



Comunicación Externa sustentada en RSE. Un factor diferencial para la
Industria Turística

Paula Mariel Delvaux

Legajo N°: VRPI04453

D.N.I. 23995876

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Trabajo Final

2020

Índice

■ Resumen.....	iv
Palabras clave:.....	iv
■ Abstract	iv
Key words:	iv
1. Introducción	1
1.1. Marco de referencia institucional.....	1
1.2. Breve descripción de la problemática	2
1.3. Resumen de antecedentes.....	3
1.4. Relevancia del caso	4
2. Análisis De La Situación.....	4
2.1. Descripción de la situación	4
2.2. Análisis de contexto	5
Análisis económico del sector y general.....	5
2.2.1. Análisis Político y legal.	6
2.2.2. Análisis social	6
2.2.3. Análisis tecnológico.....	7
2.2.4. Análisis ambiental.....	7
2.3. Diagnóstico organizacional.....	8
2.4. Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	9
2.4.1. Canvas, descripción de la organización.	9
2.4.2. Página web/ sitios de redes sociales.....	9
2.4.3. Entrevistas.....	10
2.4.4. Organigrama.....	11
2.4.5. Logotipo: Apariencia visual del nombre de la marca. (ver fig. 5).	11

2.4.6. Mapa de públicos.	11
3. Marco Teórico	12
4. Diagnóstico y Discusión	14
4.1. Declaración del Problema	14
4.2. Justificación del problema.....	15
4.3. Conclusión diagnóstica	15
5. Plan de Comunicación Externa sustentada en RSE	16
5.1. Objetivo General:	16
5.2. Objetivos Específicos:	16
5.3. Programa 1: Programa de Relaciones con los Medios.....	16
5.3.1. Táctica 1: Creación del fichero de prensa y envío sistemático de material.	17
5.3.2. Táctica 2: Conferencia de prensa de lanzamiento del plan	18
5.4. Programa 2: Comunicar internamente la RSE para su implementación en el seno de la empresa	19
5.4.1. Táctica 1: Acciones de Comunicación mixta para la implementación de la RSE dentro de LV.	19
5.4.2. Táctica 2: Asociación al Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria	
20	
5.5. Programa 3: Renovación de la imagen visual	21
5.5.1. Táctica 1: Renovación del logotipo.....	22
5.5.2. Táctica 2. Renovación de la imagen visual en los locales LV	22
5.5.3. Táctica 3 Cambio en el modo de hacer publicidad	23
5.5.4. Táctica 4 Inserción en el site de pestañas sobre RSE.....	24
5.6. Programa 4: Puesta en práctica y comunicación de la RSE.....	24
5.6.1. Táctica 1: Campaña “CREA TU PROPIO DESTINO”	24
5.6.2. Táctica 2: Evento Lanzamiento “Nuevos Destinos Eco-sustentables”	26

5.7. Programa 5: campaña publicitaria de posicionamiento de la imagen de marca.....	28
5.7.1. Táctica 1. Campaña BTL.	28
5.7.2. Táctica 2: campaña ATL.....	30
5.8. Presupuesto Total	32
5.9. Marco de tiempo	32
5.10. Evaluación o medición del plan	32
5.11. Alcance y limitaciones	32
6. Conclusión.....	33
7. Recomendaciones.....	34
8. Referencias	36
9. Figuras y Tablas	40

|Resumen

El presente reporte de caso pretende brindar una solución práctica a un problema de cohesión entre la comunicación externa, la imagen institucional y la identidad auto percibida como socialmente responsable de una empresa de turismo. Está basado en una exhaustiva auditoría que arrojó un diagnóstico de falencia en la comunicación estratégica de la empresa Lozada Viajes, cuya falta de coherencia entre lo declarado a sus públicos y el actuar en la gestión de su actividad, puso en riesgo la reputación, además de dejarla inadaptada a las nuevas tendencias sociales. Basado en el diagnóstico institucional, se propone implementar programas de comunicación externa que tengan en cuenta a todos los públicos involucrados y que estén basados en el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social Empresaria, como sustento cultural de las tácticas comunicacionales propuestas.

Palabras clave: comunicaciones externas; sector del turismo; RSE y comunicación; sustentabilidad

|Abstract

The present case report pretends to provide a practical solution to a cohesion problem between the external communication and the Socially Responsible self-perceived identity of a tourism company. Based on a comprehensive audit which indicated a diagnosis of a lack of a strategical communication at Lozada Viajes, whose lack of coherence between the information declared to its publics and the current attitudinal behavior in its operational activities, put its reputation at risk in addition to leaving it misfitted to the new social trends. Based on institutional diagnosis, the implementation of an external communication programs is proposed, taking into account all the audiences involved and based on the new paradigm of Corporate Social Responsibility, as a cultural basis of the proposed communication tactics.

Key words: external communications; Tourism sector; CSR communications; sustainability

1. Introducción

El presente trabajo pretende establecer la relación dialéctica entre la comunicación estratégica y las políticas de internalización de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) en la industria Turística. La gestión sistémica y sinérgica de ambas variables, tiene como finalidad el reposicionamiento de las empresas del sector en coherencia con las exigencias del contexto actual en el que se desarrollan. En la última década, hubo una aceleración en su ritmo de crecimiento y expansión, resultado de drásticos cambios del tipo social y tecnológico. (García López, 2018^a). Las actividades turísticas tienen un impacto sobre el bienestar social y financiero de millones de ciudadanos, influyendo de modo radical en sus vidas. (Wilcox, 2002). La conciencia social, los cambios de paradigma en relación a nuestro medioambiente y sociedad (García López, 2018b), obliga a replantear la necesidad de desarrollarla sustentablemente para que pueda hacer frente a estos nuevos flujos turísticos sin poner en peligro los recursos naturales, culturales o la calidad de vida de las comunidades anfitrionas. (García López, 2019a). Según Joan Costa (2018) las empresas son sistemas sociales, abiertos en sus relaciones de interdependencia con su entorno. Esta visión sistémica necesita de una interacción permanente en la que la reputación juega un rol fundamental para su supervivencia. Desde la intersección entre comunicación y procesos organizacionales se analiza la comunicación como práctica social y su incidencia en los colectivos sociales paralelamente a los objetivos económicos, prácticas responsables, metas individuales, y de los públicos de interés que componen los ámbitos internos y externos de influencia organizacional (Cortez y Niño Benavidez, 2018). Parafraseando a Wilcox, (2002) no es suficiente con “hacer”, la percepción que tiene el público de su conducta es también importante. Desde esta perspectiva la comunicación constituye una herramienta estratégica para la instauración de esta nueva identidad responsable en la relación de la organización con el entorno e interacción con sus públicos.

1.1. Marco de referencia institucional

La empresa Lozada Viajes (LV) nació en Córdoba Capital allá por el año 1987, como una empresa familiar, de la mano de Celina de Lozada. Con los años, se fue desarrollando y transformando, conforme lo exigía el contexto, siempre basada en la innovación constante. Pese a su gran crecimiento, tanto en su estructura como en su cartera de servicios, intenta conservar la calidez de la empresa familiar, entendiendo a sus colaboradores y asociados como parte de una gran familia. Ha sido pionera en el establecimiento en la Argentina del modelo de franquicias en

su rubro, que en la actualidad cuenta con ochenta franquiciados y tres unidades de negocio centrales, desde donde coordina, guía y forma a sus socios y colaboradores bajo la misión de “facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión”. (Universidad Siglo 21, 2020) Tiene como visión “ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina” (Universidad Siglo 21, 2020) y son sus Valores “la calidad, creatividad, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas” (Universidad Siglo 21, 2020). Poseen una unidad de desarrollo de productos propios y un Campus que actúa como intranet para la comunicación interna y la formación profesional. En todos sus estamentos se denota la espiritualidad de la mano del negocio.

1.2. Breve descripción de la problemática

La empresa presenta una falta de cohesión entre lo que expresa en su identidad, su comportamiento organizacional y la comunicación externa que pone en práctica: desde “Espíritu Lozada” se muestran como un ecosistema sustentable, donde la visión humanitaria, la espiritualidad, la integridad y el interés por el bien común van de la mano con el medioambiente y la adaptación de las ofertas a expectativas y tendencias de consumo. Sin embargo, en su análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), no ven sus debilidades ante la falta de una política de RSE, ni de desarrollo de productos que tengan en cuenta el cuidado del medioambiente y la sustentabilidad de los destinos en los que opera. En “amenazas” no distinguen posibles crisis, tendencias del mercado (públicos que eligen empresas consideradas responsables) ni evolución de la competencia. La comunicación es claramente comercial. Esto se hace más evidente aún al estudiar la estructura y organigrama, donde se observa una falencia comunicacional de modo transversal entre áreas. La identidad proclamada poco se ajusta a la realidad. La RSE es un ideal transmitido que no se traduce en acciones reales y, por ende, los mensajes no tienen sustento. No se ha puesto en práctica la ciudadanía corporativa que, como lo asegura Wilcox (2002) es un principio básico empresarial, gran tendencia a nivel mundial y la forma de convertirse en una empresa “querida”. Es relevante la ausencia de un plan estratégico de gestión de la comunicación externa integral, basada en la RSE ya que, como lo explica Fernández Daza (2012), la buena reputación es una garantía y una ventaja competitiva en un entorno globalizado y cada vez más informado.

1.3. Resumen de antecedentes

La importancia de la comunicación estratégica de gestión de RSE en el seno de una organización ha sido caso de estudio de varias tesis y artículos universitarios, tanto desde el aspecto epistemológico (Cortez y Niño Benavidez, 2018; Orjuela Córdoba 2012) como en la observación empírica (Viñarás Abad, 2012). Un factor común en todas ellas, es la comunicación en doble vía: la técnica, instrumental, planificada y la actitudinal, intrínseca. Como concluyen Cortez y Niño Benavidez en su publicación de la revista *Prisma Social*,

“La planeación estratégica de la organización debe articular la gestión de la comunicación con las prácticas socialmente responsables; ambos aspectos deben estar alineados con el core del negocio y pensados con sentido prospectivo. Solo así se alcanzará el retorno de la inversión a las compañías, y que ello se refleje en la creación de capital social y relacional, porque se incrementa el valor social y reputacional de las empresas, y son generadoras de valores intangibles (Villafañe, 2012), al contribuir con el reconocimiento genuino de las necesidades de los grupos de interés y, por ende, con el progreso de la sociedad” (2018. p. 149)

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ratifica la evolución de los agentes turísticos desde el tradicional papel como responsables de marketing y promoción, a la gestión de destinos integrales, para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de los destinos en el marco de una relación armoniosa entre residentes y visitantes. El turismo gestionado con responsabilidad, contribuye a la creación de empleo, promueve la integración social inclusiva, protege el patrimonio natural y cultural, conserva la biodiversidad, genera medios de vida sostenibles y mejora el bienestar de las personas.¹ La Agencia Vasca de la Innovación² expone cómo, para poner estos logros en valor, volcándolos en un incremento de reputación corporativa y diferenciación competitiva, contribuyendo a la comunicación bidireccional y al ciclo de mejora continua, es clave realizar una correcta comunicación de las actuaciones realizadas y los resultados obtenidos en materia de RSE. Concluyendo, Fernández Daza (2012) explica que los consumidores perciben a las empresas gestionadas con criterios RSE, como empresas comprometidas con el desarrollo sostenible y, en consecuencia, mejoran su reputación y su cartera de pedidos.

¹ Organización Mundial del Turismo (2019), *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD) – Preparando las OGD de cara a nuevos retos*, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420933>

² Agencia Vasca de la Innovación,(2011), *RSE y competitividad en Euskadi Una aproximación desde la Innovación Social*, recuperado de: <http://www.izaite.net/pdf/RSE%20y%20competitividad%20Euskadi%202011.pdf>

1.4. Relevancia del caso

Por lo expuesto, queda demostrado que, en una sociedad donde los intercambios de información sistémicos entre las empresas y sus públicos son permanentes, además de asumir la responsabilidad como empresa, hay que creer en ella y comunicar el funcionamiento respetuoso de la organización con los valores del desarrollo sostenible. La implementación de un plan estratégico de Relaciones Públicas para la comunicación externa, respaldado en políticas y acciones de RSE en Lozada Viajes no solo redundaría en beneficios para su reputación, sino también para la sociedad y el medioambiente en el que se desarrolla, ayudando a generar un valor agregado a la gestión integral de la actividad turística que posibilitaría a la empresa ser más “querida” y convertirse en referente e inspiración del sector.

