

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de grado



Reporte de caso

Plan de comunicación digital y Liderazgo coach en Lozada Viajes: alineación organizacional a las tendencias actuales debido al impacto de Covid-19

Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos

Natalí Ivana Pighín
DNI 32068805
Legajo VRHU15625

Córdoba 2021

Resumen

Lozada Viajes es la empresa de turismo con la red de franquicias más grande del país. En el contexto de pandemia se vio fuertemente afectada debido a las restricciones comerciales y de circulación impuestas, tanto nacionales como internacionales, con el propósito de resguardar la salud de las personas. En este escenario, la falta de agilidad en la toma de decisiones y en la adaptación a los cambios dentro de la organización influyeron negativamente en los resultados del negocio, inclusive afectaron las grandes oportunidades de mejora existentes respecto a posicionamiento de marca digital y ventas online.

Luego del análisis y diagnóstico, se desarrolló un plan de comunicación interna en formato digital y de liderazgo coach que incluye la contratación de una consultora especializada en liderazgo coach, la incorporación de talento especializado en comunicación digital y la creación de capacitaciones para entrenar al personal en la gestión del cambio con el propósito de mantener el diferencial competitivo por estos medios. Este plan tiene la finalidad de captar y fidelizar a nuevos clientes a través de canales online e incrementar los ingresos de la compañía en un 10% manteniendo su calidad y calidez en la atención en cada una de sus franquicias.

Palabras clave: comunicación digital - liderazgo coach - contexto de cambio – Covid 19

Abstract

Lozada Viajes is the tourism company with the largest franchise network in the country. In the context of the pandemic, it was strongly affected due to the trade and movement restrictions imposed, both nationally and internationally, with the purpose of protecting people's health. In this scenario, the lack of agility in decision-making and in adapting to changes within the organization had a negative influence on business results, even affecting the great opportunities for improvement that exist regarding digital brand positioning and online sales.

After the analysis and diagnosis, an internal communication and coach leadership plan was developed in digital format that includes the hiring of a consulting firm specialized in coach leadership, the incorporation of talent specialized in digital communication and the creation of training to train staff in change management with the purpose of maintaining the competitive differential by these means. This plan is intended to capture and retain new customers through online channels and increase the company's income by 10% while maintaining its quality and warmth of service in each of its franchises.

Keywords: digital communication - leadership coach – context of change - Covid-19

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
<i>Análisis de contexto macro: PESTEL</i>	7
<i>Análisis de la organización: FODA</i>	10
Marco teórico	14
<i>Comunicación interna</i>	14
<i>Comunicación digital</i>	15
<i>Selección de talentos</i>	15
<i>Liderazgo coaching</i>	16
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de implementación	19
<i>Objetivos</i>	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
<i>Alcance</i>	19
<i>Acciones</i>	20
1. Selección de profesional en marketing digital	20
2. Capacitaciones virtuales sobre comunicación digital y venta online.....	21
3. Capacitación y entrenamiento en liderazgo coaching.....	22
Medición de la propuesta	23
<i>Marco temporal de la implementación</i>	24
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	24
Conclusión	26
<i>Recomendaciones</i>	26
Referencias	28
Anexos	31
<i>Anexo A perfil de puesto de responsable de marketing digital</i>	

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis FODA.....	12
Tabla 2 Diagrama de Gantt.....	24
Tabla 3 Presupuesto y ROI.....	25

Introducción

Lozada Viajes es una empresa dedicada al turismo que nace en 1987 de la mano de Facundo Lozada y Cecilia Trigo de Lozada en la ciudad de Córdoba. Tres años después, se suman al negocio sus hijos Santiago, Juan Cruz, Iván y Javier. En 1996 incorporan a su cartera de productos los viajes de negocios para empresas de la provincia. En 2004, realizan la apertura de sus primeras 3 sucursales (dos en Córdoba y una en Buenos Aires), al mismo tiempo que comienzan a diseñar su plan de franquicias. Diez años después, en 2014, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la organización renovando la gestión (Lozada, 2017).

Con más de 30 años de trayectoria, 80 socios que venden bajo su firma comercial y con presencia en 12 provincias, Lozada continúa posicionada como la empresa número uno en red de franquicias, siendo este su principal diferencial competitivo. Actualmente, cuentan con una nueva unidad de negocio, Lozada Seguros, que surge como oportunidad en el contexto de pandemia (La Voz, 2021).

La problemática que presenta Lozada Viajes viene dada por el contexto de Covid-19 que afectó fuertemente al turismo nacional e internacional condicionándolo económicamente. Frente a esta realidad, se evidencia la necesidad de generar nuevas alternativas para que sigan vigentes comercialmente y capacitar a sus equipos en habilidades que permitan una rápida adaptación a los cambios. La tecnología toma un rol primordial en la manera de comunicar e interactuar, por lo que la adopción al comercio electrónico se torna indispensable. Carecen de planes de capacitación en tecnologías de la información y la Comunicación (TICs) para colaboradores y franquiciados. La mayor parte del 2020 la empresa no registró ingresos (La Voz, 2020), dejando en evidencia la demora en la toma de decisiones y la falta de herramientas digitales para la venta, por lo que es necesario que comiencen a trabajar principalmente el liderazgo en contextos de cambio y en alternativas que generen ingresos constantes.

La investigación llevada a cabo a 139 Mi Pymes de Córdoba sobre estrategias de gestión empresarial respecto a tecnologías de la Información (TICs) y e-commerce (Jones, C., Motta, J. y Alderete, M. V., (2016), “Gestión estratégica de tecnologías y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina”, Córdoba, Argentina), es un artículo que investiga, a través de datos derivados de encuestas a una muestra de micro, pequeñas y medianas empresas de la localidad, los factores causantes de la no implementación de comercio electrónico y su impacto tanto en la productividad como en el desempeño organizacional. Resalta la importancia

y la necesidad de que las organizaciones, principalmente las áreas gerenciales, tomen una aptitud digital (*e-readiness*) como parte de su estrategia comercial.

El trabajo de investigación final sobre la influencia de la transformación digital a través de la omnicanalidad (Pisacane, M., López, N., (2020), “Pymes: Oportunidades y amenazas del impacto COVID en la economía”, Mendoza, Argentina) analiza por medio de encuestas a diversas industrias nacionales e internacionales de varios rubros, además de reuniones con profesionales en Recursos Humanos la consecuencia de alternativas que conectan las necesidades del mercado laboral con la transformación digital, la cual acelera la demanda online, la integración y el manejo de los distintos canales para dar respuestas en los tiempos que demandan los consumidores actuales. También muestra que las empresas que venían desarrollando principalmente un modelo de adaptación y transformación en gestión del cambio en niveles gerenciales, sufrieron un menor impacto de aquellas que no. Por último, la cantidad de datos valiosos que se obtienen por los canales digitales permiten agilizar la toma de decisiones, analizar y segmentar clientes y observar de cerca a la competencia, entre otros; a la vez que reduce costos y tiempos de respuesta.

