

Plan estratégico de Relaciones Públicas: eficientizar la comunicación interna para la empresa
Lozada Viajes



Trabajo final de Grado

Nombre y Apellido: Ludmila Danna

DNI: 40310500

Legajo: RPI02238

Carrera de grado: Lic. Relaciones Públicas e
Institucionales

Resumen

En el siguiente reporte de caso, se desarrolló un plan de relaciones públicas con el objetivo de optimizar la comunicación interna para la empresa Lozada Viajes. Se comenzó por detectar la problemática abordada que fue la falta procesos ágiles y eficientes en la comunicación entre la empresa y sus franquiciados y empleados. Luego en el análisis situacional, se pudo observar la escases de canales de comunicación que existía entre casa central y las franquicias, el no aprovechamiento del feedback y que los empleados no contaban con una programa de desarrollo profesional para el crecimiento tanto personal, como organizacional. Esto obstaculiza el logro de los objetivos organizacionales y no cumple con uno de los grandes valores de la empresa. Es por esto que se planteó la necesidad de poner en marcha diferentes tácticas que tienen como objetivo dar respuesta a esta problemática y contribuir con la organización para mejorar los procesos internos y la relación con sus empleados y franquiciados.

Palabras clave:

Relaciones Publicas, Comunicación interna, Organización, Públicos, Franquicias.

Abstract

In the following case report, a public relations plan was developed with the objective of optimizing internal communication for the company Lozada Viajes. It began by detecting the problem addressed, which was the lack of agile and efficient processes in communication between the company and its franchisees and employees. Then, in the situational analysis, it was possible to observe the scarcity of communication channels that existed between the headquarters and the franchises, the failure to take advantage of the feedback and that the employees did not have a professional development program for both personal and organizational growth. This hinders the achievement of organizational objectives and does not meet one of the great values of the company. This is why the need to implement different tactics was raised that aim to respond to this problem and contribute to the organization to improve internal processes and the relationship with its employees and franchisees

Keyword:

Public Relations, Internal Communication, Organization, Public, Franchises.

Índice

Introducción.....	3
Marco de referencia institucional:	3
Breve descripción de la problemática:.....	4
Resumen de antecedentes:	4
Relevancia del caso:	5
Análisis de la situación.....	6
Descripción de la situación:	6
Análisis del contexto: PESTEL.....	7
Diagnostico Organizacional:	9
Análisis específico según el profesional de la carrera:	10
Marco teórico.....	15
Relaciones públicas:	15
Públicos:.....	15
Definición de organización y comunicación organizacional:	16
Comunicación interna, definición e importancia:	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Declaración del problema:	18
Justificación del problema:	18
Conclusión diagnóstica:	19
Plan de implementación	20
Diagrama de Gantt.....	25
Presupuesto estimativo del plan:	26
Evaluación global del plan:	26
Conclusión	27
Recomendaciones	28
Bibliografía.....	29
Anexo	31

Introducción

El siguiente trabajo final de grado, para la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales, consiste en un reporte de caso en el cual se analizará desde la perspectiva de la comunicación interna a la empresa Lozada Viajes. Se comenzará con un diagnóstico de la situación actual de la empresa para luego elaborar un plan de comunicación que brindará mejoras para la organización.

La comunicación interna es vital para el desarrollo de las empresas, en la actualidad, la misma es dejada de lado muchas veces por las organizaciones para centrarse en la comunicación para los públicos externos, es fundamental que se pueda encontrar un equilibrio entre ambas para así lograr los objetivos de una manera eficiente, afianzando el sentido de pertenencia de los empleados y creando un ambiente laboral de confianza y retroalimentación.

Marco de referencia institucional:

La organización que se analizará es una agencia de viajes llamada Lozada, cuenta con redes de 80 franquicias en toda Argentina, ubicándose su casa central en Córdoba. Es una empresa familiar que se describe así misma como un lugar para el desarrollo humano, donde las personas que trabajan en la empresa son lo más valioso. La organización remonta sus principios al año 1987 donde abrió su primera agencia en la Ciudad de Córdoba que comenzó como una pyme, desde allí hasta la actualidad se consolidó como una empresa familiar, destacándose por sus innovadoras campañas de marketing y sus principales proveedores llegando a ser la empresa número uno en Argentina en franquicias turísticas.

La estrategia diferenciadora de la empresa tiene su base en innovar en la gestión y su principal objetivo es alcanzar la excelencia, esto les permite brindar un servicio cálido, cómodo, personalizado y con estándares de calidad. Lozada Viajes se encuentra comprometida a construir relaciones asociativas y sólidas con todos los colaboradores. Entre los principales pilares de la organización encontramos la misión, que es 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. La visión que es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina, y por último los valores que son calidad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas.

Breve descripción de la problemática:

La empresa analizada posee una red de franquicias a lo largo de todo el país, manejan la comunicación con los franquiciados desde casa central, la misma es fluida pero solo a través de dos canales, vía telefónica o mail, no se mencionan canales formales para la comunicación horizontal, es decir entre franquicias. Sumado a esto el análisis situacional anual del periodo 2017/2018 arrojó como debilidad de la organización la falta de seguimiento en la gestión hacia las franquicias, esto muestra una falla en el manejo de la comunicación interna que dificulta el logro de uno de los grandes propósitos de la empresa que es el compromiso con el desarrollo de los empresarios franquiciados y sus colaboradores internos y uno de los objetivos estratégicos que es crecer en la relación entre franquiciados y franquiciantes.

Lo que se pretende a través del siguiente reporte de Caso de la empresa Lozada Viajes, es realizar un análisis de la situación actual de la empresa con respecto a la comunicación interna, luego con ese diagnóstico diseñar un plan de comunicación con el objetivo de corregir las problemáticas detectadas y efficientizar el accionar del diario dentro de la organización y reforzar sus lazos con las franquicias.

Resumen de antecedentes:

Refiriéndonos a comunicación interna encontramos varios artículos y estudios que demuestran que la misma es una estrategia clave para las organizaciones actualmente, como mencionan Álvarez-Nobell, A. y Lesta, L (2011) en los últimos tiempos, la comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite rearmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización. Sumado a esto Wills-Espinoza, N y Cevallos-Icaza, M (2017) en el estudio de la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional que se realizó en una universidad ecuatoriana en el año 2017, hacen referencia a lo esencial que es el hecho de que el personal se identifique con la filosofía organizacional y con las estrategias que la organización desea implementar en su ámbito de incumbencia. Surge como absolutamente necesario, en consecuencia, utilizar la comunicación como medio para involucrar y comprometer a los miembros de una organización. En relación aún más con el caso de la empresa analizada, el Dr. Argerich Pérez, J. (2012), presenta un análisis empírico de la importancia de la comunicación interna

entre franquiciante y franquiciado, y explica que para que los actos comunicativos emitidos desde la empresa franquiciadora sean eficaces y contribuyan al éxito de la central como al de las unidades operativas, no pueden descuidar la comunicación interna.

