



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Programa de Incentivos No Monetarios para Recursos Humanos de Lozada

Viajes

Egea, Ignacio

DNI: 37.172.158

Legajo: TUR00329

Licenciatura en Gestión Turística

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Marco de Referencia Institucional	3
Situación Problemática / Oportunidad	3
Antecedentes	4
Justificación	6
Análisis de Situación	8
Análisis de Contexto – Modelo PESTEL	8
Diagnóstico Organizacional – Matriz FODA	11
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión.....	15
Programa de Viajes de Incentivo para Personal de Ventas de Lozada Viajes ...	17
Objetivos	17
Alcance	17
Plan de Acción 1: Requisitos para ser Beneficiario del Programa	18
Plan de Acción 2: Bases y Condiciones para ser Destino Anfitrión.....	21
Recursos.....	23
Presupuesto	24
Indicadores.....	25
Conclusiones.....	27
Recomendaciones	28
Bibliografía.....	29

Resumen

El presente trabajo propone la incorporación de un programa de incentivos no monetarios para el personal de Lozada Viajes mediante viajes de incentivo. Los recursos humanos en las agencias de viaje cumplen un rol fundamental como intermediario entre los clientes y los servicios que desean adquirir. Su motivación y el clima organizacional son clave para generar valor ante el servicio ofrecido, brindando confianza a los clientes y aumentando el rendimiento en las ventas. Los casos de estudio evaluados y el análisis de situación de la empresa y su contexto plantean la necesidad de trabajar activamente en la motivación del personal. La propuesta incluye el desarrollo del programa en cuestión, su comunicación, su implementación anual y su posterior medición de resultados como elemento de mejora futura.

Palabras Clave: recursos humanos, motivación, incentivos no monetarios, viajes de incentivo, agencias de viaje.

Abstract

The present work proposes the incorporation of a non-monetary incentive program for Lozada Viajes' staff through incentive trips. Human resources in travel agencies play a fundamental role as an intermediary between customers and the services they wish to acquire. Their motivation and its organizational climate are key to generate value in the service offered, providing confidence to customers and increasing sales performance. The case studies evaluated and the situation analysis of the company and its background raises the need to actively work on the motivation of the staff. The proposal includes the development of the program in question, its communication, its annual implementation and its subsequent measurement of results as an element of future improvement.

Key words: human resources, motivation, non-monetary incentives, incentive trips, travel agencies.

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito elaborar la propuesta de un Programa de Incentivos No Monetarios para Recursos Humanos de la empresa Lozada Viajes y sus Franquicias, mediante Viajes de Incentivo.

Atendiendo a la creciente importancia de las empresas por mantener un buen clima laboral y a su personal motivado, y a la carencia de un programa como tal dentro de Lozada Viajes, se plantea la oportunidad de formular el mismo.

Marco de Referencia Institucional

Lozada Viajes es una empresa familiar fundada en Córdoba hace más de 30 años, la cual se posiciona en la actualidad como la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país. Posee su casa central en la ciudad de Córdoba y agencias franquicias a lo largo de toda la Argentina, con mayor porcentaje en Córdoba Capital e interior provincial.

Sus puntos de venta se extienden a 11 provincias argentinas, y la distribución geográfica de las Casas Lozada se presenta de la siguiente manera: 21 en Ciudad de Córdoba, 15 en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 6 en Provincia de Córdoba, 4 en Provincia de Buenos Aires, 3 en Provincia de Santa Fe, 2 en Provincia de Mendoza, 1 en Catamarca, 1 en Río Negro, 1 en Salta, 1 en San Luis, 1 en Santiago del Estero, 1 en Tierra del Fuego, 1 en Tucumán (Lozada Viajes, 2019).

Situación Problemática / Oportunidad

La situación no se plantea como un problema propiamente dicho, sino una oportunidad de mejora para la empresa, anticipándose al tomar acciones preventivas relacionadas al potencial malestar de sus recursos humanos.

La falta de motivación del personal es un problema latente y recurrente en todo tipo de organizaciones sin importar el rubro, que provoca un mal clima de trabajo, baja en las ventas y deserción laboral.

La anticipación y la toma de medidas proactivas al respecto procuran conseguir el compromiso de los colaboradores con la organización, más felices, que mejoran la relación con los clientes, aumenta la productividad y niveles de ventas. En otras palabras, se considera una inversión a futuro. Si bien esto representa una alta inversión para la empresa, desarrollado correctamente, se puede traducir en un alto nivel de productividad.

Antecedentes

Existen ejemplos de casos en donde la motivación y productividad del personal son los ejes del estudio, variando las empresas en cuestión y el método de estudio. Debajo se presentan 5 casos de amplia diversidad, pero como factor común a ellos se encuentra el recurso humano y su motivación.

Caso 1: El estado de la investigación sobre Incentivos Tangibles: el uso de incentivos tangibles (The Incentive Research Foundation, 2011).

El caso estudiado presenta a los incentivos no monetarios como un método más efectivo y, por lo tanto, más eficiente que las compensaciones monetarias tradicionales, haciéndolos una inversión más accesible. Las recompensas no monetarias son más eficientes en capturar la atención de los empleados quedando en su memoria por más tiempo, y este interés lleva a mejores rendimientos, aunque el incentivo sea el equivalente a una recompensa en dinero. Para los autores, la lógica es simple: dado que los incentivos no monetarios poseen mayor impacto motivacional, también así incentivan a mejorar sus rendimientos, y allí radica la importancia para los directivos organizacionales.