En el siguiente estudio sobre la resistencia al cambio organizacional (Villavicencio Álvarez, V. y Ocaña Arguello, I., (2017), “El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional”, Buenos Aires, Argentina) se demuestra como por medio de su metodología de acuerdos iniciales, exploración, diseño de acciones y cierre, el coaching es una herramienta que se relaciona directamente con el proceso de cambio y de aprendizaje. Es importante implementarlo en las empresas para potenciar la adaptabilidad, la innovación, el empoderamiento y la practicidad. También refiere a los cambios estratégicos, tecnológicos y culturales relacionados al liderazgo desde las competencias que son necesarias desarrollar para guiar a las personas a su cargo y ser promotores de los mismos.

Siguiendo con el trabajo que indaga acerca de los métodos necesarios para estimar y calcular resultados de un proceso de coaching empresarial (Alvaro, N. L., (2016), “Herramientas de evaluación y medición de resultados para el proceso de coaching organizacional”, Mendoza, Argentina) el análisis está basado en un estudio exploratorio sobre Coaching organizacional y un estudio descriptivo con profesionales de Recursos Humanos, por lo que el énfasis está en el valor del talento humano como responsables de la administración de los demás recursos y en la variedad de métodos que existen para llevar a cabo esta tarea, brindando una serie de capacitaciones y entrenamientos que potencian personal y organizacionalmente a los equipos, a la vez que incrementan las competencias propias del coaching. También ofrece herramientas de valoración

periódicas tales como evaluaciones de desempeño y conversaciones constantes resaltando que la implementación se lleve a cabo en todos los niveles de la organización.

Del presente trabajo Lozada Viajes podrá obtener datos y herramientas que sustenten la importancia de: el desarrollo del talento humano, la información y comunicación constante en toda la organización, el contar con líderes capacitados para atravesar y acompañar estos procesos de cambio en la gestión de equipos con éxito agilizando la toma de decisiones. Es relevante también trabajar sus principales oportunidades respecto a las TICs y ACE mejorando su posicionamiento en canales digitales aportando a la omnicanalidad desde sus fortalezas de marca y atención personal de calidad.

Análisis de situación

Lozada Viajes es una organización cuya visión es “ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina” (Lozada Viajes, s.f., <https://bit.ly/3c92bwQ>) y alcanzarle a través de su misión que es la de “facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros, despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión” (Lozada Viajes, s.f., <https://bit.ly/3c92bwQ>) donde estén presentes sus valores de calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas y con el firme propósito de desarrollar proyectos y aportar al crecimiento personal de sus colaboradores (Lozada,2017).

En cuanto a sus procesos, la empresa posee cuatro bien diferenciados: los estratégicos, de franquicias, para el viajero y de apoyo. Obtuvo certificación internacional bajo normas ISO 9001, por

lo que cuentan con la descripción de puestos, tareas y procesos de forma completa y detallada. Dichos procesos se basan en la mejora continua: planificar, hacer, verificar y ajustar (Lozada, 2017).

En cuanto a capacitaciones, poseen un campus virtual disponible para socios franquiciados y colaboradores con variados temas relacionados principalmente a los destinos de viajeros.

Análisis del contexto macro: PESTEL

1. Factores políticos

Desde marzo del 2020 a la actualidad, desde el marco internacional al local, cada gobierno ha adoptado distintas medidas respecto a cómo afrontar la pandemia y resguardar la salud de los ciudadanos. De acuerdo al trabajo que investiga el impacto de COVID a nivel económico en Pymes (Pisacane, M., López, N., 2020), los Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) afectaron la actividad comercial presencial con la prohibición de apertura de locales y las restricciones a la libre circulación fuera y dentro del país (cada provincia impuso sus propias condiciones), como por ejemplo el caso de Formosa donde los ciudadanos se vieron imposibilitados de ingresar a su provincia (A24, 2021).

A nivel internacional, la problemática proviene de las condiciones respecto a vacunación: si la persona recibió la inyección y de qué procedencia es depende el ingreso, el no ingreso o aislamiento

obligatorio al ingresar a otro país (Bernd; R., 2021) y a esto se le suman las políticas definidas por el gobierno respecto del retorno del exterior (argentina.gob.ar, 2021).

2. Factores económicos

Actualmente, el 20% de las empresas de turismo han quebrado y 85000 puestos de trabajo desaparecieron, de los cuales 15000 pertenecen a hotelería. Este sector solicita volver a activar el rubro, por lo que el gobierno ha lanzado un programa llamado “Pre viaje” como respuesta a este pedido (Página 12, 2021).

Uno de los costos más significativos a tener en cuenta al momento de viajar es el pago de hisopados y estadía (por aislamiento obligatorio) que el estado nacional impuso que los mismos estén a cargo del viajero en el momento de ingreso al país (argentina.gob.ar, 2021).

3. Factores sociales

La pandemia trajo consigo un conjunto de decretos, protocolos y medidas gubernamentales que han influido notoriamente en los comportamientos, gustos, preferencias y hábitos de los consumidores, incluidos los de viajar dentro y fuera del país (El Cronista, 2021). Los cambios más destacados, por nombrar algunos, son los horarios de circulación, el volumen de reuniones, consumo de productos y los medios para adquirirlos, la disminución en las compras por el ahorro ante la incertidumbre del contexto.

4. Factores tecnológicos

Indudablemente la tecnología es el principal actor. Cambiaron los comportamientos de compra, de visitas, de encuentros con amigos y familiares (Télam, 2021). El trabajo home office forma parte de la normalidad, así como adquirir productos y servicios desde casa (randstad, 2021). Las empresas fuertemente posicionadas desde el canal presencial y con escasa presencia digital se vieron muy afectadas debido al gran avance tecnológico. Las transacciones digitales (casi impuestas) en el contexto de pandemia siguen siendo hasta hoy los canales que muchos consumidores siguen eligiendo (Cinco Días, 2021).

5. Factores ecológicos

La pandemia y, por consiguiente, las medidas sanitarias tomadas por cada municipio, provincia y país afectaron las actividades económicas relacionadas al turismo. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el virus se detectó en China en diciembre de 2019. Las disposiciones para evitar el contagio de este nuevo virus implicaron, entre otras, el uso de mascarillas, el distanciamiento social y eludir el aglomeramiento de personas (OMS, 2020). La rápida expansión del virus afectó a

todos los países del mundo, donde cada uno, para cuidar a sus ciudadanos, asegurar la atención médica y evitar incrementar el número de contagios fueron tomando medidas regulatorias. En Argentina comenzaron a regir en marzo del 2020 y se extendieron hasta la actualidad. El aislamiento social excesivo y la incertidumbre económica del contexto actual trae a colación otros inconvenientes relacionados a la salud, principalmente la mental y emocional, tales como angustia, ansiedad y depresión (Elsevier, 2020).

