

TRABAJO FINAL DE GRADO



REPORTE DE CASO.

COMUNICACIÓN EXTERNA LOZADA VIAJES.

Alumno: Martín Ernesto Álvarez

DNI: 35526888

Legajo: RPI01300

Carrera: Lic. Relaciones Públicas e Institucionales

Entrega 4: Revisión Final.

Fecha: 5 de julio de 2020

Resumen.

Se presenta el reporte de caso de la empresa Lozada Viajes, con el fin de abordar y estudiar la organización desde una perspectiva comunicacional, para desarrollar y optimizar la comunicación externa. A partir del análisis de situación y de estudiar el accionar en materia de comunicación se realiza un diagnóstico, donde se puede inferir que la comunicación externa que actualmente desarrolla Lozada Viajes es mayormente de índole comercial sin contemplar la posibilidad de integrar y fortalecer el vínculo que tiene con sus franquiciados. En base al diagnóstico y al problema detectado se desarrolla un plan de Relaciones Públicas compuesto por un objetivo general, objetivos específicos y tácticas que responden a los mismos, con el fin de subsanar el problema detectado. Una vez planteadas las tácticas se desarrolla una planificación cronológica de cuando se llevará a cabo cada una y cual es su costo, culminando con una evaluación global del plan y su conclusión.

Abstract.

I'll be presenting "Lozada Viajes" company with the purpose of analyzing and understanding the company's organization. This will be done from a comunicacional perspective in order to develop and improve the external communication. After analyzing, studying and understanding the communication material, a diagnosis can be done. Through that, we can conclude that external communication that "Lozada Viajes" develops is mostly commercial without having the possibility of integrating and improving the connection that it has with its franchises. Based on the diagnosis and the problem detected, a Public Relationship plan is developed. It is composed by a general and specific objective, and also tactics that respond to those. Their objective is to solve the detected problem. Once the tactics are proposed, a cronológicas plan is proposed and it includes information about when will each one be done, what is the price of it culminating with an overall evaluation of the plan and its conclusion.

Índice

Introducción.....	4
Marco de Referencia Institucional.....	4
Breve descripción de la problemática.....	4
Resumen de Antecedentes.....	5
Análisis De La Situación.....	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis de contexto.....	8
Diagnostico Organizacional.....	12
Matriz FODA.....	14
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	16
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	21
Declaración del problema.....	21
Justificación de la problemática.....	22
Conclusión diagnóstica.....	22
Plan de implementación.....	23
Objetivos.....	23
Alcance.....	23
Programas.....	24
Cronograma del plan.....	40
Presupuesto.....	41
Conclusiones y recomendaciones.....	42
Referencias.....	43

Introducción.

Marco de Referencia Institucional.

El presente trabajo final de grado se lleva adelante desde la Licenciatura de Relaciones Públicas e Institucionales, bajo el formato de un reporte de caso materializándolo en una propuesta e intervención profesional que toma a la gestión de la comunicación externa como la principal temática de reflexión y abordaje.

Particularmente la organización objeto de estudio es Lozada Viajes, una empresa del sector turístico que nace en 1987 como una Pyme familiar, de la mano de Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada, años más tarde se incorpora su hijo Santiago, estando a cargo de los operativos de verano en Brasil.

Tres años más tarde se integran activamente los hijos de la familia Juan Cruz, hoy presidente de la compañía, Iván y Javier. En 1996 la empresa da un salto, expandiendo su estructura y su cartera de productos, integrando viajes de negocios a las empresas de Córdoba.

En 2004 Lozada abre las primeras 3 de las 80 sucursales que tiene actualmente, ubicadas en Córdoba, Buenos Aires, Catamarca, Salta, Entre Ríos, Mendoza, Río Negro, San Luis, Santa Fe, Santiago del Estero y Tucumán.

Continuando con su historia en 2014, Juan Cruz Lozada asume la presidencia, buscando renovar el equipo de trabajo y la gestión de la empresa. Sus pilares institucionales se componen de su misión, visión y valores.

Misión: 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 (CANVAS Universidad Siglo 21, 2020).

Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina (CANVAS, Universidad Siglo 21, 2020)

Valores: Calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas. (CANVAS, Universidad Siglo 21, 2020)

Breve descripción de la problemática.

La perspectiva de la comunicación externa puede entenderse como una herramienta estratégica que permite fortalecer el vínculo con el público externo. Es por esto que es pertinente considerar la labor de las Relaciones Públicas dentro de la

organización, para una correcta gestión de la comunicación externa que permite mejorar el conocimiento que tienen sus públicos acerca de la misma, lograr que el mensaje y las ideas que se pretendan transmitir sean el deseado, dar a conocer actividades y novedades de la organización, preparar todo material que se entregue a los medios de comunicación, entre otros.

En sus últimos 5 años Lozada ha buscado profesionalizar y formalizar aún más toda su gestión y su crecimiento, y por ello ha dado inicio a la redacción de un plan estratégico. Sin embargo, dentro de este documento estratégico no se contempla el desarrollo institucional de forma prioritaria y menos aún el de las relaciones institucionales.

Este último aspecto puede ser descripto como una problemática que con el paso del tiempo o que en el mediano y largo plazo serán factores negativos, que obstaculicen el desempeño propio de la empresa. Esta carencia de una estrategia funcional de relaciones públicas y específicamente de comunicación externa es la causa de una indefinición conceptual que experimenta Lozada Viajes, ya que exclusivamente se enfoca en su aspecto comercial sin dar profundidad a todo su entramado institucional, lo que genera un vínculo directo con consumidores finales, pero no así en cuanto al despliegue hacia otros grupos de interés, como por ejemplo sus franquiciados.

En síntesis, la problemática con la que se trabajará refiere a que Lozada no contempla una estrategia comunicacional enfocada en el grupo de interés clave como es el Franquiciado, y que, de no tramitar y gestionarlo, su vínculo irá debilitándose con el paso del tiempo, es por ello que desde las Relaciones Públicas e Institucionales se considera fundamental trazar lineamientos de un plan de comunicación externa que aborden estos requerimientos.

Resumen de Antecedentes.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, puede decirse que es una problemática específica de Relaciones Públicas ya que al no contemplar el desarrollo conceptual y no proyectarlos a través de una gestión de comunicación externa, terminará debilitando la vinculación con un grupo fundamental, como se dijo anteriormente, sus franquiciados. En este marco puede entenderse entonces la importancia de la comunicación, y más aun de su fase externa. En lo que refiere a la implicancia de la comunicación externa en las organizaciones, puede referenciarse al estudio realizado por Moreno Oliva (2012) quien en una investigación sobre los sistemas integrales de comunicación, enfocado en la proyección de la comunicación externa expresa que es imprescindible realizar un

estudio global referido a la comunicación organizacional ya que esta tiene una incidencia directa y fundamental en el comportamiento organizacional, y entonces se vuelve un factor clave poder gestionar para posibilitar la proyección de una imagen coherente que busque ser aprendida por sus diversos grupos de interés. En ese mismo sentido Moreno Oliva (2012) describe que las organizaciones necesitan un enfoque integral de la gestión de comunicación para de esa manera poder integrarse a lo que es la planificación estratégica.

En el trabajo de Rodríguez, Fraiz Brea y Ramos (2015) quienes realizaron una investigación de investigación sobre la influencia de las redes sociales en las agencias de turismo, los autores concluyen que la incorporación de las nuevas tecnologías en cuanto a la comunicación, han transformado el modo en que las agencias pueden captar a nuevos clientes y llegar a sus públicos de manera estratégica y directa, reduciendo los costos que pueden acarrear otras formas de comunicación. Hacen referencia también a la importancia de actualizarse y emplear los nuevos medios de comunicación para posicionarse, y la posibilidad de obtener un *feedback* que permita mejorar las acciones de comunicación.

Relevancia del caso.

De esta manera se describe con precisión la relevancia del caso que se complementa entre la problemática y una propuesta de las relaciones públicas basada en la elaboración de una estrategia funcional de comunicación externa que se integre a este plan estratégico global que Lozada Viajes implementa hace más de 5 años. Concretamente Lozada necesita de un abordaje que complemente su idea estratégica, y se justifica la aplicación de un plan de Relaciones Públicas enfocado en la comunicación externa. La empresa ha sabido establecer sus vínculos y ramificar su modelo de negocios, pero aún demuestra ciertos desvíos propios de la dinámica empresarial que con pericia profesional pueden ser subsanados y darle mayor proyección a su crecimiento y evolución.

Análisis De La Situación.

Descripción de la situación.

Retomando la problemática descrita en el primer apartado de este reporte de caso, donde se observa a Lozada Viajes dentro del sector turístico de forma potentada, ha logrado en los últimos 10 años expandirse a lo largo del país. Pero solamente

haciendo énfasis en su faceta comercial, advirtiendo que su plano institucional, no se encuentra dando sustento a este crecimiento. Y que, las más de 80 franquicias ubicadas a lo largo de todo el territorio nacional, se encuentran vinculadas por el solo hecho comercial, que sin lugar a dudas ha sido fructuoso pero que, en el mediano y largo plazo, de no desarrollarse el fortalecimiento de la vinculación, a partir de la gestión de la comunicación estratégica externa, podría resentirse y hasta experimentar decaimientos, provocando la disminución y la pérdida de sus franquiciados.