Relevancia del caso:

Como mencionamos anteriormente uno de los valores de la organización es generar relaciones asociativas, implementar un plan de comunicación interna que colabore con eficientizar la comunicación entre casa central y sus franquiciados y también de manera horizontal, es decir entre franquicias, no solo beneficiará a la empresa con el cumplimiento de sus valores y de objetivos internos, como la eficiencia en las operaciones diarias y la rentabilidad, sino que también logrará la implicancia de los franquiciados y el personal con los valores e identidad corporativa, se generará un sentido de pertenencia y esto a su vez le brindará a la empresa una estrategia clave ya que son los públicos internos los representantes de la misma con los públicos externos.

Análisis de la situación

Descripción de la situación:

Para la base de la problemática planteada en el siguiente reporte de caso de la empresa Lozada Viajes se analizó la información brindada en el material de estudio donde se da a conocer la situación de la organización tanto internamente como externamente.

Comenzando en la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) realizada para el análisis situacional del periodo 2017/2018 mostró que una de las debilidades de la empresa es la falta de seguimiento hacia la gestión de la franquicias, esto implica que por más que la comunicación entre casa central y los franquiciados sea fluida no es suficiente para cumplir con los objetivos de la organización. Por otro lado se mencionan únicamente dos canales de comunicación entre ellas, teléfono y mail. Sumado a esto las franquicias no cuentan con un referente de casa central al cual acudir en caso que sea necesario, si bien tienen a disposición los canales de comunicación anteriormente mencionados, teniendo en cuenta la magnitud de la organización y las muchas franquicias existentes puede ocurrir que a la hora de realizar una consulta no se obtenga una respuesta inmediata o que los franquiciados reciban distinta información. Que se transmita un mensaje unificado internamente es de suma importancia para luego poder proyectar el mismo hacia el público externo.

En la entrevista con Amelia Ferrer, directora ejecutiva de Lozada Viajes menciona la existencia de un campus virtual que la organización ofrece para las franquicias, el mismo es un portal donde los franquiciados pueden acceder en cualquier momento y al cual suben contenido constantemente, como capacitaciones e información importante. El mismo no posee la opción de que las franquicias puedan publicar contenido o realizar consultas a través de dicho canal, ni tampoco comunicarse entre ellas. Ampliar el uso de este sistema permitiría a la organización y a las franquicias el aprovechamiento del feedback y la ayuda entre las mismas, fortaleciendo las relaciones asociativas. Es de suma importancia para la organización la comunicación constante con los franquiciantes y entre ellos, darles espacio para que puedan expresar sus inquietudes y puedan colaborar con sus experiencias.

En lo que respecta a metas a mediano plazo la organización se planteó para el año 2022 cuatro metas principales, para las cuales se definieron objetivos estratégicos ligados a la problemática planteada, entre ellos se encuentran crecer en la relación franquiciante y franquiciado y liderar activamente para ser protagonistas del rol en el trabajo en equipo, resolviendo los desafíos relevantes y co creando un ambiente de relaciones colaborativas,

íntegras y generadoras de riquezas. Implementar un plan de comunicación interna que colabore directamente con el logro de ambos es fundamental para ofrecer a la empresa crecimiento y desarrollo tanto en su rentabilidad como en el sentido de pertenencia de los asociados.

Por último, la empresa se planteó diferentes iniciativas estratégicas para lograr cumplir los objetivos y en consecuencia las metas definidas para el año 2022. Entre ellas se encuentra realizar el primer encuentro nacional entre franquicias. Para llevar a cabo esta iniciativa, previamente a la realización del evento, es fundamental contar con un programa de comunicación interna que nos permita conocer al máximo a las franquicias del país, cuáles son sus principales intereses y dudas, que temas les gustaría que se toquen en el encuentro y cuáles son sus expectativas con el mismo. Así mismo, para la organización general del evento, es necesario que la empresa cuente con profesionales de relaciones públicas que puedan llevar a cabo la misma de una manera mucho más eficiente, generando resultados positivos tanto para la organización como para el público interno.

Análisis del contexto: PESTEL

Cuando hablamos de organizaciones es muy importante analizar el contexto que las rodea y que influye directamente en el accionar diario de la empresa. A continuación, se desarrollará un análisis PESTEL (político, económico, sociológico, tecnológico, ecológico y legal) para describir el entorno de Lozada Viajes, para este es de suma importancia tener en cuenta la situación actual en la que se encuentra el mundo, atravesando la pandemia del virus COVID-19.

Aspectos político – legales:

El gobierno nacional tomó diversas medidas en cuanto a la pandemia, se declaró desde el día 11 de marzo del año 2020 aislamiento social preventivo y obligatorio para todos los ciudadanos del país. Debido a esto el sector turístico se vio muy afectado ya que se suspendieron todas las actividades que se realizaban normalmente, vuelos nacionales e internacionales, hoteles, fiestas y demás atracciones turísticas quedaron paralizadas por la cuarentena. Sumado a esto, las agencias de viajes tuvieron que cerrar sus puertas para la atención al público, el gobierno nacional lanzó medidas para ayudar a las agencias a sobrellevar esta crisis, entre ellas encontramos: atención al público por canales electrónicos, suspensión de plazos administrativos, de aranceles, la posibilidad de unificación de

estructuras y la suma de actividades conexas para las agencias. Los efectos que causaron estas medidas aún pueden notarse en las actividades y en el desarrollo de las agencias.

Aspectos socio-económicos:

La pandemia trajo aparejada una de las crisis económicas más grandes en los últimos tiempos, la cancelación de las actividades comerciales hizo que muchas familias se queden sin trabajo, según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina) la tasa de desocupación creció en un 13,1%, esto generó una caída de ventas en todos los sectores, incluido el de las agencias de viajes, que se encuentran pasando por uno de sus peores escenarios en los últimos años. Sumado a esto en el último informe de estadísticas de turismo internacional, publicado por el INDEC en agosto de 2020 se estimaron 1,7 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina, cifra que presentó una disminución interanual del 99,3%.

Las personas no invierten en viajes debido a la incertidumbre que hay en cuanto a las políticas de flexibilización en los vuelos, al aumento de precios generado por la crisis y también por el miedo que genera el rápido contagio del virus. Desde el sector, aseguran que la caída de las ventas ya alcanza el 100% por el impacto del avance de la pandemia y el impuesto país (El cronista, 2020).

Aspectos tecnológicos:

Debido a esto, las agencias de viajes tuvieron que adaptarse al contexto, esto quiere decir, sumar nuevas tecnologías a las organizaciones, como los canales de venta online, y aquellas que ya contaban con uno, mejorarlo para poder brindar el mejor servicio a sus clientes. Las agencias tuvieron que cerrar sus puertas para la atención al público, es decir, que un gran desafío tecnológico para ellas fue adaptar sus canales online para llegar a sus clientes o potenciales clientes de la misma forma que lo hacían personalmente y así, poder seguir compitiendo con las demás agencias en el sector. La pandemia instauró en las personas, esta tendencia, de la compra y venta de forma online.