Caso 2: El poder motivacional de los Viajes de Incentivo: la perspectiva de los participantes (Institute of Behavioral & Applied Management, 2014).

El presente caso exhibe un estudio de los viajes de incentivo desde la perspectiva de quienes lo reciben. Los viajes de incentivos merecen un lugar dentro del porfolio de herramientas motivacionales de una organización, aunque en muchos casos son reemplazados por tarjetas de regalo y dinero en efectivo. Los viajes de incentivo

motivan a los empleados haciéndolos sentir valorados y dándoles una oportunidad de disfrutar de una experiencia única difícil de conseguir por sus propios medios. Se destaca además, que incrementa los sentimientos positivos de aquellos empleados que lo reciben, sin desalentar a aquellos que no lo reciben. De hecho, aquellos que no reciben el incentivo, se ven motivados a mejorar su rendimiento para conseguir futuros premios.

Caso 3: Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio (Hernández Junco, Quintana Tápanes, Mederos Torres, Guedes Díaz, & García Gutiérrez, 2009).

El presente trabajo analiza la motivación laboral en el marco de una organización vinculada a la salud, donde el eje se basa en la prestación de un servicio. Se declara que una calidad satisfactoria percibida por el cliente está en gran parte influenciada por una adecuada satisfacción y motivación del cliente interno. El personal motivado brindará un mejor servicio que uno desmotivado y no satisfecho.

Caso 4: Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias (Aguar Medina, Pérez Dominguez, & Madriz Rodríguez, 2012).

El objetivo del caso es diseñar una propuesta de incentivos laborales que aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. Se presenta una gran similitud entre el estudio y el caso de Lozada Viajes, dado por el gran mercado de empresas farmacéuticas y su gran competencia, al igual que la gran cantidad de agencias de viajes existentes, haciendo necesario contar con una ventaja competitiva como puede significar el grado de motivación y atención del personal de contacto con los clientes. La propuesta de un plan de incentivos espera integrar la productividad organizacional con la participación del talento humano para favorecer el desempeño y la calidad del servicio como elemento diferenciador en el mercado.

Caso 5: Clima organizacional y desempeño laboral del personal. Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago (Africano, Faría, & Quintero, 2008).

El estudio se enfoca en la importancia del buen clima organizacional, tomando como factor clave para la supervivencia de una empresa el poder de adaptación a los procesos de cambio y nuevas tecnologías, y dependiente de ello está el manejo del capital humano y su motivación. Declara también, que la percepción que el trabajador tiene de su trabajo y la organización influye en la rotación de personal, ausentismo, conflictos internos y demás factores que impactan en la productividad.

Justificación

La realización de este programa tiene su fundamento en la importancia que poseen los recursos humanos dentro de las empresas, y el impacto positivo de trabajar proactivamente en su motivación.

Cabe destacar que el recurso humano en las Agencias de Viaje es un factor clave dada la naturaleza de las mismas, en donde lo que se comercializa es un servicio y la productividad depende en gran medida de la labor del personal en contacto con el cliente. Por lo tanto, la atención al cliente, el asesoramiento y la confianza del cliente ante el personal es esencial. Para poder lograr esto se requiere de un colaborador a gusto con su trabajo, motivado y que genere valor ante el servicio que ofrece al cliente.

Sumado a esto, el creciente aumento de los medios online de acceso a sus viajes que amenazan a las agencias de viajes tradicionales, sugiere considerar al factor humano y de servicio personal como diferencial para competir y mantener el lugar en el mercado turístico actual.

Tal como lo indican los autores Ramirez, Abreu y Badii (2008) en su estudio, la persona y la organización se encuentran en una interacción permanente, fundamentada en una expectativa recíproca entre ambos respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Se evidencia que la Gestión de los Recursos Humanos es un factor crucial en el desarrollo y consecución de los objetivos empresariales de Lozada Viajes, empresa que se autodenomina innovadora en su gestión y con el desarrollo humano como valor

esencial, con el propósito de generar un ambiente de libertad, fraternidad y de aprendizaje continuo (Lozada Viajes, 2019).

Consecuente con las declaraciones citadas, Amelia Ferrer, Directora Ejecutiva de Lozada Viajes, en su entrevista evidencia la visión vanguardista de la empresa, siempre abierta a cambios que signifiquen mejoras, tomando ejemplos externos para implementar y lograr un crecimiento de toda la organización. Esto supone una apertura a llevar adelante el programa. Además, evidencia una gran relevancia e interés por el recurso humano como factor clave (Universidad Siglo 21, 2019).

Si bien tanto en su Presentación Institucional como en su Política de Recursos Humanos declaran a la motivación de su personal como factor importante y su compromiso para construir relaciones sólidas con sus colaboradores (Universidad Siglo 21, 2019), se evidencia una falta de acciones tendientes a lograrlo, al menos sistematizadas y gestionadas mediante un programa como tal.

