

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Trabajo Final de Grado

“Gestión estratégica de la comunicación interna de la empresa Lozada Viajes”



Tomás De Pascua

DNI: 41.886.614

Legajo: RPI02336

Córdoba, Octubre de 2022

Resumen

En el presente reporte de caso se elaboró un plan de Relaciones Públicas con la finalidad de optimizar los procesos de comunicación interna de la empresa Lozada Viajes. Se realizó un diagnóstico organizacional para conocer la situación actual de la empresa, donde se detectó escasez y falta de calidad en los canales de comunicación entre casa central y los colaboradores internos y franquiciados; esta fue definida como la problemática central del plan. La falla percibida entorpece el cumplimiento de algunos objetivos generales de la organización, y genera distancia con los valores primordiales de esta. Por ello se planteó la necesidad de tomar medidas para revertir la situación, tomar en cuenta a la gestión de la comunicación interna como un elemento que debe estar integrado en la planificación anual de la organización, y así contribuir con la consecución de objetivos generales de la empresa.

Palabras clave: Comunicación interna, cultura organizacional, públicos, organización.

Abstract

In this case report, a Public Relations plan was elaborated in order to optimize the internal communication processes of the Lozada Viajes company. An organizational diagnosis was developed to know the current situation of the company, where a shortage and lack of quality was detected in the communication channels between the headquarters and the internal collaborators and franchisees; this was defined as the central problem of the plan. The perceived failure hinders the fulfillment of some general objectives of the organization, and generates distance with the fundamental values of it. For this reason, the need to take measures to reverse the situation was raised, considering the management of internal communication as an element that must be integrated into the annual planning of the organization, and thus contribute to the achievement of general objectives of the company.

Keywords: Internal communication, organizational culture, publics, organization.

Índice

Introducción	3
Marco de referencia institucional:	3
Breve descripción de la problemática:	4
Resumen de antecedentes:	4
Relevancia del caso:	6
Análisis de la situación	6
Descripción de la situación:	6
Análisis del contexto: PESTEL	7
Diagnostico Organizacional:	9
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera:	12
Marco teórico	14
Organizaciones y comunicación:	15
Comunicación interna:	15
Cultura organizacional:	15
Relaciones públicas y Relaciones Públicas internas:	16
Públicos:	17
Diagnóstico y discusión	17
Declaración del problema:	17
Justificación del problema:	18
Conclusión diagnóstica:	19
Plan de implementación	19
Diagrama de Gantt	24
Presupuesto estimativo del plan:	24
Evaluación global del plan:	24
Conclusión	25
Recomendaciones	26
Referencias	27

Introducción

En el siguiente trabajo final de grado se presentará un reporte de caso de la comunicación interna de la empresa Lozada Viajes, basado en un diagnóstico de la situación actual de esta y del contexto en el que se encuentra inmersa, con la consiguiente propuesta de un plan de comunicación interna orientado a optimizar los procesos internos de comunicación que se produzcan.

En la actualidad muchas organizaciones no le otorgan a la comunicación interna la importancia que merece, y esto puede ocasionar que en el intercambio de mensajes se dejen de lado elementos fundamentales para que la información que se quiere transmitir logre llegar a destino y ser interpretada de manera correcta.

Se abordará desde la perspectiva profesional de las Relaciones Públicas, utilizando diversos métodos y técnicas de investigación que serán aplicados buscando la mayor objetividad posible en su implementación.

Marco de referencia institucional

Lozada Viajes fue creada en el año 1987, surgió como una agencia de viajes, una empresa familiar, fundada por Cecilia Trigo y su marido, Facundo Lozada. Años más tarde comenzaron a incorporarse sus hijos, expandiendo la estructura de la compañía, incorporando a su cartera de productos, viajes de negocios para empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales.