2. Análisis De La Situación

2.1. Descripción de la situación

Lozada Viajes es una empresa familiar, que ha desarrollado su gestión basándose en la implementación de la innovación permanente, lo que la lleva a desarrollar una modalidad comercial de expansión, conocida con el nombre de “franchising”.

“Técnica de desarrollo que permite a una empresa, la franquiciante, dar en licencia un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, enseñas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, Know How; a una tercera persona, sea natural o jurídica, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales.”³

Esta expansión se lleva a cabo en el contexto de mayor desarrollo del sector turístico, con cifras de crecimiento en 2019 del seis por ciento (6%) a nivel mundial sobre el año anterior superando al crecimiento de la economía mundial del 3.7%. (ONWTO, 2019)⁴ El plan de franquicias se comenzó a gestar en el año 2004 y cuenta, en la actualidad, con 80 franquiciados distribuidos en doce (12) provincias del territorio argentino (Universidad Siglo 21, 2020). Esta rápida evolución, acompañada por el desarrollo permanente del sector que se vio impulsado por factores como el sólido crecimiento y apertura de varios mercados y modelos de negocio (García López, 2919b), sumado al recambio de directivos en el orden interno, contribuyeron a que ciertas variables no

³ Definición de Franquicia, recuperado el 20/4/2020 de:

<http://www.cafconsultora.com.ar/sitio/verarti.php?noti=25&sec=5>

⁴ ONWTO, 21/1 2019. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>

hayan acompañado ese crecimiento, entre ellas, el desarrollo y puesta en marcha de una estrategia de comunicación externa, respaldada en políticas y acciones de RSE, fundada en conceptos descriptos en su identidad, tales como la sustentabilidad, las buenas prácticas, el cuidado del ambiente, la visión humanística de sus públicos, la espiritualidad, la integridad y el interés por el bien común. De esta forma, toda la gestión de la comunicación quedó a cargo del sector de Marketing y Comunicación, cuyo perfil es netamente comercial, al estar gestionado por un diseñador gráfico y un encargado de Brand Marketing. La consecuencia de no haber seguido la evolución de las organizaciones de gestión de destino (OGD) del marketing y promoción, a la gestión de destinos integrales (Directrices de la OMD, 2019)⁵ es una política comunicacional claramente comercial, destinada únicamente a los clientes (no hay comunicación dirigida a los demás *stakeholders*) y la falta de una política de Responsabilidad Social que se refleje en el desarrollo de servicios sustentables, innovadores, de gran valor agregado en lo social y ambiental, cuya comunicación, inspire y los convierta en referentes del sector.

2.2. Análisis de contexto

Análisis económico del sector y general.

La cámara de Turismo de la República Argentina arroja datos para abril 2019, de 582.1 mil turistas no residentes ingresados a Argentina, lo que representa un incremento interanual del 16,4 por ciento. Se destacó la llegada de brasileños con casi 100 mil turistas, que representó el 16,6 por ciento del turismo receptivo, con un incremento interanual del 10,4 por ciento (Cámara Argentina de Turismo, junio 2019)⁶ (ver cuadro n°1 Turismo - indicadores de coyuntura seleccionados).

En contrapartida, el turismo emisivo sigue en franca caída. La depresión del peso jugó en contra y en los primeros nueve meses del año 2019, la baja de pasajeros residentes en el país al exterior alcanzó el 13,2 por ciento. (Página 12, 14/11/2019)⁷

La salida de argentinos, si bien es mayor, muestra una contracción en la curva. (ver tabla n°3). (CAT, con datos de INDEC-ETI, 2019)

⁵ Organización Mundial del Turismo (2019), *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD) – Preparando las OGD de cara a nuevos retos*, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420933>

⁶ Cámara Argentina de Turismo, 6/6/2019, *Sectur: Casi 3 millones de turistas extranjeros llegaron al país en el primer cuatrimestre*, recuperado el 5/4/2020 de: <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/sectur-casi-3-millones-de-turistas-extranjeros-llegaron-al-pais-en-el-primer-cuatrimstre>

⁷ Página 12, 14/11/2019, recuperado el 3/4/2020 de: <https://www.pagina12.com.ar/230776-llegan-mas-turistas-se-van-menos>

La inflación anual fue de un 53,8%, (El Cronista, 15/1/2020)⁸ el poder de compra de los argentinos está en crisis.

2.2.1. Análisis Político y legal.

El cambio de gobierno de fines del 2019 trajo modificaciones para el sector del turismo, volviendo a crearse el Ministerio de Turismo y Deporte (antes secretaría) (Ley de Ministerios, 7/2019)⁹. El actual ministro, Matías Lammens explicó que el turismo es un objetivo estratégico del nuevo gobierno. Su apuesta es incrementar el número de visitantes europeos y chinos. (El País, 3/2/2020)¹⁰ En contrapartida, el incremento por decreto del 30% a las transacciones en dólares disuadirá a los argentinos a viajar al extranjero, (La Nación, 15/12/2019)¹¹ pero es una oportunidad de crecimiento del turismo interno.

La renegociación de la deuda argentina está generando nuevos impuestos que reducen aún más el poder de compra del ciudadano. (El Cronista, 25/12/2019)¹²

2.2.2. Análisis social

La mirada hacia el turismo responsable es cada vez más acentuada, con el desarrollo de un fuerte espíritu conservacionista bajo el concepto de sostenibilidad (naturaleza, historia y patrimonio de la humanidad) en los turistas. (Pérez-Aranda, 2015)

El IV Simposio de las Américas, concluyó que la sociedad ha cambiado sus expectativas con relación al rol de las empresas en la solución de los problemas sociales. (Europapress, 2019)¹³ Hoy, se eligen productos y servicios sustentables, responsables con el ambiente y la sociedad. Se espera producción de valor económico y social. La organización “Aprende de Turismo” informa sobre el creciente interés de los viajeros por analizar cómo destinos y proveedores turísticos tratan el tema de la sostenibilidad y la igualdad, integrada en los procesos de inspiración y compra, demandando destinos donde se pueda viajar de forma segura, sin importar el género, la raza o la

⁸ García, M., 15/1/2020, <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-fue-538-en-2019-la-mas-alta-en-28-anos-20200115-0023.html> Copyright © www.cronista.com

⁹ Ley de Ministerios, Decreto 7/2019 DECFO-2019-7-APN-SLYT - Modificación. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223623/20191211>

¹⁰ Ballesteros, 3/2/2020, El País. https://elpais.com/economia/2020/01/26/actualidad/1580076518_514816.html

¹¹ La Nación, 15/12/2019, *El Gobierno confirmó que los consumos en dólares tendrán un impuesto del 30%, recuperado el 5/4/2020 de:* <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-confirio-consumos-dolares-tendran-impuesto-nid2315929>

¹² El cronista, 25/12/2019, <https://www.cronista.com/economiapolitica/Que-impacto-tendra-la-renegociacion-de-la-deuda-en-la-economia-2020-segun-los-analistas-20191225-0008.html>

¹³ Europapress, agosto de 2019, <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-rsc-iv-simposio-responsabilidad-social-empresarial-americas-concluye-agenda-guie-futuro-20060821115711.html>

orientación sexual del turista, influyendo a la hora de elegir el destino, los proveedores turísticos y las experiencias que se quieren desarrollar.(García López, 2018).

2.2.3. Análisis tecnológico.

Los avances en tecnología transforman año a año la industria del turismo y de la comunicación. Daniel Batchelor resume para la revista Tecno Hotel, que el desarrollo de apps, chabots ultra inteligentes, mensajería automática, redes sociales, plataformas de fotografía y financieras, los asistentes de voz, la omnicanalidad y la realidad virtual revoluciona ya la forma de comunicarse con los viajeros.¹⁴ Hoy, muy a pesar de las empresas, los clientes tienen ya expectativa de la omnicanalidad en lo que buscan y esperan recibir. (Oliva, F y Dadal, Deloitte, 2016). Según una encuesta de Booking.com del 2019, 68% de los argentinos quieren que la tecnología les brinde un “comodín” y opciones sorpresa para poder conocer algo completamente diferente en 2020. Además, un 46% dicen que usarían una app si les facilitara explorar y reservar actividades en tiempo real mientras viajan, y un 44% quieren que les permita planificar actividades por anticipado, así tienen siempre las respuestas en un solo lugar.¹⁵

2.2.4. Análisis ambiental.

El exceso de turistas y las prácticas no responsables son una preocupación mundial. La Organización Mundial del Turismo, decretó al 2017 año del turismo sustentable, impartiendo las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible referidos al desarrollo turístico, equilibrando los aspectos medioambiental, económico y sociocultural para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. (Année internationale du tourisme durable pour le développement, 2017) ¹⁶

De los 17 objetivos de la nueva Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el turismo figura en tres, el 8º: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. El 12º: consumo y producción sostenibles y los

¹⁴ Revista Tecno Hotel, 30/12/2019, *Las principales tendencias que transformarán el turismo en 2020*, recuperado el 23/4/2020 de: <https://tecnohotelnews.com/2019/12/30/principales-tendencias-transformaran-turismo-2020/>

¹⁵Booking.com, 10/10/2019, *Booking.com revela las principales tendencias de viaje de los argentinos para 2020*, recuperado el 6/4/2020 de: <https://news.booking.com/bookingcom-revela-las-principales-tendencias-de-viaje-de-los-argentinos-para-2020/>

¹⁶ Année internationale du tourisme durable pour le développement (2017), Recuperado el 2/4/2020 de: <http://www.tourism4development2017.org/fr/nous/>

productos locales. Y el 14º: conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos (Fernández Muerza, 2017).

2.3. Diagnóstico organizacional



Fuente: elaboración propia

El análisis pormenorizado de la situación de Lozada Viajes, considerando tanto los factores internos (Fortalezas y Debilidades) como los factores externos (Oportunidades y Amenazas) es la herramienta correcta para conocer la situación real en que se encuentra la empresa y, a partir de ahí, planificar una estrategia de futuro.

Factores Internos: la empresa cuenta con una imagen positiva resultado de su crecimiento y de ser la mayor red de franquicias de turismo nacional. Su principal canal de comunicación es su sitio web y redes sociales por los que comunica sus servicios, muchos de ellos de producción propia. Sin embargo, reconocen que tecnológicamente no están a la vanguardia, teniendo aun sin desarrollar la omnicanalidad, que es tendencia actual y es ya usada por los competidores.

La dirigencia demuestra tener conciencia sobre los principios de la RSE, enfatizando ciertos conceptos como la importancia que dan al factor humano, lo cual no es coherente con la falta de una política de RSE en desarrollo, ni con la ausencia de un área de RRPP que pueda gestionar las

comunicaciones internas y externas tendientes a cohesionar la declaración de identidad y la imagen proyectada, para que éstas dejen de ser únicamente comerciales.

Si bien existen comportamientos responsables (cumplimiento de leyes, certificaciones, etc.), no están siendo comunicados correctamente, sino que sólo son informados.

En relación a los factores externos, se observan amenazas que podrían poner en riesgo al negocio, como la incertidumbre política y económica a corto y mediano plazo, dada por un contexto político en transición, leyes monetarias inconvenientes al desarrollo de la economía y la alta inflación. El riesgo de una futura formalización de leyes ambientales, derivada de la creciente concientización sobre la sustentabilidad que debe alcanzar el sector, podría convertirse en oportunidad para implementar políticas de RSE, desarrollar nuevos servicios sustentables, y corregir los problemas de comunicación que permitan hacer frente en mejores condiciones a la inminente crisis económica.

2.4. Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para llegar al diagnóstico expuesto, se ha investigado el material disponible, a saber:

2.4.1. Canvas, descripción de la organización.

Todo el material provisto por la Universidad Siglo 21 para el presente trabajo, se cruzó con el recolectado en los distintos medios que se detallan a continuación:

2.4.2. Página web/ sitios de redes sociales.

Página: lozadaviajes.com; redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube. A partir de la realización de un compendio de información analizada en cada uno de los soportes tecnológicos que posee la empresa (a excepción de la intranet), se realizó un esquema de conjuntos, buscando los puntos de intersección en relación a lo comunicado en cada uno. Se concluye que hay una acertada coherencia en los mensajes, palabras utilizadas para describir identidad y metas en todos ellos, básicamente los declarados en su visión y misión. Todos los canales poseen información del tipo comercial, ofertas de servicios, y mucha gráfica. En YouTube se pueden encontrar algunas entrevistas dirigidas al tema de las franquicias. En LinkedIn se destaca la frase “Construir una empresa original que no deja de crecer, hablar de desarrollo, creatividad y calidad, además de la permanente curiosidad acerca del mundo, la importancia de las relaciones humanas y el amor por la naturaleza y las expresiones culturales, son algunos de los atributos que laten en

el corazón de Lozada Viajes.”¹⁷ por el hecho de que menciona de manera específica el “amor por la naturaleza” y la referencia al corazón que late de la empresa, se distingue la clara intención de denotar una tendencia hacia la RSE. Esto es una fortaleza con la que se puede trabajar en el desarrollo del nuevo plan.