6. Factores legales

El gobierno argentino fue tomando decisiones respecto a la pandemia y comunicándolas a través de los DNU que afectaron a toda la comunidad a nivel social como económico (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020). Hoy nuestro país sigue siendo, en comparación con países del mismo continente, el más crítico en cuanto a recuperación económica pos pandemia, por lo que se intenta reactivar la economía. En lo referente al turismo, la administración nacional ha lanzado un programa de reactivación llamado “Pre Viaje” ante el pedido de empresas de este rubro (El Economista, 2021).

Análisis del contexto micro: PORTER

1. Amenaza de sustitutos

La tecnología cobra relevancia y la mayor amenaza está dada por el cambio de hábitos de compra de los consumidores en cuanto a los medios utilizados para adquirir los productos y servicios. A raíz de la pandemia el canal online tomó fuerte protagonismo por la realización de transacciones digitales “casi” forzada (Télam, 2021). Hoy, la facilidad de obtener respuestas rápidas y la satisfacción casi inmediata de las necesidades que los clientes buscan satisfacer a través de éstos forman parte de sus nuevos requerimientos.

2. Amenaza de competidores

Lozada Viajes sigue siendo una de las empresas mejor posicionadas a nivel país. Como se mencionó anteriormente, debido al Covid 19 y, por ende, al avance del canal online, varios de sus competidores obtuvieron y obtienen ventajas competitivas debido al alcance y a la llegada a un público mayor. Actualmente, Al Mundo, Avantrip, Garbarino Viajes y Despegar son las agencias que aparecen primeras en buscadores cuando de turismo se trata y que ofrecen posibilidades de

compra online, promociones con tarjetas de crédito y financiamiento en cuotas (el viaje amado, 2021).

3. Poder de compradores

Tanto en Córdoba como en el resto del país, los consumidores eligen más cuidadosamente qué comprar, por qué medios hacerlo y a quiénes. El ahorro y la seguridad toman protagonismo. Los viajeros no son la excepción, por lo que es importante estar atentos a los nuevos hábitos y preferencias para crear productos y servicios que se adapten (aprende de turismo, 2021).

4. Poder de proveedores

Los proveedores se encuentran generando estrategias a nivel nacional e internacional para reactivar el turismo con acuerdos y condiciones que favorezcan a las empresas y resguarden al viajero en su travesía. Si bien se ve incrementada la circulación a nivel país, principalmente en provincias del norte y del sur, Buenos Aires y Córdoba, se continúa trabajando en los acuerdos y condiciones imprescindibles para activar los viajes internacionales (infobae, 2021). Además, se encuentran fuertemente posicionados en canales online ofreciendo una variedad importante de alternativas relacionadas a promociones y financiaciones a medida de los requerimientos del viajero actual.

5. Rivalidad competitiva

En 2018, Lozada Viajes permanecía en los primeros puestos como una de las empresas preferidas para viajar y la red de franquicias relacionada al turismo más grande del país (infonegocios, 2018). A raíz de la pandemia, la organización ha sabido retener a sus socios franquiciados y colaboradores a través de ajustes de sueldos, re negociaciones de precio de alquileres, no cobrando el *fee* (cuota) a las franquicias por el stop en la actividad comercial que causó la falta de ingresos (La Voz, 2020).

Actualmente, la empresa ha incurrido en una nueva unidad de negocio, Lozada Seguros que, según el artículo periodístico, podría destacarse respecto a la actividad relacionada al turismo (La Voz, 2021). En junio de este año ya han certificado bajo normas ISO 9001 los procesos de la nueva operación comercial en cuanto a ventas y asesoramiento de seguros (LinkedIn Lozada Viajes, 2021).

Análisis de la organización: FODA

Lozada Viajes es una empresa con 30 años de trayectoria con la red comercial de ventas nacional más importante con 80 socios franquiciados y en 12 provincias, principalmente en Córdoba (Lozada, 2017), por lo que su posicionamiento de marca es una de sus fortalezas principales.

Su política general declara que se encuentran trabajando fuertemente en alcanzar la excelencia apuntando al trabajo en equipo y al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y asociados (Lozada Viajes, 2017) que incluyen calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, actividad comercial, recursos humanos y financiera administrativa.

Respecto a la gestión de franquicias, mantienen contacto a través del canal telefónico y mails para asistencia y asesoría (Lozada, 2017) pero carecen de sistemas de seguimiento de las mismas. Los medios de comunicación e información tienen oportunidades de mejora para lograr el asesoramiento de calidad que se pretende alcanzar.

En cuanto a los canales de ventas, han incluido dos unidades de negocio: canal online y tour operador, en 2016. El primero, para la venta de productos y servicios a través de su página web con el propósito de lograr la omnicanalidad. El segundo, para la comercialización de productos propios en el cual incluyeron a las franquicias como principales promotores de venta otorgándole incentivos de acuerdo a la colocación (Lozada, 2017).

En cuanto a su organigrama es principalmente horizontal, lo que facilita la comunicación entre las distintas áreas.

Retomando la omnicanalidad, si bien cuentan con una estrategia que incluye línea 0800, línea telefónica exclusiva para franquicias, mailing y una web propia, carecen de presencia en redes sociales, tales como Facebook e Instagram. Su estructura tecnológica y de talento humano profesional para implementar los sistemas necesarios para esta conexión entre todos los recursos es escasa. Si bien, mencionan que es muy costoso (Lozada, 2017), la inversión se torna primordial para seguir siendo competitiva en este contexto de aceleramiento digital.

En referencia al desarrollo, poseen un campus virtual que incluye temas relacionados al turismo para colaboradores y asociados, pero no poseen planes crecimiento profesional, siendo una gran oportunidad para potenciar las competencias que motiven y agilicen la gestión del cambio como parte de la nueva normalidad, junto al conocimiento técnico necesario a través del Campus Lozada.

Respecto al segmento de mercado, sus análisis se basan sólo en las ventajas competitivas de la organización (Lozada, 2017) Es primordial analizar también a los clientes, clasificarlos en categorías y obtener datos precisos para brindarles productos y servicios acordes, como por ejemplo planes de financiación y promociones al segmento con tendencia al ahorro. Es tarea de Lozada planificar y ofrecer financiamiento llamativos y adecuados a este sector.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Equipo de trabajo	Nueva unidad de negocio	Falta de posicionamiento digital y e-commerce	Contexto pandemia
Red de franquicias	Fusionar nueva unidad de negocio con el turismo	Falta de opciones de financiación	Competencia digital
Posicionamiento de marca en Argentina	Enlazar canal físico y online	Falta de capacitación e inversión en tecnología	Proveedores fuertes en e-commerce
Procesos certificados bajo normas ISO 9001	Ley de turismo Nro. 25997Financiaciones.	Falta de agilidad en la toma de decisiones	Restricciones gubernamentales nacionales e internacionales
	Cambios de hábitos y preferencias de los consumidores	Falencias en sistemas de comunicación e información interna	
	Lanzamiento Pre Viaje	Falta de desarrollo de líderes y gerentes en la gestión del cambio	

Fuente: elaboración propia.