En el año 2004 se abrieron las primeras tres sucursales, dos en la provincia de Córdoba y una en la de Buenos Aires, al tiempo que se diseñaba el plan de franquicias de Lozada Viajes. En 2009 VISA eligió a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina, lo cual creó la tendencia del financiamiento en cuotas e impulsó la implementación de campañas de marketing para el sector de turismo. Finalmente, en 2014 Juan Cruz Lozada tomó las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa de viajes número 1 en Argentina en franquicias turísticas. Actualmente se encuentran 80 franquicias distribuidas a lo largo de todo el país, la casa central se ubica en la ciudad de Córdoba.

La estrategia de la organización se basa en innovar en la gestión, lo que les permite brindar un servicio ágil, cómodo, personalizado, con altos estándares de calidad; su

principal objetivo es alcanzar la excelencia. La política general de la empresa parte de su compromiso con lograr el camino de la excelencia a través de su desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo. Lozada Viajes se identifica a través de: su 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; su visión, que es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina; y sus valores, que son calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, y relaciones asociativas.

Breve descripción de la problemática

Se tomará como base el análisis situacional que llevó a cabo la empresa para el período 2017/2018, utilizando la matriz FODA. Una de las debilidades detectadas fue la falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias. A raíz de esta debilidad se decidió profundizar el análisis de la comunicación entre la casa central y las franquicias.

La empresa presenta descripciones de todos los procesos que se llevan a cabo a diario, tomando a los procesos de ventas como los más importantes, lo cual es lógico; sin embargo, no se lleva adelante una planificación de las acciones de comunicación puertas adentro, con los franquiciados. Considerando los valores y propósitos de la compañía, como ser, lograr el crecimiento y desarrollo de los colaboradores internos y de los franquiciados, promover la integridad, y generar relaciones asociativas; resulta indispensable considerar estas fallas encontradas como aspectos a corregir. El no hacerlo, puede provocar gestiones carentes de coherencia, perjudicando los objetivos generales de la organización, más allá de los procesos de comunicación específicamente.

Resumen de antecedentes

Las organizaciones, por ser sistemas abiertos, son influidas por una gran cantidad de factores, tanto externos, provenientes del contexto en el que están inmersas, como internos. Está claramente demostrada la trascendencia que tiene, para una organización, gestionar de manera correcta su comunicación interna. Se han realizado cientos de estudios y escritos que permiten comprender por qué esta herramienta es tan relevante. Según un artículo elaborado por Paola Rojas Lobo (2011) la comunicación interna

permite que los colaboradores internos conozcan la organización en la que trabajan, los roles propios y los de los demás; también fortalece la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, contribuyendo con el cumplimiento de las metas organizacionales.

Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2009) exponen sobre la afirmación de que todo comunica, incluido el silencio, lo cual puede derivar en la aparición de rumores, con la probabilidad de que estos sean difíciles de disolver a menos que se ejecute una correcta planificación diagramada para tal fin. En todas las organizaciones, más en una de la dimensión y expansión territorial como Lozada Viajes, el surgimiento de rumores puede ser muy problemático, ya que tienen la característica de difundirse rápidamente y provocar malos presentimientos en los socios franquiciados y en los colaboradores internos.

Álvarez-Nobell Alejandro y Lesta Laura (2011) en su estudio clarifican que la comunicación es la encargada de coordinar y controlar todo flujo de información, interno o externo, manteniendo estrecha relación con los objetivos organizacionales; convirtiéndose así en una herramienta de competitividad fundamental en los contextos actuales y formando parte de la gestión holística y global de las organizaciones.

Un estudio relacionado estrechamente con el reporte de caso de la empresa en cuestión, es el presentado por el Dr. Javier Argerich Pérez (2010) que realizó un análisis empírico de la comunicación en empresas que operan con franquicias y la importancia que esta tiene; arribando a la conclusión de que la comunicación interna es un elemento fundamental en empresas con franquicias, por la complejidad que estas presentan, la comunicación es un aspecto de suma importancia y tiene influencia en la productividad de las mismas.

