

TRABAJO FINAL DE GRADO



Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

“Comunicación Interna en Lozada Viajes: el desarrollo de sus franquiciados como público interno estratégico”

Florencia Tokar Navarro

D.N.I: 33975459

Legajo: VRPI03065

2021

Agradecimientos

Me toca transitar una de las etapas más hermosas de la vida, en la cual he dedicado mucho esfuerzo, tiempo y corazón para ser una profesional en lo que me apasiona y aportar mis conocimientos académicos adquiridos en el ámbito laboral, lo cual me llena de gratitud, felicidad y plenitud. El transcurso de la vida logró transformarme en una persona resiliente, de tener la capacidad de sobreponerme a circunstancias de adversidad, y por esta simple razón, entendí que debía seguir adelante y no bajar los brazos jamás. Y llegó este día de realizar mi trabajo final y culminar otra etapa en mi vida para incursionar en otras.

Quiero agradecer a mi pareja Mariano e hijos, Juan, Maia y Renata por acompañarme en este momento tan importante de mi vida, por ser mi sostén y mi felicidad cada día. Los amo y son mi gran familia.

A mis amigos, que me han acompañado e incentivado a seguir adelante.

A mi abuela “Mumi”, la luz de mis ojos que me cuida desde el cielo, gracias por tanto.

A Gustavo, que fue un maestro en mi vida.

A mis padres, que me dieron las herramientas necesarias y me guiaron por el camino correcto para lograr mis metas.

A mis hermanos, tíos, sobrinos, y primos.

A la Universidad Siglo 21 por darme la posibilidad de estudiar esta hermosa carrera y al profesor Osvaldo Salas y Nicolás por acompañarme en este proceso.

**“La educación es el arma más poderosa que puedes usar
para cambiar el mundo”.**

Nelson Mandela

Resumen

El desarrollo de la comunicación interna se vuelve un aspecto fundamental para que las organizaciones logren transmitir su proyecto institucional y generen la integración de sus distintos miembros. En este trabajo, se tomó a la empresa Lozada Viajes como el eje principal de abordaje y sus miembros internos son los franquiciados. Estos, no han sido identificados y todavía no se conceptualizan como socios estratégicos internos y es allí en donde la organización debe trabajar. Por ello se planteó un plan de Relaciones Públicas e Institucionales concentrado en generar un re-direccionamiento de esa perspectiva errónea sobre el franquiciado, trabajando en intervenciones concretas que fortalezcan el vínculo a partir de esta nueva conceptualización.

Palabras clave: Relaciones Públicas. Comunicación Organizacional. Comunicación interna. Públicos. Franquicias

Abstract

The development of internal communication becomes a fundamental aspect for organizations to transmit their institutional project and generate the integration of their different members. In this work, the company Lozada Viajes is taken as the main approach axis and its internal members are the franchisees. These have not been identified and are not yet conceptualized as internal strategic partners and that is where the organization must work. For this reason, a Public and Institutional Relations plan was proposed focused on generating a redirection of this erroneous perspective on the franchisee, working on specific interventions that strengthen the bond based on this new conceptualization.

Keywords: Public Relations. Organizational Communication. Internal communication. Public. Franchises

Índice

Introducción.....	2
Marco de referencia institucional.....	2
Descripción de la problemática.....	2
Antecedentes.....	3
Relevancia del caso.....	4
Análisis situacional.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis del contexto.....	6
Diagnóstico Organizacional.....	9
Matriz FODA.....	10
Análisis del Perfil profesional.....	11
Mapa de públicos.....	12
Marco Teórico.....	15
Diagnóstico/Discusión.....	18
Descripción de la problemática.....	18
Justificación de la problemática.....	18
Conclusión diagnóstica.....	19
Plan de implementación.....	20
Objetivos.....	20
Alcance.....	21
Acciones.....	21
Evaluación global del plan.....	28
Cronograma.....	28
Presupuesto.....	29
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Conclusiones.....	30
Recomendaciones.....	31
Referencias.....	32
Fuentes bibliográficas.....	32
Otras fuentes.....	32
Anexos.....	34
Anexo 1: Estructura de la Revista Institucional para Franquiciados.....	34
Anexo 2: Guía de pautas para evaluación táctica 1.....	36

Introducción

Marco de referencia institucional

Las organizaciones del siglo XXI deben estar atentas a los desarrollos estratégicos y a las herramientas que se les presentan para poder adaptarse a las exigencias de un contexto cada vez más cambiante, en los que según Hill & Jones (2015) aquellas entidades que no sepan cómo desenvolverse en el entorno quedarán obsoletas y no podrán continuar su camino de crecimiento y consolidación.

Este entramado conceptual sirve para dar inicio a este trabajo final de grado desde el formato de reporte de caso teniendo como eje a las relaciones públicas e institucionales y analizando como elemento de estudio a la empresa Lozada Viajes, la misma se caracteriza por ser una agencia de viaje con más de 20 años de trayectoria en el mercado y el sector turístico que ha ido estableciendo un escenario de comercialización no solamente alusivo a las experiencias en viajes y enfocado hacia los turistas sino también desde la profundización de los modelos de negocios y una propuesta comercial generada a través de franquicias que dan la posibilidad de estrechar vínculos organizacionales no solamente desde un plano comercial sino también desde un perfil institucional.

En ese marco la organización ha generado más de 80 franquicias en argentina, trascendiendo la provincia de Córdoba que fue su espacio de iniciación. Esta idea se afirma tras la transmisión del espíritu Lozada desde casa central hacia cada uno de los franquiciados que van sumándose a esta familia organizacional.

Descripción de la problemática

Teniendo en cuenta las características de Lozada Viajes, desde el plano de las Relaciones Públicas e Institucionales se toma como temática principal la gestión interna teniendo en cuenta la perspectiva estratégica de crecimiento de generar el desarrollo de franquicias, en donde la casa central desde su filosofía no logra visualizar que estos franquiciados y potenciales franquiciados no pueden ser abordados como públicos externos, sino que deben ser aplicados como públicos internos o al menos semi internos desde la clasificación realizada por Avilia Lammertyn (1999).

En ese sentido el franquiciado tiene una percepción errónea de lo que pretende Lozada Viajes para con su rol en la organización viéndose a sí mismo como un público

exógeno cuando en realidad debe ser trabajado sobre el desenvolvimiento sobre un sentido de pertenencia que podrá lograrse a través de una estrategia de comunicación interna y de relaciones institucionales.

Antecedentes

Dentro de la rama de la comunicación interna se han establecido diversos trabajos de aplicación e investigación que pueden servir como un marco referencial y que posibilitan comprender en profundidad la importancia de gestionar la comunicación en el seno interno de las organizaciones. Mucho se ha dicho y es un espacio límite entre diversas disciplinas, tanto en los recursos humanos, la administración, la psicología y por supuesto las relaciones públicas e institucionales. Al respecto Marchiori (2011) se enfocó en un trabajo sobre la visión estratégica de la comunicación interna y allí todo lo aplicado a la perspectiva estratégica se torna bajo el lineamiento de las relaciones institucionales ya que el trabajo de la comunicación interna en ese espectro se rivaliza en la búsqueda del crecimiento del desarrollo de las organizaciones, está autora, Marchiori (2011), fundamenta lo radical de la comunicación interna como un proceso multidimensional e imprescindible que debe hacerse presente de manera formal y profesionalizada en las entidades. Esta investigación se aplica sobre la interacción de la dimensión comunicativa y del establecimiento de la comprensión sobre la forma en la que la filosofía de una organización debe ser transmitida hacia sus grupos de interés.

Por su parte, García Uceda (2016) reflexiona sobre la gestión estratégica de la comunicación interna en donde la aplicación y el diseño de la misma van estableciendo una red de formalización que contribuye a erradicar los vicios procedimentales y las interacciones de los miembros y los estamentos de una organización. García Uceda (2016) concluye que la comunicación interna tiene diversos beneficios entre estos la transmisión y cristalización de la cultura organizacional y sus rasgos y atributos Identitarios permitiendo establecer una idea clara y concisa de lo que es la organización buscando fomentar el sentido de pertenencia e identificación y la formación de una imagen en el público interno que le permita sentirse seguros y confiados dentro de la entidad para la cual trabajan. De igual manera, García Uceda establece que la comunicación interna va apuntalando los líderes y convirtiéndolos a estos en componentes estratégicos para coadyuvar en la trasmisión de ideas y en La propia filosofía de empresa.

Como último antecedente se puede referenciar a Peña Acuña, Sánchez Cobarro y Wandosell (2015) quienes identificaron en una identificación descriptiva sobre distintas empresas españolas que las herramientas de comunicación interna se presentan como una metodología que permite estipular las funcionalidades y encausar los procedimientos de forma inteligente, esto quiere decir el planteamiento de una estrategia de comunicación interna es la transformación hacia un espacio de formalización que va impulsando desde adentro la propia configuración institucional y la gestión empresarial.