Además, dada la naturaleza de la empresa, siendo una Agencia de Viajes, es que permitirá aprovechar sus recursos, herramientas y conocimientos para crear viajes que generen motivación en su propio personal.

La relevancia del caso radica, asimismo, en la posibilidad de replicar las bases del programa en empresas de rubros diversos, ajustándolo de acuerdo a los factores propios de cada sector.

Teniendo en cuenta los factores expresados hasta aquí, se plantea la gran oportunidad de Lozada Viajes en generar este Programa y trabajar proactivamente en la motivación de su personal, creando vínculos duraderos entre colaboradores y con la empresa, logrando transmitir la cultura organizacional y mejorar las ventas, mediante incentivos no monetarios vinculados con Viajes de Incentivo.

Análisis de Situación

El programa se plantea como una oportunidad de mejora en la gestión de los recursos humanos generada por una situación de omisión. Dicha desatención está dada por falta de respuesta a la problemática de motivación de los recursos humanos de Lozada Viajes, la cual se presenta como una situación pasiva y latente en la empresa.

Dado que aún no se visibiliza el problema como tal, es la gran oportunidad de adelantarse a una situación negativa y actuar proactivamente. En caso de no ser resuelto se convertirá en un grave problema de desmotivación de personal, baja de rendimiento y hasta renuncia del personal.

Existe un problema latente que amenaza al sector en general relacionado con los altos niveles de rotación de personal, que coincide con la realidad de la empresa Lozada Viajes, la cual si bien cuenta con una política expresa de motivación de personal, no cuenta con programas de incentivos ni acciones relacionadas.

El propósito del programa radica en solucionar un problema generalizado de retención de personal y maximizar la inversión ya realizada de reclutamiento y capacitación del personal.

Se presenta como un problema potencial a futuro, que ha aumentado su importancia dado los cambios en la percepción del personal sobre un buen clima laboral y motivación para realizar sus tareas de la mejor manera. Es un problema generalizado a diversos mercados y sectores, en empresas que han dejado en un segundo plano este tema.

Los viajes de incentivo poseen una acción altamente motivadora para el personal y genera impresiones positivas hacia la empresa por parte de los receptores de los mismos.

Análisis de Contexto – Modelo PESTEL

Político

- Política Fiscal: en Argentina el alto costo que significa mantener al personal, a causa de las cargas sociales, ponen a las empresas en una situación de complejidad en donde deberán utilizar otro tipo de incentivos distintos del salario.

Económico

- Crisis recurrentes: el país enfrenta de manera cíclica altibajos en su economía que impactan negativamente en las empresas, sus ingresos y su poder de inversión.
- Relación divisas – peso argentino: la relación dispar en el cambio de divisas genera, por un lado, una gran oportunidad ante el turismo receptivo internacional que ingresa con una moneda fuerte en relación al peso, mientras que afecta negativamente al turismo emisivo por el alto costo para los argentinos de viajar al exterior. Además, esto beneficiará al turismo interno, elevando la cantidad de argentinos recorriendo su país en vez de viajar al exterior.
- Inflación y pérdida de poder adquisitivo: el aumento en el precio de los bienes y servicios, el cual difiere del aumento en los salarios en general, generan una pérdida en el poder adquisitivo de la población haciendo que las personas dejen de consumir aquellos bienes que no son esenciales, como lo es el turismo.

Social

- Edad de la población laboral: en la actualidad hay más porcentaje de jóvenes empleados, capacitados, con niveles de estudios superiores y con altas expectativas de realización en el ámbito laboral, lo que amenaza a las empresas que no atiendan a esta realidad.
- Alto índice de rotación laboral: a diferencia de generaciones anteriores, los jóvenes empleados son más propensos a rotar en sus puestos y empresas, lo que significa un inconveniente para las organizaciones que invierten en capacitar a su personal.

- Cambio en hábitos de consumo: existe una tendencia de cambio en las motivaciones y/o aspiraciones en los jóvenes, cuya realización reside más en viajar, conocer nuevos lugares y personas, obtener nuevas experiencias de vida, a diferencia de generaciones anteriores donde la realización se encontraba en poder comprar su casa y su vehículo y formar una familia.
- Salarios bajos en el sector turístico: una generalidad del sector son los bajos salarios respecto a otras industrias, lo que ante oportunidades de cambio a otros sectores el factor económico es determinante.

Tecnológico

- Avances tecnológicos: el alto nivel de avance en tecnología que afecta directamente al sector turístico requiere actualizarse constantemente o perder competitividad.
- Agencias Online: los medios de venta y distribución online en el ámbito turístico se presentan como una amenaza a las agencias de viaje tradicional.

Ecológico

- Tendencia a la Sustentabilidad: existe una propensión por parte de la población de consumir bienes y servicios sustentables. El turismo no es ajeno a esta realidad, en donde los consumidores buscan productos eco-amigables y con mayor conciencia sobre el medio ambiente.

Legal

- Informalidad en el trabajo: el sector es propenso a la informalidad laboral, con gran cantidad de empresas empleando de manera ilegal.
- Falta de legislación: existe una carencia de normativas para el sector de viajes, en relación a otros.