Otro antecedente sumamente relevante para este trabajo, es el caso de éxito, ganador de un premio Eikon, de la Revista Imagen, de la empresa Ualá, al crear un área de comunicación interna, logró resolver algunas situaciones que ponían en riesgo la efectividad de los procesos internos, sumado a su contribución a la adaptación a las nuevas formas de trabajo que trajo aparejadas la pandemia del Covid-19. Esta implementación permitió que el equipo humano de la empresa permanezca enterado de todas las novedades, y logró mayor integración entre ellos, contribuyendo además con otros objetivos organizacionales.

Relevancia del caso

La comunicación interna es una herramienta de vital importancia en todo tipo de organización, por más que no se gestione profesionalmente, la empresa no podría existir sin comunicarse. Una correcta planificación de las acciones comunicativas puertas adentro, permite lograr una sintonía entre los intereses organizacionales, y el desempeño de los colaboradores internos, sumado a su contribución con el refuerzo de la cultura organizacional, este aspecto es fundamental, ya que la imagen de una empresa se construye desde adentro hacia afuera.

En el contexto actual, la sociedad está más informada y tiene ciertas exigencias para con la organización, por lo cual se considera fundamental que tanto la casa central, como cada una de las franquicias, funcionen de manera coordinada y coherente; una correcta gestión de la comunicación interna permitirá acercarse al cumplimiento de los objetivos organizacionales, como son la construcción de relaciones asociativas, el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, y reforzará el espíritu Lozada.

En el material también se presentaron las metas que estableció la empresa hasta el año 2022, que son: omnicanalidad, crecimiento del tour operador, expansión de franquicias y crecimiento del Campus Lozada. La planificación estratégica de la comunicación interna contribuirá en gran medida con la consecución de estos objetivos, porque permitirá conocer en mayor medida las inquietudes de los franquiciados, como así también generar un mayor sentido de pertenencia de estas con la marca, apoyándose en uno de los pilares fundamentales que posee, que es el espíritu Lozada.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Lozada Viajes es una empresa con treinta años de trayectoria en el sector turístico, y a lo largo de ese tiempo ha logrado adaptarse a su entorno cambiante, con estrategias que le permitieron convertirse en la red de franquicias de agencias de viaje más grande de Argentina, generar un diferenciador con muchas de las empresas competidoras y posicionarse tanto en la mente de los consumidores, como en la de potenciales nuevos franquiciados.

Se realizó un análisis basado en la información proporcionada por el material de estudio en el que se presentó un análisis de la realidad organizacional, una descripción de los modos en que operan las diferentes áreas, y un planteo de los objetivos organizacionales.

Allí quedó demostrado que Lozada Viajes tiene un perfil orientado al sentido comercial de la marca, enfocado primordialmente en aumentar el número de ventas. Esto es entendible, ya que sin clientes, la empresa no tendría razón de ser; sin embargo en sus objetivos institucionales no se tiene en cuenta la trascendencia de los procesos comunicativos que ocurren en el interior de la organización, que contribuyen en gran medida con el cumplimiento de estos.

En el análisis situacional que realizó la empresa para el período 2017/2018 utilizando la matriz FODA, se detectó como debilidad, la falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias. Si bien la casa central mantiene contacto permanente con los franquiciados, presenta escasos canales de comunicación entre estos, que son: vía telefónica, vía mail, y a través de la plataforma Campus Lozada, en la que los franquiciados encuentran capacitaciones y servicio de atención personalizado, pero no tienen la posibilidad de postear contenido, ni de comunicarse con otras franquicias; es clave tener en cuenta este factor, es una herramienta que tiene mucho potencial para contribuir con el fortalecimiento de los lazos con las franquicias, y un mejor desempeño de las mismas. Considerando que la red de franquicias es la que mantiene viva a la organización, estos canales no son suficientes para generar el vínculo que la empresa se plantea entre sus objetivos.