Relevancia del caso

Entendiendo la base fundamental estratégica que significa entonces la comunicación interna para las organizaciones, y sabiendo que la misma se encarga de determinar la identificación del proyecto institucional para con sus públicos internos y que de esta forma se realice una integración global en la que la organización y sus colaboradores sean un todo dinámico, es que Lozada Viajes necesita impartir a su plan estratégico un abordaje subsumido sobre la comunicación interna ya que los franquiciados como público principal no se encuentran integrados ni comprendidos como un grupo estratégico interno o al menos semi interno.

Es por ello que este caso de estudio tomando la comunicación interna y al panorama del público franquiciados se vuelve relevante y pertinente de ser aplicado y solucionado desde una premisa estratégica de relaciones públicas e institucionales.

Análisis situacional

Descripción de la situación

La situación identificada presenta a Lozada viajes como una empresa familiar que ha ido creciendo y se ha convertido en una organización de dimensiones importantes capaz de sobrellevar una instancia de comercialización no solamente con consumidores finales sino también con otros grupos de interés como son los franquiciados que demandan un relacionamiento mucho más pormenorizado y estipulado desde bases institucionales. Esta situación demuestra que Lozada Viajes no ha comprendido el rol y la función interna y la cercanía hacia la misión y el proyecto institucional que deben tener las franquicias para de esta manera motorizar el modelo de trabajar y el modelo de negocios que genera el trasfondo sustancial para el desenvolvimiento óptimo de la organización.

Líneas estratégicas de Lozada Viajes

Para comenzar con el desarrollo situacional es preciso destacar que Lozada Viajes se encuentra ya hace 5 años planteando un plan estratégico en donde su enfoque se ha dado hacia una perspectiva de mediano plazo específicamente hacia el año 2022. Sus puntos clave de desenvolvimiento se encuentran sustentados en el desarrollo del canal online y en todos los canales comerciales, buscando la univocidad a través de lo que ellos mencionan, la omnicanalidad. En otro de sus puntos se describen la perspectiva de crecimiento del tour operador, es decir, una vinculación con los operadores y un circuito que le permita generar una vinculación de mayor institucionalidad. El tercer enfoque es referido a la expansión de franquicias, aquí se encuentra el punto clave, ya que es uno de los objetivos con un indicador concreto, como lo es pasar de 80 franquicias desde el año 2019 hacia más de 220 para el año 2022. Finalmente, el cuarto lineamiento estratégico que tiene estipulado la organización en este plan es el desenvolvimiento del campus Lozada.

Objetivos estratégicos

Para lograr estos cuatro objetivos estratégicos la organización se ha planteado el desenvolvimiento de 4 perspectivas desde lo financiero, clientes procesos de trabajo y aprendizaje y crecimiento. Particularmente el interés de este trabajo de relaciones públicas e institucionales, avocado desde la comunicación interna, se posa sobre la

perspectiva de procesos de trabajo, donde se advierten sub objetivos tales como la idea de crecer en la relación de franquiciante y franquiciado, como así también optimizar el uso productivo del canal online para las franquicias.

Ahora bien, aquí se advierte una disonancia, ya que dentro de la conceptualización de la perspectiva clientes, Lozada Viajes describe a los franquiciados como socios, pero que se encuentran determinados como un público externo. Es aquí donde se advierte un punto de resquebrajamiento ya que no se tiene estipulado la tipología de público con la que debe ser caracterizado el público franquiciados.

Otro de los objetivos estratégicos en el que se centra el aspecto de la comunicación interna es el de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde Lozada Viajes apunta a liderar activamente a través de generar espacios para el equipo resolviendo los desafíos relevantes y concretando un ambiente de relaciones colaborativas integrales y generadoras de riquezas, es este facto el que debe ser impulsado hacia los franquiciados para concentrarse en ellos como un público interno estratégico.

Actividades clave con Franquiciados

Dentro de sus actividades clave como aspiraciones, desean realizar el primer encuentro nacional entre franquicias, esto evidentemente representa un gran desafío ya que, si no poseen todo un trabajo de comunicación interna como estrategia determinada, esto puede llegar a generarles una crisis ya que si dicho evento no sale dentro de los requisitos y las expectativas de los franquiciados podría genera una frustración en el vínculo entre este grupo de interés.

A partir de ahora se establece un análisis situacional en el que se empleará como herramienta de clasificación la matriz PESTEL y luego se realizará una descripción organizacional a través de la matriz FODA.

Análisis del contexto

Para realizar el análisis del contexto se tomarán las seis tendencias que inciden en el accionar organizacional y en los diferentes sectores tanto en lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Análisis político.

En lo que transcurrió en el año 2020 se han dado unas problemáticas en todos los ámbitos principalmente generadas por la pandemia mundial del covid 19, obligando a los distintos actores gubernamentales a tomar medidas drásticas, no solamente para Argentina sino también para los diversos países en especial en Latinoamérica. Específicamente en Argentina, el entramado político ha ido experimentando una dicotomía sobre el sector del turismo ya que ha estado presionado por las distintas industrias y al mismo tiempo poniendo en la balanza el beneficio de la salud o de la economía. Sin embargo y más allá de esta encrucijada el gobierno actual ha ido estableciendo bases restrictivas para el turismo emisor en donde a finales el año 2019 se estableció el recorte del 30% para dicho turismo. (Infobae, 2020).

Análisis económico

Lo que ha generado el Covid19, no solamente se describe, en la instancia política ya que, en ese rol y función, son los responsables gubernamentales, los que tuvieron que hacerle frente con distintas movidas, tanto de gestión, administrativas y económicas. En este plano, el impacto sobre el desempeño económico ha sido totalmente negativo, teniendo todos los índices, principalmente el de tipo de cambio, la inflación, el poder adquisitivo, los ciudadanos una experiencia de debilitamiento y hasta inclusive una devaluación de entre el 30 y el 35%. Concretamente, según el Fondo Monetario Internacional (2020), la caída de la economía ha estado suscitada entre el 10 y el 12%, siendo esta una parcela que se desagrega en indicadores tales como, el incremento de la inflación al 35% en lo que va del año, logrando una estabilización hacia los 52 puntos en su proyección promedio en comparación al año 2019.

Análisis Social

El coronavirus ha sido protagonista fundamentalmente en el plano social, cambiando las estructuras en referencia a lo cultural, básicamente en las costumbres de las personas, sus hábitos y sus perspectivas del cuidado, la alimentación y su desenvolvimiento en sociedad. Absolutamente, todos los ciudadanos argentinos, se han visto amenazados por dicha situación repercutiendo de forma contundente en su actitud, que se ha expresado, tanto en los espacios públicos como en los privados, siendo los indicadores, las góndolas de los supermercados en donde se advierte un cambio contundente de hábito de consumo. Específicamente, se ha profundizado la pobreza e

indigencia en más de 25 aglomerados, aquí, la clase media ha retrocedido y ha transitado desde el 15 al 20%, quitando base a la clase media baja en donde sus integrantes han ido asignándose en estos 6 meses hacia sectores marginales (INDEC,2020).

Análisis Tecnológico

. Los principales impactos de la tecnología han sido las plataformas, y el incentivo hacia prácticamente una revolución digital en donde las organizaciones han ido actualizando el software y se han digitalizado de forma contundente. Si bien esto ha servido para generar un contexto colaborativo, los impactos se harán sentir en el futuro inmediato y principalmente a inicios de 2021, cuando esta instancia vuelva a regularizarse, las organizaciones estarán desfasadas y descentradas acorde a esta transición entre la vida virtual y la vida en la cotidianeidad (El Cronista, 2020).

Análisis Ecológico

Según el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2020), en un análisis sobre el Covid, ambiente y cambio climático, se preguntan sobre los riesgos de fuertes emisiones posteriores al desencadenamiento del Covid en distintas partes y regiones de Argentina, principalmente en las grandes urbes. Se establece según este informe que la pandemia en su momento de simultaneidad ha generado un nuevo orden ambiental y climático, en donde se estima que las emisiones diarias de dióxido de carbono (Co2) disminuyeron en un 17% a principios de abril de este periodo en contraste con los indicadores promedio de la temporada del 2019. También es importante destacar que el proceso, si bien se presenta como positivo, podría generar graves daños, no solo a la salud, sino al propio ambiente y al clima.