Diagnóstico Organizacional – Matriz FODA

Fortalezas

- Reconocimiento de marca: Lozada Viajes es una marca reconocida en el mercado turístico, dada su trayectoria y su apertura a todo el país.
- Comunicación fluida: los múltiples canales de comunicación entre la Casa Central y las franquicias permiten tener un alto contacto y relación fluida.
- Cultura organizacional definida: su clara y sólida cultura es un factor clave para empresas como Lozada Viajes, con gran cantidad de empleados y franquicias. Esto permite comunicar y mantener una visión y objetivos comunes a todos y una imagen fuerte en el mercado.
- Apertura a los cambios: su apertura a los cambios que enfrenta el sector y su gestión proactiva ante los mismos hace de Lozada Viajes una empresa a la vanguardia.

Oportunidades

- Alto costo en cargas sociales: promueve la utilización de incentivos no monetarios.
- Falta de legislación: permite liberar la creatividad para los incentivos sin restricciones legales.
- Cambios en los hábitos de consumo: permite a la empresa reforzar el incentivo no monetario, ante empleados con inclinación hacia métodos distintos a los incentivos monetarios.

Debilidades

- Falta de motivación: la desmotivación del personal hace que el mismo reduzca su productividad, disminuya su calidad en la atención al cliente y llegue a desertar.

- Alto índice de rotación laboral: existe una fuerte inversión por parte de Lozada Viajes en capacitar a su personal, que luego opta por llevar su aprendizaje a otras empresas.

Amenazas

- Amplio mercado competidor: la gran cantidad de empresas similares amenazan a Lozada Viajes, donde no sólo el personal podrá migrar sino que sus clientes podrán elegir.
- Edad de la población laboral: la nueva generación de empleados jóvenes es más exigente ante un buen clima laboral e incentivos por su trabajo, de otro modo buscarán otra empresa que brinde lo que requieren.

Marco Teórico

Teniendo en cuenta la temática que aborda el presente trabajo, se plantea la necesidad de brindar un marco conceptual y terminología específica para lograr comprender el alcance del mismo.

A menudo, en el ámbito empresarial, se conoce como Recursos Humanos al conjunto de empleados o colaboradores de una organización. El término Recursos Humanos tiene una significación amplia que da lugar a múltiples acepciones. La autora Martha Alles (2011) en su Diccionario de Términos de Recursos Humanos presenta diversas perspectivas sobre los mismos:

Recursos humanos como disciplina que estudia todo lo relacionado al desempeño de las personas en el marco de una organización.

Recursos humanos como área de una organización responsable de las funciones relacionadas con el personal.

Dentro de una organización, quien se encuentre a cargo de la gestión de los recursos humanos deberá poner especial atención al clima organizacional, el cual se define como el resultado de la interacción de diversos factores y características de la organización y de las personas que allí trabajan, como el ambiente físico donde se desarrolla la organización, sus características estructurales de tamaño, estructura y estilo de dirección, el ambiente social y la comunicación dentro de la misma y las características personales de todos los involucrados. El clima organizacional será el producto de la percepción de estos factores por los miembros de la organización (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009).

La motivación del personal es un factor clave en las empresas, que puede ser definida como un proceso que activa, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos y los orienta hacia la realización de objetivos esperados. Por ello, para las organizaciones es importante conocer las causas que estimulan a la acción de su personal, ya que mediante el correcto manejo de la motivación, los directivos podrán operar a los recursos humanos a fin de que su organización funcione adecuadamente, y el personal se sienta más satisfecho (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

La satisfacción laboral dependerá del grado de coincidencia entre lo que el personal quiere o busca en el ámbito de su trabajo y lo que consigue. Además, esta satisfacción posee inferencia sobre la percepción del valor de la recompensa, y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

Esta motivación se verá ligada a los niveles de rendimiento que tendrá el personal dentro de su puesto en la organización. El mismo hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea en particular. Esta variable depende del esfuerzo con que se realiza la tarea, más otras variables personales como las habilidades y conocimientos y del clima organizacional (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

Iniciado ya el proceso laboral del personal en la institución, la percepción de un buen rendimiento y obtención de resultados satisfactorios incrementarán la motivación. El mismo rendimiento percibido se convierte en un elemento potenciador de la motivación, satisfaciendo así necesidades de autorrealización y conduciendo a mayores resultados (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

Existen diversos modos de motivar al personal, incentivarlo y mejorar su rendimiento dentro de la empresa. Los denominados Viajes de Incentivos tienen una doble funcionalidad, la de recompensar al personal por objetivos cumplidos y también así incentivar a continuar en un proceso de mejora continua, pudiendo mantener un buen clima laboral y mejores relaciones entre el personal y los directivos. Los mismos pueden definirse como una herramienta de gestión que utiliza experiencias de viajes para motivar y/o reconocer al personal de las organizaciones por sus altos rendimientos en apoyo a los objetivos organizacionales (Swarbrooke & Horner, 2001).

Los viajes de incentivo son un premio que los participantes o beneficiarios del mismo reciben por alcanzar o superar un objetivo. Las empresas dan premios tanto por el rendimiento individual como por el rendimiento en equipo (Kotler, García de Madariaga Miranda, Flores Zamora, Bowen, & Makens, 2011). Se trata, por tanto, de un incentivo no monetario brindado a quienes logran alcanzar o superar los objetivos organizacionales y lograr un buen rendimiento para la empresa.