Lozada viajes cuenta con un equipo humano dinámico y adaptativo, capacitado y entrenado en la mejora continua, lo que permite que puedan desarrollarse nuevas habilidades y competencias, principalmente en gerentes y líderes, para facilitar a toda la empresa la adaptación al escenario actual de cambios constantes de manera ágil y sin demoras en la toma de decisiones. Es importante mantener una comunicación fluida y transversal para innovar y crear alternativas que permitan potenciar y/o mantener al negocio vigente. Los socios franquiciados deben incluirse como agentes de cambio. Es relevante que, tanto el negocio de los viajes como el de seguros, llegue a un público mayor que solo el contactado presencialmente, como así también el avance de hardware y software y la incorporación de talento especializado en tecnología. Las capacitaciones a colaboradores y socios franquiciados deberían ampliarse a atención, venta y manejo de canales digitales junto a la implementación de programas de fácil acceso y ejecución. Todo esto considerado como la mayor inversión (y no el mayor gasto) de la organización.

Siguiendo con los planes y estrategias comerciales, es primordial que estén orientados a los clientes, a sus nuevas preferencias de consumo, necesidades, comportamientos de ahorro y financiaciones. El seguir de cerca a la competencia también es importante para seguir sosteniendo su diferencial competitivo, principalmente en canales online. De esta manera, quien elija a Lozada

viajes o Lozada seguros seguirá valorando la calidad, el acompañamiento y asesoramiento de colaboradores profesionales, por cualquiera de los medios de contacto disponibles.

Marco teórico

A continuación, se presenta el desarrollo de los conceptos relevantes nombrados a lo largo del trabajo con el fin de comprender la relación entre los mismos y la importancia de incluirlos en las estrategias organizacionales. Teniendo en cuenta la nueva realidad, se define la importancia de una comunicación interna desde canales digitales que cobra relevancia en el entorno actual, la adquisición de talentos clave para el presente y el futuro de la organización y la formación y entrenamiento de habilidades y competencias de liderazgo basado en el coaching para afrontar y transitar los cambios de manera ágil.

Comunicación interna

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) refieren a la comunicación interna como una herramienta novedosa de gestión que ayuda a potenciar la competitividad y el bienestar en las organizaciones. Este estilo de comunicación contempla a la empresa por dentro para luego transmitir y expandirse hacia el afuera. La misma debe estar alineada con la estrategia organizacional e incluir a todas las personas que forman parte de la organización (Brandolini et al.,2009).

Siguiendo con los autores, la comunicación implica que el receptor de la información debe comprenderla para así poder modificar actitudes y/o pensamientos (Brandolini et al.,2009). Es a través de ésta, según Brandolini et al. (2009), que las empresas brindan a las personas con las que interactúan sus valores distintivos y es parte fundamental de la cultura organizacional, la cual incluye también tecnología, modos de comportarse, redes comunicacionales, valores, mitos y creencias.

De acuerdo con Iturrioz (2017), en este nuevo contexto de cambios acelerados y transformación constante, las organizaciones realizan planes estratégicos donde no pueden faltar aspectos relevantes tales como tecnología, procesos, mercados, estructura. Para llevarlos a cabo con éxito, señala que es necesario accionar rápidamente y es aquí donde cobran relevancia tanto los procesos como las personas. Estas últimas como el principal diferencial competitivo en las organizaciones y cuanto más adaptadas se encuentren a una cultura basada en generar valor y a la toma de decisiones ágiles, mayores serán las probabilidades de alcanzar el éxito. Se nombran cuatro aspectos que debe contener una estrategia: Cultura, Acciones críticas, Personas y Organización Formal. Siguiendo con Iturrioz (2017), es relevante que los líderes desarrollen habilidades y conductas orientadas a la propuesta de

valor hacia los clientes creando nuevas maneras de hacer y productos alineados al perfil requerido para lograr la estrategia propuesta.

Comunicación digital

La comunicación digital como la presencial, así como las relaciones dentro y fuera de las organizaciones están estrechamente vinculadas (González Frigoli, Poiré y Módena, 2016). La tecnología produce cambios culturales y atraviesa tanto el ámbito personal como el laboral a través de redes sociales, home office, etc. y hacen que esta línea delgada entre éstos se torne cada vez más difusa (González Frigoli et al.,2016).

De acuerdo con González Frigoli et al. (2016), tanto la tecnología como las relaciones digitales surgen en cierto contexto y lo transforman. Para que en las empresas se hable de tecnología y permita atraer clientes por estos medios, es necesario que la cultura organizacional adopte una actitud digital y que todos los integrantes la transmitan y transiten dichos cambios.

Para que esta transformación sea efectiva, es necesario analizar al público objetivo y potenciar los medios que utiliza para interactuar con las organizaciones, así como también los tiempos en que las personas buscan interactuar, qué requieren, entre otros aspectos (González Frigoli et al.,2016).

Selección de talentos

Iturrioz (2019) señala que el estudio actual para la selección de personal debe estar orientada al talento: principal diferencial competitivo con las que cuentan las organizaciones y la que define como “la suma de las habilidades de una persona, sus dotes, destrezas, conocimientos, experiencia, capacidad de enjuiciamiento, actitudes, carácter y motivaciones intrínsecas” (p.60). Para ello, la gestión por competencias resulta una herramienta útil (Iturrioz, 2019). Actualmente, las competencias más importantes se relacionan con la gestión y el desarrollo de personas ante los cambios, como así también alcanzar una actitud orientada al aprendizaje.

Siguiendo a Iturrioz (2019), atraer, retener y desarrollar talento es una de las premisas con la que toda organización debe contar. La gestión de colaboradores debe ser estratégica para que, a través del crecimiento y entrenamiento de los mismos, se transmita al exterior el impacto deseado por las compañías. Si esto se logra, la productividad se verá mejorada como así también la innovación y la

flexibilidad para responder rápido ante los cambios del contexto. Dicha gestión genera calidad en el hacer de cada una de las personas y, por ende, en el negocio (Iturrioz, 2019).

Capacitaciones

Iturrioz (2019) muestra que el aprendizaje continuo es una necesidad actual de las empresas para su constante transformación. Indica que este proceso comienza con la incorporación de conocimientos, técnicas y competencias para luego pasar al hacer, incorporando nuevas habilidades desde los errores y aciertos en la práctica y su respectiva reflexión crítica, pasando del qué y al cómo al porqué. La relación del aprendiz con quien lo lleva adelante es fundamental, por ello la transformación debe comenzar en la alta dirección, ya que este acompañamiento no se basa solamente en transmitir información sino en transitar juntos el cambio de conductas y pensamientos.