2.4.3. Entrevistas.

Se ha tenido acceso a tres entrevistas, la primera, a Amelia Ferrer, directora ejecutiva de la marca. (Universidad Siglo 21, 2020) Se destaca nuevamente la coherencia discursiva en relación a la idea de “ecosistema emprendedor”, a la “espiritualidad”, la “innovación y las tendencias de consumo”, pero todos los mensajes son de índole económico-comercial. Menciona tres metas fundamentales: llegar a 200 franquiciados; mayor desarrollo del tour operador e implementar la omnicanalidad. No menciona la sustentabilidad o el desarrollo de productos “responsables”. La segunda entrevista, al presidente de la empresa Juan Cruz Lozada, (YouTube, 2018a)¹⁸ sigue la línea de la anterior, la historia de la empresa y su expansión. Se refiere a sus socios/colaboradores, destacando su calidad humana, sus fuertes valores y la dedicación a la atención personalizada de cada cliente, características éstas, que también forman parte del espíritu responsable que se desea transmitir. Por último, se accede a la entrevista a Laura Stancov, gerente comercial, quien retoma el concepto de la enseñanza e-learning, canal en el cual se desarrollan foros, contactos entre franquiciados y charlas de capacitación propias y de terceros y que sería un canal clave para la comunicación de la RSE.(You Tube, 2018b)¹⁹ Cabe destacar el hecho de que, en las tres entrevistas se observa que, si bien los términos relativos a la RSE son siempre mencionados, no se sustentan con la aplicación de ninguna acción específica más allá del respeto de las legislaciones vigentes y el hecho de haber certificado las normas ISO 9001, lo cual podría considerarse como la puerta de entrada para planear a mediano o largo plazo la aplicación de las ISO 26000 que, como explica la Organización Internacional de Normalización, (ISO, 2010) “ISO 26000 será una herramienta de RS poderosa para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones”.(ver fig. 4)

¹⁷ LinkedIn Lozada Viajes. (2020). recuperado el 4/4/2020 de <https://www.linkedin.com/company/lozadaviajes>

¹⁸ Economix TV. (2018a). “Con Lozada, Córdoba tiene la cadena de agencias de turismo más importante del país”. You Tube: <https://www.youtube.com/watch?v=ecKHp6YeDTQ>

¹⁹ Economix TV. (2018b). “Lozada Viajes ya es primera en sucursales y ahora lanza otra fuerte expansión”. You Tube: <https://www.youtube.com/watch?v=ZmO0dsan9D0>

2.4.4. Organigrama.

La empresa presenta tres organigramas separados, uno para la gestión comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional (ver fig. 1) otro para la gestión de productos propios (ver fig. 2) y un último para la gestión administrativa, contable y financiera (ver fig. 3). (Universidad Siglo 21, 2020). Se observa que el área de comunicación está ubicada junto a la de marketing, con dos personas a cargo: un Lic. en marketing y un diseñador gráfico. La ausencia de un responsable de Relaciones Públicas e Institucionales se traduce en la falta de coherencia comunicacional y actitudinal con los conceptos que se plantean desde la identidad, pero que no se traducen en planes o tácticas que puedan luego ser comunicados, dando soporte a la reputación de la empresa y a su imagen de empresa responsable.

2.4.5. Logotipo: Apariencia visual del nombre de la marca. (ver fig. 5).

Un logotipo debe comunicar el mensaje de identidad, representar los servicios que ofrece la empresa y pensar en el público a quien va dirigido. Para conseguirlo se necesitan los colores, formas y fuentes que contribuyan a transmitir el mensaje correcto. Debe ser reconocible ayudando a la empresa a destacarse del resto. (Hernández, 2017)

Percepción: la tipografía fina, el uso de dos fuentes diferentes y el tono suave hacen que el logotipo de Lozada Viajes no sea fácilmente perceptible. Al utilizarlo en los gráficos con fondo blanco casi pasa desapercibido.

Mensaje: No posee un símbolo, que puede ser muy poderoso en términos de significado y de fácil lectura de la identidad y atributos de la empresa. Sin embargo, el hecho de que el nombre sea el apellido de los dueños denota credibilidad.

Reproducción y versatilidad: se desconoce si existe un manual de especificaciones gráficas. El logo es rígido, no hay variaciones, lo cual representa a una empresa poco versátil.

Estética: si bien ésta es una evaluación subjetiva, no parece un logo muy atractivo o seductor. Sería recomendable rever el logo para adaptarlo a la imagen de empresa socialmente responsable y mejorar ciertos atributos.

2.4.6. Mapa de públicos.

Para Amado Suarez (1999) la clasificación de públicos en externos e internos es demasiado simplista. Es difícil definir los límites de la misma y va a depender de la importancia y la naturaleza de cada público, la forma y estrategia que la empresa tomará para comunicarse con ellos. La

particularidad del formato de franquicias, nos presenta un público mixto que se puede considerar interno y externo, son colaboradores y clientes a la vez. Interpretando a Capriotti (1999), podríamos decir que pertenecen tanto al grupo “primario” como al “secundario”. Para el mapeo externo, se unifican criterios, pero debe tenerse en cuenta la geolocalización tanto de los franquiciados como de los destinos. Como lo enfatiza Ferrer en la entrevista (Universidad Siglo 21, 2020), se deberán adecuar los mensajes teniendo en cuenta el factor geográfico.



Fuente: elaboración propia

3. Marco Teórico

El presente Reporte de Caso refiere a la elaboración de una estrategia de comunicación externa para una empresa de turismo. Está basado en la implementación de políticas de RSE, siguiendo la tendencia mundial sobre sustentabilidad en la industria turística. A continuación, se presenta el soporte teórico utilizado para el diagnóstico y elaboración de la estrategia y acciones tendientes a unir ambos conceptos con el fin de posicionarla ante sus públicos externos con una identidad responsable, reconocida por su valor agregado y querida por todos.

Para desarrollar este marco, se apela a la Teoría de la Comunicación de Laswell (1948), que esquematiza el proceso comunicativo preguntándose: Quién, dice qué, por qué canal, a quién y ¿con qué efecto? Se desarrollará cada una de sus preguntas, como guía para la comprensión de cada variable implicada en la totalidad del desarrollo.

¿Quién? El emisor es la empresa, pero no como marca, sino como ser institucional, su identidad. Capriotti (2009) define la identidad corporativa, unificando las dos vertientes más importantes, la visual y la corporativa, concluyendo que es el conjunto de características centrales (fundamentales y esenciales), perdurables (pasadas, presentes y futuras) y distintivas de una organización (individualizadoras; que la distingue en el mercado) con las que se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Westphalen, (2000) discrepa en el sentido de que ésta no sería definitiva (evoluciona en el tiempo) ni universal, ya que varía según el público considerado. Esta última parece más acertada en la realidad de cambio permanente en la que operan las empresas hoy.

“Dice qué, por qué canal”. Siguiendo con Capriotti (2009) vemos que plantea dos formas de comunicación de la Identidad Corporativa: la Conducta Corporativa, el “Saber Hacer”, es decir que, si la imagen a proyectar es de empresa responsable socialmente, sustentable, que está atenta a las exigencias de sus públicos, se deberá internalizar este precepto, volcándolo en acciones cotidianas en todo su hacer y en la Comunicación Corporativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el “Hacer Saber”. Aquí entran en juego las estrategias de comunicación externa, orientadas a sus diferentes públicos con sus características propias que deben ser tenidas en cuenta en la construcción de los mensajes, y la elección del canal (Wilcox, 2002). Pero si bien, como explica Amado Suarez (1999), la comunicación institucional es una importante aliada en la creación, formación y modificación de imagen, los públicos perciben todo aquello que se relaciona con ella. Un plan a mediano o largo plazo, coordinado estratégicamente con el resto de las comunicaciones y acciones, ayudaría a conciliar las actitudes y puntos de vista del público con los de la institución.

Finalmente, para responder a “con qué efectos”, se hace la conexión con la RSE, política a implementar de forma sistemática y holística en la cultura de la organización, siguiendo el criterio de adecuación a las necesidades y tendencias del entorno. La gestión integral se reestructura bajo la premisa de compromiso consciente y congruente de desarrollar el negocio considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus públicos, demostrando respeto por

la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. Estos elementos diferenciadores podrían incrementar su competitividad y garantizar su sustentabilidad en el largo plazo, generándose entonces una nueva gestión empresarial que agrega valor, no sólo a la organización, sino también a todos los grupos de interés. Esta es la esencia de la RSE, concepto dinámico a través del cual las empresas expresan su compromiso con la sociedad en la que están insertas. (Rodríguez González, Cabrera Rodríguez, & Frías Valdivia, 2018)

Por lo expuesto en este marco teórico, se puede concluir que la planificación e implementación estratégica de una política de RSE integral y comprometida, en concordancia con la tendencia mundial de alto impacto en la industria del turismo, repercutiría de forma positiva en la identidad de la empresa. De esta manera, como lo sugieren Cortez y Niño Benavidez, se pretende implementar

“la gestión de la comunicación con sentido estratégico, para generar capital social positivo que fortalezca la marca, reafirmar la identidad, establecer compromisos y reflejar cultura empresarial orientada a resolver demandas del mercado y la construcción de ciudadanía consciente y responsable (Torres y Campillo, 2012)”. (2018, p. 149)

Esto, acompañado de un plan estratégico de comunicación externa a mediano y largo plazo, que traduzca esa renovada identidad en Imagen Positiva y Reputación, posicionando a la empresa dentro de los altos estándares de buenas prácticas comerciales, ambientales y sociales y cohesionando sus estamentos a sus acciones.

4. Diagnóstico y Discusión

4.1. Declaración del Problema

Basado en el análisis de la situación de la empresa Lozada Viajes, y apoyado en el marco teórico expuesto, se puede aseverar que la organización se encuentra ante una situación de carencia de un plan estratégico de comunicación externa que tenga en cuenta su declaración de identidad y la necesidad de adopción de políticas de gestión basadas en la RSE, tendientes a instaurar una imagen positiva en sus públicos. Ha relegado tan importante función al área comercial, desperdiciando la oportunidad de generar un capital social, de vital importancia en el sector turístico, que es básicamente, un sector de servicios. Esta falta de comunicación institucional ha decantado en la falta de coherencia entre la identidad propuesta a partir de su misión, visión y valores y la cultura

real, llevada a la práctica en su comportamiento cotidiano y los mensajes comunicados: la combinación del “saber hacer” y el “hacer saber” que recomienda Capriotti. (2009).

4.2. Justificación del problema

El tratamiento del problema expuesto es de vital importancia, en primer lugar, para la rectificación de cohesión entre de la cultura corporativa y la identidad auto percibida.

Las escasas oportunidades, con excepción de su declaración de identidad corporativa, en las que se expresa su voluntad de ser socialmente responsable, teniendo en cuenta la humanidad de su proceder, las necesidades de sus públicos, la declaración de calidez y espíritu de familia, lo hace desde la dimensión puramente discursiva, nominando conceptos que no tienen aval en los comportamientos corporativos. Siguiendo este concepto, la falta de procedimientos responsables que se traducen, entre otros, en la falencia de creación de servicios sustentables, la ausencia de una gestión de destinos que tenga en cuenta el factor social regional, y la conducta claramente comercial con objetivos puramente económicos, están comunicando a través de la “no acción”.

La RSE es mucho más que un concepto, es una política que atraviesa la organización de manera transversal, y que debe nacer de la esencia misma de sus bases. Las actitudes deben ser integrales, un valor vivencial dentro del equipo de trabajo, marcando su labor profesional de cada día, cimentando cada actividad y cada relación basada en esos valores, no una mera declaración de ideales sin sustento.

Por otra parte, es imprescindible el desarrollo de una estrategia de comunicación externa que permita llegar a los públicos de la organización de la manera adecuada, generando un intercambio dialéctico que permita el surgimiento del conocimiento mutuo, el respeto y la valoración de la empresa como ente social, responsable y ético. Como lo manifiesta Orejuela Córdoba (2011) las organizaciones ya no se entienden desde la perspectiva emisor-receptor- acción, sino que tienen una gran responsabilidad como generadoras de cultura a través de sus mensajes y de su comportamiento social. Así, la comunicación debe entenderse, no como un proceso o un elemento más dentro del engranaje de la empresa, sino como un proceso transversal y, sobre todo, como un factor que agrega valor a la gestión empresarial, no sólo para maximizar los beneficios económicos, sino para la gestión de valores.