Esto tiene como causa principal la falta de perspectiva estratégica funcional de la comunicación externa dentro de aquel plan estratégico que Lozada Viajes viene implementando hace 5 años, y que aún no ha madurado sobre la faceta de la política comunicacional. En este sentido, como bien se decía, el desarrollo es pura y exclusivamente comercial, por lo tanto, se presenta una problemática que en el corto plazo pareciera no repercutir concretamente. Sin embargo, desde la perspectiva de las Relaciones Públicas y su desarrollo estratégico, este es un escenario que debe ser trabajado y anticipado.

Medios de comunicación.

Para analizar la gestión de los medios de comunicación se debe tener en cuenta el circuito estratégico de desarrollo comunicativo que se advierte en Lozada Viajes, el mismo, no tiene un lineamiento específico ya que el desenvolvimiento de sus canales de comunicación esta exclusivamente enfocado en la fase comercial. En su mayor proporción la articulación de los vínculos, los comunicados y los mensajes están estrictamente abocados a la promoción de ofertas, y el mismo mensaje que va destinado al consumidor final es el que se redireccionan al franquiciado.

Lo mismo sucede con los canales empleados, ya que no existen espacios, soportes e instrumentos específicamente desarrollados para mantener una vinculación concreta con este grupo de interés, que trasciende los intereses del consumidor final. Volviendo a referir sobre la lógica del circuito comunicativo, Lozada Viajes también muestra un defecto en cuanto a su indefinición conceptual identitaria ya que se comunica totalmente asociada a las características de sus ofertas pero no así desde un sentido núcleo de su identidad, donde se termina gestando una diversidad de adjetivos y atributos que van configurándose circunstancialmente, y no así desde una idea concreta, como por ejemplo aprovechar algunos rasgos identitarios como el de la trayectoria, la experiencia, el conocimiento, entre otros, sino que el desenvolvimiento identitario se desenvuelve más bien por un carácter circunstancial y desde la experiencia del cliente.

Vinculación con sus dos grupos de interés.

Luego de realizar el relevamiento y la observación desde la información presentada puede decirse que Lozada tiene una filosofía organizacional de mejora continua, y que ha comenzado a implementar un plan estratégico a nivel global pero que aún no se ha ramificado en sus distintas estrategias funcionales, principalmente en lo que refiere a su desarrollo comunicativo.

Esto trae como consecuencia la desatención del público franquiciado ya que toda la batería comunicativa y toda la producción de enunciados tiene un tinte solamente comercial y dirigido al consumidor final, es decir a los turistas, pero no así al franquiciado que, si bien mantiene una relación empresarial con casa central y la propia marca de Lozada, su vínculo no es alimentado ni acompañado por el desarrollo de una comunicación institucional.

Frente a este panorama podría decirse que Lozada se encuentra descuidando sus relaciones institucionales con este público determinante que ha hecho que en los últimos 10 años Lozada creciera exponencialmente a lo largo del país abriendo distintas sucursales. Ese aspecto el de la diversidad de franquicias también pone en una situación crítica el desarrollo empresarial si no se plantean trabajos estrictamente diferenciados para su grupo de interés, que es justamente lo que se encuentra aplicando de forma inconclusa casa central para con sus distintas franquicias.

Análisis de contexto.

Matriz PEST.

Análisis Político.

En este apartado, como una de las principales dimensiones para entender el entorno en el que se encuentra el sector turístico, y por ende Lozada Viaje, se describen las principales gestiones que inciden en su evolución y consolidación. Dentro del ámbito político es importante considerar la transición que aún se experimenta desde el cambio de gobierno en diciembre de 2019 hasta la fecha, en donde el actual presidente Alberto Fernández ha generado cambios en cuanto a la filosofía de desarrollo, principalmente respecto a su forma de observar los acontecimientos para el entramado del país. Uno de los principales lineamientos es la mayor profundización hacia el ámbito del desarrollo social, y observando hoy, advirtiendo mayores restricciones para el ámbito de aquellas organizaciones que tienen perspectivas hacia el plano

internacional, es decir que la política se centra en una articulación de mayor fuerza para la producción interna y el mercado hacia puertas adentro del país.

Estos aspectos pueden ser favorables o desfavorables para el sector del turismo, de acuerdo a la perspectiva con la que apuesten, ya sea a la venta o a la comercialización de paquetes turísticos nacionales o internacionales. Es un contexto en el que la inestabilidad política ha dado como escenario la disminución en aproximadamente un 5% en relación a los términos interanuales de julio del 2019 (INDEC, 2019).

Si bien es inevitable el impacto negativo que tiene el COVID-19 en la industria del turismo, considerada importante para la economía de un país, el actual gobierno de la nación tomó ciertas medidas con el objetivo de paliar el impacto económico que está generando la pandemia. Estos beneficios incluyen la eximición del pago de contribuciones a las patronales de las empresas de turismo, transporte de pasajeros y hoteles, y a su vez la implementación del Programa de Recuperación Productiva que consta de brindar a los trabajadores una suma fija de hasta un monto equivalente al salario mensual.

Análisis Económico.

Teniendo en cuenta lo analizado en la dimensión política y reconociendo que la matriz PEST tiene implicancias entre las distintas variables, la política repercute en la faceta económica y todas las decisiones y el estilo de trabajo del gobierno sin lugar a dudas, irán generando una estructuración y configuración del plano económico. Uno de los aspectos que incide en el desarrollo económico del sector es la medida tomada por el gobierno sobre el impuesto del 30% del consumo a los turistas con perspectivas internacionales y el establecimiento de límites mensuales para la adquisición de moneda extranjera, generando entonces una reducción importante en cuanto al consumo y la adquisición de paquetes que ofrecen las agencias de turismo.

Este aspecto se encuentra ligado al decaimiento de la industria y del sector en donde el país, como bien se decía en la dimensión política ha experimentado una caída global de todo su desarrollo económico luego de una depreciación de la moneda local frente a la moneda extranjera del dólar llegando a superar el techo proyectado para el año 2019 de los \$55, superándolo ampliamente acrecentándose y semejándose a un valor de \$80 y \$85 el paralelo. Esto sin lugar a dudas son aspectos que repercuten en otro de los indicadores como es el de la inflación la cual según INDEC (2020) ha superado los 45 puntos interanuales lo que genera entonces un resquebrajamiento del poder adquisitivo de las personas.

Estos indicadores entre otros han impactado de forma negativa sobre la industria del turismo generando un escenario en el cual se muestra una disminución del 3.4% en comparación al año 2018 y junio del año 2019, donde se observa un aumento de los precios que repercuten de forma directa en la estructura del costo que tienen las empresas del sector para llevar adelante una propuesta competitiva. (INDEC (2020).

Más allá de estos aspectos negativos lo que sí ha impactado de forma positiva es el espacio del turismo receptivo, que desde junio de 2019 a la fecha se ha visto incrementado en casi un 25% como consecuencia del incremento de los turistas extranjeros al país referencia, ya que el escenario Argentino y Latinoamericano se ha presentado como una plataforma mucho más económica debido a la depreciación de la moneda y siendo mucho más apetecible frente a otros escenarios donde la diferencia con el dólar y el euro es mucho menor (INDEC, 2020)

Análisis Social.

Entendemos que las medidas económicas y la actualidad que vive el país influye de manera directa sobre cómo reaccionan y se comportan las personas, así como también los factores demográficos influyen directamente en la oferta de bienes y servicios de una economía.

La sociedad Argentina por su historia, está acostumbrada a experimentar una creciente inflación, devaluación y ajustes económicos que afectan de diferentes formas a los estratos sociales, es oportuno referirse a estratos porque la posición que ocupa una persona determina sus oportunidades y formas de vida.

En cuanto a esto, el sector empresarial del turismo se ha ido adaptando a las distintas realidades que ha enfrentado la Argentina buscando adaptar las formas para poder llegar a los distintos estratos, donde todos a partir de financiaciones bancarias han podido acceder a la posibilidad del viaje. Exceptuando al turismo de elite que se caracteriza por personas que pueden acceder a experiencias de viaje en cualquier época del año y sin requerir financiamiento alguno.

Más allá que en los últimos tiempos la esperanza de vida y la calidad de vida haya mejorado, las personas adultas siguen siendo en cierta medida más vulnerables que el resto de la sociedad. Pero en la industria del turismo conforman un grupo importante denominado el turismo de la tercera edad. Tiempo libre, ausencia de la obligación laboral y familiar por haber emancipado sus hijos, son algunas de las características que presentan las personas que se encuentran dentro de lo que podemos denominar como el

turismo de tercera edad. A diferencia del turismo joven, los adultos disponen de un tiempo mayor de ocio por lo que tienen la posibilidad de viajar fuera de temporada alta y por lo tanto acceder a promociones y paquetes accesibles.

El corriente año se presenta con la llegada de la pandemia COVID-19 generada en Wuhan, China, acontecimiento que conlleva una debacle económica en el mundo, como la caída en los precios de las materias primas, fuga de capitales y devaluación de la moneda, cierre de tiendas, llevando al aumento del desempleo y reducción de horas y en algunos casos comercios y empresas que llegaron a la quiebra. En cuanto al turismo el sector está sufriendo una conmoción sin precedentes, el gobierno de turno ha decidido anteponer la salud pública y ha introducido restricciones totales a los viajes de turismo internacional y nacional, lo que lleva a que la industria se vea sin actividad y con la incertidumbre de cuánto tiempo llevará retomar las actividades de forma normal.