Liderazgo coaching

Siguiendo con el autor (Iturrioz, 2017) cuando se decide gestionar un cambio es necesario analizar qué se desea cambiar y qué mantener, para luego planificar y tener claros una serie de pasos a seguir para ponerlos en acción rápidamente e ir mejorándolos. Estos pasos deben contemplar cuatro conceptos: Causa, Comunicación, Claridad y Confianza. El primero, relacionado al objetivo del cambio y a las razones que conllevan a generarlo. El segundo, la comunicación, que debe estar basada en la claridad, transparencia, simpleza y en su continuidad. Es relevante que se converse no sólo de hacia dónde se quiere ir con el proceso, sino también de las sensaciones que se generan, tales como la resistencia. La claridad viene dada en la comunicación. Iturrioz (2017) señala que, para poder convencer a las personas de los cambios, es necesario brindarles la mayor claridad posible para lograr velocidad en la implementación. Respecto al concepto de confianza, se destaca que son los líderes los impulsores de la gestión del cambio y que es necesario que ellos atraviesen el proceso y lo transiten en primera instancia para luego gestionar de la mejor manera a sus equipos y conseguir los resultados organizacionales definidos (Iturrioz, 2017).

El Coaching es una herramienta que aporta a crear una cultura de calidad y servicio y permite potenciar a las personas en innovación y productividad. También orienta al aprendizaje y al desarrollo, por lo que además de ser una herramienta para gestionar cambios personales como organizacionales, se la considera como parte de la estrategia en lo que refiere a gestión de cambios

actuales, principalmente en aquellas empresas que entienden a sus colaboradores como la principal ventaja competitiva (Iturrioz, 2017).

La misión del coaching está orientada a ayudar a las personas a desarrollar sus capacidades y mejorar su desempeño y consta de tres actores bien diferenciados que forman parte del proceso: Coach, coachee y cliente. (Iturrioz, 2017).

Teniendo en cuenta lo desarrollado en este apartado podemos comprender la importancia de una comunicación interna empresarial digital y tecnológica, donde los talentos que se incorporen y se desarrollen dentro de la organización colaboren con el cambio cultural a través del aprendizaje transformacional tanto profesional como comportamental para lograr que todos los colaboradores sean ágiles ante los distintos escenarios, los promuevan y atraviesen con motivación, acompañando y transmitiendo dichas habilidades a las personas con las que interactúan por medio de una comunicación clara, transparente y confiable, por lo que el entrenamiento en estas habilidades es de suma importancia.

Diagnóstico y discusión

La problemática actual de Lozada Viajes proviene de la falta de posicionamiento en canales digitales. Si bien cuentan con fuerte presencia física en el país, en este punto queda en desventaja ante la competencia respecto a varios aspectos, tales como la falta de datos acerca de tendencias, necesidades y preferencias de clientes y potenciales clientes que brindan estos medios, la no llegada a clientes con perfiles digitales y el no estar en línea con los cambios constantes donde el contexto de pandemia ha dejado en evidencia la necesidad de desarrollar este aspecto. También es necesario que los colaboradores posean las habilidades necesarias para aprender, pensar y adaptarse rápido agilizando la toma de decisiones ante los distintos escenarios que se presentan y que forman parte de esta nueva realidad. En cuanto a la comunicación, principalmente interna, la empresa tiene oportunidades de mejora en cuanto a sus canales comunicacionales, tanto entre colaboradores como con los socios franquiciados y la inexistencia de canales informativos que aseguren la llegada de información relevante a todo el personal.

Se torna relevante accionar sobre las problemáticas detectadas para estar a la tendencia de las empresas exitosas. Para poder lograrlo, es fundamental generar un sistema de comunicación integrada para los colaboradores y asociados y que los líderes conduzcan a sus equipos a transitar la adaptación a los cambios a través del mismo.

Por lo expuesto, la propuesta de implementación implica un plan de comunicación interna digital, que conlleva la creación de un canal de información único mediante red social y canales de comunicación claramente definidos. La contratación de talento digital colabora con la comunicación interna y externa y con la formación técnica y práctica de canales digitales, venta online, medios audio visual, entre otras, que aportan a la omnicanalidad que Lozada pretende alcanzar. A la vez, incrementa la calidad, excelencia y confianza interior que se traduce en calidad, debido a la cantidad de datos e información que se logran obtener por estos canales y que ayudan a encontrar la mejor manera de satisfacer necesidades de clientes, cultivando una relación que mantiene el diferencial competitivo empresarial.

La formación y entrenamiento en liderazgo coach, entre otras habilidades y competencias, contribuye a fomentar una actitud de aprendizaje transformacional que facilita la implementación del plan de comunicación interna digital. Desarrollar comportamientos de flexibilidad y entendimiento, de la importancia de la comunicación y de cómo afrontar los cambios y cómo

promoverlos también brindan un aporte valioso al permitir que todos estén informados oportunamente, alineados al propósito y generando redes con otras áreas de la organización. Esto conlleva a potenciar la productividad, la agilidad y eficiencia del trabajo en equipo. Las acciones y decisiones se ponen rápidamente en marcha, pudiendo iterar y/o pivotear a tiempo en contextos cambiantes disminuyendo los costos por demoras.

Como conclusión a lo presentado, se propone a la compañía llevar adelante un plan de comunicación interna mediante medios digitales junto a la incorporación de talento digital y un plan de formación en liderazgo coach que permita agilizar la implementación y ver resultados desde el primer semestre, logrando un incremento anual en la productividad de un 10%.

Plan de implementación

Objetivos

A continuación, se procederá a desarrollar el proyecto de implementación en Lozada Viajes detallando en primera instancia el objetivo general y luego los específicos que lo sustentan.

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación en formato digital y liderazgo coach en Lozada Viajes mediante un sistema de información y de contacto integrada y fluida para incrementar los resultados de negocio en un 10% a diciembre 2022.

Objetivos específicos

1. Contratar talento digital donde el reclutamiento se lleve a cabo por consultora especializada y la selección por parte del responsable de RRHH de Lozada.
2. Informar y capacitar a todo el personal acerca del uso y la finalidad de la red social seleccionada como canal informativo oficial y sobre los canales de contacto definidos.
3. Capacitar y brindar talleres de liderazgo coach a líderes por medio de una consultora especializada en organizaciones.

Alcance

El plan de comunicación interna digital está destinado a toda la organización.

La contratación de talento en comunicación digital alcanza al área de RRHH y directores e influye en toda la organización.

La formación sobre canales de información y comunicación oficiales incluye a la empresa en su totalidad.

La capacitación y entrenamiento en liderazgo coach incluye a directores, gerentes y líderes.

Dicha implementación se realiza en casa central de Lozada ubicada en Córdoba, Argentina. Se estima una duración de 28 semanas para finalizar la implementación en toda la compañía comenzando el 6 de diciembre de 2021 hasta el 24 de junio del 2022.