Aspectos ecológicos:

Es importante destacar cómo cambió el turismo luego de la pandemia en el mundo, se habla de cómo lograr que el turismo sea sustentable y se aleje de lo masivo (La Nación, 2020), en este contexto las agencias de viajes juegan un papel fundamental ya que deben adaptarse al gran cambio y reflexionar sobre el nuevo accionar para convertirse en agencias de turismo sustentable y mejorar su competitividad en el mercado.

Sin dudas que el contexto actual pone en riesgo la continuidad para las organizaciones, la crisis económica y el desempleo provocado por la pandemia influyo directamente en la caída de ventas, las organizaciones tuvieron que recurrir a la reestructuración de muchas áreas para poder superar esta crisis, que indudablemente fue de gran sorpresa para todos. Dentro del mercado del turismo, vemos como las agencias de viajes se esfuerzan diariamente para poder continuar con sus actividades y mantener a flote las organizaciones.

Diagnostico Organizacional:

En este punto se desarrollará un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de Lozada Viajes, esto permitirá analizar en profundidad aspectos de la organización que afectan directa o indirectamente en la problemática planteada.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo humano. - Posicionamiento de marca en Argentina. - Red de franquicias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistema de información offline. - Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias. - Falta de expertise tecnológico. - Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial: crecimiento de la industria. - Desembarco de low cost en Argentina y nuevas rutas. - Autorización del Banco Central de la República Argentina (BCRA) para la venta de monedas extranjeras. - Lanzamiento segunda marca. - Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente. - Incertidumbre del regreso de vuelos nacionales e internacionales. - Aumento del dólar.

Fuente: Manual de Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2022, 2018. Y elaboración propia.

En las fortalezas se puede observar que la empresa posee un gran equipo humano capacitado para desarrollar las tareas diarias de forma eficiente, lo cual es de suma importancia para el logro de los objetivos. La organización también posee un gran

posicionamiento como marca en el país lo que influye directamente en la estrategia diferenciadora, los clientes confían en la empresa y eso se ve reflejado. También se suma a las fortalezas la amplia red de franquicias que posee Lozada en todo el país, lo que genera un gran crecimiento y notoriedad a la empresa.

En cuanto a las oportunidades, el mercado del turismo ha sido adoptado como una estrategia de crecimiento a nivel mundial, lo que genera crecimiento en el la industria y por lo tanto oportunidad de crecimiento a la organización. Sumado a esto también se encuentran las nuevas modalidades de low cost que se comenar a aplicar en los vuelos de Argentina con precios de pasajes accesibles para los viajeros y la posibilidad de venta de divisas extranjeras que le otorgo el BCRA, estas oportunidades le otorgan a la empresa la posibilidad de aumento en las ventas y la atracción de nuevos clientes.

Entre las amenazas se encuentran el gran crecimiento por parte de la competencia en la venta online, lo que obliga a la organización a mejorar y optimizar sus canales de venta online. Tampoco se puede dejar de lado el contexto actual que se está atravesando con la pandemia de COVID19, la incertidumbre de la vuelta de los vuelos internacionales y nacionales, la reactivación del turismo y el gran aumento del dólar en el país generan una gran crisis en el mercado de las agencias turísticas, la organización tiene que adaptarse al nuevo contexto para superar esta crisis de la manera más eficiente.

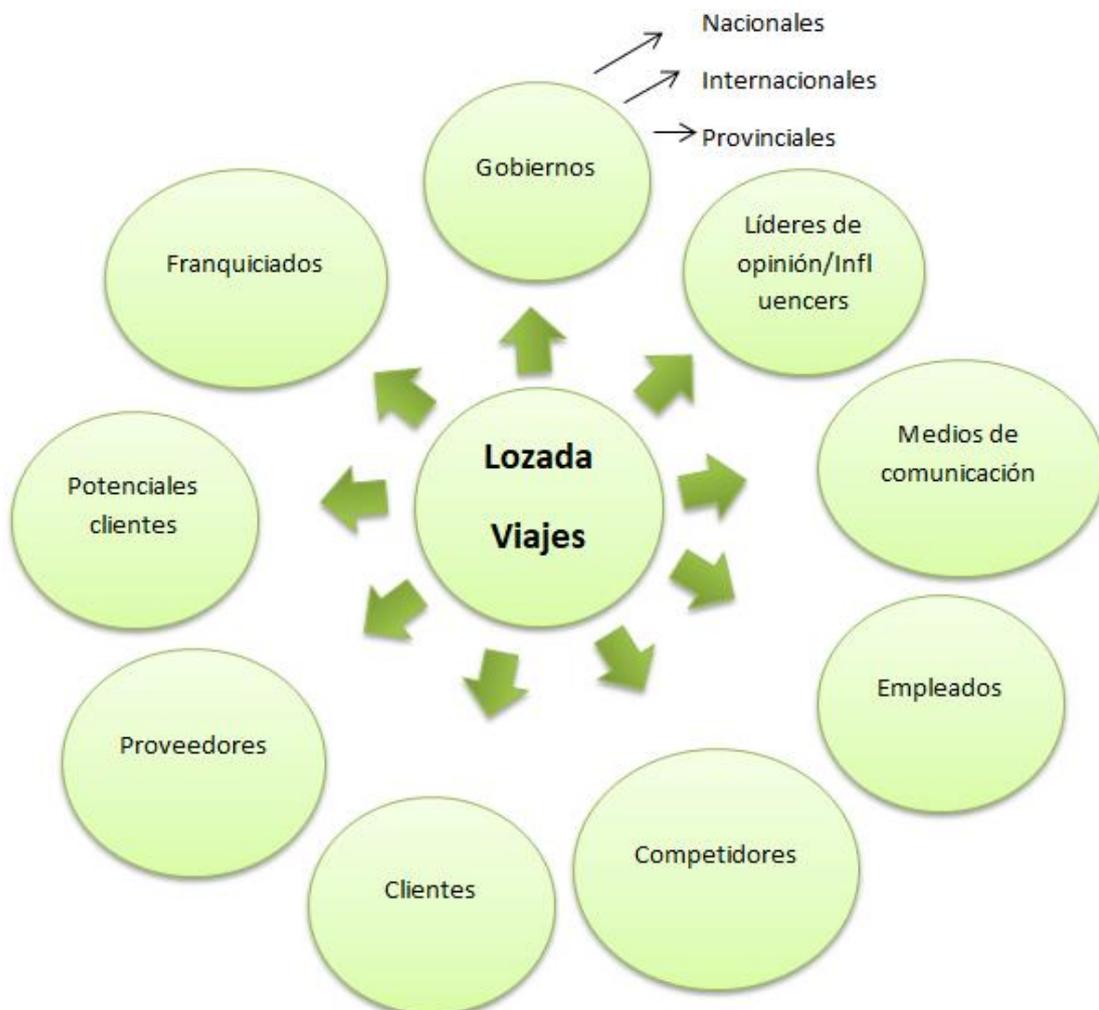
Por último, entre las debilidades de la empresa, se encuentran un modelo de negocios obsoleto tecnológicamente, falta de expertise tecnológico y falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros, las mismas generan a la organización la posibilidad de perder muchas ventas ya que los cliente no tendría muchas opciones para abonarla, tampoco encontrarían la opción de compra online y haría que escojan otra agencia que si les provea este tipo de opciones y sea más accesible. Sumado a esto, una de las grandes debilidades de Lozada es la falta de seguimiento en la gestión hacia la franquicias, lo que resulta sumamente negativo para la empresa, ya que la ineficiencia en la comunicación interna genera desinformación, los franquiciados no encuentran la ayuda que necesitan de parte de casa central y no se unifica un mensaje para transmitir hacia el exterior.