Análisis Tecnológico.

La tecnología ha ido evolucionando de forma abrupta en los últimos años, teniendo incidencia directa en la evolución de la ciencia, la salud, el transporte, la comunicación, el entretenimiento, el comercio y logrando mejorar la calidad de vida. La llegada de internet junto con el desarrollo de aplicaciones nos presenta nuevas formas de comunicación mediante redes sociales, que permiten estrechar lazos sociales y acortar distancias físicas.

En cuanto al turismo la tecnología ha transformado y evolucionado el sector en distintos aspectos, permitiendo ayudar en la elección del destino de viaje, de obtener información durante el viaje como pueden ser tips y actividades que permitan al viajero enriquecer su experiencia durante el viaje.

La nueva generación se caracteriza por ser apasionados del viaje, de conocer nuevas culturas y de la tecnología, esto genera que los Blogs, las redes sociales y las aplicaciones faciliten y tengan un rol importante a la hora de planificar un viaje. El elemento que se ha convertido en un guía turístico es el teléfono móvil, nos permite centralizar desde el GPS cuando necesitamos llegar a alguna ubicación, hasta incluso darnos la posibilidad de tener los tickets de vuelo de manera digital en el mismo, sin la necesidad de imprimirlos.

Con la aparición de las aerolíneas denominadas *low cost*, hoy en día existe la posibilidad de ingresar a internet y encontrar una gran oferta de precios en tickets de

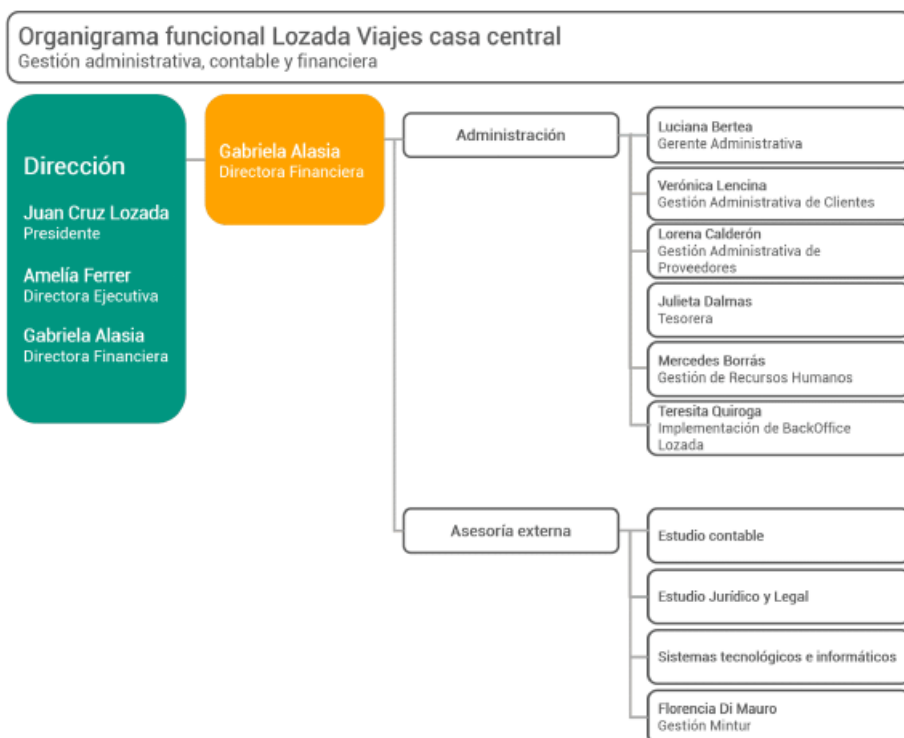
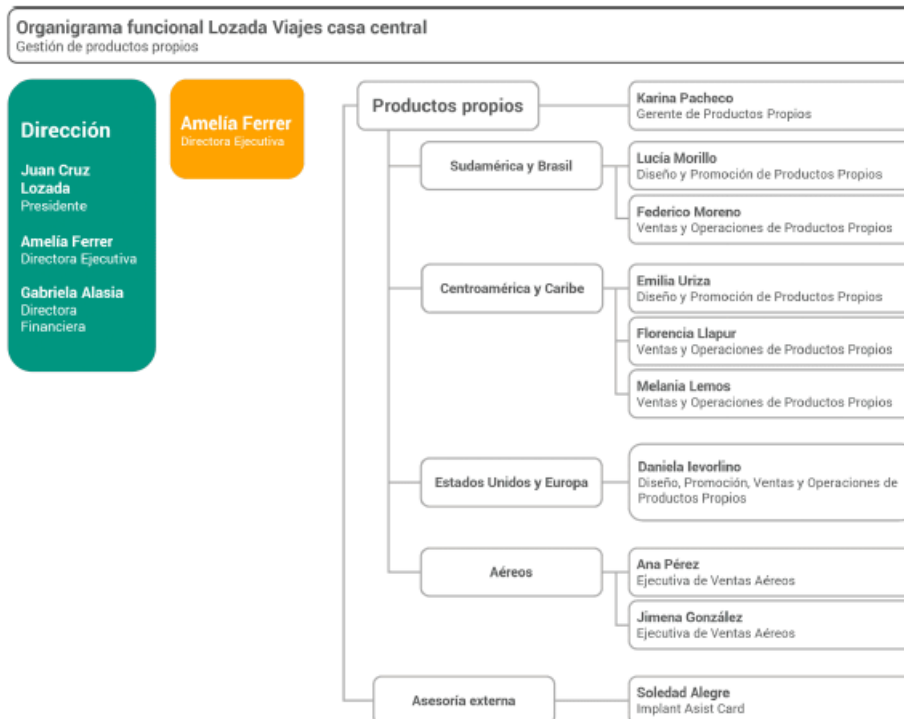
vuelos, dándonos la posibilidad de acceder a nuevas rutas de viaje y de elegir preferencias de vuelos como puede ser viajar con una maleta de mano, sin equipamiento o con valijas, etc.

Hoy en día la posibilidad que le da internet y las nuevas tecnologías de vender un ticket, un viaje o una experiencia de turismo por internet se le agrega el *big data*, herramienta que nos permite acceder a la información sobre los consumidores mediante una base de datos, valorando sus preferencias, gustos, motivos de viajes y demás aspectos que ayudan a segmentar campañas y optimizar la inversión en acciones comerciales y de comunicación.

Diagnostico Organizacional.

Estructura Organizacional.





En cuanto a la estructura de Lozada Viajes, la casa central se divide por áreas y departamentos en base a sus responsabilidades. En el organigrama no se observa un área enfocada en las franquicias esto es debido a que la casa central realiza una bajada para sus franquiciados sobre los lineamientos a implementar. Es importante mencionar que cada sucursal cuenta con su propia administración. También podemos destacar que la casa central no cuenta con un área especializada en Comunicación ni con asesores

externos de la materia. Si bien existe el departamento de Comunicación y Marketing, este se compone por dos personas que realizan tareas de diseño y marketing.

En lo que refiere a la cartera de productos que ofrece Lozada Viajes encontramos:

- Compra de tickets de vuelo.
- Reserva de hotelería.
- Tickets de trenes.
- Paquetes de cruceros.
- Excursiones.
- Paquetes turísticos tanto en bus como en aéreos.
- Asistencia al viajero.

Todos los productos son tanto a nivel nacional como internacional y encontramos una amplia gama en precios y comodidades, desde productos económicos hasta productos de una calidad alta.

Matriz FODA

Fortalezas.

Lozada Viajes cuenta con una trayectoria de 30 años, tiempo suficiente para lograr un posicionamiento de marca a nivel nacional, de generar una extensa red de franquicias ubicadas en 11 provincias de Argentina, y de tener un conocimiento del sector y la industria. Posee vinculaciones con proveedores turísticos, tanto a nivel nacional como internacional. Lo que posibilita ofrecer una amplia cartera de productos que actualmente consta de vuelos, hotelería, traslados, excursiones, asistencia al viajero y paquetes a bajo costo y otros de mayor calidad, que se ajustan a la necesidad de los clientes.

En cuanto al capital humano, Lozada Viajes se enfoca en el desarrollo de las personas, buscando lograr un buen ambiente laboral, donde se fomente el continuo aprendizaje y donde quienes integran la compañía son considerados lo más valioso. Uno de los objetivos principales de Lozada Viajes es implementar la omnicanalidad, consiste en adherir la mayor cantidad de medios digitales o físicos de comunicación, que estando interconectados entre sí, permitan mejorar la experiencia que tiene el público a la hora de interactuar con la organización..

Debilidades.

En su faceta tecnológica, Lozada cuenta con un modelo de negocios obsoleto tecnológicamente, con sistemas de información offline lo que denota una falta de expertise en la materia. Existe un exclusivo vínculo comercial hacia sus franquiciados, omitiendo establecer una estrategia comunicativa, espacios de vinculación y seguimiento con los mismos, y mostrando prioridad al consumidor final sobre el franquiciado.

Oportunidades.