Acciones

- 1. Contratar talento digital donde el reclutamiento se lleve a cabo por consultora especializada y la selección por parte del responsable de RRHH de Lozada.*

La contratación de profesionales de esta rama se torna indispensable para trabajar sobre una de las debilidades principales con las que cuenta la compañía. Es necesario que la persona a contratar cuente con las competencias y habilidades que permitan comunicar y transmitir los valores organizacionales a través de los medios digitales interna como externamente.

Las acciones a llevar a cabo para la selección son:

- a) Armado del perfil de puesto “Director de comunicación digital” del 06 al 17 de diciembre 2022.
- b) El responsable de selección de Lozada comienza la búsqueda interna del perfil solicitado y la consultora contratada comienza el reclutamiento externo con el objetivo de llevar adelante una selección mixta. En esta instancia, los colaboradores pueden recomendar perfiles. El marco temporal es del 20 al 31 de diciembre de 2022.
- c) La selección mixta la realizará el responsable de selección junto al reclutador de la consultora contratada en la semana siguiente inmediata de finalizado el reclutamiento. Se recomendarán los perfiles a la dirección quien tomará la decisión de incorporación.
- d) La inducción será de dos semanas y comenzará posterior a la semana correspondiente a la selección. Se designará a uno de los directivos para su acompañamiento.

El seguimiento será a través de conversaciones individuales y grupales con directivos y asesor de RRHH.

Presupuesto:

- reclutamiento a cargo de la consultora: \$ 153000
- gastos de contratación: \$ 8632
- sueldo de los primeros 3 meses: \$1050000

2. *Informar y capacitar a todo el personal acerca del uso y la finalidad de la red social seleccionada como canal informativo oficial y sobre los canales de contacto definidos.*

Un plan de comunicación interna por medio de canales digitales, para que sea exitoso, debe estar alineado a la estrategia organizacional. La acción está enfocada en que toda la empresa trabaje como un gran equipo con un nuevo mindset tecnológico con el objetivo de aumentar los resultados del negocio a través de una comunicación constante e información disponible.

Las acciones para lograr lo propuesto son:

a) Que el responsable de RRHH junto a la dirección de Lozada definan los objetivos basados en la estrategia comercial y cuál es el mensaje que la compañía pretende transmitir a sus colaboradores desde sus valores diferenciales. El marco temporal es de tres semanas, desde el 6 al 24 de diciembre de 2021.

b) Implementar la red social empresarial informativa y notificar los canales de comunicación definidos (whatsapp, zoom, mail) a partir del 07 de febrero de 2022

c) Relevar datos en la red social informativa tales como interacciones, vistas, comentarios, etc. Los responsables de sistemas y RRHH de Lozada avalúan y generan reportes quincenales desde 14 de febrero hasta finalizar la implementación y son quienes presentan dichos resultados a la dirección mensualmente.

d) El responsable de RR.HH. junto al director en comunicación digital generarán las capacitaciones relacionadas al uso de red social y brindarán herramientas orientadas a la agilidad en los canales de comunicación definidos. Se recomienda

- un encuentro virtual para capacitación teórica y práctica de 3 horas destinada a líderes de todas las áreas y al resto de los colaboradores en

- cuatro grupos de 30 personas donde el profesional, luego de desarrollar el material teórico genere un espacio de práctica (roll playing, simulador, etc.) para fusionar técnica y habilidades.

A llevarse a cabo desde el 24 de enero al 04 de febrero de 2022.

Se recomienda que cada encuentro sea grabado e incorporado como material de formación al Campus Lozada al día siguiente del encuentro y será un colaborador del área de talento humano el responsable de verificar el material, fomentar junto a los líderes la realización de dichas formaciones y el seguimiento de las capacitaciones efectuadas y aprobadas desde la semana del 07 de febrero de 2022. También, solicitará los reportes, realizará los informes pertinentes y los presentará a su líder desde el 21 de febrero hasta finalizar la implementación de manera mensual.

El responsable del área de personal encuestará mensualmente a los colaboradores a través de un formulario de google y vía Meet para relevar información y feedback que contribuya a la agilidad y la calidad en la implementación de los canales digitales de comunicación y la red social informativa a partir de la semana del 07 de marzo hasta finalizar la ejecución.

Presupuesto:

- red social informativa empresarial: 4 USD por usuario.
- el armado de capacitaciones y formaciones virtuales al Campus se realiza con los recursos actuales, por lo que no conlleva presupuesto en dinero.

3. *Capacitar y brindar talleres de liderazgo coach a líderes por medio de una consultora especializada en organizaciones.*

El objetivo es transformar las acciones del qué al cómo incrementando la satisfacción de los colaboradores al generar empoderamiento en el hacer, incrementando la proactividad y desarrollando competencias que potencien la agilidad ante los cambios, la creación de ideas innovadoras y la velocidad en la toma de decisiones en contextos cambiantes, reduciendo los costos que conlleva. A medida que se desarrollen estas habilidades se irán transmitiendo a las personas en cada contacto, por eso es importante el desarrollo y entrenamiento de los equipos para seguir fidelizando a los clientes actuales y atrayendo a nuevos públicos que aporten al incremento de la rentabilidad.

Las acciones a llevar adelante para entrenamiento en liderazgo coaching son:

- a) reclutamiento de una consultora especializada en liderazgo coach para la realización de talleres y capacitaciones a directores, gerentes y líderes del 17 al 28 de enero de 2022 y
- b) elección en la semana posterior de finalizado el reclutamiento.

El entrenamiento se llevará a cabo de la siguiente manera:

- a) cuatro encuentros individuales de 1 hora para cada líder donde se trabaje principalmente las actitudes de agilidad para la acción y la habilidad para ser proactivos en contextos cambiantes,
- b) tres encuentros grupales para entrenamiento, en dinámicas de equipo de 2 horas de duración, a comenzar en la semana del 14 de marzo. El plan prevé 6 semanas.

Se solicita a la consultora seguimiento de la implementación mediante presentación de reportes quincenales.

c) Son los líderes quienes generarán los encuentros con los equipos a cargo con el objetivo de entrenar y aprender, desde el acompañamiento, las habilidades y competencias necesarias para gestionar el cambio y aportar a modificar el mindset actual. La duración estimada es de 40 minutos a partir del 02 de mayo hasta finalizar la implementación. La dinámica de las reuniones es brindada por la consultora contratada, quien orientará a los líderes en base a los diagnósticos quincenales relevados.

Para un mayor aprovechamiento y entrenamiento de estas habilidades, el equipo de talento de Lozada solicita a cada líder que incluya en las conversaciones de desempeño las herramientas brindadas para el desarrollo de dichas habilidades y solicite planes para seguir potenciándolas.

Los recursos involucrados en la implementación inicial son: la consultora especializada en coaching organizacional y líderes de Lozada.

Los responsables de la formación, entrenamiento y seguimiento de las nuevas habilidades es la consultora por el lapso de 6 semanas y los líderes son quienes estarán a cargo de poner en práctica dichas habilidades y acompañar el aprendizaje en sus equipos.