4.3. Conclusión diagnóstica

Por todo lo expuesto hasta aquí, se asevera que la puesta en marcha de un plan estratégico tendiente a instaurar una relación dialéctica entre la comunicación estratégica y las políticas de

internalización de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) en coherencia con las exigencias del contexto actual del turismo y de las necesidades sociales, que logre cohesionar la identidad auto percibida con el actuar de la organización y sus mensajes emitidos, daría a Lozada Viajes la posibilidad de conseguir una reputación positiva, fundamental en la actualidad para lograr el apoyo de los públicos ante una crisis y el valor agregado frente a la competencia.

Como todo plan estratégico, las acciones realizadas deben lograr metas que, en su conjunto y sinergia logren el objetivo buscado. Se presenta a continuación, el desarrollo de la propuesta.

5. Plan de Comunicación Externa sustentada en RSE

5.1. Objetivo General:

Posicionar a Lozada Viajes como una empresa socialmente responsable, innovadora y querible en el mediano y largo plazo.

5.2. Objetivos Específicos:

- Consolidar el vínculo de la empresa con los medios de comunicación, generando relaciones durables, transparentes y confiables, que visibilicen en el corto, mediano y largo plazo la renovada identidad de la empresa.
- Cohesionar la imagen auto percibida de Lozada Viajes como una empresa Socialmente Responsable, internalizando las políticas de RSE en el seno de la empresa, en coherencia con su declaración de identidad a corto y mediano plazo.
- Adecuar la Imagen visual de LV a la renovada identidad en el corto plazo.
- Crear acciones altamente noticiables, innovadoras, responsables y sustentables en el corto, mediano y largo plazo.
- Visibilizar las acciones socialmente responsables de Lozada Viajes

5.3. Programa 1: Programa de Relaciones con los Medios

“Los directores de periódico y redactores, por un lado, y los relacionistas públicos por otro, se necesitan mutuamente. Los medios de comunicación necesitan material e ideas procedentes de fuentes de relaciones públicas, y los especialistas en comunicación empresarial necesitan a los medios como lugar para exponer su material.” (Wilcox, 2002 p.257)

Una acción fundamental para lograr la relación dialéctica entre la comunicación estratégica y las políticas de internalización de la RSE, es desarrollar una estrategia de relaciones con los medios que nos brinde la oportunidad de “hacer saber” lo que “sabemos hacer”. Esto no es posible sin un

intercambio de mensajes entre la empresa y sus *stakeholders*, y los medios de comunicación son el canal imprescindible para este fin.

5.3.1. *Táctica 1: Creación del fichero de prensa y envío sistemático de material.*

Descripción de la actividad

Se identificarán todos los medios de comunicación, gráficos, televisivos, radiales y tecnológicos, *bloggers e influencers*, nacionales y locales tanto de información general, como específicos de turismo, responsabilidad social, medioambiente, y empresariales. Se generarán los contactos y se creará el fichero de contactos. Se desarrollarán vínculos transparentes para el envío de información referente a la nueva cultura de la empresa y sus acciones. Se harán acciones especiales de envío de comunicados de prensa, material gráfico y audiovisual para las tácticas específicas que se desarrollan a continuación. Se estará atento y siempre disponible cuando los medios requieran algún tipo de contacto o pidan información a la empresa. El consultor de RRPP será responsable por estas acciones.

Públicos

Medios nacionales y locales, gráficos, televisivos, radiales y tecnológicos, blogs y RRSS de la República Argentina.

Herramientas y recursos

Se generará una base de datos y se comenzará a establecer relaciones con los contactos apropiados dentro de cada medio a través de llamados telefónicos y emails; que se alimentará semanalmente con el seguimiento de la entrega de dossiers, poniéndose a disposición para el envío de más material e intentando generar entrevistas con los responsables del proyecto.

Para la realización del material (dossier, comunicados, memorándums, etc.) se utilizarán recursos estilísticos periodísticos adaptados según el medio de destino. Se generará todo el material que sea pertinente a la información requerida, como fotografías, gráficos estadísticos, informes complementarios. El material audiovisual deberá ser de preferencia realizado en conjunto con el medio, como ser entrevistas, reportajes, participación en programas específicos, visitas.

Costos

El costo será irrelevante, ya que se utilizarán recursos *in office*, como computadoras, papelería membretadas (sería la menos utilizada ya que dentro de las nuevas políticas de RSE está el concepto de “*paperless*”), conexión a internet, conexión telefónica. El costo humano estará incluido en los honorarios de la consultora en comunicación.

Evaluación y control

Se comprobará la cobertura de medios mediante un *benchmark* con bases de datos de consultoras de medios y se evaluará cuantitativamente las repuestas obtenidas a los contactos.

5.3.2. Táctica 2: Conferencia de prensa de lanzamiento del plan

Descripción de la actividad

En el marco del lanzamiento del plan estratégico, se realizará una conferencia de prensa en la que se presentará el proyecto general y se entregarán los dossiers de prensa (en pen drive) con toda la información necesaria para la cobertura periodística. Esta táctica estará a cargo del consultor de RRPP, quien coordinará todas las acciones y personas necesarias para su correcta realización. Redactará el material, enviará las invitaciones, contratará servicios de fotografía, filmación, y de catering y preparará los dossiers de prensa, dirigirá al personal, desarrollará los discursos y preparará a los oradores para responder a las preguntas de la prensa.

Públicos

Medios nacionales y locales, gráficos, televisivos, radiales y tecnológicos de Argentina.

Herramientas y recursos

Para la conferencia de prensa, se utilizarán las instalaciones de las oficinas y se deberán contratar un equipo para fotografía y filmación, un servicio de desayuno y la compra del material para el dossier de prensa, que constará de un pendrive personalizado a entregarse en un sobre de papel reciclado. El no uso de papel será coherente con la práctica sustentable y ecológica.

Costo

Item	cantidad	costo total	comentarios
Fotografía y filmación	1	\$ 5.000,00	Entrega en pen drive o nube
Catering desayuno	50 unid.	\$ 3.000,00	Mesa self service
Pen drive impreso con logo	50 unid.	\$ 12.500,00	
Sobres para dossier en papel reciclado con	50 unid.	\$ 1.000,00	
TOTAL		\$ 21.500,00	

Evaluación y Control

Se realizarán mensualmente *clipping* de medios (cuali-cuantitativo), que midan el impacto y repercusión de las acciones, como así también el tono y tendencia de las noticias publicadas.

5.4. Programa 2: Comunicar internamente la RSE para su implementación en el seno de la empresa

“Que nuestros pasos sean nuestra prédica” Francisco de Asís²⁰

La puesta en práctica de acciones tangibles que den coherencia a los estamentos declarados es el paso previo fundamental para poder generar una imagen positiva en los públicos. La Comunicación Interna es la herramienta de información y fomento de diálogo que estimula el compromiso de los colaboradores con el éxito sostenible de la organización, impulsando su aportación innovadora al negocio.

5.4.1. Táctica 1: Acciones de Comunicación mixta para la implementación de la RSE dentro de LV.

Descripción de la actividad

Se creará un video motivacional con los fundamentos de la RSE y sus beneficios para la comunidad de LV y para su entorno, sustentado en los documentos de la IARSE²¹. En conjunto con la gente de Marketing y de RRHH, se realizará una campaña interna utilizando WhatsApp MKT para el envío diario de “tips de RSE” a poner en práctica y se agregará en el campus Lozada, una sección con el contenido de las capacitaciones y de los logros que se vayan obteniendo. En un trabajo conjunto con el área de RRHH, se desarrollarán jornadas de capacitación, *in office* de dos horas, tres veces a la semana, de la semana 4 a la semana 12 (9 semanas) a cargo de la consultora de RRPP, tendientes a explicar y abordar la forma de incluir la RSE en el comportamiento cotidiano de la empresa, las posibles medidas a tomar y como extenderlo a los franquiciados. Los contenidos de la capacitación se sustentarán en el material documental de la IARSE. Esta comunicación mixta (interna y externa a la vez) es fundamental para la consecución del plan general y parte decisiva para generar la nueva cultura de LV, a ser comunicada a los públicos externos.

En una segunda etapa, (a partir de la semana 12), quedará en manos de un Comité Especial (CE) instituido por los directores, liderado por el responsable de RRHH, y con colaboración de empleados de distintas áreas cuyo perfil sea pro-RSE. Basados en lo aprendido en la capacitación, seguirán controlando y ajustando el tema a través de la intranet y de reuniones programadas de forma semanal con todos los colaboradores y franquiciados de LV sobre las “buenas prácticas”

²⁰ Lifereder. <https://www.lifereder.com/frases-san-francisco-de-asis/> último acceso: 6/2020

²¹ IARSE. Documentos. <http://iarse.org/publicaciones>

(Musso. Ulla. 2018) a implementar. Se pedirá participación con presentación de ideas y proyectos de parte del personal y se sugerirán las siguientes medidas:

- Uso racional de la energía (aislación térmica de oficinas para reducción de equipos de aire acondicionado)
- Uso racional del agua (cartelería, revisión de cañerías por posibles pérdidas, reciclaje de agua pluvial para tareas de limpieza y mantenimiento, etc.)
- Tratamiento diferenciado de la basura. Reciclaje. Uso de elementos reciclados y reciclables dentro de la oficina.
- Paso del uso del papel en folletería, anuncios, y comunicación interna al uso de herramientas informáticas.

Públicos

Estas acciones están destinadas a todas personas que trabajan en LV, desde sus propietarios, directores, gerentes y empleados de todas las áreas y a los franquiciados y sus colaboradores.

Herramientas y recursos

Se dispondrá de las herramientas existentes de comunicación interna, WhatsApp, correo electrónico, Campus Lozada, Salas de reuniones y sus instalaciones de audio y video. En conjunto con la gente de Marketing y Comunicación, y sus recursos tecnológicos, se realizará el video motivacional y los materiales (todos digitales) para la capacitación y la alimentación sistemática de los recursos comunicacionales utilizados.

Costos

El desarrollo y elaboración del material se realizará en conjunto con todo el personal: cada área aportará su conocimiento y recursos técnicos para este fin, generando así la coparticipación y sinergia para la asimilación de la nueva cultura. No habrá costos adicionales.

Evaluación y control

Se utilizará la encuesta interna, el *feedback* en las redes de comunicación interna y reuniones mensuales. El CE entregará informes mensuales sobre los resultados de la capacitación, el nivel de participación, propuestas llevadas a la práctica, adaptabilidad y satisfacción de los colaboradores.

5.4.2. Táctica 2: Asociación al Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria

Descripción de la actividad:

Es una acción determinante en este cambio cultural. Se ingresará idealmente en la semana 6. El Instituto es el medio más efectivo para lograr la sensibilización, el conocimiento, la actualización y la formación de los equipos para llevar adelante una gestión que pueda ser interpretada y valorada como responsable y sustentable, mostrando a sus públicos su compromiso activo con el Desarrollo Sostenible. El IARSE facilitará el acceso a herramientas de gestión compatibles con iniciativas internacionales como ISO 26000, *Global Reporting Initiative* (GRI) y *Carbon Disclosure Project* (CDP), junto a procesos de formación y acompañamiento técnico necesarios para implementar estrategias eficaces de RSE. (IARSE. 2020)²². Esta membresía otorgará, además, beneficios en publicidad, presencia en medios sociales, capacitaciones y visibilidad del logo LV en el banner del *site* www.iarse.com.²³

Públicos

Esta acción es de interés para la público interno y externo en su totalidad y para la cobertura de los medios.

Herramientas y recursos

Con la aprobación de la dirección, se procederá a la firma de la adhesión y a la aceptación de los términos de la misma. Se pedirá apoyo a Legales para la aceptación de los mismos y se pondrá al CE en relación directa con el Instituto para que obtenga toda la información y ayuda pertinente.

Costo

La asociación al IARSE como miembro “mediana empresa” tiene un costo de \$ 28000 mensuales. Los 20 meses de este plan representarán un costo de \$672.000.

Evaluación y control del programa

Se evaluarán los avances en las buenas prácticas determinadas por los organismos internacionales; mediante los informes de gestión mensuales del IARSE y el reporte de sustentabilidad anual, que serán indicadores determinantes del éxito de este programa.