Análisis Legal

En el contexto normativo legal, la pandemia ha gestado e impulsado, el desarrollo de un cúmulo de normativas que pudieron ser conglomerados en un digesto de emergencia sanitaria, denominado Coronavirus19. Allí se describen las presentaciones de las normas nacionales, las leyes y los recursos normativos publicados en el boletín oficial que paso a paso y paulatinamente han ido acaeciando y generando un contexto de nueva normalidad a partir de una nueva normatividad prácticamente circunstancial (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020). En este digesto se ha

establecido la ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública (ley 27.541). También se ha establecido una ampliación del presupuesto de administración nacional para generar alternativas administrativas, económicas y financieras (Ley 27.561).

Diagnóstico Organizacional

Lozada viajes, como bien se decía en el marco de referencia institucional es una agencia de viajes que poco a poco se ha ido convirtiendo en una generadora de espacios de negocios en el marco del sector del turismo, no solamente encarando los proyectos hacia el consumidor final sino también hacia otros partícipes que pretendan incorporarse en el desarrollo de la intermediación turística, generando así, un elemento dual, sobre sus productos y servicios. Por un lado, el acercamiento de los productos de experiencias turísticas al consumidor final y por otro el diseño de franquicias para establecer e integrar a emprendedores y empresarios a la familia Lozada. En ese contexto, la misión tiene como concepto principal, ser una agencia que establezca un modelo de trabajo generado por la perspectiva de un objetivo de crecimiento y sostenimiento expresado en un indicador de logro de 200 franquicias para el año 2022. Esta materialización se expresa a partir de una perspectiva a largo plazo como referente del mercado a partir de un concepto de inspiración y la experienciación turística y de los negocios.

Lozada viajes, comenzó su desarrollo como una pequeña organización familiar que se fue estableciendo y formalizando, pasando de una estructura centralizada a una estructura funcional por procesos y por clientes internos como son los franquiciados. En esta transición de estructura y de metodología de trabajo la organización ha ido dejando elementos que aún no terminan de establecerse y por ello hace más de 5 años ha decidido diseñar un plan estratégico en el que las estrategias funcionales de distribución, comercialización, administración y finanzas son las que generan el mayor punto de inflexión en su desempeño. En ese sentido el desarrollo comunicativo queda ligado determinantemente al aspecto comercial como así también la vinculación con sus públicos semi-internos tales como los franquiciados. En ese mismo plano si bien Lozada tiene una misión y una visión, el proyecto institucional no ha estado determinado, siendo este un elemento que, al no considerarse de forma esencial para transmitir a sus colaboradores, el proyecto no puede ser generado como una plataforma en la que los franquiciados puedan integrarse ya que estos perciben a la misión y visión como

elementos ajenos y a los que deben responder más bien como clientes y no como integrantes del espíritu y filosofía Lozada.

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Espíritu de equipo	Crecimiento de la industria del turismo a nivel mundial
Predisposición y apertura al cambio estratégico	Lanzamiento segunda marca.
Conocimiento del mercado	Creciente demanda en formación en gestión turística
Posicionamiento de marca	Incremento de emprendedores turísticos:
Crecimiento de red de Franquicias.	Desarrollo de productores, hoteles, atractivos artificiales, entre otros.
Trayectoria y experiencia en el mercado.	Gran número de agencias que podrían convertirse en franquicias
Debilidades	Amenazas
Falta de conceptualización estratégica del público Franquicias como un grupo de interés cercano (Semiinterno).	Crisis mundial por la pandemia (COVID 19)
Carencia de una estrategia de comunicación interna	Crecimiento agresivo por parte de la competencia.
Inconsistencia entre el objetivo de crecimiento	Inestabilidad económica en el país.
Escases de planes de acción en torno a la integración e identificación por parte de los franquiciados sobre su filosofía de empresa	Desarrollo de alternativas de comunicación y promoción propias de las industrias productoras.
Falta de delimitación de mensajes hacia el público Franquiciados	Consumidores más exigentes e informados.
	Diversidad y disparidad en las alternativas de propuestas turísticas:
	Confusión por parte de los segmentos respecto a las ofertas, y a los promotores de dichas ofertas.

Fuente: elaboración propia

Como bien se observa en la matriz FODA, la organización pretende llevar adelante una perspectiva de crecimiento de red de franquicias, si bien esto no se encuentra apoyado por algunas acciones inconsistentes, como por ejemplo la falta de conceptualización estratégica del público franquicias como un grupo de interés cercano. Lozada tiene una percepción errónea de este público, describiéndolo como un cliente corporativo, pero en realidad debería concentrarse en integrarlo como un grupo estratégico interno, buscando el sentido de integración y pertenencia. Es así que más allá de existir un gran número de agencias que podrían convertirse en franquicias, de

nada servirá si no se plantea una estrategia de comunicación que contemple la faceta de este grupo de interés como un componente semi interno estratégico.

Además, la falta de limitación de mensajes hacia el público franquiciado, también generara ruidos y distorsionara la proyección de la imagen hacia este público, ya que, si gestiona la comunicación sin una diferenciación entre el consumidor final y lo que es este público, se verá en situaciones críticas al no poder responder pertinentemente a sus necesidades y expectativas como un comitente que espera ser abordado de la mejor manera.

Análisis del Perfil profesional

En materia de gestión concreta de comunicación interna, los canales son utilizados para con los franquiciados en la misma dinámica que hacia los consumidores finales, la página web no tiene ningún sitio específico destinado a los franquiciados, no existe una intranet, por ejemplo, no se generan espacios institucionales de premiación, ni reconocimientos, ni citas desarrolladas corporativas para legitimar y fortalecer el vínculo ya que todas sus intervenciones desde mensajes, promociones y definiciones están asociadas al carácter comercial y encarados hacia el consumidor, los franquiciados, lo que realizan es tomar esos disparadores para transmitirlo y ser simples canales de transición para llegar al consumidor final.

En resumen, desde la perspectiva del profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, Lozada viajes es una organización que ha subestimado el vínculo con los franquiciados concentrándose exclusivamente en una mirada comercial, sin comprender que este es un público prioritario que alude a las esferas del plano interno y como tal corresponde generar una plataforma en la que este grupo de interés pueda identificarse con la organización y percibirla como un socio estratégico y no como un proveedor de servicios. Esto es justamente lo que se termina articulando siendo Lozada viajes un proveedor de un espacio para el desarrollo de un negocio para intra emprendedores, aspecto que debería cambiar para que la cercanía con la misión y el proyecto institucional de la empresa puedan ser articulados desde otra perspectiva.

Esta problemática se describe desde la falta de una estrategia de comunicación interna, ya que la misma es desenvuelta por un hecho netamente de comercialización, en la que todos los canales y los mensajes, se encuentran ligados y configurados en tonos de proyección comercial. Si bien existe una filosofía Lozada y todo un trabajo de

omnicanalidad, los mismos están gestados para la integración y el servicio de atención a clientes en el que se incluye al franquiciado dentro de estas características.

De esta forma, la gestión de Relaciones Públicas e Institucionales, no se da de la manera adecuada para con este grupo de interés, estableciendo entonces, la necesidad de un plan estratégico que se complemente al que Lozada viene desandando, pero que solamente se apoya y sustenta en su fase comercial.

Mapa de públicos

En el mapa de públicos se presentan 2 esquemas, en los que se clasifican a los grupos de interés de acuerdo a lo que se identifica actualmente en cuanto a la percepción que tiene Lozada Viajes principalmente del grupo de interés franquiciados que en el dispositivo actual se encuentra dentro de la clasificación de públicos externos, y luego en el dispositivo sobre cómo debería ser el público franquiciados, se encuentra clasificado como semi- interno, de igual manera hay un cambio en cuanto a algunos proveedores como por ejemplo los proveedores de plataforma en el que en la actualidad estos son considerados semi-internos, siendo que no se relacionan directamente simplemente para proveer un espacio de comercialización. Cabe aclarar que el formato para construir este mapa de públicos fue tomado por la conceptualización de Avilia Lammertyn (1999).