Análisis de contexto

Al momento de definir cursos de acción para una organización, es necesario tener en cuenta el entorno que la rodea, con todas sus áreas de afección. En el año 2020 se desarrolló un virus con una altísima tasa de contagios, llegando a convertirse en pandemia a nivel mundial, virus denominado COVID-19. En marzo de dicho año, el Presidente de la Nación decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio para todos los habitantes de Argentina. Esto trajo una serie de consecuencias catastróficas para muchos rubros de mercados en todo el territorio, siendo el sector turístico uno de los más afectados. A continuación, se desarrollará una evaluación del contexto de la empresa Lozada Viajes,

utilizando el análisis PESTEL (contexto político, económico, sociológico, tecnológico, ecológico y legal)

- Político-Legal: se analizó un estudio realizado por Magali Florencia Luciano y María Belén Miranda (2021) en el cual se indaga en la política turística nacional, bajo la aplicación de la Ley Nacional de Turismo 25.997. Alrededor de los años 60 se sancionaron algunas leyes que posicionaron al Estado como actor central y decisivo en cuanto a políticas turísticas, convirtiendo al sector privado en un actor pasivo. Con el pasar de los años el sector fue atravesando muchas fluctuaciones, y con la sanción de la Ley 25.997 se re direccionaron las políticas públicas y desde entonces el turismo es contemplado como un elemento de desarrollo económico y social, atractor de capitales extranjeros, y pasó a ocupar un lugar prioritario dentro de la agenda política nacional.
- Económico: se analizó el informe de avance del nivel de actividad presentado por el INDEC para el primer trimestre del año 2021, según el cual, el producto interno bruto creció un 2,6% respecto al último trimestre del 2020, respecto al primer trimestre del año 2020, creció un 2,5%. En otro informe del INDEC se registró en el segundo semestre del año 2020 que el 42% de la población está por debajo de la línea de pobreza. La oferta del sector hotelero en Argentina en el primer trimestre de 2021 cayó un 35,5% respecto al mismo trimestre del año anterior. Según otro informe del INDEC, en los siete meses transcurridos del año, llegaron 71,1 mil turistas no residentes y se contabilizó una disminución de 89,3% respecto del mismo período del año 2020.
- Sociológico: desde que comenzó la pandemia de coronavirus, en Argentina las restricciones fueron modificándose semanalmente, incluida en estas restricciones la posibilidad de viajar por turismo. Esto, sumado a la inestabilidad económica que atraviesa el país, generó en gran parte de la sociedad, cierto temor a la hora de comprar pasajes o reservar alojamiento en distintos lugares. Según una nota escrita por Tomás Peiró en infobae (02/08/2021) el 33,33% de los argentinos no piensan viajar en los próximos meses, el motivo principal es la falta de dinero, seguido por la incertidumbre en cuanto a las restricciones por la pandemia. Del porcentaje de argentinos que tiene intenciones de viajar, solo el 35% piensa en viajes al exterior del país.

- Tecnológico: según un artículo publicado en Nexotur (23/10/2020) adaptarse a las nuevas tecnologías es imperativo para que las agencias de viaje puedan continuar creciendo. Con la llegada de la pandemia, la forma de trabajo cambió en casi todos los sectores del mercado, y el turismo no está exento. Será fundamental que puedan dominar las plataformas existentes para tener mayor control sobre sus páginas web y aplicaciones, que a su vez les permitirá descifrar mejor los datos obtenidos de internet respecto a sus clientes, y planificar estrategias personalizadas acorde a lo que estos demanden.
- Ecológico: en Argentina y en el mundo, hace muchos años se comenzó a tomar mayor conciencia del impacto que provoca la actividad humana en el medioambiente, se han sancionado muchas leyes internacionales, nacionales y locales que buscan proteger el medioambiente. Las agencias de viaje deberán prestar atención a estas condiciones y adaptarse, modificando su accionar en caso de ser necesario. Se comienza a hablar de turismo sustentable, o turismo alternativo; se plantea una nueva mirada de las actividades turísticas, destacando la preservación y apreciación del lugar que se visita.