5.5. Programa 3: Renovación de la imagen visual

“Creatividad no consiste en una nueva manera, sino en una nueva visión”. Edith Wharton.²⁴

²² IARSE. 2020. <http://iarse.org/por-que-ser-miembro>

²³ America Retail. 15/12/2016. Sostenibilidad: Nuevos miembros del Sistema de Membresía Empresarial de IARSE. <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-nuevos-miembros-del-sistema-de-membresia-empresarial-de-iarse/>

²⁴ Sport Magister (2011). http://www.sportmagister.com/reportaje.asp?id_rep=5817&Hoja=2&data=2011

LV debe comunicar de forma integral su renovada identidad, la evolución de su cultura hacia lo responsable y lo sustentable, en coherencia con su comportamiento corporativo.

5.5.1. Táctica 1: Renovación del logotipo

Descripción de la actividad

Para que la imagen visual sea coherente y representativa de la nueva identidad, se propone la renovación del logotipo de la empresa agregando un símbolo que denote sustentabilidad y el cambio de los colores del mismo, además de la consecuente renovación del manual de estilo.

Herramientas y recursos

Esta táctica se realizará en conjunto con el diseñador gráfico, quien utilizará sus recursos tecnológicos y conocimientos para el desarrollo de la nueva imagen visual. Para la creación del manual se contratará el servicio de un Diseñador gráfico externo.

Costos

El rediseño del logo se llevará a cabo por el diseñador gráfico y sus recursos “in office”. Para el manual de estilo, se recurrirá a los servicios de un agente externo con un costo de \$ 8000.

Evaluación y control

Mediante el *feedback* en redes sociales y en el site, se medirá la repercusión cualitativa de los comentarios de clientes y otros públicos involucrados. Lo mismo se hará en reuniones internas, por medio de informes.

5.5.2. Táctica 2. Renovación de la imagen visual en los locales LV

El área de MKT desarrollará un manual virtual donde se explicará al franquiciado (vía Campus Lozada) el cambio de identidad en los locales, evitándose el *plotteo* de paredes y cambiando la decoración por elementos naturales y reciclados, la creación de espacios de realidad virtual, donde se puedan mostrar de forma innovadora y sin uso de papel las propuestas de viajes a los clientes, generando experiencias únicas.

Herramientas y recursos

Esta táctica estará a cargo del equipo de Marketing, que utilizará sus conocimientos y recursos tecnológicos para el desarrollo de la nueva imagen visual. Se contratará un especialista en el tema de realidad virtual para la programación y adaptación de esta tecnología. Recursos Humanos deberá, además, realizar la comunicación vía Campus Lozada a los franquiciados y realizar reuniones virtuales para evacuar sus dudas.

Costos

Se analizará con el área de finanzas la negociación con los franquiciados por los costos para la adquisición de cascos de realidad virtual y elementos de decoración, aunque se insistirá en la posibilidad de reciclar material para este último fin. El diseño se realizará con personal y recursos in office. El especialista que creará los programas de realidad virtual, tiene un costo de \$ 30000.

Evaluación y control

Se hará *clipping* de medios cuali-cuantitativo sobre la cobertura de la nueva imagen de los locales. Se harán reuniones virtuales con los franquiciados y encuestas a los clientes con relación a la nueva imagen en locales y la experiencia de realidad virtual.

5.5.3. Táctica 3 Cambio en el modo de hacer publicidad

Se cambiará toda la folletería, trípticos, fotografías y volantes por medios tecnológicos: *social media*, *SEO tools*, *Google ads*, etc., dejando de lado el uso del papel en todas sus aplicaciones. Se generarán anuncios para las plataformas sociales Facebook, Instagram y YouTube y se realizará el monitoreo y perfeccionamiento de todo el material a partir de los resultados. Se enviará un comunicado de prensa a los medios, informando la nueva modalidad.

Herramientas y recursos

Se deberá digitalizar todos los contenidos publicitarios para adaptarlos a las exigencias de las tecnologías de las plataformas. La dirección de Marketing utilizará sus conocimientos y medios tecnológicos para la producción de los avisos, su publicación y seguimiento en las redes sociales.

Costos

El diseño de los anuncios y su producción se hará con recursos “in office”. Para su publicación se necesitará un presupuesto de \$ 20000 para Google Ads y \$ 60000 para FB, IG Ads.

Evaluación y control

Se controlará el éxito de los modelos de *e-commerce* mediante los *analytics* de las plataformas (*Google analytics*, *FB ads*, *IG ads*, *YouTube*) y los leads realizados. Se medirá cuali-cuantitativamente el *feedback* en los social media y en el *site* de LV.

5.5.4. *Táctica 4 Inserción en el site de pestañas sobre RSE*

En la nueva pestaña sobre RSE que se agregará al site, se publicarán todas las acciones que LV estará llevando a cabo en relación a la RSE, además de material sobre el tema con posibilidad de comentarios (*feedback*) del público, por ejemplo, un blog sobre sustentabilidad y tendencias en RSE, el cual se constituirá en una herramienta de gran importancia para la comunicación externa de la identidad y cultura corporativa.

Herramientas y Recursos

El desarrollador del *site* participará en la puesta a punto de la página LV, renovando los logos, agregando la sección de RSE y un blog sobre el tema. El CE aportará el material a publicar en ambas secciones, hará seguimiento de los mismos y dará respuesta a los posibles comentarios de clientes.

Públicos del programa

Todas las tácticas están destinadas a los públicos externos: clientes actuales y potenciales (incluidos los franquiciados), competidores, ONG locales, cámaras del sector, gobierno, proveedores, comunidades locales donde la empresa tiene presencia institucional, medios de comunicación nacionales y locales.

Costos del programa

La adaptación del site tendrá un costo de \$ 8000 (desarrollador del site) el material a postear se producirá con personal y recursos “*in office*”.

Evaluación y control

Se medirá cuali-cuantitativamente el *feedback* en el *site* de LV, sobre todo los comentarios del blog y el pedido de información al respecto.

5.6. *Programa 4: Puesta en práctica y comunicación de la RSE.*

“Crear un negocio fuerte y construir un mundo mejor no son metas contradictorias: Ambas son ingredientes indispensables para el éxito a largo plazo”, William Ford Jr.²⁵

5.6.1. *Táctica 1: Campaña “CREA TU PROPIO DESTINO”*

Descripción de la actividad

Con el fin último de desarrollar un nuevo producto sustentable y ecológica y socialmente responsable, se realizará un concurso abierto a las comunidades pequeñas, en regiones donde estén

²⁵ El Heraldo (16/1/18). <https://www.elheraldo.hn/economia/dineroynegocios/1143497-466/transformando-a-trav%C3%A9s-de-la-rse>

instaladas las franquicias, idealmente indígenas o colectividades, que deseen desarrollar un proyecto colectivo, inclusivo, que dé oportunidad de trabajo a la comunidad en su conjunto, adaptando y desarrollando su lugar para recibir pequeños grupos de turistas ecológicos. Los franquiciados tendrán la oportunidad de ser el canal de comunicación entre el proyecto y LV, pudiendo además trabajar en conjunto con agrupaciones sociales, ONG, y gobiernos locales, a los cuales les será comunicado el plan con anterioridad por medio de emails, llamados telefónicos y reuniones virtuales. La difusión se hará por medio de banners en social media y por el site de LV central y de cada franquicia. Se espera intensa cobertura mediática local y nacional mediante la táctica de Relaciones con los Medios presentada anteriormente.

El proyecto deberá estar basado en el desarrollo económico-social, el cuidado del medio ambiente y será sustentable. Se resolverán las bases y condiciones de este proyecto junto a la gente de Legales. Los directores, el CE y el área de Productos Propios evaluarán los proyectos presentados y elegirán los que cumplan con todos los requisitos para llevarse a cabo. Los proyectos ganadores serán acompañados por el área de Productos Propios y el CE en su desarrollo y pasarán a ser uno de los nuevos “destinos sustentables” propuestos por la empresa. La comunicación a los ganadores se hará por intermedio del franquiciado “canal” y por los directores de forma telefónica con el responsable del proyecto. Se enviarán los resultados en forma de comunicado de prensa a los medios nacionales y locales para su difusión. El mensaje de promoción y los canales que se utilicen para comunicarlo estarán adaptados a cada región, desde la gráfica hasta los textos, previendo la segmentación de públicos de social media y utilizando diferentes *ads* para cada región. Se enfatizará en la puesta en valor de los atributos de cada microrregión, sus actividades, costumbres, productos regionales posibles actividades ecológicas y bellezas naturales.

Públicos

Esta acción está dirigida principalmente a las comunidades regionales en las que LV tiene presencia. También se incluyen los gobiernos locales y las agrupaciones sociales y ONG interesadas en desarrollar en conjunto los proyectos. De manera transversal, los medios de comunicación serán un factor esencial para la difusión de estos proyectos y la llegada al público externo en general.

Herramientas y recursos

Estarán involucrados en esta acción el CE, los directores, franquiciados y el área de Productos Propios (Sudamérica y Brasil). Los franquiciados en cada provincia serán los embajadores de LV,

acercando la propuesta a los posibles interesados y siendo el nexo entre el proyecto presentado y LV central. El CE junto a Productos Propios harán el seguimiento de los proyectos presentados, elegirá los ejecutables y dispondrán de medios y personal para su gestión. El desarrollo y seguimiento comunicacional se hará a través del sitio web y de la plataforma YouTube, donde se subirán videos del avance del proyecto y formará parte del plan de relaciones con los medios, con envío sistemático de comunicados de prensa y material extra para el seguimiento de la evolución de los proyectos. Las relaciones con los entes gubernamentales locales y las ONG que deseen acompañar a las comunidades será parte de esta táctica, se les enviará una presentación del proyecto y habrá posteriores reuniones virtuales de coordinación. Se los animará a realizar la comunicación del proyecto en sus respectivos *sites* y *social media*, con la debida inclusión del nuevo logo de LV junto a los de sus relativas organizaciones.

Costos

Item	cantidad	costo total	comentarios
Armado de bases y condiciones de participación		\$ 8.000,00	Asesoría legal
Promoción en social media		\$ 20.000,00	FB ads e IG ads
Campaña de medios prevista en táctica 1		\$ -	recursos in office
Selección de proyectos y su desarrollo		\$ -	recursos in office
TOTAL		\$ 28.000,00	

Evaluación y control

El control será constante, desde su lanzamiento. Se realizarán reuniones semanales con el CE, Productos Propios, franquiciados y la dirección. El CE y Productos Propios presentarán semanalmente la planilla de seguimiento analizando las siguientes variables:

INFORME SEMANAL “CREA TU DESTINO”	1	2
Cantidad de proyectos presentados		
Cantidad de proyectos elegibles		
Tasa de participación por provincia		
Órganos intervinientes en su desarrollo		
Repercusión mediática (<i>clipping</i>)		
Tasa de aceptabilidad e interés de las comunidades (encuestas, reuniones comunales)		
Informes generales de los franquiciados		
<i>Analitics</i> de medios sociales sobre los posteos		
<i>Feedback</i> en el site LV		

5.6.2. Táctica 2: Evento Lanzamiento “Nuevos Destinos Eco-sustentables”

Descripción de la actividad:

A partir de los proyectos seleccionados, se lanzará al mercado una nueva línea de destinos ecológicos y sustentables, proponiendo a los clientes una opción totalmente innovadora y responsable en el país. Para su lanzamiento se llevará a cabo un evento de prensa en las oficinas centrales de LV, en la que participarán como oradores los directores, el responsable del CE y de Productos Propios. Se invitará a contar sus experiencias a algunos de los responsables de proyectos ganadores junto al representante gubernamental y la Asociación civil involucrados y el franquiciado. Éstos podrán exponer en vivo mediante alguna plataforma de videoconferencia on line. El evento se transmitirá en vivo por las redes sociales y mediante plataforma como Zoom. Las invitaciones a unirse en este evento virtual les llegarán a todos los clientes, medios del interior, proveedores, entes gubernamentales, representantes de ONG, y a todos los participantes de este proyecto vía email y WhatsApp.

Los medios de comunicación recibirán la invitación para participar del evento in situ junto a un comunicado de prensa con las últimas novedades del proyecto.