Tipos	Públicos	Descripción	Interés	Vinculación	Mensaje y Canales
Internos	Empleados	Aquí se encuentran los integrantes de la organización desde la dirección, áreas ejecutivas, comercial, recepción, calidad y desarrollo y MKT y Comunicación.	Los participantes de áreas ejecutivas se encuentran bajo una presión de lograr la gestión eficiente en sus 4 objetivos corporativos, por lo que su interés que la empresa les brinde las condiciones necesarias para cumplir con dichas metas.	Se genera a partir de una comunicación vertical descendente, se gestiona su relación a partir de las directrices generadas desde el plan estratégico y sus objetivos corporativos	Se hace referencia al espíritu Lozada para mantenerlos motivados. Los canales son rudimentarios y básicos: reuniones, mails, intranet, papelería, etc.
Semiinternos	Proveedores Plataforma	Son organizaciones intermediarias que están vinculadas al canal distribuidor, son un nexo entre los servicios de las agencias y el consumidor final	Buscan la simpatía de la agencia para poder contar con sus propuestas comerciales en sus plataformas.	Es un vínculo asiduo, en el que la formalidad y el desarrollo de los negocios marcan el ritmo de su relación.	El mensaje es netamente administrativo/comercial. Los pedidos se generan a través de mails, y también llamadas telefónicas para cerrar los acuerdos

Tipos	Públicos	Descripción	Interés	Vinculación	Mensaje y Canales
Semiexternos	Proveedores Mayoristas	Permiten que Lozada Viajes tenga en su cartera de productos una diversidad de ofertas, ya que la organización no es la productora en sí de las experiencias concretas sino que termina siendo un intermediario entre el consumidor final y los servicios que generan los proveedores mayoristas	Su propósito en la vinculación con Lozada es que estos puedan tomar sus ofertas y ponerlas en la cartera de promociones.	La vinculación se da de manera formal en donde el modelo de negocios obliga a Lozada Viajes a depender estrictamente de lo que estos puedan establecer como ofertas.	Las reuniones ya que se trabaja a partir de negociaciones, por lo tanto, la agencia como estos proveedores generan un encuentro entre los representantes, sobre todo desde Lozada Viajes los asesores ejecutivos y luego el seguimiento a través de canales digitales.
	Proveedores Hoteles				

Tipos	Públicos	Descripción	Interés	Vinculación	Mensaje y Canales
Externos	Cientes	Es para quien se encuentran destinadas las promociones turísticas y los mismos pueden ser clasificados en distintos segmentos tales como grupos familiares, grupos empresariales, parejas, viajeros, jubilados, entre otros, todos aquellos que deseen experimentar diversas experiencias turísticas.	La idea de recibir un servicio de calidad, donde buscan la confianza a partir de la reputación que pueda darles Lozada Viajes	Lozada ha buscado generar una transformación a través de la omnicanalidad para que el viajero tenga una experiencia global del espíritu Lozada.	Lozada se encuentra aunando todo el aspecto comercial a través de la omnicanalidad para llegar desde todas las plataformas tanto off como online a tener un impacto directo sobre estos públicos. El mensaje es específicamente comercial
	Franquiciados	Son un público que a priori se encuentran descriptos como un público externo, pero que en realidad tiene características específicas de un público interno.	Este es un segmento que se aúna a la misión y visión de Lozada, ya que de irles bien a casa central, también les ira bien a ellos, por lo tanto su acercamiento con la misión y el interés de su cumplimiento es totalmente estrecho	No se han llevado acciones concretas para la vinculación, hasta ahora el desarrollo y la transmisión se dan por canales rudimentarios, como las reuniones o como el mail institucional.	No se discrimina la información ya que lo mismo que le llega al consumidor es lo que se les envía a estos públicos para que los mismos repliquen al consumidor final.
	Gobierno	Son públicos completamente externos que tienen una incumbencia medida sobre el desarrollo y la incidencia de Lozada Viajes.	Alejado en cuanto al cumplimiento de la misión, tanto los medios como el gobierno se encuentran en un espacio de observadores de la actividad de Lozada, mientras que los competidores están prestando atención a las acciones para replicar las propuestas y viceversa.	Es una vinculación totalmente alejada sin niveles de acercamiento y un trabajo que depende más bien de lo que Lozada pueda realizar y proveerles	Al ser el sector turístico un espacio de permanente interés hacia la opinión pública van rescatando algunas intervenciones que puedan llegar a hacer las agencias de viajes.
	Medios				
Competidores					

Fuente: elaboración propia

Herramienta para el análisis desde el perfil profesional

La metodología empleada para confeccionar el siguiente esquema surge del modelo de grilla de análisis a partir de una operacionalización de variables, dimensiones e indicadores conceptuales. Dichos componentes se aplican siguiendo los lineamientos estructurantes del mensaje y los ejes semánticos que hacen a la dinámica comunicacional de los enunciados comunicativos que se encuentran plasmados en los diversos recursos, soportes y canales, en este caso en particular en parte de su proyecto institucional (misión y visión), la intranet, y el evento de apertura de franquicias.

Aspectos a evaluar		Componentes comunicativos		
Dimensión	Indicadores	Misión y Visión	Intranet	Seguimiento a franquicias
Atributos destacados	De la marca	Se hace principal enfoque en los consumidores finales, si bien existe una mención hacia los franquiciados, estos no tienen un protagonismo central, y es una misión breve sin trasfondo estratégico. El producto es descripto superficialmente y los atributos de la organización a nivel institucional no se encuentran bien definidos.	Se hace especial referencia a las características de las promociones y la cartera de productos para mantener actualizados a los colaboradores y empleados	Es un evento aislado en el que se genera un espacio donde se le entrega la llave de apertura de la franquicia. Se destacan los atributos de la marca y el espíritu Lozada sin un soporte específico
	Del producto			
	De los usuarios			
Esquema de argumentación	Racional	Mantiene un tono racional y lógico, sin embargo, se advierten pasajes en los que se apela a la emoción.	Se desarrolla un argumento relacionado a lo legal y racional, transmitiendo información funcional y administrativa	Es un evento aislado en el que se genera un espacio donde se le entrega la llave de apertura de la franquicia. Se destacan los atributos de la marca y el espíritu Lozada sin un soporte específico
	Emocional			
	Legal			

Orden argumentativo	Empresa	Comienza en alusión a la oferta y el servicio, no hace referencia directa a los conceptos organizacionales. Como público solo menciona al consumidor final y a los franquiciados, evidenciando una misión escueta respecto a la vinculación estratégica de otros grupos de interés, como por ejemplo el público interno	La prioridad del mensaje en este canal lo tienen los servicios, se describen sus características y aspectos a considerar para llevar adelante los factores comerciales	El aspecto central es la empresa y la diversidad de sus productos y promociones para entusiasmar al franquiciado sobre todo lo que podrá ofrecerle al mercado
	Oferta/servicio			
	Público			

Como conclusión al análisis de perfil profesional, pueden advertirse diversas falencias que ponen en evidencia la falta de una estrategia de relaciones pública e institucional concentrado en el fortalecimiento del público franquiciados. Si bien lo conceptualizan como un socio estratégico, el mismo no es contemplado bajo la idea de público interno, desde allí ya se describe una problemática debido a que este es gestionado como un cliente, y en el abordaje de su trato este puede mal interpretar y percibir negativamente el relacionamiento que casa central realice sobre sus intereses y expectativas.

Además, no existen canales diferenciados de comunicación, ya que los mismos que son utilizados para los colaboradores como así también para los consumidores finales son los empleados para transmitirles de forma indirecta los elementos comunicativos o los disparadores conceptuales que deben tener en cuenta, siendo entonces un espacio de desalineación de sete desarrollo comunicativo.

Un punto crucial es lo advertido en la misión y en la visión, donde la misma como indicador del desarrollo identitario no cuenta con una definición específica y donde la alusión concreta está más sobre el consumidor final y no sobre los beneficios que podrían generársele al franquiciado como así también a otros públicos demostrando la globalidad y la integralidad de Lozada Viajes como una corporación.

Marco Teórico

Aquí se presentan los conceptos centrales en torno a los cuales gira la lógica analítica de la función del Relacionista Público en el marco del estudio y aplicación de la profesión sobre las organizaciones; de esta forma se advierten aspectos tales como la organización y su integración identitaria mediante la comunicación interna, la articulación vincular con los grupos de interés, sus necesidades y expectativas comunicacionales, la cultura, la identidad, que terminan desembocando en la configuración de la esencia comunicativa: el mensaje.

Gestión organizacional

La gestión de las organizaciones que pretenden volverse competitivas en un contexto cada vez más exigente caracterizado por la demanda constante de las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés, como así también por un marco tecnológico, ha establecido una nueva realidad en la que estas entidades deben saber convertirse en actores que sean funcionales a dichas necesidades y al mismo tiempo a sus propios propósitos organizacionales. Según Sainz de Vicuña Ancín (2015), aquellas empresas que no sepan cómo gestionar su convivencia con el entorno estarán condenadas a la obsolescencia, y la forma de evitar dicha situación es el trabajo metódico y estratégico de diversas perspectivas que, combinadas, permitirán hacer de las entidades actores flexibles y de adaptación a los cambios.