Diagnóstico y Discusión

La importancia del presente caso radica en la gran oportunidad del sector turístico en aplicar las tendencias claramente visibles en otros sectores y adaptarlas a sus empresas.

Muchas de las empresas y operadores turísticos en la actualidad realizan y proveen servicios a la realización de Viajes de Incentivos, pero carecen de programas para sus propios recursos humanos. De esta manera, se aprovechará el conocimiento y potencial de la empresa y aplicará internamente.

De acuerdo a los antecedentes presentados, se evidencia que los programas de incentivos mejoran la motivación del personal en las empresas y el clima organizacional. Mantener a los colaboradores internos altamente motivados es crucial para conservar al personal estable, satisfecho y cuyo rendimiento sea acorde al esperado por la organización.

Dentro de toda organización, el personal es clave. Pero en las empresas de servicios es aún más importante, dado que son el primer contacto con el cliente y la calidad de su atención forma parte del servicio en su totalidad.

Particularmente en las agencias de viajes, el factor humano es el factor diferenciador y competitivo ante las nuevas tendencias del Sector Turístico como son el caso de los metabuscadores, las agencias de viajes online, y demás plataformas que permiten a los usuarios organizar sus viajes de manera autónoma. Como indica Philip Kotler (2011), el sector turístico posee la particularidad en que el personal es parte del producto que se comercializa.

El servicio, la atención personalizada y la resolución de problemas son los elementos diferenciadores que son brindados por los recursos humanos en contacto directo con los clientes.

Los viajes de incentivo se presentan como una gran herramienta de gestión de la motivación laboral, brindando experiencias no monetarias que potenciarán el

rendimiento, mejorarán el trabajo en equipo y transmitirán la cultura y objetivos organizacionales.

Además, las nuevas tendencias del mercado y los cambios de hábito de consumo hacen que las aspiraciones de las nuevas generaciones estén ligadas a vivir nuevas experiencias y conocer nuevos lugares y personas, más que a comprar inmuebles y enfocarse a formar una familia.

En un contexto nacional de gran pérdida de valor del peso contra las divisas, los viajes internacionales poseen un alto costo, por lo que se plantea la oportunidad de explotar el turismo interno. De esta manera, el incentivo no sólo servirá para mantener motivado al personal, sino que también funcionará como tour de familiarización de destinos nacionales que luego los colaboradores podrán ofrecer a los clientes de Lozada Viajes.

Las principales debilidades de la empresa, ligadas a la falta de motivación de sus colaboradores y al alto índice de rotación de personal, amenazadas por un amplio mercado competidor, plantean una situación compleja que deberá ser resuelta y los viajes de incentivo se presentan como una herramienta de gestión para contrarrestarla.

Programa de Viajes de Incentivo para Personal de Ventas de Lozada Viajes: “Los Mejores de Lozada”

Objetivos

Objetivo General: Mejorar la motivación de los recursos humanos de Lozada Viajes mediante la implementación de un Programa de Viajes de Incentivos hacia destinos nacionales.

Objetivo Específico 1: Elaborar un Sistema Anual de Viajes de Incentivos para lograr un incremento sostenido en la motivación de los recursos humanos.

Objetivo Específico 2: Mejorar la capacitación del personal para lograr mayor conocimiento sobre los destinos nacionales.

Alcance

El alcance de la propuesta está circunscripto al personal de ventas de todas las franquicias de Lozada Viajes, los cuales se encuentran en constante contacto con el cliente. La evaluación y posterior selección de los beneficiarios será realizada por los directivos de la empresa en conjunto al área de Recursos Humanos, quienes tomarán en cuenta el aporte de cada empleado a los objetivos empresariales.

El destino anfitrión será seleccionado dentro de Argentina para visitar en el viaje de incentivo. La franquicia anfitriona cumple un rol fundamental en donde deberá presentar una propuesta que combine la motivación del personal y la familiarización sobre los atractivos y potencialidades turísticas del destino para capacitar al personal de ventas sobre los destinos del país.

El programa tendrá un horizonte temporal anual. Los empleados serán evaluados a lo largo de todo el año, determinando un corte en el mes de Diciembre donde se seleccionará a los beneficiarios y se realizará el viaje en cuestión. Al mismo tiempo, se recibirán las propuestas de las franquicias que deseen ser anfitrionas y se notificará en el mes de Noviembre el destino elegido.

Plan de Acción 1: Requisitos para ser Beneficiario del Programa

Este proyecto será el pilar del programa en sí mismo, el cual busca generar el listado de requerimientos que deberá cumplir el personal para ser beneficiario de la premiación.