Análisis específico según el profesional de la carrera:

Mapa de públicos:

El mapa de públicos es una herramienta muy utilizada en el área de las Relaciones Públicas, ya que permite clasificar los diferentes públicos de la organización, ya sean

internos externos o mixtos, para orientar las acciones de comunicación. El mismo puede ir cambiando según el crecimiento de la empresa, es muy importante que esté actualizado y que la organización tenga en cuenta todos sus públicos a la hora de comunicar.



8

Fuente: Elaboración propia.

Públicos externos:

Son aquellos que interactúan con la organización, comparten intereses, pero que no pertenecen a ella. En este caso, proveedores, competidores, medios de comunicación, líderes de opinión o Influencers, gobiernos, clientes y potenciales clientes.

Sus intereses varían de acuerdo con las entidades, como también los mensajes y canales de comunicación que se utilizan. Cuidar los vínculos y relaciones con los públicos externos es

suma importancia para la organización ya que de ellos depende gran parte del funcionamiento y crecimiento de la empresa.

Públicos internos:

Son aquellos que interactúan con la organización, comparten intereses y pertenecen a la misma. En este caso los franquiciados y los empleados.

Franquiciados:

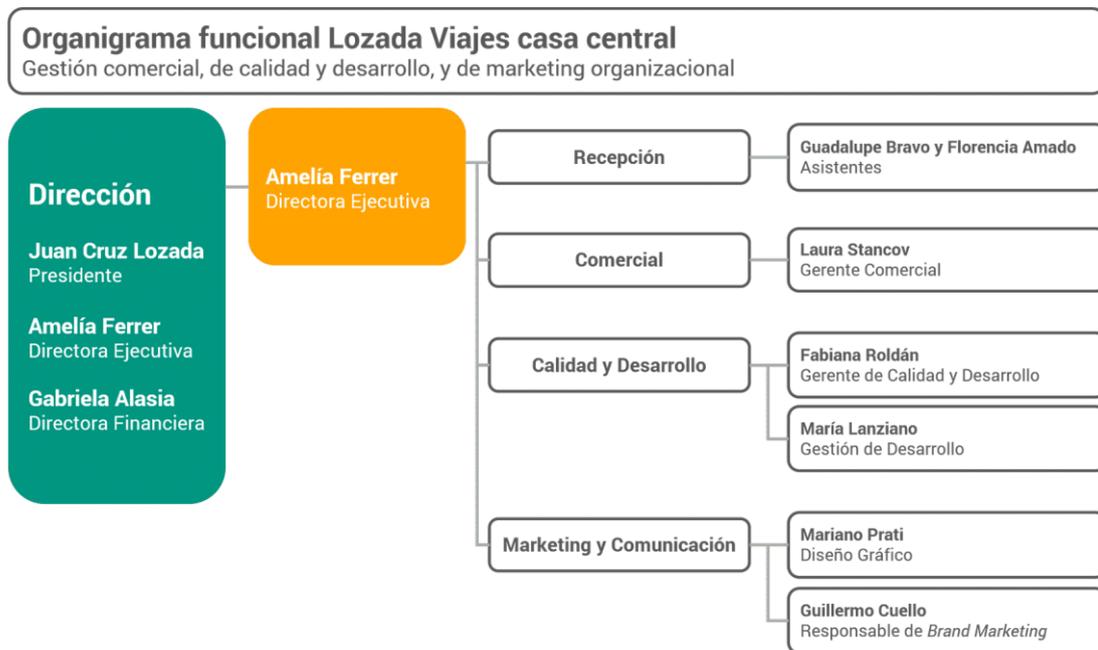
- Características: personas jóvenes y adultas de Argentina que desean comenzar un emprendimiento de una agencia de viajes y eligen Lozada como franquiciante. Buscan insertarse en el mercado del turismo y crecer según sus intereses.
- Intereses: El interés principal es el de abrir un agencia de viajes. Los intereses secundarios son el de crecer económicamente, independizarse, crear redes de contacto con las demás agencias y casa central, nutrirse de las experiencias de otros y de los principales proveedores que tiene casa central.
- Mensaje y comunicación: Los franquiciados pueden comunicarse con casa central a través de los anteriormente mencionados canales de comunicación formal que posee la organización que son mail y teléfono. Sumado a esto, también se realiza una reunión formal anual con las franquicias para tratar temas como alcance de objetivos, análisis de situaciones actuales, resolución de conflictos puntuales, entre otros. Entre franquicias no existe actualmente un canal formal para la misma. Las franquicias también cuentan con acceso al Campus Lozada, una plataforma manejada por Casa Central donde se suben capacitaciones constantes. Es muy importante que la empresa amplíe los canales actuales para poder recibir un feedback de parte de los franquiciados, que se realicen más reuniones para brindar información constante y actualizada, también que estos puedan tener un referente al cual acudir en caso que sea necesario para poder cumplir con todos sus intereses y que la relación con esto se afiance. Esto favorecerá directamente al cumplimiento de objetivos de la empresa y a su crecimiento.

Empleados:

- Características: personas jóvenes y adultas que cumplan los requisitos que solicita la organización, entre ellos encontramos: conocimientos técnicos en turismo, experiencia en ventas y viajes realizados. Muchos tienen un título profesional, les gusta viajar y conocer nuevas culturas. Aspiran crecer tanto personalmente como en la organización.

- Intereses: el interés principal es el de tener empleo para satisfacer sus necesidades básicas. Dentro de los intereses secundarios podemos nombrar, independencia económica, crecimiento profesional, experiencia en el rubro del turismo, poder viajar gracias al trabajo y acceder a descuentos, ampliar red de contactos y el prestigio de trabajar en una organización con un buen posicionamiento en el mercado y años de trayectoria.
- Mensaje y comunicación: a continuación, se mostrará de manera gráfica en organigrama el funcionamiento de los puestos con sus respectivas relaciones y vínculos de la empresa en Casa Central, ubicada en Córdoba.