En los últimos años el desembarco en Argentina de otras empresas aéreas denominadas *low cost*, le da la posibilidad de acceder a la experiencia del viaje a más sectores de la sociedad, lo que le permite a Lozada Viajes tener un mayor alcance. Debido a que las franquicias no están en una misma localización, Lozada Viajes centraliza y tracciona la formación mediante el campus Lozada, una plataforma online que permite a todos los que forman parte de la empresa acceder a contenido de formación. La actualidad generada por el COVID-19 sin precedentes, da la posibilidad a Lozada Viajes de gestar acciones de comunicación externa de forma diferenciada a la de sus competidores que le permita fortalecer la confianza con el público.

Amenazas.

Las nuevas medidas, tanto políticas, sociales y económicas debido a la transición de gobierno y a la pandemia actual COVID-19, no favorecen al sector del turismo. En la actualidad existe un límite mensual en la compra de monedas extranjeras y se aplica un impuesto del 30% en la compra de dólares. Debido a la actual pandemia el sector del turismo, se encuentra sin actividad alguna, y no hay certeza de cuando se reactivará, lo que significa una amenaza para la subsistencia de la industria del turismo.

<p>Fortalezas</p> <p>Equipo Humanos.</p> <p>Posicionamiento de marca en Argentina.</p> <p>Red de franquicias.</p> <p>Trayectoria.</p> <p>Implementación de un plan estratégico.</p> <p>Conocimiento del rubro y la industria.</p> <p>Incorporación de nuevas tecnologías (omnicanalidad).</p> <p>Diversidad de ofertas.</p> <p>Alternativas competitivas.</p> <p>Vinculaciones con proveedores y productores turísticos a nivel global.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistema de información offline.</p> <p>Falta de seguimiento en la gestión de las franquicias.</p> <p>Falta de expertise tecnológico.</p> <p>Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros.</p> <p>Ausencia de una estrategia de comunicación.</p> <p>Exclusivo vinculo comercial con el franquisiado (falta de desarrollo de comunicación institucional).</p> <p>Prioridad del consumidor final por sobre el franquiciado.</p> <p>Carencias de espacios de comunicación y vinculación con el franquiciado.</p> <p>Diversidad de conceptos e indefinición identitaria.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial.</p> <p>Desembarco de empresas low cost en Argentina y nuevas rutas.</p> <p>Crecimiento del Campus Lozada para la formación de colaboradores.</p> <p>Posibilidad de generar acciones de comunicación directa (COVID-19).</p> <p>Posibilidad de fortalecer la confianza con el público (COVID-19).</p>	<p>Amenazas</p> <p>Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente.</p> <p>Límite de compra de moneda extranjera por mes.</p> <p>Debido al COVID-19, turismo sin actividad alguna.</p> <p>Incertidumbre de cuando se reanuda la actividad.</p>

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del CANVAS, 2020

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.

Para realizar el relevamiento y el análisis de los distintos medios utilizados por Lozada para poder diagnosticar su estrategia de comunicación se implementaron distintos instrumentos de recolección de información teniendo en cuenta cada una de las características que presenta. Se abordaron la página web, sus redes sociales, también se analizaron las manifestaciones de Amelía Ferrer, directora ejecutiva, a través de una entrevista, y finalmente se consideraron los elementos de su planificación estratégica teniendo en cuenta la estrategia funcional de comunicación.

Para el análisis de su página web y redes sociales se llevó adelante una grilla de análisis de contenido, teniendo en cuenta distintas variables y dimensiones, desde la estructuración de sus enunciados, el tono los mismos, el tipo de información desarrollada, el orden argumentativo, y los aspectos tendientes a las formas institucionales/identitarios como ser su isotipo, logotipo y su nombre descriptivo/slogan. Aquí pudo observarse que el tipo de información, es desarrollado tanto en su página web como en las redes sociales, con un tono informal, y totalmente mediante un orden

argumentativo que pone al consumidor final como principal destinatario de sus mensajes.

En lo que refiere a la información propiamente dicha es de carácter comercial, aludiendo permanentemente y la gran proporción de sus publicaciones a aspectos tales como promociones, paquetes turísticos, asociaciones y desarrollos sobre la experiencia al viajero entre otros. Por supuesto que se advirtieron algunos pasajes más institucionales pero los mismos son estáticos y sin dinámica como ser el home institucional dentro de su página web, sin embargo, el resto de la información, la gran mayoría se tiñe desde la faceta comercial anteriormente descripta.

En lo que aplica a sus elementos identitarios, puede observarse que su isotipo y nombre descriptivo están exclusivamente en un desarrollo más bien del producto y no así de un desenvolvimiento institucional ya que Lozada Viajes se termina articulando con la experiencia del viajero, las vacaciones y el descanso, dejando de lado el enfoque sobre su modelo de negocios, que se encuentra basado en su plan estratégico tomando también al franquiciado como un público concreto. Es decir, la comunicación observada se encuentra totalmente ligada al aspecto del consumidor, una comunicación más bien comercial y de ninguna forma, se observa un desenvolvimiento que englobe y que considere al franquiciado.

Al momento de analizar la entrevista a su Directora Ejecutiva se pudo apreciar la cuantía de ideas y desarrollos que Lozada Viajes viene implementando, que con sus más de 30 años y habiendo experimentado una transición de primera a segunda generación existen algunos aspectos que no han sido materializados y entre esos la idea de la omnicanalidad, la materialización de una planificación estratégica, que son muy buenas propuestas pero que aún no han tomado forma. En este sentido se describe una diversidad de propuestas, que también terminan repercutiendo en el aspecto identitario y comunicacional, ya que Lozada Viajes no puede concretarse y definirse a partir de un núcleo comunicativo en concreto y esto lleva a que sus comunicaciones sean indiferenciadas y todo sea transmitido desde aquella perspectiva netamente comercial que se describía en el apartado anterior.

Las afirmaciones y descripciones observadas en la entrevista su directiva dejan entrever que no existe una política de comunicación totalmente adecuada a su misión y visión de modelo de negocio como ser un trabajo que trascienda el plano de la satisfacción del consumidor final sino también como una organización que genera nuevos espacios de emprendimientos y de negocios, que eso de ninguna manera se

encuentra contemplado en sus comunicaciones, es decir lo articulan y lo entienden como un rasgo identitario que viene madurando, pero no es trabajado y proyectado a través de sus comunicaciones.

Una vez más se puede decir que Lozada posee un buen impulso en sus rasgos identitarios, pero no termina de materializarse en una personalidad corporativa concreta al ser proyectada.

Marco Teórico.

Las Relaciones Públicas son el principal nexo de la organización con su entorno, deben planear, gestionar, mejorar y crear todas las acciones de comunicación existente en una organización de forma coordinada para establecer un vínculo positivo con aquellas personas que tengan algún tipo de relación o interés con la misma. Teniendo pleno conocimiento de los públicos externos, será posible determinar los medios con los que la organización pueda enfocarse y la forma de hacerlo. Además, los profesionales de las relaciones públicas deben procurar proyectar la misma imagen de forma efectiva, colaborando así con el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Avilia Lammertyn, 1999; Grunig y Hunt, 2000; Wilcox, 2006).

Ahora bien, ¿Cómo puede una organización llegar a su público externo?, Para dar respuesta a este interrogante, Capriotti (1992) explica que la comunicación es el eje que posibilita tal cuestión, es decir el impacto de los intereses de una organización con el de sus públicos. El autor define a la comunicación como un proceso global que involucra los propósitos de un emisor y uno o más destinatarios, donde se ponen en juego una diversidad de factores que deben ser controlados. Este hecho de control, es también entendido como sinónimo de planificación, dirección y organización, hablando entonces de la comunicación, pero no como un hecho situacional, sino como una expresión estratégica por parte de una organización.

Por su parte Scheinshon (2009) refiere a que la comunicación estratégica debe tener como principio principal la congruencia. De acuerdo a esto el autor pone énfasis en que este es un esfuerzo y un trabajo que se enfoca en gestionar el proceso comunicativo en la búsqueda de la coherencia significativa. Específicamente coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que verdaderamente se comunica, entre lo que se dice y lo que se hace.

El aspecto de la dirección estratégica de la comunicación está asignado por la materialización de actividades secuenciales que implican la investigación, el diagnóstico situacional, la selección de mensajes y soportes y las decisiones operativas (Sainz de Vicuña Ancin, 2015). En este sentido puede citarse también la perspectiva de Chávez (1998) donde describe específicamente las etapas por las que una organización atraviesa al momento de gestionar su comunicación externa, que pueden ser identificadas en 5 fases: la investigación, la identificación, la sistematización, el diagnóstico y la política de imagen y comunicación.

Habiendo explicado que la forma que tiene una organización para llegar a su público externo es la comunicación estratégica, puede decirse entonces que una de las herramientas fundamentales de las Relaciones Públicas es el desarrollo de la comunicación externa, que implica analizar y detectar los elementos que serán el cúmulo de información a transmitir. En este sentido puede referenciarse a Massoni (2013) quien describe que la comunicación externa tiene el propósito de seleccionar los elementos acordes para sortear los filtros de los destinatarios, y que el público externo de una organización tiene aún más trabas por poner a los estímulos comunicativos. Esta idea es articulada por Mercado (2000) al decir que en las Relaciones Públicas el trabajo más importante está dado en saber elegir los medios para impactar en el público externo, ya que es el que más indiferente se encuentra al proyecto institucional de la empresa, y como tal, la comunicación externa es la forma de orquestar una propuesta clave hacia sus intereses. Al respecto, Avilia Lammertyn (1999) agrega que cuanto más alejado del espectro organizacional se encuentre un público, más difícil de seducir será, y por ello se debe recurrir al pensamiento estratégico de la configuración de los canales adecuados. En concreto, la comunicación externa es “(...) aquella que se realiza para conectar a la institución con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común” (Avilia Lammertyn, 1999, p. 190).