Función de Relaciones Públicas e Institucionales

Es allí donde las Relaciones Públicas e Institucionales se presentan como una disciplina que se circunscribe bajo una faceta estratégica, siendo una herramienta fundamental para lograr lo anteriormente establecido. Según Wilcox (2006) las Relaciones Públicas son un método estratégico que trabaja buscando aunar los objetivos organizacionales con las expectativas de los diversos públicos utilizando a la comunicación como una de sus herramientas fundamentales. En ese mismo sentido Porto Simoes (1993) explica que las Relaciones Públicas se valen de las ciencias sociales, las ciencias administrativas, ciencias políticas y las ciencias de la comunicación para generar un trabajo integral, comprendiendo el propósito del entendimiento y las actitudes positivas de los públicos para con las organizaciones y viceversa.

Es decir, las organizaciones necesitan de una gestión institucional, ya que como describe Sainz De Vicuña Ancín (2015) éstas son un sistema compenetrado por diversos componentes, y la comunicación es el instrumento que permite fluir el sentido de su integración, transmitiendo aspectos culturales e identitarios, no solamente en su foro interno sino también generando una proyección hacia el exterior. Las organizaciones son entonces un sistema interconectado que necesita proyectar sus ideas hacia el exterior, para ver reflejada su funcionalidad, y al mismo tiempo para generar valor.

La comunicación: la herramienta fundamental para el entramado organizacional

En este punto se puede decir que la comunicación es el proceso fundamental para que las organizaciones puedan establecerse como tal, entendiendo a este como un proceso en el cual se integran a 2 o más interlocutores quienes deben reconocer sus competencias lingüísticas y comunicativas, aduciendo del contexto y los diferentes elementos que van incidiendo en dicho proceso como las circunstancias, los ruidos, y hasta inclusive la manera de generar la retroalimentación o el feedback (Capriotti 2009).

La perspectiva estratégica de la comunicación organizacional

Continuando con la idea de Capriotti (2009) este proceso de comunicación mencionado por Avilia Lammertyn (1999) debe estar concentrado en la confección de 3 lineamientos para que la comunicación tenga una base estratégica; por un lado, la determinación del núcleo comunicativo, luego, las formas comunicativas, y finalmente el estilo comunicativo. Logrando aunar y explicitar estos componentes, el responsable de la comunicación puede comenzar a establecer un direccionamiento estratégico, en el que los denominadores comunes sean elementos de anclaje para que la comunicación integre e involucre.

El núcleo comunicativo es el factor más importante, ya que este es la esencia de lo que se pretende transmitir para luego ser adaptado a las formas y el estilo de comunicación que tendrán que alinearse a las necesidades y expectativas de los públicos destinatarios.

Ahora bien, en lo que atañe al sentido de integración que mencionaba Sainz De Vicuña Ancín (2015) Avilia Lammertyn explica que es la comunicación el proceso específico para transmitir el proyecto institucional a los diferentes estamentos de las

organizaciones, pudiendo de esta forma generar una identificación con la misión, la visión, los valores y las políticas que perfilan a toda la organización detrás de un objetivo en común. En ese sentido Mercado (2000) explica que se la identidad la materia principal con la que cuenta la comunicación ya que desde allí surge la idea de proyecto institucional que es la esencia para establecer el vínculo corporativo.

Vínculo y Público: los objetivos de la comunicación

Según Grunig y Hunt (2000) el vínculo es un estado de percepción entre la organización y sus públicos en el cual pueden interpretar el relacionamiento y la estreches existente entre su nivel de identificación sobre la misión organizacional. Es allí donde es posible referenciar nuevamente a Avilia Lammertyn (1999) define a los públicos como aquellos grupos de interés que pueden estar unidos o separados física y geográficamente, pero que lo verdaderamente importa es su interés, su propósito y su cercanía para con la organización y principalmente para con su misión.

Es decir, este autor los clasifica acorde a su interés por el cumplimiento de la misión y pueden conceptualizarse públicos internos, externos o mixtos. Los internos son aquellos que tienen un nivel de vinculación e interés profundo sobre el cumplimiento de la misión, mientras que los mixtos pueden ser clasificados en semi internos o semi externos, con aspectos muchos más ambiguos del cumplimiento de la misión. Finalmente, los públicos externos son aquellos que no tienen un interés específico con el cumplimiento de la misión, pero si necesitan satisfacer sus necesidades a partir de la vinculación ya sea por información o por el uso y experiencias de sus productos y servicios.

De esta manera se entiende que las relaciones públicas deben saber gestionar la identidad corporativa como elemento principal para transmitir a través de las herramientas de comunicación interna buscando que el proyecto institucional penetre el sentido de identificación y pertenencia sobre su público interno.

Diagnóstico/Discusión

Descripción de la problemática

Se ha establecido entonces como problemática la causa de falta de una estrategia de comunicación interna, específicamente dirigida hacia el franquiciado, la cual comienza con la carencia de saber conceptualizar a este público como un grupo de interés semi interno y no como un cliente externo. A partir de allí se desencadenan consecuencias tales como la falta de vinculación, y el acompañamiento sobre una comunicación diferenciada que evita que este público sienta un desarrollo de pertenencia e integración sobre el proyecto organizacional de Lozada Viajes.

Mucho se ha explicado en su plan estratégico sobre el espíritu Lozada, pero el mismo no es materializado en canales formales, uno de los ejemplos es la apertura de franquicias donde se da principal énfasis a la proyección de sus productos y servicios, pero no así a lo que es la familia Lozada como bien ellos quieren impartir, desde el sentido de los franquiciados como socios estratégicos.

Justificación de la problemática

De seguir de esta manera no podrán establecer un desarrollo de omnicanalidad como lo es el de uno de sus objetivos estratégicos y menos aún el objetivo de crecimiento buscando incrementar en más del 120% la cantidad de franquicias para el año 2022, ya que el desarrollo comercial no solamente es lo necesario para darle fuerza e impulso a esta perspectiva corporativa.

Se desmenuza y comprende la problemática identificando sus causas, consecuencias y efectos. La causa principal es la inexistencia de una conceptualización específica del público franquiciado como un grupo de interés interno, o mejor dicho semi interno, es decir dentro de los parámetros mixtos, y esto lleva a la consecuencia de subestimar la forma de comunicarse y vincularse, no permitiéndole a los franquiciados que experimenten de una manera directa la misión y los aspectos internos que podrían ser de utilidad para fomentar un entendimiento mutuo, volviéndolos a estos, intra emprendedores, como los mencionan ellos, un grupo de interés totalmente identificado e integrado a la organización.

Conclusión diagnóstica

Es por ello que se considera pertinente diseñar un plan de relaciones públicas e institucionales que contemple la herramienta comunicación institucional, y más precisamente la interna como principal mecanismo para fortalecer el vínculo y direccionar el estilo comunicativo hacia este franquiciado. En primer lugar, cristalizar la verdadera posición conceptual de mapa de públicos, considerándolo a este como un grupo de interés semi interno.

Luego establecer la definición de un desarrollo identitario que contemple justamente a este público y a otros y no solamente el enfoque puesto en el consumidor final. En tercera instancia se deberá trabajar sobre la configuración de espacios y canales, no solamente la materialización de aquel anhelo del evento global entre franquiciados y casa central sino también elementos online y offline que vayan más allá de esa omnicanalidad comercial que pretende establecer Lozada Viajes desde su desarrollo de ventas online.

Plan de implementación

Introducción

En este plan de relaciones públicas e institucionales se toma a la comunicación interna como la herramienta central en búsqueda de revertir una situación que hasta el momento la empresa no ha trabajado de forma estratégica: la vinculación con uno de sus públicos prioritarios, los franquiciados y potenciales franquiciados. El concepto que la empresa tiene de este grupo de interés es la de un público externo, hasta el punto de un cliente, que tal vez en cierta instancia sea funcional esta perspectiva sin embargo una vez que este supuesto cliente se ha incorporado a las bases organizacionales sería pertinente que su conceptualización cambiase a público interno, y es lo que aún Lozada no logra establecer, quizás de manera informal lo vaya articulando, pero no así en lineamientos que le permitan reconocerlos desde esta perspectiva y por ende si no tienen una base de iniciación en este estilo comunicativo, su desarrollo y enfoque comunicacional se encuentran totalmente desperdigado desaprovechando este potencial vínculo institucional y estratégico con uno de sus públicos quizás el más importante de todos .

A partir de aquí es que se trabajará con una estrategia de comunicación con acciones entrelazadas que busquen fortalecer el vínculo y transformar esta situación en la que se pueda mutar la percepción errónea tanto de unos como de otros ya que Lozada al no concebir al franquiciado como un público interno en su completitud genera una retroalimentación que tampoco deja a este público ser autopercibido como un integrante y de esa forma materializar el sentido de pertenencia necesario para funcionar como miembros de la plantilla del modelo de negocios .Es por ello que se trabajará sobre pautas comunicativas especialmente diseñadas para resaltar y agasajar a este grupo de interés .