10



Fuente: Manual de procesos internos Lozada Viajes, 2017.

Como se puede observar, la empresa no posee un área solo dedicada a comunicación, es decir de Relaciones Publicas, sino que la misma se maneja con apoyo del área de Marketing en el caso de comunicación externa y el área de RRHH en caso de comunicación interna. No hay un referente de comunicación al que los empleados puedan acudir en caso de necesitarlo, como sucede con las franquicias. La comunicación con los colaboradores internos es a través de mail, teléfonos y cartelera interna, también cuentan con el acceso al Campus Lozada pero solamente para poder ver y realizar capacitaciones. Sumado a esto, la empresa no cuenta

actualmente con un plan de desarrollo profesional que permita a los empleados crecer en la organización.

Casa central posee una estructura chica, en los procesos diarios de compra y ventas, los empleados se comunican constantemente, lo realizan por teléfono o mail, también para deben pedir muchas autorizaciones para actuar a uno de sus referentes, lo cual también conlleva un proceso de comunicación constante. Es por esto que deben reforzarse los canales para que la misma sea fluida y se maneje un mensaje unificado. Es muy importante accionar sobre esto para que los empleados sientan que pueden crecer en la organización, se sientan parte y trabajen motivados y de manera eficiente para el logro de los objetivos.

Optimizar la comunicación con los públicos internos mediante un plan de relaciones públicas es sumamente estratégico para la empresa, ya que le permitirá crear lazos, fortalecer relaciones y ampliar el sentido de pertenencia sin olvidar que estos son un engranaje fundamental para el funcionamiento de la misma.

Marco teórico

En la siguiente sección se presentan los conceptos teóricos y definiciones pertinentes para el desarrollo de la problemática planteada en el reporte de caso elegido.

Relaciones públicas:

El siguiente trabajo tiene como objetivo la creación de un plan estratégico de relaciones públicas para optimizar la comunicación interna en la empresa Lozada Viajes, es importante conocer que son las relaciones públicas y que influencia tienen las mismas en las organizaciones. Avilia Lammertyn (1999) las define como:

Una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tiene como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan (p.7).

En concordancia con esto, Grunig y Hunt (2003) las definen como: “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p. 52). Teniendo en cuenta esto, se puede concluir que las relaciones públicas operan directamente gestionando la comunicación, actualmente en un mundo donde las comunicaciones son tendencia, las Relaciones Públicas son una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación (Esparcia Castillo, A. 2010), esto se convierte en algo fundamental para las empresas, ya que no solo colabora a mejorar la imagen de las mismas, sino que también la relación con sus públicos.

Públicos:

Como mencionamos anteriormente las relaciones públicas gestionan la comunicación de las organizaciones con sus públicos, estos son el engranaje fundamental que hace las organizaciones cumplan sus objetivos y crezcan. Avilia Lammertyn (1999) sostiene que los públicos son aquellos grupos, de características transitorias, que poseen un interés común respecto de la organización. Tanto internos como externos los públicos son la base de toda organización y es sumamente importante poder gestionar la comunicación con ellos para poder crear lazos de confianza y duraderos. Como menciona Miguez González, M. (2010) los públicos son capaces de afectar a los objetivos de la organización, las relaciones públicas son necesarias como intermediarios entre ambas partes, para generar una relación fluida

basada en la comunicación y para favorecer el clima de apoyo que la organización necesita para desarrollarse y sobrevivir.

Definición de organización y comunicación organizacional:

Como mencionan los autores anteriores, los públicos conviven en las organizaciones y comparten intereses con esta. Para dar un concepto de organización, podemos citar a Chiavenato (1999) que las define como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p. 1). Las organizaciones están formadas por personas, esto quiere decir que la comunicación es fundamental para el funcionamiento de la misma, la gestión y la planificación de la comunicación le otorgan a la empresa una estrategia clave para el desarrollo de sus objetivos.

“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tienen en su entorno” (Collado, C, 2009, p. 12). La comunicación organizacional es tanto para los públicos internos como para los externos, ambos son los que hacen funcionar y crecer a la organización, se necesita una gestión de la comunicación con los colaboradores internos para que se maneje un mensaje único y los empleados compartan los objetivos de la organización y que esto a su vez se vea reflejado en lo que se comunica para los públicos externos, que no forman parte de la organización pero si comparten intereses con ella.

Comunicación interna, definición e importancia:

Continuando con la comunicación en las organizaciones y adentrándonos en la problemática del caso, es de suma importancia hacer referencia a la comunicación interna. Esparcia Castillo, A (2010) en su libro introducción a las Relaciones Publicas cita a Rodríguez que define a la comunicación interna como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Esto deja claro la importancia de la implementación de un plan que gestione la comunicación interna en las empresas, como menciona Villafañe (1998) “la comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (p. 238).

Sumado a estas posturas optimistas de la comunicación interna, Capriotti (1998) señala que una correcta gestión de la comunicación interna en las organizaciones estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

Como se puede observar las organizaciones que no contemplan la gestión de la comunicación interna actuarán de forma ineficiente y esto afectará directamente a los colaboradores internos los cuales se sentirán desmotivados y esto repercutirá en el logro de los objetivos de la empresa, como menciona Villafañe (1998) “la incertidumbre que genera una información escasa o poco clara (...) produce altos niveles de angustia, estrés, ansiedad, que pueden llegar a ser paralizantes” (p. 241).

Los autores presentados coinciden en la importancia de una correcta gestión de la comunicación interna en las organizaciones por parte de la creación de un plan estratégico de relaciones públicas ya que es fundamental que los públicos internos se sientan conformes, escuchados, contenidos y creen un sentido de pertenencia que permita que trabajen de manera eficiente para el logro de los objetivos y para la representación de la imagen de la organización con los públicos externos.

Por lo tanto, la problemática expuesta en el siguiente trabajo final de grado coincide con los autores presentados ya que lo que proponen representa la realidad actual de la organización analizada.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema:

A partir del análisis de situación y de la información recabada, se detectó que una de las falencias de la organización Lozada Viajes era la falta de gestión en la comunicación entre casa central y las franquicias y en la comunicación horizontal, es decir, entre las mismas franquicias. Esta problemática se debe a distintos factores, los escasos canales de comunicación entre casa central y las franquicias, la inexistencia de canales formales de comunicación entre las franquicias, la falta de un representante formal al que las franquicias puedan acudir en caso de necesitar asesoramiento o ayuda, sumado a esto tampoco se tiene en cuenta desde casa central la creación de un espacio para el feedback y experiencias de los franquiciantes.