Se puede inferir entonces que la comunicación externa es la implementación de técnicas, mensajes y actividades por parte de la organización para con aquellas personas que no pertenecen a esta, pero poseen algún tipo de vínculo como pueden ser proveedores, clientes, otras organizaciones, entre otros. Su objetivo es dar a conocer sus productos, servicios, crear y mantener una relación duradera con su público objetivo.

Esta gestión no significa comenzar desplegando los soportes y los espacios para la transmisión sino que se inicia con el proceso de depuración de las ideas básicas que se pretenden transmitir, y es allí donde es necesario apelar a los componentes culturales

y esenciales de la organización, entre los que se encuentran sus productos, sus formas de trabajar, su filosofía de gestión, entre otros, que refieren a su identidad, por lo que es posible decir que ésta es el bagaje prioritario para configurar los estímulos comunicativos que serán expresados hacia el exterior (Villafañe, 2015).

Según Villafañe (2015) la gestión de la identidad forma parte de todo un proceso global que tiene como objetivo la formación de una imagen positiva de la organización en el público. Para esto el autor refiere a la existencia de 3 componentes que caracterizan el trabajo estratégico del comunicador: por un lado, el análisis de la identidad, por otro el trabajo de comunicación corporativa que se realiza sobre dicha identidad y por último la incidencia en el proceso de interpretación que finalmente realizan los individuos donde se concretará la representación mental de la entidad. En complemento, Mercado (2000) refiere a la identidad como elemento diferencial y listo para ser transmitido que servirá de aspecto identificatorio para el público, en donde las características de la organización son cristalizadas en su máxima expresión.

Considerando lo anterior, es importante preguntarse, ¿cuáles son las características de la identidad que se encuentran en estado óptimo para ser transmitidas? Aquí es preciso develar la idea de rasgos, características y atributos. En esta línea de análisis, y para el logro del entendimiento sobre la diferencia entre los rasgos y atributos se puede considerar lo que Capriotti (2009) denomina como la clasificación de los atributos, donde realiza un escalonamiento de acuerdo a aquellos elementos centrales y periféricos, primarios y secundarios. Es en esta circunstancia donde se identifican diversos conceptos que caracterizan de manera profunda a la organización, hasta llegar propiamente al núcleo conceptual que la organización pretende desarrollar para la identificación con su público. Los atributos periféricos son aquellos rasgos comunes al sector y que toda empresa pretende lograr para establecer una base de lo que significa como organización, y que pueden ser coincidentes con atributos de otras empresas, por el lado de los atributos centrales refieren a aquellos aspectos de característica intrínseca de la compañía, donde se advierte el trabajo estratégico de depuración conceptual que realiza el relacionista público, y es entonces donde puede trazarse en paralelo con aquello que expresaba Mercado (2000) sobre la condición sustancial de producción de los atributos.

En este sentido, puede decirse que el relacionista público se convierte en un planificador estrategia que debe tener una perspectiva ordenada y clarificar los motivos y objetivos de cada decisión que tome en un lineamiento de comunicación externa, y no hacerlo sin fundamentos y sin continuar la línea estipulada en el desarrollo de la

identidad, es allí donde se considera entonces los conceptos de coherencia y congruencia en materia de comunicación externa estratégica (González y Carrero, 2008).

De esta forma aplicando una metodología secuencial el relacionista público conocerá a la organización en profundidad identificando sus principales características y así configurar un texto identitario correspondiente a la misma empresa (Chávez 1998). Por ende, la comunicación implica coordinar un conjunto de procesos metódicamente organizados entre los que van a identificarse, como se dijo anteriormente, la investigación y el análisis, la selección de soportes, y las características y definición del público objetivo, y además el presupuesto que se tenga para el programa comunicacional (Martínez Pastor y Ojeda, 2016).

Retomando a Avilia Lammertyn (1999) al planificar la comunicación externa es importante seleccionar los medios y soportes considerando los objetivos previamente establecidos, el tiempo y el espacio y sobre todo el hábito comunicativo del destinatario. En esta línea se debe mantener un carácter rígido y flexible simultáneamente; el primer aspecto referido a respetar el paso a paso de lo estipulado y la flexibilidad enfocada en considerar diversas alternativas por donde puede ser explotado el mensaje. Es así que se podrá evitar la estimulación desordenada generada por la saturación de mensajes en el mercado (González Lobo y Carrero López, 2008).

Diagnóstico y discusión.

Declaración del problema.

Lozada viajes es una empresa con más de 15 años de trayectoria que ha logrado establecerse en la industria de los viajes y turismo y ha ido determinado una planificación estratégica acompañando el crecimiento a lo largo de todo el país, generando más de 80 sucursales a lo largo del todo el territorio nacional. Sin embargo, esa estructuración y ramificación ha sido sustentada únicamente desde el desarrollo comercial y no percatándose de la fase y el fortalecimiento institucional con estos públicos prioritarios como son los franquiciados y potenciales franquiciados que va teniendo la organización a medida que abre sucursales.

En materia de Relaciones Públicas este es un hecho que evidencia la carencia en el relacionamiento que mantiene Lozada desde su casa central con sus sucursales, y que en el mediano y largo plazo sería mucho más inminente su debilitamiento. Lo anteriormente descrito está sustentado bajo la falta de una planificación de la

comunicación externa para vincularse directamente con este grupo de interés (franquiciados).

Justificación de la problemática

Como bien se estableció en el marco teórico, el desarrollo de una comunicación externa debe estar direccionada hacia un público en específico y lograr la coherencia y consistencia que describía Scheinsohn (2009), explicando que todos los elementos deben alinearse para proyectar una idea que se alinee a la expectativa del receptor. Ahora bien Lozada Viajes al no contemplar una estrategia funcional de comunicación externa no se encuentra estudiando las expectativas y los requerimientos comunicativos que tienen los franquiciados, ya que toda la comunicación se desenvuelve bajo el sentido comercial y la información que les llega a los franquiciados es netamente de índole circunstancial para ser replicada a sus clientes, pero no así un desarrollo que contemple aspectos en búsqueda del fortalecimiento de vínculos y la integración con este grupo de interés. Esta carencia se observa desde la primera dimensión sobre la elección de aquellos elementos a comunicar, los canales y finalmente la alineación con la percepción propia del franquiciado.

Conclusión diagnóstica

Habiendo descrito la tipología de problemática puede entenderse que la intervención desde las Relaciones Públicas con el desarrollo de una comunicación externa que se alinee a la necesidad que experimenta Lozada Viajes, le permitirá trabajar con una plataforma sólida y consolidada para que los actuales franquiciados puedan estar cómodos bajo un vínculo que los resguarde, no sólo de forma comercial sino también institucionalmente, y podrá establecerse un estilo de filosofía que pueda ser la potenciación de su modelo de negocios cuando se vayan inaugurando nuevas sucursales y ejecutando nuevos vínculos con otros franquiciados.

El no trabajar sobre la comunicación estratégica le traerá a Lozada Viajes un desenvolvimiento inconsistente, y que como bien explicaba Chávez (1998) no es posible un trabajo sin investigar, identificar, sistematizar y desarrollar una política de imagen y comunicación para que los distintos grupos de interés con los que se vincula se encuentren con los lineamientos precisos y la confianza necesaria para articular su negocio.

Plan de implementación

En base a la problemática detectada es que se delinearán objetivos para corregir la desviación en las prácticas de comunicación externa que realiza Lozada Viajes, es por esto que se desarrolla un plan de acción y métodos de evaluación con el propósito de fortalecer el vínculo con los actuales franquiciados.

Objetivos.

Objetivo General.

- Fortalecer el vínculo institucional con las franquicias actuales de Lozada Viajes en el periodo 2020-2021.

Objetivos Específicos.

- Formalizar el flujo comunicacional entre casa central y sus franquiciados.
- Lograr que los franquiciados identifiquen a Lozada Viajes como una empresa enfocada en sus intereses.
- Promover la interacción y la confianza entre los franquiciados y casa central
Lozada

Alcance.

El plan de acción tendrá alcance para todos los franquiciados de Lozada Viajes, iniciando desde casa central y tendrá una duración de 12 meses, comenzando en Agosto de 2020 y culminando en Julio de 2021.

Es importante considerar un factor de contingencia referido a postergar el inicio del plan debido a la coyuntura de la pandemia, reprogramando su comienzo a partir del mes de Octubre de 2020 y finalizando en Septiembre de 2021.

También se hace énfasis en el plan 3 se propone realizar un evento con los franquiciados de Lozada Viajes, teniendo en cuenta la coyuntura actual, la fecha del evento estará sujeta a la flexibilidad de las actividades que determine el gobierno.

Programas.