Presupuesto:

- Plan de entrenamiento de cuatro conversaciones individuales por líder más tres talleres grupales de 2 horas cada uno: \$970000

Medición de la propuesta

A continuación, se detalla el marco temporal de la implementación a través de diagrama de Gantt y luego se especifica el presupuesto que conlleva el plan de implementación que sustenta el ROI estimado.

Marco temporal de la implementación

Tabla 2

Actividad	del 06/12 al 10/12	del 13/12 al 17/12	del 20/12 al 24/12	del 27/12 al 31/12	del 03/01 al 7/01	del 10/01 al 14/01	del 17/01 al 21/01	del 24/01 al 28/01	del 31/01 al 04/02	del 07/02 al 11/02	del 14/02 al 18/02	del 21/02 al 25/02	del 28/02 al 04/03	del 07/03 al 11/03	del 14/03 al 18/03	del 21/03 al 25/03	del 04/04 al 8/04	del 11/04 al 15/04	del 18/04 al 22/04	del 25/04 al 29/04	del 02/05 al 06/05	del 09/05 al 13/05	del 16/05 al 20/05	del 23/05 al 27/05	del 30/05 al 03/06	del 06/06 al 10/06	del 13/06 al 17/06	del 20/06 al 24/06
Selección director de comunicación digital																												
Perfil de puesto																												
Reclutamiento interno																												
Reclutamiento externo por consultora																												
Selección																												
Inducción																												
Plan de Comunicación digital																												
Definición de objetivos estratégicos																												
Capacitaciones																												
Implementación																												
Control, seguimiento y ajustes																												
Invitación a la formación																												
Solicitud de reportes																												
Evaluación y presentación de resultados																												
Encuestas																												
Liderazgo coach																												
Búsqueda de consultora																												
Contratación																												
Implementación																												
Solicitud de reportes																												
Encuentros de equipo																												

Evaluación del impacto de la implementación

Para estimar el retorno de inversión (ROI) se tuvo en cuenta la variación interanual 2019, 2020 y parte del 2021 teniendo en cuenta las ventas netas de Lozada al cierre del periodo 2018 y la inflación correspondiente al turismo.

El cálculo se realiza teniendo en cuenta las ventas netas a agosto 2021 y se estima un incremento del 10% sobre dicho importe como el beneficio económico a obtener al finalizar la implementación a junio del 2022.

Tabla 3
Presupuesto y ROI

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION

Selección director en comunicación digital		
Costo reclutamiento por consultora(*)	\$	153.000,00
Costo de contratación	\$	8.632,00
Sueldos y honorarios (3 meses)	\$	1.050.000,00
SUBTOTAL	\$	1.211.632,00
Plan de comunicación digital, canales digitales y liderazgo coach		
Honorarios del diseño (**)	\$	100.000,00
Honorarios seguimiento, ajustes y cambios (**)	\$	280.000,00
Contratación de consultoría experta en liderazgo coach (***)	\$	970.000,00

SUBTOTAL		\$	1.350.000,00	
TOTAL PRESUPUESTO		\$	2.561.632,00	
VENTAS	Variacion interanual (***)			Subtotales
Ventas netas Lozada 2018 (****)		\$	200.135.385,85	
Variacion interanual 2019	11,1%	\$	22.215.027,83	\$ 222.350.413,68
Variacion interanual 2020	-76,8%	\$	170.765.117,71	\$ 51.585.295,97
Variacion interanual a agosto 2021	-49,5%	\$	25.534.721,51	
TOTAL NETO		\$	26.050.574,47	
GANANCIA ESTIMADA		\$	2.605.057,45	

(*) Fuente consultada <https://www.manpower.com.ar/>

(**) Fuente consultada <https://www.novatip.com.ar/>

(***) Fuente consultada <https://www.samsaconsultores.com/>

(****) Fuente consultada <https://www.indec.gob.ar/>

(*****) Fuente consultada Lozada (2017)

$$\text{ROI} = \frac{2605057.45 - 2561632}{2561632} = 1.70\%$$

Conclusión

Lozada Viajes es la compañía con mayor número de franquicias ubicadas en Argentina que nace en 1987 en Córdoba y que posee presencia en 12 provincias. La problemática actual viene de la mano del fuerte avance de la tecnología y, principalmente, de los medios de comunicación digitales casi impuestos por el contexto Covid-19 y que actualmente siguen influyendo en la comunicación interna como en los consumidores en sus hábitos de compra, necesidades, conectividad y requerimientos de los canales de consumo elegidos. Se torna indispensable la inversión en talentos relacionados a la comunicación digital para que la compañía gane posicionamiento desde adentro para luego expandirse al mercado generando mayor rentabilidad por canales online manteniendo la calidad en cada interacción. En este aspecto, es necesario capacitar a los colaboradores y brindar material a los socios franquiciados en TICs y venta digital para profesionalizar la atención manteniendo el diferencial competitivo.

Lozada posee un equipo de trabajo entrenado en la mejora continua lo que facilita el desarrollo de nuevas competencias y habilidades basadas en liderazgo coach para ganar velocidad en la toma de decisiones y potenciar la adaptabilidad a los cambios constantes que requiere la nueva realidad.

Este plan de comunicación digital y liderazgo coach alinea a la organización a las tendencias de mercado logrando trabajar como una empresa unificada, llevando adelante acciones con multiplicidad de miradas, lo que se transmite al público a través del posicionamiento de marca en canales online.

De la implementación de las acciones propuestas, Lozada logrará unificar la información y la comunicación actualizando los medios, logrando a través de capacitaciones técnicas y del entrenamiento de habilidades que toda la organización se encuentre en un estadio distinto, alineado a los nuevos requerimientos del mercado y expandiendo sus fronteras sin perder su marca empresarial.

Recomendaciones

Ejecutar el plan diseñado generará que toda la compañía se desarrolle y se posicione en un nuevo estadio con mindset digital y de gestión ágil del cambio. La obtención de nuevos y numerosos datos

(no alcanzados por los canales físicos) otorga la posibilidad de seguir ampliando la cartera de clientes, llegando a los mismos con la calidad y cercanía que caracteriza a Lozada. Será primordial la inversión en hardware y software pertinente y continuar con la incorporación de talentos relacionados con la comunicación digital.

Otras alternativas válidas para lograr el cambio esperado es la incorporación de talentos en el área de administración y legales para crear opciones de pago que generen ingresos sustentables para la organización y que a la vez sea una alternativa de financiación novedosa en el mercado.

Será imprescindible generar planes de desarrollo internos orientados a quienes proyecten crecer dentro de la organización a través de convenios con entidades educativas. Se recomienda que estén relacionados con carreras afines al análisis de datos, comercio electrónico y TICs, como así también talleres y cursos sobre la gestión de emociones y comportamientos para atravesar los contextos cambiantes.