Actividades y Tareas

- Reunión entre directivos y recursos humanos para definir factores de importancia a la hora de evaluar el rendimiento del personal
 - ✓ Enlistar parámetros y factores de importancia a evaluar
 - ✓ Definir orden de importancia de factores
- Elaboración de Sistema de Evaluación de Rendimiento del Personal
 - ✓ Elaborar listado final de factores
 - ✓ Elaborar el Sistema de Evaluación
- Publicación y Comunicación en la Empresa
 - ✓ Definición de Canales de Comunicación
 - ✓ Diseño de la Publicación
 - ✓ Publicación y Comunicación

Propuesta de Indicadores para Evaluar el Rendimiento del Personal

Se propone utilizar una ponderación de tres variables medibles para evaluar el rendimiento del personal:

- Nivel de Ventas – 40%
- Satisfacción del Cliente (encuesta post venta) – 40%
- Ausentismo – 20%

Este indicador dará como resultado un valor numérico correspondiente al rendimiento que podrá ser ordenado de mayor a menor, obteniendo el listado definitivo. Permite tener una evaluación común a todo el personal, siendo justa y equitativa.

RENDIMIENTO = NIVEL DE VENTAS + SATISFACCIÓN DE CLIENTE + AUSENTIMO

Propuesta de Comunicación Interna

El programa será presentado en primera instancia en la Reunión Formal Anual, en donde los directivos deberán expresar los motivos de la implementación y los objetivos que se buscan conseguir. La principal finalidad de esta acción comunicacional es, además de dar a conocer el programa, incentivar a todas las franquicias a participar del mismo para ser anfitriones.

Además, dado que el principal medio de comunicación de la Casa Central con las franquicias es mediante los correos electrónicos oficiales, se propone elaborar una comunicación directa utilizando este medio. Se enviará un medio gráfico junto a un texto indicando la manera en que se seleccionará a los beneficiarios, al igual que el destino donde se efectuará el viaje.

A CÓRDOBA CON LOZADA

“LOS MEJORES
DE LOZADA”

2019
DICIEMBRE

TU ESFUERZO LO VALE

Si sos empleado de una Franquicia Lozada estás participando de un inolvidable viaje junto a nosotros y tus colegas para conocer las maravillas de Córdoba.

SÉ ANFITRIÓN EN TU DESTINO

Si sos titular de una Franquicia podés proponer a tu destino y obtener grandes beneficios.



Más información en
www.lozadaviajes.com/lozadasbest

LOZADA®
Viajes

CALIDAD CERTIFICADA | IRAM-ISO 9001:2015

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción 2: Bases y Condiciones para ser Destino Anfitrión

Este proyecto definirá todos los requisitos que deberán cumplir las franquicias para ser anfitriones en sus destinos.

Actividades y Tareas

- Reunión entre Directivos, Recursos Humanos e idóneos en Turismo
 - ✓ Realizar ejercicio de lluvia de ideas para obtener la mayor cantidad de posibles requisitos a tener en cuenta
 - ✓ Seleccionar el listado de requisitos a evaluar
 - ✓ Consensuar el orden de importancia sobre los requisitos seleccionados
- Establecimiento del Presupuesto
 - ✓ Definir parámetros a tener en cuenta en el presupuesto: cantidad de personal, duración del viaje, categoría hotelera, medio de transporte a utilizar.
 - ✓ Realizar planilla Excel modelo
 - ✓ Establecer el Presupuesto destinado al programa
- Establecimiento de Bases y Condiciones
 - ✓ Redacción de Bases y Condiciones
 - ✓ Definición de Procedimiento para recepción y elección de propuestas
- Publicación y Comunicación en la Empresa
 - ✓ Definición de Canales de Comunicación
 - ✓ Diseño de la Publicación
 - ✓ Publicación y Comunicación

Propuesta de Bases y Condiciones para Destinos Anfitriones

Destino Anfitrión

- ✓ Tendrá prioridad la rotación de destinos por las regiones geográficas del país.
- ✓ La franquicia anfitriona deberá proponer un representante que actúe de intermediario con la Casa Central.

Diseño del Itinerario

- ✓ El itinerario deberá incluir un máximo de 4 días y 3 noches, incluyendo el arribo y la partida de todos los participantes.
- ✓ El alojamiento propuesto deberá ser en establecimientos habilitados, todas las habitaciones en igual categoría y en un mismo establecimiento.
- ✓ El alojamiento propuesto tendrá como máximo una categorización 4 estrellas.
- ✓ La propuesta deberá incluir los siguientes 4 momentos:
 - ✓ Apertura/bienvenida de anfitriones y directivos.
 - ✓ Una jornada de capacitación interna en temáticas relacionadas al coaching.
 - ✓ Una actividad recreativa que promueva el trabajo en equipo.
 - ✓ Visita a el/los atractivos turísticos más importantes del destino.
- ✓ Tendrá prioridad aquella temática vinculada a la sustentabilidad: utilización de proveedores locales, cuidado del medio ambiente, muestra de tradiciones y culturas locales.

Presupuesto General

- ✓ La propuesta deberá acompañarse de un presupuesto real.
- ✓ La franquicia anfitriona deberá encargarse de gestionar tarifas y proveedores para todos los servicios propuestos.

Presentación de Propuesta

- ✓ El plazo máximo de recepción de propuestas será de 90 días previo a la fecha prevista del viaje.

- ✓ La comunicación del destino elegido se realizará 60 días previos a la fecha prevista del viaje.
- ✓ La propuesta deberá ser enviada por correo electrónico con el asunto “PROPUESTA + NOMBRE DE DESTINO + INCENTIVO LOZADA + AÑO”.
- ✓ La propuesta deberá estar presentada en PDF, deberá incluir imágenes del destino y lugares a visitar, itinerario tentativo y presupuesto.