La sala del evento se acondicionará y decorará siguiendo los lineamientos de la nueva imagen de los locales. De dispondrá un espacio donde los periodistas puedan experimentar la nueva tecnología de realidad virtual para descubrir los nuevos productos. Pantallas gigantes mostrarán imágenes recolectadas de los participantes sobre los avances en la preparación de los nuevos destinos y testimonios de la gente local. El catering deberá ser temático, variedades regionales de los destinos elegidos, desde las bebidas hasta los platos. Las camareras deberán tener ropa característica también. Se armará un pequeño escenario para las disertaciones, con adecuado equipamiento de luces y sonido. Se preverá la contratación de algún artista que represente alguno de los destinos para una performance luego de las disertaciones. Finalmente, se entregará a cada medio un pen drive con toda la información y cobertura de este lanzamiento, del mismo modo que se hizo en la Conferencia de Prensa del comienzo del plan.

Públicos

Medios de comunicación nacionales y locales en modo presencial, públicos externos en general en modo remoto.

Herramientas y Recursos

La realización de esta táctica estará a cargo del área de Desarrollo de Productos Propios, el CE, el consultor de RRPP y el área de Comunicación. Se utilizará un piso de las oficinas centrales para el evento. El área de MKT será la encargada de la realización de todo el material audiovisual a

presentar en las pantallas, la sincronización de las conferencias on-line y el desarrollo y compra de pendrives a entregar a modo de dossier de prensa. El consultor de RRPP será responsable por los discursos de los disertantes y la organización general del evento (envío de invitaciones presenciales y remotas, coordinación de los involucrados, contratación de la empresa de eventos, catering, personal extra, permisos). Se contratará una empresa para el armado de todas las cuestiones técnicas (fotografía, filmación, luces, sonido, disposición de material y su armado, mobiliarios necesarios, decoración, pantallas, etc.).

Costos

Item	cantidad	costo total	comentarios
Contratación empresa de eventos		\$ 150.000,00	incluye todo el material descripto en recursos
Catering comida y bebida	70 unid.	\$ 20.000,00	comida autóctona, pesonal de servicio, uniformes típicos
Cascos de realidad virtual	5 unid.	\$ 18.000,00	cascos y conexiones
Contratacion de artista	1	\$ 20.000,00	aproximado por show de dos horas
extra servicio de emergencias médicas		\$ 5.000,00	Extra al servicio habitual
Prevision de costos de habilitaciones, permisos		\$ 30.000,00	municipal, bomberos, etc
Personal extra (recepción, limpieza, ayudantes)	3	\$ 3.000,00	
Pen drive impreso con logo	50 unid.	\$ 12.500,00	
Sobres para dossier en papel reciclado cor	50 unid.	\$ 1.000,00	
TOTAL		\$ 259.500,00	

Evaluación

Se hará una encuesta a todos los participantes del evento, tanto presencial como remotamente. Se presentará un informe con la cantidad de gente conectada al “vivo” y las repercusiones en los medios sociales. Se hará un *clipping* cuali-cuantitativo de la cobertura mediática conseguida.

5.7. Programa 5: campaña publicitaria de posicionamiento de la imagen de marca

Con el objetivo de crear conciencia sobre la importancia de la RSE y de cómo LV la adopta y ejecuta, enfatizado en sus nuevos productos de turismo sustentable y teniendo en cuenta todas las tácticas, recursos y políticas puestas en marcha en el presente plan, se realizará una campaña de comunicación basada en dos ejes, uno, BTL (Bellow the line) y otro ATL (above the line).

5.7.1. Táctica 1. Campaña BTL.

Descripción de la actividad:

Se desarrollará y pondrá en marcha una campaña de publicidad BTL (Bellow the line) consistente en generación de contenidos para medios on line, RRSS y Google, dirigida a los

públicos específicos de la empresa, como los jóvenes en búsqueda de aventuras, los turistas ecológicos, los defensores del medioambiente, entre otros; que requieren una comunicación segmentada y adaptada a sus intereses, teniendo como objetivo la generación de piezas memorables, que apunten a generar emoción y engagement.

Públicos

Consumidores con perfil ecológico, ONG's sustentables, ecológicas y de Responsabilidad Social, medios especializados en RSE, temas ambientales y de desarrollo Regional, Instituciones gubernamentales de desarrollo social, medioambiente y economías regionales.

Herramientas y Recursos

La realización de esta táctica estará a cargo del consultor de RRPP y el área de Comunicación. El área de MKT será la encargada de la realización de todo el material gráfico y audiovisual a publicar.

Las piezas se subirán a las plataformas de RRSS como Facebook, Instagram, YouTube y *TikTok*. Se seleccionarán *influencers* de cada Red para la difusión de las acciones por medio de *storytelling*, contando sus experiencias y fotos y videos de viajes ecológicos de la mano de LV.

Costos

Item	costo total	comentarios
Presupuesto FB	\$ 25.000,00	presentaciones y secuencias
Presupuesto IG	\$ 25.000,00	presentaciones y secuencias
Presupuesto YouTube}	\$ 25.000,00	videos en canal propio
Generación de contenido	\$ 30.000,00	diseño y creatividad de piezas para medios sociales y videos para YouTube
Estimado Influencers (2)	\$ 150.000,00	Se estima la contratación de dos influencers, uno para cada RRSS para posteos y stories semanales. El presupuesto podría negociarse mediante el canje por viajes.
TOTAL	\$ 3.825.000,00	costo por mes \$255.000. Duración de la acción 15 meses con intervalo.

Evaluación

Se medirán los resultados mediante los *analytics* de las redes, los accesos a las *Landing pages*, los *likes*, compartidos, y *comments* de los posts. Se pondrá especial énfasis en la medición de las impresiones y de conversiones: *aumento* de seguidores, menciones de marca y del *engagement* o interacción que tienen los seguidores con los *influencers*. los me gustas, comentarios y las veces que se ha compartido el contenido, pudiendo medir esto de forma cualitativa.

5.7.2. *Táctica 2: campaña ATL*

Descripción de la actividad

En una primera instancia, y con el fin de generar un mayor impacto en la totalidad de públicos, internos y externos de LV se realizará publicidad ATL (above the line) mediante los mass media (TV, prensa) basada en insights o conceptos fuertes que generen reconocimiento.

Un punto clave será el manejo de los medios de comunicación por separado, tratando de sacar el mayor provecho de cada uno, y como si fueran a actuar solos, pero siempre teniendo en cuenta una unidad de campaña que enfoque los valores agregados de la nueva imagen a instalar. Esta unidad estará dada por el slogan “Me verás Volver”, frase instalada en la cultura argentina gracias a una de las bandas de rock más queridas de nuestra historia, haciendo alusión a que, gracias al cuidado del medioambiente, podremos volver a visitar los sitios turísticos una y otra vez. Se contratarán espacios para publicidades en las revistas Lugares y Weekend, y espacios de publicidad en los suplementos turismo de La Nación, Clarín, La voz del Interior, a quienes se enviará material a columnistas que traten temas de negocios, ecología, turismo y desarrollos sustentables para lograr menciones en sus columnas de opinión

Se hará una pauta en TV en los programas En el Camino (TN) Check in (Telefé Cba.) Por el mundo (Telefé Cba.)

Públicos

Público en general, tanto interno como externo.

Herramientas y recursos

La contratación de los espacios en los medios estará a cargo del consultor de RRPP, con debida previa investigación de cada uno y definición de las estrategias comunicativas. Las piezas gráficas y spots televisivos serán confiados a una agencia de publicidad, que trabajará en conjunto con la gente interna de MKT, cuidando al extremo la cohesión de mensajes y estilos. Las pautas se realizarán por semestre para ajuste y revisión y para la obtención de los descuentos por tiempo de pautado.

Costos

Item (mensual)	costo total	comentarios
Clarín suplemento Viajes	\$ 108.000,00	tapa color suplemento Viajes 5 x 3 aparición domingo
La Nación advertorial suplemento Turismo	\$ 57.600,00	banner mas desarrollo de publinota, una publicación por semana en suplemento turismo
La Voz del Interior suplemento Voy de viaje	\$ 60.000,00	contratapa color 6x3
Revista Lugares	\$ 400.000,00	MR 4x6 (13 x 12,5 cm) ángulo izq sup.
Revista Aire Libre	\$ 18.000,00	contratapa total
Perfil revista Weekend	\$ 150.000,00	media contratapa
TV Telefe Cba. Por el mundo	\$ 98.700,00	spot 15 segundo, dos apariciones por programa, cuatro veces al mes (domingo 22 h)
TV Telefé Cba. Check in	\$ 24.000,00	spot 15 segundos, dos apariciones por programa, cuatro veces al mes (domingo 20 hs)
TV canal TN En el Camino	\$ 273.700,00	spot 15 segundos, dos apariciones por programa, cuatro veces al mes (domingo 20 hs y sabados 22 hs)
TOTAL	\$ 4.760.000,00	cuatro meses de pautas valor mensual 1,190 millón

Evaluación

Se utilizarán herramientas de base, como el rating, circulación, tirada, impresiones. La publicidad tradicional es más inexacta en su medición, tendremos que ayudarnos de encuestas, para obtener datos relativos a la cobertura, el impacto y la reacción que produjo la campaña en las capacidades conductuales, mentales y sensitivas del potencial cliente que las observa. Dentro de las mediciones que realicemos sobre las acciones on line, se identificarán los comentarios y reacciones que mencionen las acciones off line y se medirán.

5.8. Presupuesto Total

Item	costo total	comentarios
Programa 1 Relaciones con los medios	\$ 21.500,00	material conferencia de prensa
Programa 2 Implementación de RSE en la empresa	\$ 672.000,00	Ingreso IARSE valor mensual de \$28000, se estima 24 meses hasta entrega del plan
Programa 3 Renovación de la Imagen Visual	\$ 123.000,00	todas las tácticas
Programa 4 Crea tu Destino (concurso y evento lanzamiento)	\$ 287.500,00	ambas tácticas
Programa 5 campaña publicitaria de posicionamiento de la imagen de marca	\$ 8.585.000,00	Presupuesto total, incluye descuentos del 20 y el 30 % negociados y el desarrollo del arte de spots y gráficas
Honorarios RRPP	\$ 2.400.000,00	presentación del plan, desarrollo, ejecución y evaluación. (mensua \$ 120000!) presupuesto por 20 meses
TOTAL	\$ 12.089.000,00	

5.9. Marco de tiempo

TÁCTICA	ACCIONES	ÁREAS involucradas	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	> Mes 25	
			31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Relaciones con los medios	Identificación de medios target nacionales y locales	Consultor RRPP																													
	Primeros contactos armados de ficheros	Consultor RRPP																													
	Envío de comunicados de prensa, material, varios	Consultor RRPP																													
	Conferencia de prensa- dossier prensa	Dirección/Gerencia/RRPP																													
Comunicación e internalización de la RSE	Empleados y suaves	Dirección/Gerencia/RRPP																													
	Lanzamiento interno del proyecto	RRHH/ RRPP																													
	Reuniones con directivos	RRHH/Gerencia/RRPP																													
	Jornadas de capacitación	RRHH/RRPP																													
	Establecimiento de Comité Especial	Dirección																													
	Campaña comunicación mixta	CE/Comun Mkt/ RRHH																													
	Asociación a IARSE	Dirección/RRPP																													
	Renovación del LOGO	Comunicación y Mkt																													
	Manual de estilo	asesor externo																													
	Renovación Imagen visual- locales	Com y Mkt/As. Est.																													
Crea tu Destino/ evento lanzamiento	Cambios a web por herramientas tecnológicas	Com y Mkt																													
	Desarrollo de realidad virtual	Tecnología																													
	Modificación del site	Tecnología																													
	Lanzamiento "Crea tu propio Destino"	Consultor RRPP																													
	Creación bases, participación	RRPP/CE/ PP/legales																													
	Envío de comunicados de prensa	Consultor RRPP																													
Campaña publicitaria imagen de marca	Ofertor de line	Comunicación y Mkt																													
	Recepción, análisis, elección de proyectos	Dirección/CE/PP																													
	Acompañamiento proyectos seleccionados	CE/Productos Propios																													
	Desarrollo de nuevos productos sustentables	Productos Propios																													
Campaña publicitaria imagen de marca	Promoción, envío de comunicados prensa	Comunicación y Mkt/RRPP																													
	Evento Lanzamiento "Nuevos Destinos Sustentables"	CE/RRPP/PP/Mkt																													
	Campaña BTL	Consultor RRPP y Mkt																													
	Campaña ATL	Consultor RRPP y Mkt																													

nota: se establecieron las áreas involucradas en cada acción pero en todos los casos estarán asesorados por el consultor de RRPP.