Objetivos

Objetivos generales:

- Fortalecer el vínculo institucional entre Lozada y sus franquiciados mediante la optimización de un circuito de comunicación interna enfocado en estrechar los lazos y generar un cambio de percepción y actitud enmarcado en el año 2021.

Objetivos específicos:

- Generar un cambio de perspectiva percepción mediante el entendimiento mutuo entre Lozada y sus franquicias.
- Promover un flujo comunicativo eficiente concentrado en un desenvolvimiento de instancias de estrechez vincular.
- Promover el espíritu Lozada generando y provocando el contagio desde casa central hacia sus franquiciados aplicando el sentido de pertenencia.

Alcance

Temporal: Durará 12 meses, comenzando en enero y finalizando en diciembre de 2021.

Geográfico: Este es un plan concentrado exclusivamente en los franquiciados y potenciales franquiciados. A las 80 actuales franquicias y buscará dejar las bases solidificadas para aquellas 220 en su momento oportuno.

Temático: Trabajar en pos de desenvolvimiento del franquiciado será sentar las pautas para las futuras vinculaciones que puedan establecerse con estos grupos de interés. Como bien se sabe, Lozada cuenta hasta el año 2020 con una red de franquicias de entre 80 y 90, para luego llegar hacia el 2022 a más de 220.

Es importante destacar la inminencia e incidencia de la pandemia ya que será un plan que amerite un esfuerzo de direccionamiento sobre acciones off y on line , sin embargo se tendrá en consideración la posibilidad de si la pandemia perdura con la intensidad que aqueja actualmente , trabajar específicamente sobre plataformas virtuales ya que ha quedado comprobado durante lo que va del año 2020 que es totalmente plausible establecer vínculos si se trabaja estratégicamente a partir de dichas plataformas

Acciones

Táctica 1: Vernos franquiciados (revista institucional) (Ver anexo 1)

El nombre de esta táctica juega con la perspectiva de poder “vernos”, es decir, casa central la marca Losada y el nuevo franquiciado, la revista institucional, quizás una herramienta tradicional pero que generarán un espacio para compartir y generar un trabajo de trasfondo en el que se pueda describir al franquiciado desde sus necesidades

comunicativas, sus expectativas y poder ir describiendo paulatinamente los beneficios y las posibilidades de acercamiento.

Esta revista tendrá diversas secciones, una editorial dedicada al franquiciado con una tirada mensual donde se irán presentando distintas franquicias en cada una de las ediciones en un máximo de cinco para brindarles un espacio descriptivo y de participación a todas. Además, se describirán las funcionalidades de la organización, las perspectivas, los objetivos y los planes de carrera como partner de esta marca que desde un principio refiere a empresa familiar, que promueve una red de socios, partner, franquiciados.

Objetivo: Fortalecer el vínculo. Brindar un espacio exclusivo al franquiciado.

Público objetivo: franquiciado.

Mensaje: el tono será amigable y friendly buscando el involucramiento y la integración siempre sobre líneas sobrias e institucionales.

Actividades: se delinearé el estilo narrativo de la revista, su forma y estructura comunicativa. Se tomará contacto con diversas gráficas para llevar adelante un numero de calidad con secuencias de secciones entrelazadas y bien en específico. Se armará un equipo técnico para generar fotografías, booking y generación de contenido. Maquetación de la revista, junto al diseñador gráfico. Presentación, lanzamiento piloto. Implementación y seguimiento.

Responsables: asesora externa de relaciones públicas y comunicación. Encargada general de administración de franquicias.

Marco temporal: el diseño y orquestación de la revista institucional durará como máximo un mes y será trabajado entre diciembre del año 2020 y mediados de enero de 2021, para estar en febrero listos hacia la producción, maquetación y materialización de la herramienta. La idea es que tenga una tirada mensual, es decir, que su lanzamiento concreto sea a partir de marzo y realizar un seguimiento hacia los distintos franquiciados, con los que se tendrán entrevistas, un relevamiento para conversar y profundizar acerca de las descripciones personales y sus expectativas como partner empresarios.

Recursos: Diseñador gráfico. Espacios de reuniones. Graficas. Papelería. Internet. Acceso a el listado de franquicias. Brunch.

Evaluación. Método: entrevista personal con el franquiciado. (Ver Anexo 2, página 39)

Criterios de evaluación: percepción y aceptación de la idea de la revista institucional.

Indicador: descripciones positivas y más de 70 franquicias con un nivel de aceptación optimo y entusiasmados.

Táctica 2: Mi mejor socio (red social de franquicias)

Básicamente esta será una intranet modernizada, buscando despertar el interés y demostrarle al franquiciado que Lozada se encuentra desarrollando canales a la altura de su dinámica, pudiendo entender que Lozada pretende acercarse y tenerlo como un socio y como un partner.

A través de esta red social se compartirá información institucional, administrativa, comercial y también informal para fomentar el flujo comunicacional en todas las direcciones, es decir horizontal, transversal, ascendente, descendente. La característica será de una usabilidad ágil moderna con colores cálidos y asignando una dinámica de flexibilización en la que la plataforma pueda soportar distintos archivos y jugar con la interacción y el intercambio de ideas, la formulación de proyectos el conocimiento y la generación del entendimiento mutuo a través de esta plataforma tecnológica.

Objetivo: modernizar la comunicación interna. Fortalecer el vínculo entre Lozada y sus franquiciados

Público objetivo: franquiciados

Mensaje: el tono será amigable, atravesado por el desarrollo tecnológico con una dinámica ágil y flexible, en el que, si bien la sobriedad caracterizara el estilo comunicativo, la informalidad bien trabajada será saludable para fomentar un clima ameno y de desarrollo institucional en el espíritu Lozada

Responsables: asesora externa de relaciones públicas y comunicación.
Coordinadora general de franquicias.

Marco temporal: es una táctica que se diseñara entre diciembre y mediados de enero de 2021, para de esta forma en febrero comenzar a implementar y capacitar el desarrollo

Actividades clave: como bien se decía son necesarios el diseño, la maquetación de la red social la capacitación para su uso, la prueba piloto y ajustes, y la actualización permanente, para ello se necesitará la integración de un programador de un diseñador gráfico y también de un especialista en comunicación digital de redes.

Aquí aparece un factor crítico de éxito es decir el aprendizaje y la incorporación del conocimiento técnico para que esta herramienta de sus frutos y pueda viabilizar la intencionalidad de fluir comunicacionalmente, ya que si los franquiciados al ser una cantidad importante no pueden coordinar el desarrollo de esta intranet, algunos se verán comprometidos, otros discriminados y no se sentirán integrados a toda esta nueva dinámica y modernización de la comunicación que pretende realizar Lozada a través de este plan de relaciones públicas.

Recursos: programador. Diseñador gráfico. Especialista en comunicación digital en redes. Internet. Computadoras. Espacios para reunión y capacitación. Conectividad y plataformas virtuales para el seguimiento la actualización y la capacitación permanente. Lunch. Papelería.

Evaluación: Mecanismo: herramientas analíticas de interacción e intercambio. Concepto de medición: interacción e intercambio comunicativo. Unidad de medida: más del 90% de las franquicias deben interactuar al menos 4 veces a la semana.

Mecanismo 2: encuesta institucional. Rango de concepto de evaluación: nivel de aceptación. Unidad de medida: más del 95% con un nivel de satisfacción optima respecto a la incorporación y uso de esta herramienta.

Táctica 3: Mis herramientas son tus herramientas (kit del franquiciado)

Hasta el momento las franquicias solamente experimentaban la transmisión de algunas ideas al momento de recibir la llave de su franquicia en un evento cuasi informal en donde era más un compromiso administrativo que un espacio simbólico de

agasajo, por lo tanto se propone un desarrollo de herramientas desde lo gráfico a aquellas complejas para el desarrollo y acompañamiento comercial, por ello un kit del franquiciado que no estará sujeto a elementos específicos sino que se podrán agregar de acuerdo a las adaptaciones y necesidades. Entre estos se encontrarán las tarjetas personales, folletos, carpetas, lapiceras, uniformes para ciertos momentos especiales. Pequeños manuales para manejar de forma óptima las herramientas comunicacionales.

Disparadores conceptuales sobre que mensajes y cómo manejar el tono comunicacional a través de distintas redes para que los franquiciados aprendan a hablar el mismo tono, estilo y formas comunicativas que casa central, generando de esta manera una unificación y una integración y promoviendo el sentido de pertenencia ya que de esta manera el franquiciado se verá reflejado en casa central y al mismo tiempo se auto percibirá integrado e importante y reconocido por la propia dinámica funcional que le brinda la organización

Objetivos: demostrarle la importancia que tiene para Lozada el franquiciado.

Público objetivo: franquiciado.