Beneficios para la Franquicia Elegida

- ✓ La franquicia elegida contará con un mes de bonificación del 100% sobre el aporte correspondiente mensual a Lozada.
- ✓ El destino será elegido como Destino Lozada del Año, realizándose un video promocional sobre el mismo en el transcurso del viaje.

Recursos

- ✓ Técnicos: conocimiento en turismo y viajes de incentivo, conocimiento en gestión de recursos humanos.
- ✓ Humanos: personal del Área de Recursos Humanos, Directivos y Autoridades de Lozada Viajes, idóneos en Turismo.
- ✓ Temporales: representado mediante Diagrama de Gantt.

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Plan de Acción 1: Requisitos para ser Beneficiario						
Reunión con Directivos y RRHH	X					
Elaboración de Sistema Anual	X					
Plan de Acción 2: Bases y Condiciones						
Reunión con Directivos y RRHH	X					
Establecimiento de Presupuesto	X					
Establecimiento de Bases y Condiciones	X					
Comunicación						
Definir Canales de Comunicación		X				
Diseño Gráfico		X				
Comunicación y Presentación de Programa			X			
Medición			X	X		
Recepción de Propuestas de Destinos			X	X		
Definición de Listado de Participantes					X	

Definición de Destino					X	
VIAJE DE INCENTIVO						X
Retroalimentación						X

Fuente: Elaboración propia.

Aclaración: en los años consecutivos el programa tendrá aplicación anual. Sólo será necesario realizar ajustes en respuesta a la retroalimentación recibida de su primera implementación.

- ✓ Económicos: se propone que el presupuesto destinado al Programa sea un porcentaje sobre las ganancias anuales de la empresa, de modo tal de involucrar a todos a elevar las ventas para mejorar las mismas.

Presupuesto

El siguiente presupuesto presenta valores estimados en base a un total de 10 personas, una correspondiente a cada Franquicia Lozada del país, viajando hacia Córdoba en avión, alojándose en hotelería 3 estrellas para la fecha 13 al 16 de Diciembre del corriente año.

Destino: Córdoba	
Fecha: 13 al 16 de Diciembre	
Cantidad de Días	4
Cantidad de Noches	3
Cantidad de Participantes	10
Transporte a Destino	
Método	Avión
CABA	\$ 3,000.00
Catamarca	\$ 6,500.00
Córdoba	
Mendoza	\$ 2,900.00
Río Negro	\$ 6,300.00
Salta	\$ 3,000.00
San Luis	\$ 6,500.00
Santa Fe	\$ 6,500.00
Santiago del Estero	\$ 6,500.00
Tierra del Fuego	\$ 9,500.00

Tucumán	\$ 2,600.00
Costo Total Transporte	\$ 53,300.00
Transporte Interno	
Transfer In	\$ 2,300.00
Transfer Out	\$ 2,300.00
Transfers Día 1	\$ 9,226.00
Transfers Día 2	\$ 9,226.00
Transfers Día 3	\$ 9,226.00
Total Transporte Interno	\$ 32,278.00
Alojamiento	
Costo Diario por Habitación Doble	\$ 2,000.00
Costo Total Alojamiento	\$ 30,000.00
Gastronomía	
Almuerzo 1 (por pax)	\$ 200.00
Merienda 1 (por pax)	\$ 80.00
Cena 1 (por pax)	\$ 300.00
Almuerzo 2 (por pax)	\$ 180.00
Merienda 2 (por pax)	\$ 100.00
Cena 2 (por pax)	\$ 300.00
Almuerzo 3 (por pax)	\$ 190.00
Merienda 3 (por pax)	\$ 100.00
Cena 3 (por pax)	\$ 400.00
Costo Total Gastronomía	\$ 18,500.00
Actividades y Extras	
Extra 1 (por pax)	\$ 250.00
Extra 2 (por pax)	\$ 400.00
Extra 3 (por pax)	\$ 300.00
Extra 4 (por pax)	\$ 300.00
Costo Total Actividades y Extras	\$ 12,500.00
COSTO TOTAL DE PROPUESTA	\$ 146,578.00

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores

Para medir el resultado de la premiación se optará por desarrollar una encuesta al finalizar el viaje a cada uno de los participantes. Las respuestas serán bajo el modelo de Escalas de Likert, indicando en cada enunciado el nivel de acuerdo o desacuerdo.

- En términos generales, me encuentro satisfecho con el incentivo recibido.

- La premiación me permite relacionarme con los altos mandos de la empresa como pares.
- La premiación mejora mi relación con mis colegas y compañeros.
- La premiación mejora el clima organizacional dentro de la empresa.
- La premiación me permite conocer destinos y experiencias anteriormente desconocidas.
- La premiación me hace sentir reconocido por mi trabajo en la empresa.
- Mi lealtad con la empresa mejoró luego de la premiación.
- La premiación me motiva a mejorar mi desempeño en mis tareas.
- La premiación mejoró mi actitud de pertenencia a la empresa.
- El viaje incrementó la sensación de confianza entre mis compañeros.