5.10. Evaluación o medición del plan

Al término de la primera etapa (mes 20), se dará por terminada la primera fase de este plan, presentándose a LV los resultados y evaluación en un informe que derive de encuestas de opinión a clientes, público general y al sector. Se relevarán los datos obtenidos en los *clipping* de medios desde el comienzo del plan, observando la evolución de la imagen de LV y su posicionamiento actual. La existencia de un informe de sustentabilidad será un logro adicional. Toda esta información permitirá determinar si se logró posicionarla como Empresa Socialmente Responsable, y si es referente de su sector. También se podrá medir la eficacia de las tácticas y estimar el grado de reputación alcanzada.

5.11. Alcance y limitaciones

Este Plan se pondrá en práctica en la República Argentina, en principio en las provincias con presencia de franquicias, pudiendo expandirse en la segunda etapa. Tendrá la duración de 20

meses, no previéndose un comienzo fijo, quedando la decisión de su comienzo en la disposición de la empresa; siendo aconsejable su continuación a largo plazo, con las debidas correcciones y adecuaciones o reestructuraciones que el contexto demande. El asesoramiento del IRSA será una variable fundamental para la corrección y avance de las acciones a futuro.

Las limitaciones que podrían encontrarse para la consecución de este plan podrían ser de índole económica, en el caso de una gran caída en las ventas o por alguna causa de índole político como una nueva reglamentación. Específicamente, en el caso de tácticas como la campaña “Crea tu propio destino” y el lanzamiento de “Nuevos destinos Eco-sustentables” y las acciones derivadas de su implementación, podría verse afectada por dos causas; la variable política, con alguna restricción reglamentaria, lo cual es muy poco probable debido al desarrollo de la economía regional que traería aparejada y por algún episodio del orden natural, como podría ser una catástrofe ambiental, natural o biológica; que impidiera el desarrollo y adecuación de la región como también la posibilidad de desarrollar la actividad turística.

6. Conclusión

En este trabajo se han analizado las comunicaciones externas de la empresa Lozada Viajes y las sinergias que deberían producirse con la gestión de sus actividades para la creación de valor en la experiencia turística, la cual se entiende como la pretensión de que el consumidor turístico quede satisfecho a través de productos innovadores, sustentables y responsables con el medioambiente y la sociedad que, además, ofrezcan enriquecedoras experiencias y emociones.

El turismo es una actividad interconectada y transversal en la que resulta imprescindible la identificación de los principales *stakeholders* o públicos que participan en su entorno. Para lograr el objetivo de posicionar a Lozada Viajes como una empresa socialmente responsable, innovadora y querida, se consideró necesaria la implementación de programas de comunicación que tengan la dualidad de, por un lado, implementar las tácticas y canales correctos para una adecuada llegada del mensaje deseado a cada público en particular y, por el otro, lograr desarrollar una identidad de Responsabilidad Social Empresarial fuerte y verdadera, que sirva tanto de soporte como de canal de comunicación a través de las buenas prácticas cotidianas, los productos ofrecidos y la huella que éstos puedan dejar en la sociedad y el contexto. La implantación de la RSE en las empresas y destinos turísticos favorece la relación entre los grupos de interés, ayuda a la identificación de necesidades por cubrir, y permite la generación de valor sostenible (Pérez-Aranda 2005).

Cabe destacar que esta política de RSE viene a cubrir el bache diagnosticado entre la identidad declarada y auto percibida y la gestión del *core* de la empresa, que hacía que las comunicaciones externas, al no tener un sustento real, estuviesen dedicadas casi exclusivamente a las acciones de Marketing y ventas.

La puesta en marcha de este Plan de Comunicaciones Externas sustentado en RSE, sería el factor diferenciador para la empresa Lozada Viajes, tanto para sus clientes actuales y potenciales como así también para todos sus públicos, generando la empatía necesaria para la obtención de una fuerte reputación, factor de suma importancia ante las crisis, ante la competencia, ante los entes gubernamentales, ante los grupos activistas y ONG; y posicionándola como referente, es decir, como el ejemplo a seguir por todas las empresas de este sector para, en un futuro, poder distinguir que el turismo argentino es socialmente responsable y cumple con los documentos y recomendaciones internacionales en relación a la Responsabilidad Social, el cuidado del medioambiente y la sustentabilidad en todo su accionar.

7. Recomendaciones

Dentro de los programas propuestos en el presente trabajo, se ha incluido uno de comunicación mixta, es decir, tanto externa como interna para la implementación de la RSE en el seno de la empresa. Esto ha dado la oportunidad de identificar una falencia dentro del área de Recursos Humanos: la falta de un responsable de Comunicaciones Internas. Aquí nuevamente, como sucede con el Área de Comunicación y Marketing, se distingue que dicha tarea ha sido asignada a una persona que gestiona los RRHH desde lo administrativo, pero no se realizan comunicaciones fuera de lo necesario para la capacitación de las franquicias en lo referente al Marketing y las ventas. Vemos así, que se replica el problema de las comunicaciones externas, en el interior de la empresa: comunicaciones técnicas, orientadas al marketing y la generación de ventas, sin tener en cuenta lo corporativo, la cultura, los valores, la identidad. La creación del comité especial sería un muy buen punto de partida para el desarrollo de un equipo de comunicación interna y externa, cubriendo de esta manera ambas falencias. La asociación a la IARSE podrá ser un punto de apoyo para el desarrollo de planes de comunicación que tengan en cuenta los valores de la RSE tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa, dando lugar a la creatividad y la innovación sustentable, que estimule y desarrolle aún más la cultura de las buenas prácticas a futuro.

8. Referencias

- Amado Suarez, A. Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires, Argentina : Temas.
- Année internationale du tourisme durable pour le développement (2017), disponible en : <http://www.tourism4development2017.org/fr/nous/>. Recuperado el 2/4/2020
- Ballesteros, C., 3 de febrero de 2020, Desarrollar el Turismo es clave para pagar la deuda. El País, Recuperado el 11 de abril de 2020 de: https://elpais.com/economia/2020/01/26/actualidad/1580076518_514816.html?rel=string_articulo#1586635611558
- Batchelor, D., 30/12/2019, Las principales tendencias que transformarán el turismo en 2020, Revista Tecno Hotel recuperado el 23/4/2020 de: <https://tecnohotelnews.com/2019/12/30/principales-tendencias-transformaran-turismo-2020/>
- Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.
- Cámara Argentina de Turismo. (6/6/2019). *Sectur: Casi 3 millones de turistas extranjeros llegaron al país en el primer cuatrimestre*. Recuperado el 5/4/2020 de: <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/sectur-casi-3-millones-de-turistas-extranjeros-llegaron-al-pais-en-el-primer-cuatrimstre>
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de la Empresa*, Barcelona, España: El Ateneo.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel
- CAT 27. (2019). *Informes y estadísticas*. Recuperado entre el 2 y el 13 de abril de 2020 de: <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/interes/cat-informe-nro-27>
- Condevaux, Djament-Tran, Gravari-Barbas. (2016). *El antes y el después del turismo. Evolución de los lugares y papel de los actores del turismo «fuera de lo común». Análisis bibliográfico*. Université de Bretagne Occidental. Recuperado de su versión electrónica en: <http://journals.openedition.org/viatourism/414>

- Cortez, MI. Niño-Benavidez, T. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social. *Revista Prisma Social*. N22 p.127-158.ISSN: 1989-3469 Bogotá, Colombia.
- Costa, J. (2018). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Valencia, España: Universitat de València, M11 20
- Cronista. (25 de diciembre de 2019). *Qué impacto tendrá la renegociación de la deuda en la economía 2020*. El Cronista. Recuperado el 13 de abril de 2020 de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Que-impacto-tendra-la-renegociacion-de-la-deuda-en-la-economia-2020-segun-los-analistas-20191225-0008.html> Copyright ©
- Economix TV. (2018). “Lozada Viajes ya es primera en sucursales y ahora lanza otra fuerte expansión”. You Tube: <https://www.youtube.com/watch?v=ZmO0dsan9DOEl>
- Europapress. (agosto de 2019). *RSC. -El IV Simposio de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas concluye con una 'agenda' que "guíe el futuro"*. Europapress. Recuperado el 14/4/2020 de: <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-rsc-iv-simposio-responsabilidad-social-empresarial-americas-concluye-agenda-guie-futuro-20060821115711.html>.
- Fernández Daza, (mayo 2012) *Retos de la RSE: reputación, gestión y comunicación de la información*. Universidad de Alicante. Vol. 64 Issue 752, p52-60. 9p. Recuperado de <https://eds-b-ebshost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=96c40908-8176-48ea-b0b5-debce2e0ac09%40pdc-v-sessmgr03>
- Fernández Muerza, A. (5 de enero 2017). *2017, Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo*. Recuperado el 14 de abril de 2020 de Fundación Eroski: <https://www.consumer.es/medio-ambiente/2017-ano-internacional-del-turismo-sostenible-para-el-desarrollo.html>
- García López, 23/10/2019, *Los viajes en 2019 según Booking*, recuperado el 5/4/2020 de: <https://www.aprendedeturismo.org/los-viajes-en-2019-segun-booking-com/>
- García López, R. (15 enero de 2019a). *Tendencias en turismo para 2019*. Recuperado en 10 de abril de 2020: <https://www.aprendedeturismo.org/tendencias-en-turismo-para-2019/>

- García López. (2019b). *El turismo mundial sigue creciendo a buen ritmo*. Recuperado el 10/4/2020 de: <https://www.aprendedeturismo.org/el-turismo-mundial-sigue-creciendo-a-buen-ritmo/>
- Hernández, O. (27 de abril 2017). *5 Tips para evaluar el logo de tu empresa*. Dsigno.es, recuperado el 26/4/2020 de: <https://www.dsigno.es/blog/disenio-grafico/el-logotipo-como-elemento-de-comunicacion>
- Lazovska, D. (22 de febrero 2019). *7 tips para usar la RSE en comunicación interna*. Recuperado el 13 de abril de 2020 de Expok: <https://www.expoknews.com/7-tips-para-usar-la-rse-en-comunicacion-interna/>
- Ley de Ministerios. Decreto 7/2019 DECFO-2019-7-APN-SLYT(2019). Recuperado el 14/4/2020. Modificación. disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223623/20191211>
- LinkedIn. perfil de la empresa. (2020). Recuperado el 12/4/2020 de: <https://www.linkedin.com/company/lozadaviajes> .
- Melamed, A, (29/12/2019). *Cuáles serán las cinco tendencias que revolucionarán el mundo laboral en el 2020*. Infobae. Recuperado el 15/4/2020 de: <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2019/12/29/cuales-seran-las-cinco-tendencias-que-revolucionaran-el-mundo-laboral-en-el-2020/>
- Muso N. Ulla L. 2018. *Negocios Inclusivos. Casos de buenas prácticas Nacionales*. 1° edición. IARSE. Córdoba, Argentina
- Niñarás Abad, M. y Cabezuelo, F. (2012). Los stakeholders de la RSC desde la perspectiva de las Relaciones Públicas. Holagramática. Facultad de Ciencias Sociales UNLZ. Año VIII, N 17 pp. 37-61. ISSN: 1668-5024. Madrid, España.
- Oliva, F. y Dadal, F. Deloitte, (2016). *En la búsqueda de la omnicanalidad: El cliente en centro de la atención nuevamente*. Deloitte Visión, 2016. Recuperado de la web el 15/4/2020: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Organización Internacional de Estandarización. (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

- Organización Mundial del Turismo (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD) – Preparando las OGD de cara a nuevos retos*. OMT. Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420933>
- Orjuela Córdoba, S (2011). La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Correspondencias & análisis, N1. Universidad Monteávila. Venezuela.
- Sitio web Lozada viajes. (2020). recuperado del 15/3/2020 al 23/3/2020: www.lozadaviajes.com
- Spotlight. (17/3/2018). *Hacia donde se dirige la industria del turismo*. Euro News. Recuperado el 9/4/2020 de: <https://es.euronews.com/2018/03/17/hacia-donde-se-dirige-la-industria-del-turismo>
- Torres, R., Campillo, C. (2012). *La gestión de relaciones públicas en el desarrollo local: un modelo pro-activo y neopúblico para la promoción de empleo y autoempleo en la Comunidad Valenciana*. Relaciones públicas, el diálogo de las organizaciones: VII Congreso Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas [libro de actas]. Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 21-23 de marzo de 2012. María Teresa Otero Alvarado (coord.) (pp. 146162). Sevilla, España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/39283?show=full>
- Westphalen, M.H. (2004). *Communicator (cuarta edición)*, Paris, Francia: Dunod
- WTO (S\D). (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*, UNEP and UNWTO. p.11-12
- Youtube, canal de Lozada Viajes. (16/11/2018). *Con Lozada, Córdoba tiene la cadena de agencias de turismo más importante del país: entrevista para Economix TV*. Recuperado el 16/4/2020: <https://www.youtube.com/watch?v=PeIDgaNSaJs>