Esta problemática afecta a la organización, ya que sin una buena gestión de la comunicación con las franquicias se verá afectado no solo el logro de los objetivos organizacionales sino que también la imagen de Lozada hacia los públicos externos.

Justificación del problema:

La situación actual de la empresa Lozada Viajes, deja en manifiesto que a pesar de ser una organización con un gran posicionamiento en el mercado, a la hora de actuar se deja de lado la importancia de la comunicación interna, centrandose su atención en la comunicación para los públicos externos.

Este reporte de caso tiene como objetivo mediante un plan estratégico de relaciones públicas eficientizar la comunicación entre casa central y las franquicias y a su vez, entre las mismas franquicias para fortalecer las relaciones entre las mismas y así facilitar al logro de los objetivos y metas de la organización.

En la actualidad es suma importancia para las organizaciones tener en cuenta la comunicación y los lazos que tienen con sus colaboradores internos, ya que la base para generar confianza y que los mismos se sientan parte de la empresa para la cual trabajan y así ayudar a la formación de la imagen para los públicos externos. Retomando a Capriotti (1998) se puede ver la importancia de una correcta gestión de la comunicación interna para lograr una mayor cohesión entre los grupos de personas, una identificación de los mismos con los

valores organizacionales, y generar un sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

Conclusión diagnóstica:

Para finalizar es relevante destacar que la organización menciona tanto en sus valores como en su misión y visión la importancia que le dan a las relaciones con sus colaboradores internos, al desarrollo humano, al crecimiento profesional y a las relaciones asociativas, pero muchas veces es dejado de lado para centrarse en el posicionamiento de la marca y la relación con los públicos externos.

Es por esto que a partir de lo explicitado, se evidencia la importancia de realizar un plan de relaciones públicas con el fin de aplicar diferentes tácticas que van desde la ampliación canales de comunicación ya existentes hasta la realización del primer encuentro entre franquicias, estas contribuirán a optimizar la comunicación interna en la organización, esto le permitirá a la empresa reforzar lazos entre casa central y las franquicias y crear un sentido de pertenencia en los colaboradores internos para que estos y los franquiciantes se sientan comprometidos con los objetivos organizacionales y trabajen motivados.

Esto traerá aparejado beneficios para ambas partes ya que le permitirá a los públicos internos satisfacer sus intereses y a la organización desarrollarse, crecer en un ámbito laboral de confianza y con procesos internos eficientes y además le sumará una ventaja competitiva.

Plan de implementación

A continuación se desarrollará el plan de comunicación sugerido para implementar en la empresa Lozada Viajes con el fin de optimizar la comunicación interna. Se presentaran las tácticas, con sus respectivos objetivos que contribuirán al logro del objetivo general, y el tiempo de implementación de las mismas. Por último se presentará un presupuesto estimado que abarque todos los costos del plan. Se llevará a cabo en un tiempo estimado de 8 meses, el cual se considera suficiente para poner en acción todas las tácticas planteadas. Una vez transcurrido este tiempo se puede hacer una evaluación general y realizar cambios en caso de que sea necesario.

Alcance del plan de implementación:

El plan a implementar afecta a la empresa Lozada Viajes, casa central ubicada en Córdoba Capital y a las 80 franquicias ubicadas a lo largo del país. El mismo se llevara a cabo en un periodo de 8 meses, desde septiembre de 2022 a abril de 2022.

Limitaciones del plan de implementación:

- De contenido: el plan está compuesto por cinco tácticas a implementarse para la correcta gestión de la comunicación interna en la organización Lozada Viajes.
- Temporal: se llevara a cabo en un periodo de 8 meses consecutivos. (Diciembre 2020-julio 2021)
- Geográficos: el plan abarca tanto casa central como las 80 franquicias que existen a lo largo del país.
- Limitaciones: a la hora de llevar a cabo el plan puede ser que nos enfrentemos con algunas dificultades, estas pueden ser, que los públicos internos o los directores no comprendan nuestro objetivo y el fin al que queremos llegar y la resistencia al cambio por parte de los mismos. Es de suma importancia hacer hincapié en los resultados positivos que se obtendrán al finalizar el plan, tener en claro los objetivos y acompañar en el procesos a los distintos públicos.

Recursos:

Los recursos materiales utilizados para el plan de implementación varían según cada táctica. En términos generales, lo que respecta a recursos humanos se ven afectados los directivos de la empresa, los empleados de casa central y los dueños de las franquicias del país. Los recursos financieros respectan a la inversión que se utilizara para llevar a cabo el plan, la cual se plasma en el presupuesto.

Objetivo general:

- Optimizar la comunicación interna de la empresa Lozada Viajes para reforzar la relación con los públicos internos en un periodo de 8 meses.

Objetivos específicos:

- Contribuir a fortalecer la relación entre casa central y las franquicias.
- Ampliar los canales de comunicación, para los empleados y los franquiciantes.
- Estimular la comunicación horizontal, es decir entre franquicias.
- Incrementar el sentido de pertenencia.
- Promover ideas para ayuden a incentivar el desarrollo profesional de los empleados.
- Contribuir al mejoramiento del seguimiento de casa central hacia las franquicias.

Tácticas:✓ *Táctica 1: Reuniones con las franquicias.*

- Descripción: si bien la organización ya realiza una reunión anual con las franquicias, se considera aumentar las mismas a dos reuniones anuales, es decir antes del comienzo de cada temporada, donde se puedan mostrar los resultado de la temporada anterior y plantear los objetivos y metas para la siguiente. La idea de las mismas es que se realice de manera presencial, durante una jornada diaria en Córdoba, donde se encuentra casa central. Cubriendo gastos de viáticos de los franquiciados.
- Objetivo: Mejorar el seguimiento desde casa central hacia las franquicias.
- Públicos: Los representantes de cada franquicia (80) y los directores de la empresa (3).
- Recursos:
 - Materiales: sala de reuniones, catering, computadoras.
 - Humanos: Directores de la empresa y los franquiciados.
- Costo: Costo de viáticos para los franquiciados (80) y alquiler de sala de reuniones en caso de que sea presencial (ver presupuesto).
- Puesta en funcionamiento: última semana de septiembre del año 2022.
- Evaluación: Se considerarán exitosas con un 70% de asistencia a las reuniones contrastando el total de franquiciantes del país. Además, se enviará una encuesta a cada, y para que se considere exitoso deberemos tener un 80% de respuestas positivas.