Totalmente Desacuerdo	Parcialmente Desacuerdo	Neutral	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

De esta manera se podrá medir el impacto que el programa posee en el personal, siendo 50 puntos el máximo puntaje resultante de cada encuesta.

Además, se propone medir la actitud ante el programa de aquellos empleados que no reciben el incentivo:

- Siento celos de mis colegas que han recibido el premio.
- Siento injusta la premiación.
- Siento injusta las variables sobre las cuales evalúan mi rendimiento.
- Considero positiva la iniciativa de reconocer mi aporte a la empresa.
- La premiación me genera entusiasmo.
- El no ser elegido me alienta a mejorar mi labor para ser elegido al año siguiente.

Conclusiones

Los recursos humanos en las Agencias de Viaje cumplen un rol fundamental, presentándose como único intermediario entre los clientes y los servicios que desean adquirir. Dado que la atención que el personal brinda al cliente y la confianza que transmite son factores clave, las empresas requieren de colaboradores motivados y a gusto con su trabajo, generando valor ante el servicio que ofrece.

Existe una tendencia creciente en múltiples sectores donde las empresas hacen foco en el mantenimiento de un buen clima organizacional y a su personal motivado. Para Lozada Viajes se presenta una oportunidad de mejora y una medida proactiva ante un potencial problema futuro.

Los antecedentes evaluados demuestran que los viajes de incentivos son un método/ herramienta motivacional de alta efectividad, teniendo en cuenta su alto impacto emocional que perdurará en el tiempo. Además, los estudios presentan que los viajes de incentivo no poseen impacto negativo en aquellos colaboradores que no reciben la premiación. Al contrario de ello, el personal que no fue premiado se ve motivado a mejorar su rendimiento para recibir el premio a futuro.

Una de las principales ventajas que posee Lozada Viajes, en relación a otras empresas de otros sectores que quieran aplicar un programa similar, es que al ser una Agencia de Viajes ya posee los conocimientos y herramientas técnicas en turismo necesarias para la generación del programa por sus propios medios.

La propuesta se presenta como un programa anual cuyo objetivo principal radica en contemplar dos factores: la motivación del personal en cuestión, y la familiarización sobre destinos nacionales para su mayor conocimiento y posterior comercialización.

Se propone además, la metodología de selección del personal que recibirá la premiación y también los requisitos necesarios para elegir el destino que será anfitrión del viaje anual.

Una vez finalizado cada viaje, se realizará su respectiva medición de resultados. Se propone encuestar tanto a los premiados como a aquellos que no reciban la premiación, de esta manera poder tener una visión más amplia.

Recomendaciones

A modo de recomendación, se sugiere realizar un plan más amplio de gestión de recursos humanos, donde se incluya el programa. Además, se recomienda complementar los viajes con otros incentivos para potenciar la motivación de los recursos humanos.

En relación a la propuesta en sí, se recomienda que su comunicación sea clara y que no dé lugar a malentendidos por parte del personal. Esto puede generar un malestar y dañar el clima dentro de la organización.

Uno de los factores clave será la retroalimentación. Se sugiere prestar gran atención a las opiniones expresadas en las encuestas, tanto para los beneficiarios como para quienes no recibieron la premiación. Sumado a esto, se podrá a futuro recibir recomendaciones por parte del personal de la manera de evaluar su propio rendimiento. Escuchar las sugerencias y opiniones del personal, hará más colaborativa a la propuesta y permitirá un mayor acercamiento de los recursos humanos a la empresa.

Además, debido a la falta de información detallada sobre la empresa, se sugiere evaluar y adaptar la propuesta a los criterios que la empresa considere más adecuados de acuerdo a su dinámica interna.

Bibliografía

- Africano, N., Faría, E., y Quintero, N. (Abril de 2008). *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*. Recuperado de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/viewFile/57/49>
- Aguiar Medina, M., Pérez Dominguez, F., y Madriz Rodríguez, D. (2012). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2150/215026158003/>
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., y García Gutiérrez, B. N. (2009). *Revista Cubana de Medicina Militar*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lng=es&tlng=en
- Institute of Behavioral & Applied Management. (2014). The Motivational Power of Incentive Travel: The participant's perspective. *Journal of Behavioral & Applied Management*.
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. (2019). *Formación Intef*. Recuperado de http://formacion.intef.es/pluginfile.php/87289/mod_imsctp/content/4/3b_gestin_de_recursos_humanos.html
- Jeffrey, S. A. (2014). The Motivational Power of Incentive Travel: The Participant's Perspective. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 19.
- Kotler, P., García de Madariaga Miranda, J., Flores Zamora, J., Bowen, J., y Makens, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson Education.
- Lozada Viajes. (2019). *Lozada Viajes*. Recuperado de www.lozadaviajes.com

- Ramírez, R., Abreu, J. L., y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 43.
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (2009). *ACIMED*. Recuperado de ACIMED: <https://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>
- Swarbrooke, J., y Horner, S. (2001). *Business Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- The Incentive Research Foundation. (25 de Octubre de 2011). *The Incentive Research Foundation*. Recuperado de <http://theirf.org/research/the-state-of-tangible-incentive-research-the-use-of-tangible-incentives/1066/>
- Universidad Siglo 21. (2019). *Reporte de Caso Lozada Viajes*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/4691/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>