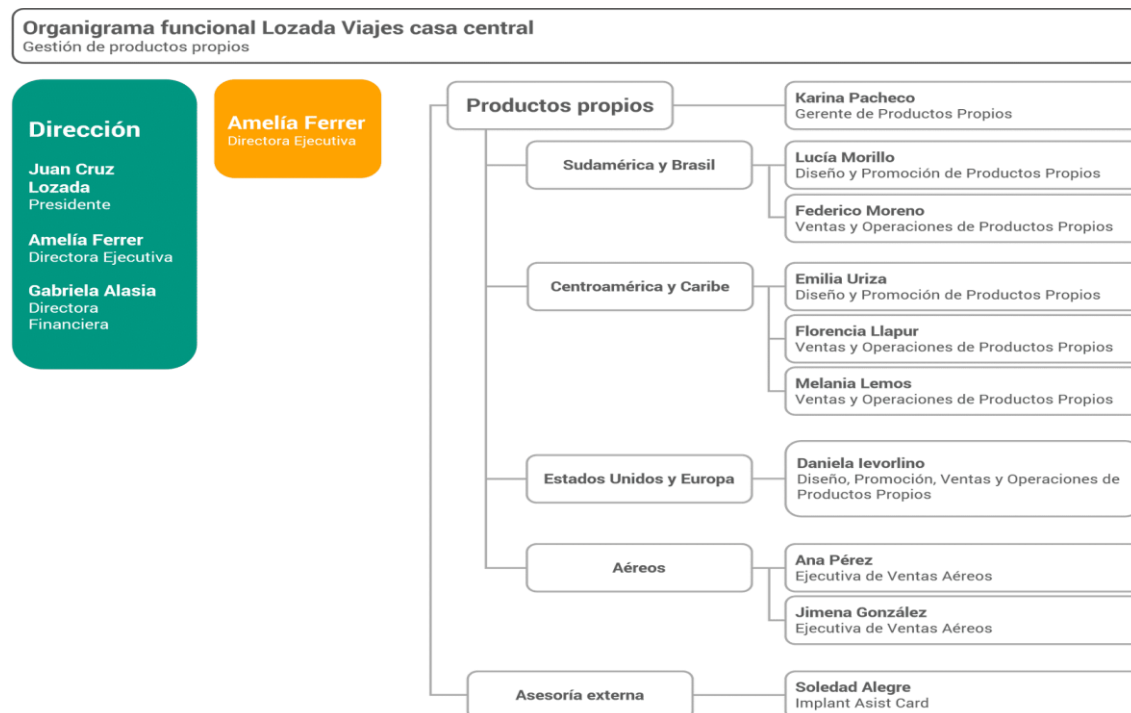
9. Figuras y Tablas

Figura 1: organigrama funcional



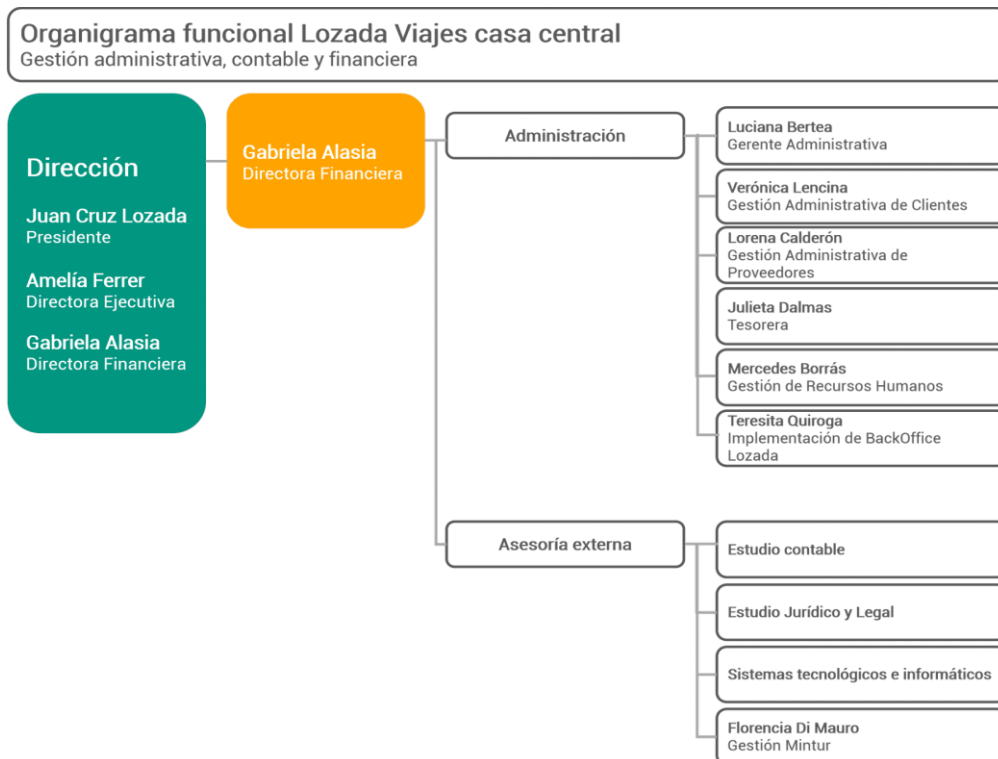
Fuente: Canvas, Universidad Siglo 21

Figura 2: organigrama funcional 2



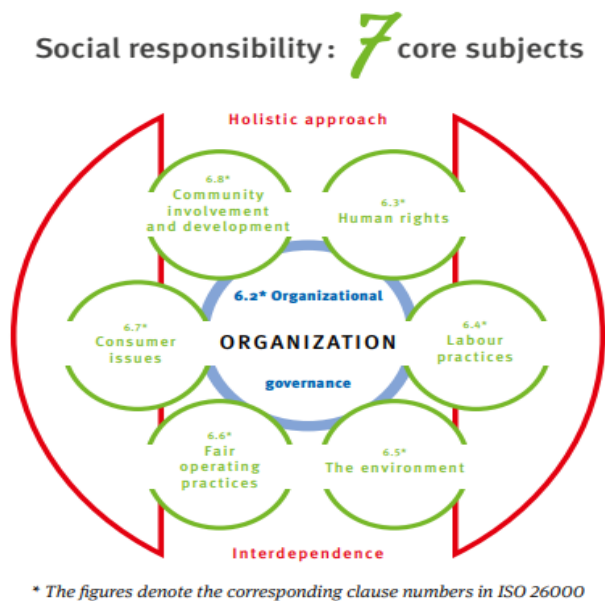
Fuente: Canvas, Universidad Siglo 21

Figura 3: organigrama funcional 3



Fuente: Canvas, Universidad Siglo 21

Figura 4:



Fuente: ISO 26000.

Figura 5: logo de la empresa



Fuente: Lozadaviajes.com

Tabla 1:

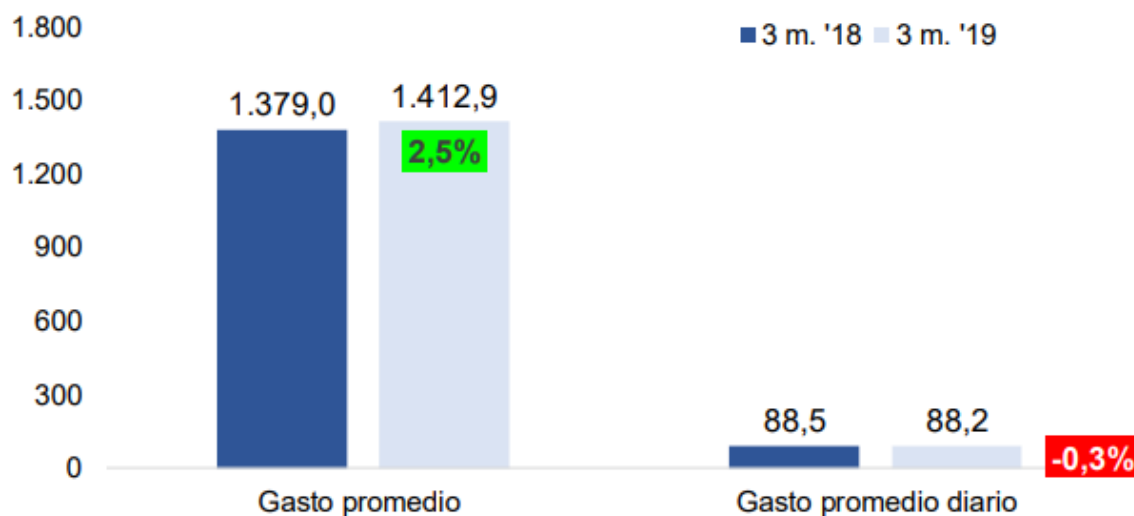
TURISMO - INDICADORES DE COYUNTURA SELECCIONADOS						
TURISMO INTERNACIONAL - RECEPTIVO	Periodo	Valor	Var. % interanual	Periodo	Valor	Var. % respecto a igual periodo año anterior
ARRIBOS POR EZEIZA Y AEROPARQUE						
Llegadas de turistas internacionales (miles)	may-19	205,8	20,6%	5 m. '19	1.167,7	18,1%
Ezeiza-Aeroparque s/total aeropuertos					89,0%	
Gasto total en Argentina (millones de US\$)	I trim. '19	779,7	-11,8%	12 m. '18	2.925,0	0,8%
Gasto total (en términos reales) *			16,0%			28,4%
Gasto promedio diario (US\$)	I trim. '19	75,6	-21,3%	12 m. '18	86,4	-6,2%
Estadía promedio (noches)	may-19	12,6	5,2%	5 m. '19	13,3	-4,2%
Saldo balanza turística (llegadas menos salidas; miles de pasajeros)	may-19	-67,5		5 m. '19	-290,4	
Saldo de la balanza turística (millones de US\$)	I trim. '19	-525,2		12 m. '18	-2.415,9	
ARRIBOS POR AEROPUERTOS INTERNACIONALES						
Llegadas de extranjeros según origen (miles)	may-19					
Brasil		69,8	33,5%		30,5%	
Chile		30,7	27,7%		13,4%	
Uruguay		6,3	28,9%	sobre total	2,8%	
EE.UU. / Canadá		21,5	3,7%	arribos	9,4%	
Resto América		47,6	19,7%	x vía aérea	20,8%	
Europa		39,2	10,5%		17,2%	
Resto mundo		13,4	-2,8%		5,9%	

Fuente: CAT con fuentes de INDEC- ETI

Tabla n°2

GASTO PROMEDIO DEL ARGENTINO EN EL EXTERIOR SALIDAS POR EZEIZA / AEROPARQUE

Dólares por turista y dólares por turista/día y var. % anual

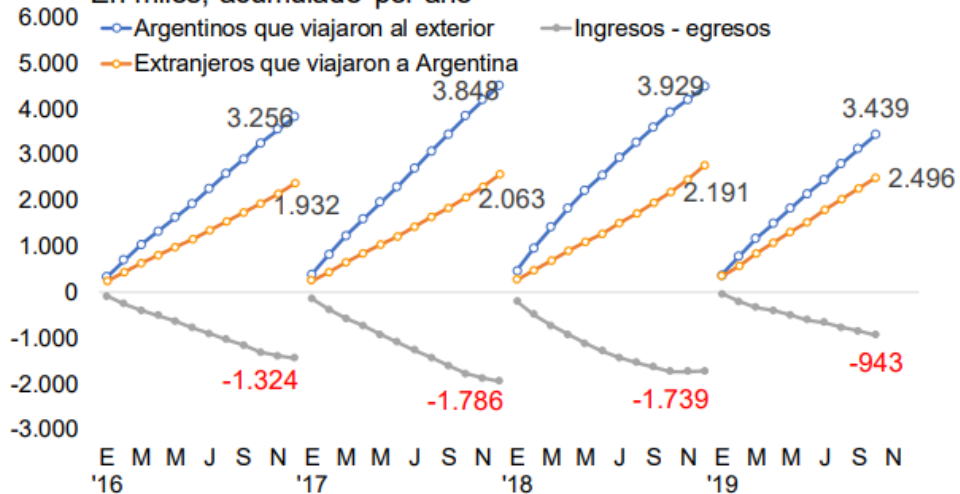


Fuente: CAT con fuentes de INDEC- ETI

Tabla n°3

ENTRADA Y SALIDA DE TURISTAS TOTAL AEROPUERTOS INTERNACIONALES - ARGENTINA

En miles, acumulado por año



Fuente: CAT con fuentes de INDEC- ETI