Mensaje: el concepto será estrictamente institucional articulando con los colores identitarios de Lozada y con bajadas conceptuales directas ya que las herramientas serán un anclaje de desarrollo y soporte comunicativo para colaborar en la unificación de la comunicación institucional y la integración entre franquiciados y la misma línea de idioma con la marca empresa.

Responsables: asesora externa de relaciones públicas y comunicación.
Coordinadora general de administración de franquicias de Lozada.

Marco temporal: el kit deberá estar listo para mediados de enero 2021, es decir se comenzará el plan en diciembre 2020 para tenerlo en tiempo hacia mediados de enero 2021, y de esta manera en febrero comenzar la comunicación y difusión y la entrega de los kits de manera paulatina con una visita institucional para explicar el simbolismo y la importancia que se genera en este espacio.

Actividades: diseño de los conceptos a materializar en cada uno de los componentes del kit. Definición de los componentes del kit. Armado del kit de acuerdo a las necesidades comunicativas. Entre estos habrá folletos, carpetas, disparadores

conceptuales, manuales, banners, archivos digitales para replicar por parte de los franquiciados. Lo físico será más bien simbólico, el aspecto central estará en los archivos digitalizados para poder replicarlos, allí estará el bagaje núcleo del kit conceptual y comunicacional, por ello el diseñador gráfico será un recurso fundamental para el abordaje de esta acción.

Recursos: diseñador gráfico. Internet. Computadoras. Acceso a base organizacional. Movilidad para visitar a los franquiciados.

Evaluación:

Mecanismo: observación.

Medida de evaluación: uso y utilidad del kit.

Indicador de medida: que el 100% de los franquiciados utilice los elementos del kit

Mecanismo 2: encuesta. Unidad de medida: percepción positiva. Indicador: el 100% de los franquiciados con respuesta positiva respecto al uso e incorporación del kit comunicacional.

Táctica 4: Franqui indoor (jornadas in door de integración).

Franqui indoor se personalizará es decir se diseñará un personaje simbolizando el espíritu Lozada y la idea de generar un partner Franqui indoor aquel socio estratégico que acompaña a Lozada a materializar su objetivo de crecimiento y consolidación. Poder simbolizar estos elementos comunicativos generarán un desarrollo de aunamiento e integración potente que permitirán fortalecer el vínculo.

Serán jornada de integración con distintos franquiciados en cuatro épocas del año para de esta manera con veinte franquicias por encuentro poder abordar la dinámica a nivel anual.

Objetivo fortalecer el vínculo. Simbolizar el vínculo institucional Lozada y franquiciados.

Público objetivo: franquiciados

Mensaje: Se transmitirán esta idea a partir de las redes internas utilizando a Franqui Indoore como el personaje que simbolice esta interacción de jornadas, que serán informativas de comunicación de feedback. Se realizarán en espacios totalmente alejados y en contacto con la naturaleza para poder llevar delante dinámicas que permitan la puesta en valor de aspectos de intelectualización, lúdicos y de gamificación.

En todos estos espacios se trabajan con anclajes comunicacionales tanto banners como banderas, y otros elementos que permitan generar el ambiente del espíritu Lozada.

Responsables: asesora externa de relaciones públicas y comunicación.
Coordinadora general de franquicias de Lozada.

Marco temporal: comenzará el diseño en diciembre del año 2020 para culminar en febrero. La comunicación y difusión de los eventos comenzará en marzo para abril arrancar con la primera intervención de los indoor de integración. Luego se realizará en junio, posteriormente en agosto y finalmente en octubre y de esta manera completar la plantilla de todos los franquiciados.

Aquí comienza a planificarse otro factor crítico ya que la comunicación y difusión de la forma y de los tiempos en los que participarán cada franquicia deberán tener lineamientos claros para evitar malos entendidos y mala predisposición por parte de los franquiciados por sentirse discriminado o que no son priorizados al principio del año en las primeras Jornadas o por el contrario deja quedándose al principio para luego los últimos reconocer y solidificar las actividades con mayor experiencia.

Recursos: diseñador gráfico. Diseño de invitaciones. Espacios para los indoor. elementos para las dinámicas. Computadoras. Papelería. Movilidad para generar el transporte hacia el lugar común de los indoor. Elementos de anclajes comunicacional/institucional. Utilización de las redes internas para la comunicación y difusión y seguimiento. Evaluación:

Mecanismos 1: análisis del clima. Unidad de medida percepción positiva o negativa. El cien por ciento que se encuentre predisposto a participar. Mecanismo 2: seguimiento de la asistencia mediante planillas y de aviso previo y en simultáneo. Unidad de medida Nivel de asistencia. Indicador que el cien por ciento de los franquiciados hayan cumplimentado las intervenciones indoor a lo largo del año.

Presupuesto

Tácticas	Ítems	Monto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1: Revista institucional	Diseñador	\$ 85.000	45000	40000										
	Papeleeria	\$ 7.500		7500										
	Cofee	\$ 1.500	500	1500										
	Maquetación	\$ 45.000			30.000	15.000								
	Impresión	\$ 350.000			35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
2: Mi mejor socio	Diseñador gráfico	\$ 60.000	30.000	30.000										
	Programador	\$ 75.000		40.000	20.000	15.000								
	Cofee	\$ 1.000	250	500	250									
	Papeleeria	\$ 2.000	1000	1000										
3: Kit del franquiciado	Componentes	\$ 80.000			40.000	20.000	20.000							
	Diseñador grafico	\$ 35.000		35.000										
	Alimentos y bebidas	\$ 5.000		5000										
4: Franqui indoor (jornadas indoor de integración)	Diseñador grafico	\$ 20.000												
	Catering	\$ 50.000				15.000		10.000		10.000		15.000		
	Alquiler espacios (Camping)	\$ 20.000				5000		5000		5000		5000		
	Materiales complementrios	\$ 25.000				10.000		5000		5000		5000		
	Contratación coach	\$ 160.000				40.000		40.000		40.000		40.000		
Honorarios servicios de asesoría en RPI	Planificación, Coordinación y control del plan	\$ 550.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	25.000	25.000
Total		\$ 1.572.000												

Los honorarios profesionales se estimaron de acuerdo a un estimativo de 365 hs de trabajo; el valor de la hora se la estableció en: \$1500 aproximadamente.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Las intervenciones en el marco de las organizaciones suelen generar instancias de formación y profesionalización, y esto es lo que se ha instado en este trabajo final de grado, articulado desde las Relaciones Públicas e Institucionales, entendiéndolas como una disciplina que posibilitan el salto al perfeccionamiento, y aquí, siendo Lozada Viajes una organización de espectro ya formalizado, se podría realizar la pregunta referida a: ¿Puede esta empresa seguir creciendo? La respuesta es afirmativa, más aún luego de haber determinado que tiene falencias en cuanto a la forma de conceptualizar a uno de sus grupos de interés: los franquiciados. La situación antes mencionada fue el disparador conceptual y al mismo tiempo pragmático para llevar adelante todo un abordaje del Relacionista Público, siempre desde la fase interna, y por ende la herramienta estratégica fue la comunicación, en búsqueda de programar una redefinición conceptual de este público, estipular acciones de acercamiento y de legitimación sobre sus necesidades y expectativas.

En este sentido el desarrollo de este trabajo permitió evidenciar la importancia estratégica que presenta la función del Relacionista Público en las organizaciones, debido a que la propia comunicación interna es un mecanismo que permite el apoyo y la integración, desde la estructura, al su proyecto institucional, en este caso sobre el crecimiento y la expansión de Lozada Viajes. Análogamente se ha utilizado a este componente, la comunicación interna, como el vector que permite la adaptación y flexibilidad a los cambios que se generan en la coyuntura y en el propio sector turístico, estableciendo los procesos estratégicos que contribuyan a un reconocimiento del lugar que tienen los franquiciados dentro de la estructura organizacional.

Continuando con esta reflexión, se puede decir que la comunicación interna juega un papel trascendental en la gestión organizacional, puesto a que la misma debe desarrollarse siguiendo las políticas estratégicas de la imagen institucional que busca prevalecer la empresa para sus públicos externos e internos. Así este plan de comunicación interna no solo genera las condiciones para una mayor integración de los franquiciados al proyecto de Lozada Viajes sino que permitirá potenciar su propuesta comercial a sus públicos externos desde un perfeccionamiento profesional de la propia gestión alineada a sus metas corporativas y estratégicas.