De esta manera Lozada contará con colaboradores competentes y motivados por el abanico de opciones y tiempo de trabajo free para quienes opten por profesionalizarse y crecer.

Respecto a los socios franquiciados, poder realizar modificaciones en las contrataciones para que trabajen como socios estratégicos podría ampliar el negocio incorporando miradas de emprendedores independientes. Para ello, será necesario capacitar en el ingreso a cada dueño que se incorpore para generar que contengan las habilidades y los conocimientos del negocio que la empresa pretende para la expansión de su marca y de lo que la hace única, tanto presencial como virtual.

Referencias

- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins, N., (2009), “Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa”. 1ª ed. Buenos Aires, Argentina. Ed. La Crujía.
- González Frigoli, M., Poiré, M.J. y Módena, L. (2016), “Gestión de la comunicación digital. Miradas, procesos y desafíos”. 1ª ed. La Plata, Argentina. Libro digital recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/>
- Jesús Mari Iturrioz Aizpuru, (2017), “El liderazgo en el siglo XXI, Coaching, equipos, clientes y resultados”, Barcelona, España. Ed. Gestión 2000.
- Alderete, M.V, Jones, C., (2019) ESTRATEGIAS DE TICS EN EMPRESAS DE CÓRDOBA, ARGENTINA: UN MODELO ESTRUCTURAL. SaberEs, Vol. 11. Núm. 2. 195-216.
Recuperado de <http://www.saberes.unr.edu.ar/>
- A24. (28 de agosto de 2021). Formosa: el panorama electoral en la provincia gobernada por Gildo Insfrán desde hace 25 años. A24. Recuperado de <http://www.a24.com/>
- Álvaro, N. L. (2016) “*Herramientas de evaluación y medición de resultados para el proceso de coaching organizacional*”. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina. Recuperada de <http://www.bdigital.uncu.edu.ar/>
- Bernd; R. (29 de junio de 2021). ¿Con qué vacunas se puede ingresar a la Unión Europea? DW. Recuperado de <http://www.dw.com/>
- Boletín Oficial de la República Argentina (2020). Aislamiento social preventivo y obligatorio. Decreto 297/2020. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Chelsea, B. (21 de abril de 2021). Cómo cambió el coronavirus los hábitos de consumo y al comercio minorista. *Cronista*. Recuperado de <http://www.cronista.com/>
- El Economista (10 de junio de 2021). Se relanza el Pre viaje y se anunciarán otras medidas para el sector turístico. *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/>
- Elsevier Public Health Emergency Collection (2020). Impacto psicológico del aislamiento social en el paciente comórbido: a propósito de la pandemia COVID-19. 227–228. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/>
- García López, R. (29 de agosto de 2021). Entendiendo al viajero. *aprendedeturismo.org*.

- Recuperado de <http://www.aprendedeturismo.org/>
- González, N. (24 de enero de 2021). Cómo son los nuevos hábitos de los consumidores a partir de la pandemia. *télam*. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/>
- Jones, C., Motta, J., Alderete, M. V. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción al comercio electrónico en Mi Pymes de Córdoba, Argentina. Elsevier.
- 4-13. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/>
- LinkedIn, 2021. Recuperado de <http://www.linkedin.com/>
- Lozada viajes. (2021). Recuperado de <https://www.lozadaviajes.com/>
- Miranda Rufo, V. (28 de julio de 2021). Nuevos hábitos de consumo, nuevas formas de comprar. *Cinco Días*. Recuperado de <http://www.cincodias.elpais.com/>
- NOVATIP. Partner en gestión del capital humano (2021). Recuperado de <https://www.novatip.com.ar/>
- Organización Mundial de la Salud (noviembre de 2020). ¿Qué es la COVID-19? ¿Cómo podemos protegernos a nosotros mismos y a los demás si no sabemos quién está infectado? Recuperado de <https://www.who.int/>
- Página oficial Gobierno de la República Argentina (actualizada 2021) Recuperado de <http://www.argentina.gob.ar/>
- Página oficial INDEC (2021). Estadísticas de turismo internacional. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>
- Pagura, C. (20 de abril de 2021). Los nuevos hábitos del consumidor argentino en la era del comercio electrónico. *Ámbito*. Recuperado de <http://www.ambito.com/>
- Pisacane, M., López, N., (2020) “*Pymes: oportunidades y amenazas del impacto del COVID en la economía. Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad*” (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires, Argentina. Recuperada de <http://www.ri.unsam.edu.ar/>
- Ré, F. (24 de abril de 2020). Sin turismo: qué está haciendo Lozada para acompañar a sus franquicias. *La Voz*. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/>
- Recuperado de <http://www.randstad.com.ar/>
- Risso, N. (7 de agosto de 2021). Cómo será el relanzamiento del Pre Viaje. *Página 12*. Recuperado de <http://www.pagina12.com.ar/>

Rosenzweig, M. (25 de julio de 2021). Vacaciones de invierno: cuales fueron las ciudades más visitadas de la Argentina durante la primera semana. *Infobae*. Recuperado de <http://www.infobae.com/>

SAMSA consultores (2021). Recuperado de <https://www.samsaconsultores.com/>

Servide, A. (20 de abril de 2021). Home office y lo que quedará post pandemia. *randstad*.

Suárez, N. (1 de enero de 2021). Lista de agencias de viajes en Argentina. *El viaje amado*. Recuperado de <http://www.elviajeamado.com/>

Villavicencio Álvarez, V., Ocaña Arguello, I. (2017). El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional. 83-100. Recuperado de <http://www.palermo.edu/>

Anexos

Anexo A perfil de puesto de responsable de marketing digital

Puesto Director de comunicación digital			
Misión del puesto Generar estrategias innovadoras de comunicación e información que agilicen la gestión a través de medios y canales digitales alineados a las tendencias actuales que posicionen positivamente a la organización respecto a la competencia y permitan la llegada efectiva tanto al público interno como externo.			
Habilidades y competencias	A	M	B
Creatividad e innovación	x		
Visión estratégica	x		
Mindset digital	x		
Liderazgo		x	
Curiosidad		x	
Negociación		x	
Planificación	x		
Orientación a resultados		x	
Orientación al cliente	x		
Trabajo en equipo	x		
Comunicación	x		
Aprendizaje	x		
Adaptación a los cambios	x		

Requisitos

- Experiencia en puestos similares mínima de 2 años
- Ser licenciado en marketing digital o carreras afines
- Edad: de 30 a 45 años
- Conocimientos comprobados en sistemas, marketing digital o afines

Funciones del puesto

- Analizar y diagnosticar problemas comunicacionales internos y externos
- Crear estrategias que mejoren la comunicación con los públicos definidos
- Posicionar a la empresa por sobre la competencia en medios digitales
- Monitorear el posicionamiento de marca
- Innovar y crear en imagen digital
- Estar a las tendencias de los canales digitales utilizados
- Proponer ideas acciones que mejoren el posicionamiento y la calidad en las ventas online