Programa 1: Desarrollo comunicativo

- Táctica 1: Manual identidad corporativa
- Táctica 2: Manual de comunicación
- Táctica 3: Franquicias Daily

Programa 2: Acercamiento y reconocimiento al franquiciado

- Táctica 1: Entrega de un Kit de Merchandising y elementos de presencia institucional para las franquicias
- Táctica 2: Programa de puntos y méritos; membresía y escala de nivel de franquicias

Programa 3: Interactuando con Lozada

- Táctica 1: Evento Lozada
- Táctica 2: Espacios Outdoor
- Táctica 3: Visitas institucionales a los franquiciados

Programa 1: Desarrollo comunicativo.

Descripción del programa.

En este programa se busca cumplimentar con el objetivo n° 1 referido a fomentar el flujo comunicativo entra casa central y las franquicias, de esta manera se establecerán los espacios necesarios para que los franquiciados puedan percibir que Lozada Viajes es una marca que busca el desarrollo y la interacción constante con sus grupos de interés que le permiten crecer institucional y comercialmente.

Aquí se llevará adelante acciones tales como la alineación identitaria como principal eje, para luego generar un desarrollo comunicativo ya que sin el establecimiento y esclarecimiento de los lineamientos de lo que se pretende comunicar no puede haber una comunicación eficiente. Además se establece un espacio concreto de comunicación como es una plataforma exclusiva con usuarios determinados para cada uno de los franquiciados dentro de la página web.

Táctica 1: Manual de identidad corporativa

Descripción.

Esta táctica tiene como objetivo formalizar el desenvolvimiento identitario de Lozada Viajes, tal como se mencionó anteriormente el desarrollo no está bien dirigido, ya que se basa únicamente en los aspectos comerciales y no en lo institucional como puede ser la trayectoria, el conocimiento, los rasgos familiares.

Se propone desarrollar un manual en forma digital para los franquiciados, donde se reúna toda la información y elementos que configuran la identidad de la organización.

Aquí se explicará los rasgos de la marca, valores, misión, visión que deben verse reflejados y representados en la identidad visual de la organización.

El propósito es determinar cuáles son los conceptos identitarios en los que se deben basar los franquiciados a la hora de desarrollar acciones de comunicación externa, permitiendo mantener la proyección de la identidad clara, coherente y homogénea en cualquier soporte de comunicación; los conceptos estarán concentrados en “Una empresa enfocada en el crecimiento del negocio de sus franquiciados, así como en el beneficio de la calidad de servicio para el consumidor final”

Responsables.

El desarrollo de esta acción la llevaran a cabo el asesor externo de Relaciones Públicas e Institucionales junto con el servicio de un diseñador.

Públicos.

Esta acción está dirigida a los franquiciados y dejar sentada las bases para aquellos nuevos franquiciados.

Recursos

- Diseñador gráfico.
- Computadora con acceso a internet.
- Base de datos de franquiciados.
- Sala de reuniones.
- Alimento y bebida.

- Soporte técnico (proyector, mobiliario, iluminación, entre otros).
- Papelería.

Costos.

- Honorarios diseñador gráfico: \$50000.
- Honorarios del asesor externo de relaciones públicas por la coordinación de la acción: \$75000.
- Alimentos y bebidas: \$3500.
- Papelería: \$2500

Total: \$181000.

Evaluación.

Se evaluará midiendo si en las piezas de comunicación externa que emiten las franquicias, aplican de manera correcta los lineamientos determinados en el manual de identidad.

Además se llevara adelante una encuesta institucional para evaluar el nivel de conocimiento y la identificación de los rasgos identitarios que los franquiciados realicen de Lozada.

Táctica 2: Manual de comunicación.

Descripción.

Existen alrededor de 80 sucursales de Lozada Viajes, donde cada una de ellas desarrolla su comunicación de manera individual, sin tener un norte sobre cómo hacerlo.

El propósito de este manual es estandarizar las formas de comunicación, los procesos, los soportes de comunicación y la forma de implementar los mismos. La idea es poder acompañar al franquiciado y brindar las herramientas para que esté orientado a la hora de emprender acciones de comunicación, demostrándole interés, brindando soluciones y buscando fortalecer el vínculo.

Además como se mencionó anteriormente, es importante lograr una coherencia y homogeneidad a la hora de comunicar de forma externa.

Esta acción se complementa al manual de identidad corporativa, ya que seguirá los lineamientos que se desprendan de los principios y políticas allí estipuladas.

Responsables.

El desarrollo de esta acción la llevaran a cabo el asesor de Relaciones Públicas junto con un diseñador.

Públicos.

- Franquiciados de Lozada Viajes.

Recursos.

- Asesor.
- Diseñador gráfico.
- Sala de reuniones.
- Alimentos y bebidas.
- Soportes técnicos (acceso a internet, notebook, iluminación, entre otros)
- Acceso a la base de datos de los franquiciados de Lozada.
- Papelería.

Costos.

- Honorario asesor externo de Relaciones Públicas por la coordinación de la actividad \$75000.
- Diseñador gráfico: \$50000.
- Comidas y bebidas: \$3500
- Papelería: \$2000

Total: \$130500.

Evaluación.

Se evaluará si las acciones de comunicación externa cumplen con los estándares definidos en el manual.

Se realizará un seguimiento para ver la aplicación de las normas por parte de los franquiciados.

En la misma encuesta institucional se evaluará el conocimiento sobre el manejo de la herramienta por parte de los franquiciados.

Táctica 3: Franquicias Daily.

Descripción.

El objetivo de esta acción es desarrollar una sección en la página web de Lozada Viajes exclusiva para los franquiciados, donde tengan que ingresar con un usuario y contraseña.

Aquí se compartirán experiencias y novedades de las franquicias, artículos de interés, análisis del mercado, noticias relacionadas al turismo o que afecten el mismo. El propósito generar un espacio donde los franquiciados puedan tener acceso a toda la información del turismo, estar cerca de ellos.

Se contratará un desarrollador web para añadir y diagramar este espacio a la página actual. Una semana después de su desarrollo, Guillermo Cuello, del área de Marketing, enviará un mail a todos los franquiciados con el objetivo de dar a conocer este nuevo espacio en la web, con el objetivo de promover su uso y explicar su función.

Esta acción estará a cargo del asesor en comunicación, el desarrollo de la plataforma la llevará a cabo un desarrollador web. En cuanto al diseño estará a cargo de un diseñador, la plataforma respetará los colores institucionales.

La plataforma deberá ser actualizada de forma periódica, el diseñador gráfico de Lozada Viajes será el responsable de generar las piezas gráficas y el asesor de Relaciones Públicas de generar su contenido.

Responsables.

El desarrollo de esta acción la llevaran a cabo el asesor de Relaciones Públicas, el diseñador gráfico y el desarrollador web.

Públicos.

- Franquiciados.

Recursos.

- Computadoras con acceso a internet.
- Creador de contenido.
- Desarrollador web.

- Diseñador gráfico.
- Sala de reuniones.
- Alimentos y bebidas.
- Soportes técnicos (acceso a internet, notebook, iluminación, entre otros)
- Acceso a la base de datos de los franquiciados de Lozada.
- Papelería.

Costos.

- Honorario asesor externo de relaciones públicas por la coordinación de la actividad \$75000.
- Desarrollo de la plataforma: \$200000.
- Diseñador gráfico: \$30000.
- Comidas y bebidas: \$3500
- Papelería: \$2000

Total: \$542000

Evaluación.

Medir mediante google analytics el número de visitantes, el contenido consultado y duración de la visita a la página. Además existirá un apartado donde las personas que consulten la página puedan comentar cuáles son sus preferencias a la hora de recibir información.

Programa 2: Acercamiento y reconocimiento al franquiciado.

Con este programa se busca generar un acercamiento y acrecentar la confianza por parte del franquiciado. Para que estos puedan describir y entender que Lozada Viajes es una empresa que busca enfocarse en el crecimiento y en el desarrollo de los negocios de sus franquiciados que al igual que los consumidores finales terminan siendo un grupo de interés determinante ya que son la bisagra entre la propuesta de valor de la marca y el consumidor final de sus servicios.

Para esto se llevan adelante 2 tácticas que persigan el crecimiento de la experiencia y el conocimiento de los franquiciados, se establecerán elementos de

merchandising y componentes de soporte para ser distribuidos entre los franquiciados para que estos puedan tener elementos con los cuales replicar no solo la identidad sino también la presencia comunicacional en cada una de sus sucursales.

Finalmente se establece un desarrollo de programas de puntos y méritos para generar una membresía y un escalonamiento de distintos tipos de franquiciados que a medida que vayan logrando resultados puedan ser reconocidos, es decir un programa de reconocimiento al mérito que posicionara a las franquicias buscando generar una competencia sana y la performance comercial e institucional necesaria para fomentar un desarrollo óptimo de desempeño.

Táctica 1: Entrega de un Kit de Merchandising y elementos de presencia institucional para las franquicias.

Descripción.

Se repartirá merchandising de Lozada Viajes a todas sus franquicias, el objetivo de esta táctica no es solo seguir buscando la homogeneidad total en lo que respecta la comunicación y representación de la marca, sino principalmente es estar cerca de las franquicias, hacerlas sentir parte de Lozada, reconocerlas como tal, dar un apoyo y soporte en el desarrollo de la comunicación externa. Es importante que cuando un cliente se encuentre frente a la marca la identifique de forma clara e inequívoca. La totalidad de los elementos será entregada y estará a cargo de la casa central. El asesor de relaciones públicas será el encargado de promocionar y difundir esta acción.

Responsables.