Puntualmente se propuso un plan innovador en donde aspectos tales como el desarrollo conceptual, materializado en una revista institucional, sea una oportunidad de relacionamiento, sabiendo que Lozada Viajes no ha estipulado herramientas de esta naturaleza y características, ya que al propio franquiciado lo aborda como un consumidor o como un cliente estratégico y no como un socio interno que colabora en su desenvolvimiento y en su desarrollo de modelo de negocios. Otra de las intervenciones se refirió a estrechar la comunicación a partir de la incorporación de tecnología de la información, como por ejemplo una red social para las franquicias generando toda una integración y una óptica renovada de la forma del relacionamiento. De igual manera se le asignó todo un bagaje de herramientas denominado el kit de herramientas comunicacionales para el uso y gestión del respaldo institucional en estos referentes que se encuentran replicando la filosofía organizacional en distintas partes del país. Es así que este termina siendo un trabajo que comienza con un análisis situacional y diagnóstico, y culmina destacando la relevancia de la planificación estratégica en el marco de la RPI.

Recomendaciones

Como se expresaba este plan se ha abocado a la integración y vinculación de los franquiciados como público interno dentro del modelo de negocio de Lozada Viajes, sin embargo a los fines de generar un mayor impacto en la creación de ventajas competitivas se proponen una serie de sugerencias que determinarán un proceso de planificación estratégica hacia un mejor posicionamiento en el mercado.

En primer lugar se destaca la necesidad de continuar con la planificación del proyecto institucional hacia diferentes aspectos desde la plataforma funcional de comunicación, en el que todos sus miembros, tanto aquellos cercanos a su misión y visión, como también aquellos que no se encuentran en una estrechez vincular, puedan experimentar los beneficios del espíritu Lozada, siendo parte de un trabajo mancomunado y de desenvolvimiento institucional.

Otra de las recomendaciones refiere a desarrollar un plan de comunicación hacia los públicos externos, en donde se potencie el uso de la omnicanalidad. Esta recomendación surge por la relevancia de estos mecanismos ya que este es el futuro de la comunicación, debido a que permiten optimizar los espacios agilizar y dinamizar los estilos de trabajo y vectorizar en distintas direcciones el flujo comunicativo de la empresa, además de potenciar la experiencia del cliente y acercarse más al cumplimiento de sus objetivos corporativos tales como su visión y misión.

Referencias

Fuentes bibliográficas

Avilia Lammertyn, R.E. (1999). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Imagen.

Capriotti. P (2009). *Planificación Estratégica de la Imagen*. Málaga, España. Editorial Ariel.

Marchiori, Marlene (2011). *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones*. Ciencias de la Información, 42(2),49-54.[fecha de Consulta 29 de Agosto de 2020]. ISSN: 0864-4659. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1814/181422294008>

Mercado, S (2000) *Relaciones Públicas Aplicadas*, Cengage Learning Editores: México.

Peña Acuña, Beatriz, & del Henar Sánchez Cobarro, Paloma, & Fdez. de Bobadilla, Gonzalo Wandosell (2015). *Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial*. Opción, 31(3),944-966.[fecha de Consulta 28 de Agosto de 2020]. ISSN: 1012-1587. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31045567050>

PortoSimões,R.(1993).*Relacionespúblicas,funciónpolítica*.España.ConsejoSuperiordeComunicaciónyRelacionesPúblicasdeEspaña.

Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC. Madrid.

Wilcox, D; 2006; *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*; Editorial Pearson, Madrid.

Otras fuentes

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2020) *Digesto Emergencia Sanitaria*. Disponible en: http://www.saij.gob.ar/docs-f/generales/digesto_emergencia_sanitaria_coronavirus.pdf. Extraído el día:18/9/2020

BCRA. (2020). *Relevamiento de expectativas del mercado, Julio 2020*, recuperado de:

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200731%20Resultados%20web.pdf>, el día 06/09/2020.

CIPPEC (2020). *El impacto político, económico y social del coronavirus en Argentina*, recuperado de: <https://www.cippec.org/proyecto/coronavirus/>, el día 06/09/2020.

El Cronista. (2020). *La tecnología en tiempos de pandemia y post-pandemia*, recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/La-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-y-post-pandemia-20200424-0034.html>, el día 07/09/2020.

García Uceda, Esperanza (2016). *Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa*. Opción, 32(7),684-706.[fecha de Consulta 23 de Agosto de 2020]. ISSN: 1012-1587. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31048480039>

INDEC (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*, disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf

Infobae. (2020). *El FMI empeoró su pronóstico para la Argentina: ahora estima que la economía caerá 9.9% en 2020*, recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/24/el-fmi-empeoro-su-pronostico-para-la-argentina-ahora-estima-que-la-economia-caera-99-en-2020/>, el día 06/09/2020.

Anexos

Anexo 1: Estructura de la Revista Institucional para Franquiciados Fundamentación

- La revista estará conformada por 5 secciones, la primera un espacio general donde se expresara la editorial a través del presidente y la directora ejecutiva alternadamente en las distintas publicaciones, luego una sección destacando las actividades más importantes desarrolladas durante el mes haciendo hincapié en el desenvolvimiento de los franquiciados, una tercera instancia en donde se realice una nota y se ponga la lupa sobre una franquicia en particular, un cuarto momento donde se realiza una nota personal a un directivo o referente de alguna franquicia, y finalmente un apartado donde se realice un análisis de la coyuntura del sector, buscando aportar tendencias, y una perspectiva crítica de los momentos políticos, económicos, comerciales, tanto positivos como negativos, que se le ofrecen a Lozada Viajes y sus franquiciados.

Editorial:

- Aquí se realizará una reflexión por parte del presidente y de la directora ejecutiva, donde se invitará mes a mes, publicación a publicación, a que los franquiciados descubran los beneficios de vincularse y ser socios estratégicos del espíritu de Lozada Viajes.

Dentro de los disparadores conceptuales se encontrarán enunciados tales como:

- ✓ La red de franquicias más importante del país
- ✓ El enfoque de Lozada Viajes sobre los emprendedores del turismo
- ✓ El desarrollo del turismo como una de las dos industrias más importantes del mundo.
- ✓ La oportunidad de crecer y consolidarse como empresarios a partir de ser parte de la familia Lozada.

Los aspectos antes mencionados serán ejes que permitirán redactar la editorial acorde al contexto y las circunstancias del momento.

Sección 1: Las actividades destacadas del mes

- ✓ Aquí se realizará una descripción de las distintas actividades que la empresa ha ido ejecutando durante el mes de trabajo, aprovechando la instancia de la publicación para poner al corriente a los franquiciados.
- ✓ Se destacarán aspectos tales como ventas, reuniones, visitas a casa central, las estadísticas en cuanto a las fluctuaciones de comercialización tanto internas como del sector, y también los planes y perspectivas a futuro de la organización.

Sección 2: la franquicia

- ✓ Esta será la sección central de cada una de las publicaciones ya que, en cada una de las salidas institucionales, la revista contará con un enfoque sobre una de las franquicias en particular, allí se contará la historia personal de su referente, la estructura de su franquicia, los integrantes, se realizará una descripción con ilustraciones (fotos de los integrantes, colaboradores de las oficinas). Se referirá acerca de sus perspectivas y de sus expectativas de crecimiento, buscando un tomo amigable y de involucramiento.

Sección 3: una nota personal a un directivo o referente

- ✓ Considerando la cantidad de franquicias será importante al mismo tiempo que la sección anterior, ir realizando un complemento a una nota personal sobre un directivo o referente de otra de las franquicias para de esta manera tener distintas perspectivas en una misma publicación e ir generando protagonismo en simultaneo de los distintos socios estratégicos que tiene la organización.

Sección 4: análisis de la coyuntura del sector

- ✓ Esta es la última sección y con esta se cerrará la publicación mes a mes buscando realizar un resumen de las tendencias macro y micro sectoriales del turismo, considerando una tabla en donde se le arroje al franquiciado cuales son los aspectos claves tanto positivos como negativos, que se deberán tener en cuenta para el periodo de trabajo, y las decisiones estratégicas que deban llevar adelante.

Anexo 2: Guía de pautas para evaluación táctica I

Área 1: Vinculación con Lozada Viajes

- 1.1 Descripción de la vinculación que tiene con Casa Central
- 1.2 Aspectos a mejorar de su comunicación y vinculación con Lozada
- 1.3 Formas de vinculación más satisfactorias

Área 2: Identificación con la empresa

- 2.1 Asociación con la misión y visión de Lozada
- 2.2 Valores que lo motivan a desarrollarse como franquiciado
- 2.3 Descripción del trabajo en equipo

Área 3: Satisfacción

- 3.1 Aceptación de actividades propuestas
- 3.2 Conformidad con el desempeño organizacional en general
- 3.3 Beneficios que obtiene siendo emprendedor en Lozada Viajes

Área 4: Perspectiva de crecimiento

- 4.1 Objetivos como franquiciado
- 4.2 Visualización a 5 años como emprendedor Lozada