- ✓ *Táctica 2: Ampliación del Campus Lozada como canal de comunicación interna.*
 - Descripción: La empresa cuenta con una plataforma online que es el Campus Lozada, a la cual los franquiciados tienen acceso las 24hs, donde la organización provee a los franquiciados contenido, capacitaciones, merchandising, y también da la opción de dejar una recomendación o reclamo. Aprovechando el mismo, se presenta la sugerencia de ampliarlo para convertirlo también en un canal de comunicación interactivo, donde la organización además de lo mencionado anteriormente, de a conocer novedades, presente los objetivos y metas organizacionales para los franquiciados, ya que ellos no se encuentran en la empresa diariamente. La idea es que los representantes de las franquicias puedan publicar su feedback, ideas, eventos, contactos de proveedores, experiencias, y a la vez puedan tener contacto entre ellos.
 - Objetivo: Favorecer a una comunicación fluida y actualizada con las franquicias y entre ellas.
 - Públicos: Franquiciados.
 - Recursos:
 - Materiales: computadoras
 - Humanos: programador de sistemas, directores de la empresa, empleados, franquiciantes.
 - Costo: honorarios de programador de páginas web y diseñador web. Mantenimiento mensual, hosting y dominio web. (ver presupuesto)
 - Puesta en funcionamiento: octubre del año 2022.
 - Evaluación: Se realizara una encuesta a los franquiciantes. Se considerara exitoso si tenemos un 80% de respuestas positivas contrastando con el total de franquiciantes encuestados. (ver anexo)

- ✓ *Táctica 3: Primer encuentro entre franquicias.*
 - Descripción: Organizar el primer encuentro entre franquicias de todo el país. Se realizara un evento con ambiente tipo lounge con un catering lunch en un salón de eventos de la ciudad de Córdoba donde se encuentra casa central, el día: 10 de febrero

de 2023, los invitados podrán asistir con un acompañante. En el mismo cada representante presentará su franquicia a las demás y a los directivos de casa central, objetivos, experiencias, proveedores, etc. Los directivos de la empresa darán una devolución y también se hará un reconocimiento a las franquicias con más trayectoria en la organización con la entrega de regalos. La idea de este encuentro es nutrirse de la experiencia de los demás, fortalecer lazos con este público y la ampliación de la red de contactos. En anexo se presenta el tipo de evento con cronograma estimativo para la realización del mismo.

- Objetivo: Fortalecer los lazos entre casa central y franquicias y entre ellas e incrementar el sentido de pertenencia.
- Públicos: Franquiciados y un acompañante por cada uno (160), directivos de la empresa (3), medios (4), promotoras (2).
- Recursos:
 - Materiales: Salón de eventos, sillones, mesas, computadoras, proyectores, catering, merchandising, regalos, invitaciones, equipos de audio y micrófono.
 - Humanos: Franquiciante y acompañante, directores de la empresa, mozos, promotoras, dj, consultor de relaciones públicas, diseñador gráfico, periodistas de medios invitados.
- Costo: Alquiler de salón de evento, catering, dj y equipos de audio y micrófono. honorario de diseñador gráfico para las tarjetas de invitación. Sueldo promotoras. Regalos. (ver presupuesto)
- Puesta en funcionamiento: 10 de febrero del año 2023.
- Evaluación: Se evaluará contrastando el porcentaje de asistencia con el total de invitados. Se considerara exitoso con un %80 de asistencia.

✓ *Táctica 4: Gamificación.*

- Descripción: la gamificación combina entretenimiento con aprendizaje. La idea es que los empleados puedan mediante un serie de juegos desarrollar contenidos clave para la realización de sus tareas diarias y su desarrollo profesional, quienes obtengan los mejores resultados serán premiados. Estos juegos se realizaran mensualmente. Los empleados serian premiados mensualmente, es decir para el que gane el juego del mes y a su vez se sumaran los puntos para que una vez transcurrido el periodo de 6 meses

el empleado que más puntos obtuvo se lleve un premio mayor. Los premios pueden variar desde vouchers para una cena hasta un aumento en las comisiones.

- Objetivo: Contribuir al desarrollo profesional de los empleados e incrementar el sentido de pertenencia.
- Públicos: empleados.
- Recursos:
 - Materiales: computadoras, anotadores, lapiceras, regalos.
 - Humanos: empleados, consultor de relaciones públicas.
- Costo: costo de regalos (ver presupuesto)
- Puesta en funcionamiento: Comienza la última semana de septiembre del año 2022.
- Evaluación: para evaluar la efectividad se realizará un focus group con 10 empleados (de distintas áreas) para conocer el nivel de aceptación de los empleados.

✓ *Táctica 5: Intranet*

- Descripción: Pagina web a la cual tengan acceso todos los empleados y en la cual se publiquen novedades de la organización, objetivos, metas, cumpleaños de los empleados, calendario con días festivos y reuniones, todos los números de teléfono y mails de los empleados y franquiciantes.
- Objetivo: Establecer un canal de comunicación interna constante.
- Públicos: empleados y directivos de la empresa.
- Recursos:
 - Materiales: computadoras.
 - Humanos: programador de sistema, diseñador gráfico/web, empleados, directivos.
- Costo: honorarios de el programador de página web y diseñador gráfico/web. Hosting, dominio y mantenimiento mensual. (ver presupuesto)
- Puesta en funcionamiento: octubre de 2022.
- Evaluación: Se realizará una encuesta a los empleados. Se considera exitoso si se obtiene un 80% de respuestas positivas contrastando el total de empleados encuestados.

✓ *Táctica 6: Uniformes.*

- Descripción: Brindar a los empleados tanto de casa central, como de las franquicias, uniformes de la empresa. Los mismos llevaran los colores organizacionales, incluirá prendas para cada estación y serán unisex.
- Objetivo: incrementar el sentido de pertenencia, fomentar la integración del personal y afianzar la cultura corporativa con los franquiciados.
- Publico: Empleados y franquiciados.
- Recursos:
 - Materiales: Indumentaria
- Costo: costo de compra de indumentaria. (ver presupuesto)
- Puesta en funcionamiento: noviembre 2022.
- Evaluación: Se realizara una encuesta a los públicos. Se considerara exitoso si se obtiene un 80% de respuestas positivas del total de los encuestados.

Diagrama de Gantt

Actividades	CRONOGRAMA																															
	año 2022																año 2023															
	sep-22				oct-22				nov-22				dic-22				ene-23				feb-23				mar-23				abr-23			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Táctica 1																																
Preparacion																																
Implementacion																																
Evaluacion																																
Táctica 2																																
Preparacion																																
Implementacion																																
Evaluacion																																
Táctica 3																																
Preparacion																																
Implementacion																																
Evaluacion																																
Táctica 4																																
Preparacion																																
Implementacion																																
Evaluacion																																
Táctica 5																																
Preparacion																																
Implementacion																																
Evaluacion																																
Táctica 6																																
Preparacion																																
Implementacion																																
Evaluacion																																

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto estimativo del plan:

Tacticas	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	Total por tactica:
Reuniones	\$200.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200.000	\$0	\$400.000
Ampliacion del Campus Lozada	\$250.000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$285.000
Primer encuentro entre franquicias	\$0	\$0	\$0	\$520.000	\$100.000	\$2000	\$0	\$0	\$622.000
Gamificacion	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$120.000
Intranet	\$170.000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$191.000
Uniformes			\$700.000						\$700.000
Honorarios relacionista publico	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$800.000
Total por mes:	\$735.000	\$123.000	\$823.000	\$643.000	\$223.000	\$125.000	\$323.000	\$123.000	TOTAL: \$3.119.000

Fuente: Elaboración propia

Evaluación global del plan:

Luego de transcurridos los 8 meses se realizará la evaluación general del plan, la cual constará de una auditoria interna con el fin de conocer el cumplimiento de los objetivos específicos y el objetivo general. La auditoría incluirá entrevistas y encuestas a los empleados, franquiciados y a los directores de la organización. También se evaluará el nivel de implicancia de los empleados y franquiciados con las tácticas realizadas y la mejora de los procesos internos y comunicacionales de la organización.