El responsable de diseñar y coordinar la acción es el asesor de RPI junto a Guillermo Cuello, responsable de Marketing, en cuanto a las compras y coordinar la logística para el envío del material estarán a cargo Guadalupe Bravo y Florencia Amado, asistentes de Lozada.

Públicos.

- Franquiciados

Recursos.

- Sala de reuniones.
- Alimentos y bebidas.
- Computadora con conexión a internet.

Costos.

- Comidas y bebidas: \$3500
 - Papelería: \$1500
 - Merchandising: \$300000
 - Distribución: \$100000
 - Honorario asesor externo de relaciones públicas por la coordinación de la actividad \$40000.
- Total: \$545000

Evaluación.

Esta acción se medirá mediante clientes fantasmas que verifiquen y vean como las franquicias utilizan el merchandising.

Táctica 2: Programa méritos; membresía y escala de nivel de franquicias.

Descripción.

Esta táctica consiste en generar un programa de puntos y méritos donde se clasifiquen las franquicias en distintos tipos de membresía. A medida que vayan logrando resultados y objetivos serán reconocidos, se evaluarán distintas variables como las ventas y sus estrategias, el engagement en sus redes sociales, el uso de los medios de comunicación, la aplicación de estrategias y lineamientos de comunicación. Logrando así un programa de reconocimientos al mérito, posicionando a las franquicias en 3 tipos de membresía, dorado, plata y bronce. Los resultados y novedades del programa serán comunicados vía mailing.

Responsables.

El responsable de llevar a cabo y coordinar esta acción es el asesor de RPI, el diseño de las piezas graficas estará a cargo de un diseñador gráfico y la comunicación via mail estará a cargo de Guadalupe Bravo.

Públicos.

- Franquiciados.

Recursos.

- Sala de reuniones.
- Alimentos y bebidas.
- Computadora con conexión a internet.

Costos.

- Comidas y bebidas: \$3500
 - Papelería: \$1500
 - Honorario asesor externo de relaciones públicas por la coordinación de la actividad \$40000
 - Honorarios diseñador gráfico \$35000
- Total: \$85000

Evaluación.

Para evaluar esta táctica se medirá la participación de las franquicias en este programa.

Programa 3: Interactuando con Lozada.

Se generarán espacios en donde no solamente se establezca el acercamiento sino también que los franquiciados puedan entender, observar y percibir la marca como un coequiper que busca acompañarlos y que está concentrado en incentivar su crecimiento.

Para ello se va a institucionalizar un evento de encuentro entre las franquicias y la casa central, luego se generarán espacios outdoor con el objetivo de brindar capacitación y divertimento mediante la gamificación y finalmente visitas

institucionales de los directivos de casa central hacia las franquicias que se van a ir realizando durante todo el años teniendo una repetición cada dos o tres años.

Táctica 1: Encuentro Lozada

Descripción.

Llevar a cabo un evento institucional en la Ciudad de Córdoba, para todas las franquicias de Lozada Viajes. El objetivo del encuentro es generar integración entre la organización y los franquiciados, compartir prácticas, exponer los manuales de comunicación e identidad, compartir tendencias del mercado, realizar una presentación institucional, intercambiar experiencias, buscando lograr una sinergia entre las franquicias y Lozada Viajes.

La actividad tendrá una duración de 8 horas, comenzando a las 9:00 de la mañana y dando por finalizada a las 17:00 se realizará en la cuarta semana del plan y se llevará a cabo en el salón del hotel Sheraton. La idea es invitar a 2 personas por sucursal, más el personal de la casa central, da un total de 180 invitados.

Primero se reservará el salón para el evento cuanto antes sea posible. Una vez confirmado se diseñará con el diseñador gráfico, la invitación que debe contener el día y horario del evento, el lugar y el tipo de vestimenta, en este caso será elegante sport. La invitación será enviada por Laura Bravo y Florencia Amado, recepcionistas de la casa central, mediante correo electrónico con 2 meses de antelación a la fecha del evento, solicitando confirmación de asistencia 5 días después de recibirla.

Una vez confirmados los invitados se procederá a realizar una lista de las personas que asistirán al evento y de contratar el catering, servicio de mozos que estará a cargo del mismo hotel y de fotografía y filmación. Se contará con un desayuno para recibir los invitados, un almuerzo programado para las 13:00Hs. que será servido en la mesa de cada invitado y finalmente un servicio de café a las 15:00Hs. Dos semanas antes del evento se realizará una degustación del alimentos y bebidas del catering, de todas estas actividades serán responsables Laura Bravo y Florencia Amado.

En cuanto a la decoración del salón, se utilizarán elementos que respeten los colores institucionales de la organización, esto estará a cargo de una empresa privada.

La disposición y organización de las mesas estarán a cargo de Mercedes Borrás, analista de Recursos Humanos.

El salón deberá contar con un proyector y conexión a internet por Wi-Fi, sonido y musicalización, todo esto deberá ser manejando al momento del evento por el personal del salón.

El evento comenzará las 9:00 con un desayuno de bienvenida, en el ingreso Laura Bravo y Florencia Amado tendrán la lista de invitados y recibirán los mismos dando entrega de un cuaderno de anotaciones institucional e indicando que mesa le corresponde para ubicarse, a las 9:30 Juan Cruz Lozada dará la bienvenida a los invitados, agradeciendo por su asistencia y dando la introducción al evento con un breve discurso institucional, que estará conducido por Amelie Ferrer, directora ejecutiva de Lozada Viajes.

De 10:00 a 12:30 el asesor de RPI presentará el manual de comunicación y de identidad.

De 12:30 a 14:00 se realizará el almuerzo y break, retomando a las 14:10 Laura Stancov, gerente comercial y Karina Pacheco, gerente de productos propios, dando una charla sobre el mercado actual sus tendencias, productos propios, el turismo después de la pandemia del COVID-19. Este momento será transmitido en vivo por las redes sociales oficiales de Lozada Viajes.

A las 15:30 se servirá café e infusiones a los invitados, de 15:30 a 16:30 se compartirán distintas prácticas y experiencias dando lugar a la participación de los franquiciados y a las 16:30 Juan Cruz Lozada dará un discurso final.

Una semana posterior al evento se compartirá mediante un mailing la galería de fotos del evento, un mensaje de agradecimiento y una encuesta de satisfacción que será tabulada por el asesor.

La idea es que estos encuentros se puedan realizar de forma anual.

Responsables.

Esta acción se llevara a cabo con el asesor de Relaciones Públicas, Juan Cruz Lozada (Presidente de Lozada Viajes), Amelia Ferrer (Directora Ejecutiva), Laura Stancov (Gerente Comercial), Karina Pacheco (Gerente de Productos Propios) y Laura Bravo y Florencia Amado (Asistentes)

Público.

- Personal de Lozada Viajes, casa central.
- Todos los franquiciados.

Recursos.

- Soporte técnico (salón, proyector, micrófonos, computadora con conexión a internet, sonido).
- Cocineros.
- Camareros.
- Cuadernos de anotación institucionales.
- Diseñador.
- Recepcionistas.
- Fotógrafos.
- Decoración.
- Mobiliario.
- Sala de reuniones.
- Papelería.

Costos.

- Alquiler de salón, con servicio de catering, sonido y mobiliario: \$700000.
- Servicio de fotografía y edición: \$55000.
- Cuadernos de anotación institucionales y lapicera: \$50000.
- Decoración: \$75000.
- Obsequio para los invitados: \$300000
- Papelería: \$3000

Total: \$961000.

Evaluación.

- Cantidad de asistentes al evento.
- Encuesta de conformidad del evento.

- Cantidad de espectadores en el vivo durante el evento.

Táctica 2: Espacios Outdoor.

Con motivo de seguir generando encuentros que estrechen vínculos e interacción entre los franquiciados y la casa central, es que se realizarán encuentros outdoor. Serán dos, uno con los franquiciados de la ciudad de Córdoba, Catamarca, Santiago del Estero, Salta y Tucumán y otro con los franquiciados del interior de Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos, Neuquén, San Luis y Mendoza. La idea es generar un espacio de recreación y gamificación donde se pueda combinar la capacitación y el aspecto lúdico, con el fin de promover la integración entre los participantes y la empresa en un ámbito relajado. Los encuentros serán en La Estancia La Paz, Córdoba, y tendrán una duración de un día y medio, el alojamiento estará a cargo de la empresa y se invitará a un representante por sucursal, participando también el personal de la casa central en el encuentro donde participan las franquicias de la ciudad de Córdoba. La idea de realizar dos encuentros es con la finalidad de hacer una jornada más personal y cercana, buscando una participación de 40 personas aproximadamente por cada encuentro.

En principio el evento será en Abril pero debido a la coyuntura actual se realizará en cuanto estén habilitados los eventos. Se contará además con dos personas encargadas de fotografiar y filmar los encuentros con el objetivo de crear material postevento.

Responsables

El asesor de RPI junto a Amelia Ferrer y Laura Stancov estarán a cargo de la planificación y la coordinación de los encuentros, se contará con un diseñador gráfico que diseñe la invitación y el material a compartir durante los encuentros, Guadalupe Bravo será la encargada de las reservas y las invitaciones que serán enviadas con un mes y medio de anticipación.

Público.

- Personal de Lozada Viajes, casa central.
- Todos los franquiciados.

Recursos.

- Salón, proyector, micrófonos, computadora con conexión a internet, sonido.
- Cuadernos de anotación institucionales.
- Diseñador.
- Fotógrafos.
- Sala de reuniones.
- Papelería.
- Comidas y bebidas.

Costos.

- Alquiler habitaciones y salón, servicio de catering, y mobiliario: \$1500000.
 - Servicio de fotografía y edición: \$55000.
 - Cuadernos de anotación institucionales y lapicera: \$50000.
 - Papelería: \$3000
 - Honorarios diseñador gráfico: \$35000
 - Honorarios asesor de RPI: \$75000
 - Honorarios fotógrafo: \$55000
- Total: \$1718000

Evaluación.

- Cantidad de asistentes al evento.
- Encuesta de conformidad del evento.

Táctica 3: Visitas institucionales a los franquiciados.

El objetivo de esta táctica es generar espacios de encuentro más personales entre los franquiciados y Lozada Viajes logrando el contacto directo y estrechar vínculos.

Es por esto que se diagramarán durante todo el año visitas que realizarán Amelia Ferrer y Laura Stancov a las distintas franquicias. En ellas se buscará interiorizarse sobre las necesidades, oportunidades de mejoras y el contexto de cada franquicia, mostrando apoyo y contención por parte de la casa central. Las visitas tendrán una duración de una jornada por cada franquicia,

comenzando por General Roca y terminando el recorrido en Metán, Salta. Debido al contexto actual las visitas se coordinarán en cuanto se permitan los viajes entre provincias. Se avisará con un mes de anticipación a cada franquicia sobre el día y la hora del encuentro.

Responsables.

Florencia Amado será la encargada de gestionar y coordinar la movilidad para las visitas, de reservar los hospedajes y de comunicar a cada franquicia el día y el horario del encuentro. Amelia Ferrer será la responsable de desarrollar la orden del día y el asesor de RPI en idea y diseñar la táctica.

Públicos.

- Franquiciados

Recursos.

- Computadora con acceso a internet.
- Base de datos de franquiciados.
- Sala de reuniones.
- Alimento y bebida.

Costos.

- Alojamiento: \$250000
 - Movilidad: \$100000
 - Papelería: \$3000
 - Comidas y bebidas: \$3500
 - Honorarios asesor de RPI: \$70000
- Total: \$426500

Evaluación.

Se realizará un cuestionario online y anónimo las franquicias evaluarán el encuentro.

Evaluación o medición del plan.

Con el propósito de medir la incidencia que tuvo la aplicación del plan de intervención, en el cumplimiento del objetivo general, es importante realizar una evaluación final del proyecto en su totalidad.

Luego de los primeros 4 meses de aplicar el plan, se realizarán entrevistas de forma aleatoria a 30 representantes de distintas franquicias y a Amelia Ferrer para conocer si las herramientas y acciones aplicadas promueven la interacción e inclusión entre el franquiciado y Lozada Viajes.

Mediante los resultados obtenidos se podrá conocer si efectivamente las acciones implementadas lograron el cumplimiento total del objetivo planteado, en caso de encontrar deficiencias se iniciará un plan de acción para identificar las desviaciones.

Marco del tiempo.

Presupuesto.

Acciones	Items	Monto
1. Manual de identidad corporativa.	Honorarios del Diseñador Gráfico	\$ 50.000
	Honorarios del asesor de Relaciones Públicas	\$ 75.000
	Alimentos y bebidas	\$ 3.500
	Papelería	\$ 2.500
2. Manual de comunicación.	Honorarios del Diseñador Gráfico	\$ 50.000
	Honorarios del asesor de Relaciones Públicas	\$ 75.000
	Papelería	\$ 2.000
	Alimentos y bebidas	\$ 3.500
3. Franquicias Daily.	Alimentos y bebidas	\$ 3.500
	Honorarios del asesor de Relaciones Públicas	\$ 75.000
	Honorarios del Diseñador Gráfico	\$ 30.000
	Papelería	2.000
	Cuadernos de anotación institucionales y lapicera	\$ 200.000
4. Merchandising.	Comidas y bebidas	\$ 3.500
	Papelería	\$ 1.500
	Merchandising	\$ 300.000
	Distribución	\$ 100.000
	Honorarios del asesor de Relaciones Públicas	\$ 40.000
5. Programa Membresia	Comidas y bebidas	\$ 3.500
	Papelería	\$ 1.500
	Honorarios del asesor de Relaciones Públicas	\$ 40.000
	Honorarios del Diseñador Gráfico	\$ 35.000
6. Encuentro Lozada	Alquiler de salon y servicios de catering, sonido y mobiliario	\$ 700.000
	Servicio de fotografía y edición	\$ 55.000
	Cuadernos de anotación institucionales y lapicera	\$ 50.000
	Decoración	\$ 75.000
	Obsequios para invitados	300.000
	Papelería	3.000
7. Espacios Outdoor	Alquiler de habitaciones y salón	\$ 1.500.000
	Servicio de fotografía y edición	\$ 55.000
	Cuadernos de anotación institucionales y lapicera	\$ 50.000
	Honorarios del Diseñador Gráfico	\$ 55.000
	Honorarios del asesor de Relaciones Públicas	\$ 75.000
	Papelería	3.000
8. Visitas institucionales	Alojamiento	\$ 250.000
	Movilidad	\$ 100.000
	Papelería	\$ 3.000
	Comidas y bebidas	\$ 3.500
	Honorarios del asesor de Relaciones Públicas	\$ 70.000
Honorarios Profesionales por diseño y seguimiento del plan		\$ 200.000
Total		\$ 4.644.500

Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

En la actualidad no existe organización que no interactúe de forma externa, es por esto que es imprescindible contar con las herramientas adecuadas y una comunicación homogénea puertas afuera de la organización.

Tal como se presentó en la problemática, pudimos detectar la necesidad de fortalecer el vínculo que tiene Lozada Viajes con sus franquiciados, brindando una mayor atención y herramientas de comunicación. Lozada enfoca su comunicación externa en lo comercial pero no da cuenta la falta de potenciar y de resguardo del vínculo que tiene con este público.

Es por esto que el proyecto plantea como objetivo general fortalecer el vínculo actual que posee Lozada Viajes con sus franquicias. Por consiguiente se proponen 3 programas de acción, enfocados en subsanar la falencia detectada, que generen espacios de comunicación directa entre la casa central y los franquiciados y los franquiciados entre sí, espacios de encuentros y herramientas para facilitar el desarrollo de la comunicación externa logrado también una comunicación totalmente homogénea.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta que uno de los programas planteados es generar un manual de comunicación, para facilitar y estandarizar la comunicación externa de Lozada Viajes, que actualmente cuenta con 80 franquiciados que realizan su comunicación externa de forma individual y sin tener un lineamiento. Consideramos oportuno indagar cual es la percepción que tienen los demás públicos de interés de Lozada sobre la empresa. Esto permitirá determinar si la imagen que actualmente emite la organización es la que desea emitir y si los atributos que transmite son los que desea transmitir realmente.

La investigación planteada permitirá a Lozada conocer cuál es la imagen que posee actualmente y cuáles son los atributos con los que el público identifica la empresa. De manera que se pueda actuar en consecuencia para lograr transmitir puertas afuera aquellos atributos y aspectos de la imagen con los que realmente Lozada desea identificarse.

Referencias

Libros

- Avilia Lammertyn, R.E. (1999). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Imagen.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, “Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”*. Ed Libros de la empresa. Santiago de Chile.
- CHAVES, N (2008) *La imagen corporativa – Teoría y metodología de la identificación institucional*, Ediciones G. Gili: Barcelona
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, España. Editorial Gestión.
- Martinez Pastor, E y Ojeda, M (2016) *Publicidad digital - Hacia una integración de la planificación, creación y medición*. Editorial ESIC. Madrid.
- Massoni, S (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica – del inventario al encuentro sociocultural-* Ed: Homosapiens Rosario
- Mercado, S (2000) *Relaciones Públicas Aplicadas*, Cengage Learning Editores: México.
- Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC. Madrid.
- Scheisohn, D. (2009). *Comunicación estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional*. Editorial: Granica. Buenos Aires.
- Villafañe, J. (2015); *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*; Barcelona; Editorial Pirámide
- Wilcox, D. L. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid, España. Editorial Pearson Educación.

Páginas Web

Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba (2019) Datos Abiertos: disponible en: <https://estadistica.cba.gov.ar/sociedad/>. Extraído el día: 10/4/2020

(Infobae, 2019). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2018/08/30/en-el-transcurso-de-2018-el-peso-argentino-perdio-mas-de-la-mitad-de-su-valor/>
[Extraído el 10/04/2020](#)

Entorno Turismo (2019) Los tipos de turismo. Recuperado <https://www.entornoturistico.com/cuales-son-los-tipos-de-turismo-que-existen/>
[Extraído 11/04/2020](#).

FIT (2019) Las nuevas tecnologías en el turismo. Recuperado de <https://fit.org.ar/adaptarse-a-las-nuevas-tecnologias-en-el-turismo/> Extraído el 10/04/2020.

Gobierno de la Nación (2019). Recuperado en <https://www.argentina.gob.ar/consultar-en-linea-sobre-agencias-de-viajes>.
[Extraído el día 18/04/2020](#)

INDEC (2019) Turismo. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13.
Extraído el día 10/4/2020.