Se analizarán todos los datos y se harán modificaciones en caso de que sean necesarias. Por último se redactará un informe para los directivos de la organización comunicando los resultados y brindando recomendaciones para un futuro.

Conclusión

A lo largo del siguiente trabajo se presentaron diferentes aspectos que influyen en el accionar diario de la organización Lozada Viajes. Se comenzó planteando la problemática detectada que fue la falta de procesos ágiles y eficientes en la comunicación de la empresa con sus franquiciados y empleados, lo que dificultaba el logro de objetivos y el cumplimiento de los valores organizacionales. Para respaldar esta problemática se citaron diferentes autores desarrollando conceptos claves y se presentaron antecedentes que validaron la importancia de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones.

Sumado a esto, se analizó el contexto que rodea a la empresa actualmente, el mismo no es favorable para las agencias de turismo ya que la llegada de la pandemia trajo aparejada una gran crisis tanto económica como social que afectó a toda la población, y sin lugar a dudas las organizaciones luchan día a día para enfrentarse a ella.

Luego de un análisis situacional de la empresa, donde se indagó sobre sus públicos internos, cuáles son sus principales características, que intereses tienen con la empresa, que canales de comunicación utilizan, entre otros, y teniendo en cuenta el contexto actual, se determinó la necesidad de llevar a cabo un plan de comunicación interna, el cual tiene como objetivo general optimizar la comunicación interna de la empresa Lozada Viajes para reforzar la relación con los públicos internos en un periodo de 8 meses. Para la realización del mismo se plantearon cinco tácticas que incluyen a los públicos internos de la organización, un cronograma de implementación, presupuesto y evaluación de las mismas.

Se espera que con la implementación del plan la organización pueda optimizar la comunicación con sus públicos internos para así mejorar y eficientizar el accionar diario y contribuir al logro de los objetivos organizacionales y el de sus empleados.

Recomendaciones

A modo de recomendación y teniendo en cuenta la problemática planteada y acentuando la importancia de una correcta gestión de la comunicación interna y el manejo de un mensaje unificado y claro entre los miembros de la empresa, se sugiere a la organización la asignación de un equipo de comunicación interna, con un referente a cargo, tanto para las franquicias como así también para los empleados de casa central, para que los mismos sepan a quien dirigirse en caso de que sea necesario.

Por otro lado, luego de la implementación y evaluación del plan, se recomienda a la organización la continuidad del mismo, iterando en caso de ser necesario, ya que es muy importante que la empresa no pierda de vista que una correcta gestión de la comunicación con sus públicos internos es una estrategia clave para la creación de la imagen de la empresa con los públicos externos.

Bibliografía

Fuentes bibliográficas:

- Álvarez-Nobell, A. y Lesta, L (2011) Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización, *Rev Palabra Clave*, vol. 14 (1), 11-30.
- Argerich Pérez, J. (2012) Las pymes y su imprescindible necesidad de comunicación. El caso de las unidades operativas en régimen de franquicia. *Rev ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 8 (2) ,276-290.
- Avilia Lammertyn, R. E. (1999) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de la comunicación integradora*. Buenos Aires, Argentina: Imagen.
- Capriotti, P (1998) *La comunicación interna*. Tarragona, España. Reporte C&D.
- Chiavenato, I (1999) *Administración de Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Esparcia Castillo, A (2010) *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de investigaciones en relaciones públicas.
- Fernández Collado, C. (2009) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Grunig, J. Hunt, T. (2003) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000, S.A.
- Miguez González, M. (2010) *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámides.
- Wills-Espinoza, N y Cevallos-Icaza, M (2017) La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Rev Austral Comunicación*, vol. 6 (1), 133 -160.

Otras fuentes consultadas:

- Argentina.gob.ar (s.f). Medidas en turismo frente al COVID-19. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19#7>
- Devincenzi, A. (12 de marzo de 2020). Coronavirus: las agencias de viaje piden que se las declare en emergencia económica. El Cronista. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Coronavirus-las-agencias-de-viaje-piden-que-se-las-declare-en-emergencia-economica-20200312-0005.html>.

- Dumas, P. (14 de julio de 2020). Post Pandemia: cómo lograr que el turismo sea sustentable y se aleje de lo masivo. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/turismo/pospandemia-como-lograr-turismo-sea-mas-sustentable-nid2392135>.
- Indec.gob.ar (s.f). Estadísticas de turismo internacional. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_10_209BD5F31D21.pdf.
- Indec.gob.ar (s.f). Trabajo e ingresos. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim2092_9E519161.pdf.

Anexo

Cronograma tentativo del evento para el primer encuentro entre franquicias.

- **11.00hs.** Recepción. Los franquiciados serán recibidos por los directivos y los periodistas invitados serán recibidos por el asesor de relaciones públicas, todo con los protocolos correspondientes. Mientras los mozos ofrecerán bebidas y las promotoras entregaran merchandising.
- **11.45hs.** Ubicación de invitados en sus mesas, (no más de 6 personas por mesa) y comienzo del evento. Comienza el director general con unas palabras, video introductorio y luego cada uno de los franquiciantes presentando su franquicia. Mientras los mozos irán dejando en las mesas Siempre se mantiene el distanciamiento social.
- **13.30hs.** Entrega de regalos por reconocimiento de trayectoria por parte de los directores de la empresa a los franquiciados y palabras de cierre. Siempre respetando el distanciamiento social.
- **13.45hs.** Fotos y entrevistas para los medios.
- **14.00hs** fin del evento.

Los invitados irán retirándose a medida que lo deseen contemplando los protocolos correspondientes.

Modelo de evaluación de la táctica 2: Encuesta a los franquiciados.

- Ante la ampliación del campus Lozada, cuan satisfecho se sintió con la modificación:
(del 1 al 4)
 - 1- Muy satisfecho
 - 2- Satisfecho
 - 3- Regular
 - 4- No me sentí satisfecho
- ¿Crees que la ampliación del Campus permitió que tengas una comunicación más fluida con tus pares y miembros de la organización? SI – NO