Diagnóstico organizacional

Para conocer la situación actual que atraviesa la empresa, tanto los factores internos como los externos, se confeccionará una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permitirá tener noción de los puntos a corregir y los puntos a enfatizar y potenciar.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo humano - Posicionamiento de marca en Argentina - Red de franquicias más grande del país - Gestión estratégica y vanguardista por parte de la Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> -Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información offline - Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias - Falta de expertise tecnológico - Falta de planificación estratégica de la comunicación interna
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El turismo ha sido adoptado como una herramienta 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 - Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente - Fluctuación de las restricciones para los vuelos nacionales e internacionales - Aumento del precio de divisas extranjeras

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

Las fortalezas que se pueden mencionar son el capital humano que integra la empresa, especializado y con conocimientos del rubro, que tiene capacidad para concretar sus actividades cotidianas contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos generales. A lo largo de su trayectoria, Lozada Viajes ha conseguido obtener un lugar primordial en la mente de los consumidores y así también en la de potenciales nuevos franquiciados, se destaca por transmitir seguridad a la hora de contratar un paquete de viajes, y en caso de un posible nuevo franquiciado, los años de experiencia que tiene la marca, sirven de respaldo que evidencia su conocimiento del rubro y su habilidad de gestión para llegar a ser la empresa número 1 del sector. Esto ha sido posible porque desde sus orígenes, Lozada Viajes ha estado dirigida por personas con una visión estratégica de mercado y gracias a ello, innovaron en varios aspectos que al día de hoy son tendencia, como lo es la financiación en cuotas.

El hecho de que se tome al turismo como estrategia de crecimiento en Argentina y en el mundo, es una importante oportunidad para expandir los horizontes de la empresa, ya que se le dará mayor lugar para que eso suceda. Los vuelos low cost son una gran

oportunidad, que puede generar mayor cantidad de ventas al permitir integrar a los clientes que quieran emprender viajes pero cuenten con presupuestos limitados.

Dentro de las amenazas se puede mencionar que la competencia está desarrollando con rapidez sus canales online, considerando que muchos estudios han demostrado la relevancia de los canales de venta digitales y cómo estos permitirán un gran crecimiento a las empresas del sector turístico; en este punto la dirección debe poner especial atención y esmero en pos de su desarrollo, ya que de lo contrario quedará por detrás de la competencia. La incertidumbre con respecto a las restricciones de los vuelos es un factor que genera inseguridad en los clientes a la hora de decidir comprar un viaje. Sumado a esto, otro factor que genera inseguridad en los clientes es el aumento constante de las divisas extranjeras, en muchos casos, llegando a imposibilitar la compra de viajes por cuestiones económicas.

Las debilidades que presenta la empresa son: la operación de sistemas de información offline, que en la actualidad quedan obsoletos, ya que muchas personas elijen realizar la compra de viajes a través de medios digitales, y teniendo en cuenta que la competencia tiene estrategias de venta online, debe ser considerado un factor a corregir a la brevedad. Siendo la empresa de viajes número 1 en franquicias turísticas, el no realizar un seguimiento de gestión hacia los franquiciados es una debilidad de gran importancia, esto se suma a la falta de una planificación integral de las comunicaciones, dejando de lado la gestión de la comunicación interna, que permite coordinar las acciones que se realizan puertas adentro y serán trasladadas hacia el exterior de la organización. Se debe tomar en cuenta que la empresa se propone generar lazos de cercanía y relaciones asociativas, contribuir al desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, integrar la cultura y afianzar el espíritu Lozada; sin la correcta planificación y gestión de la comunicación interna, no será posible la consecución de estos objetivos, y eso afectará también al cumplimiento de otros objetivos no relacionados con los sociales.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Para elaborar un plan estratégico de gestión de la comunicación interna de la empresa, es necesario que el análisis se realice desde la perspectiva profesional de las Relaciones Públicas e Institucionales, poniendo atención a los aspectos más relevantes en ese sentido.

Todos los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, así como las acciones en materia de comunicación, serán analizados bajo esta mirada.

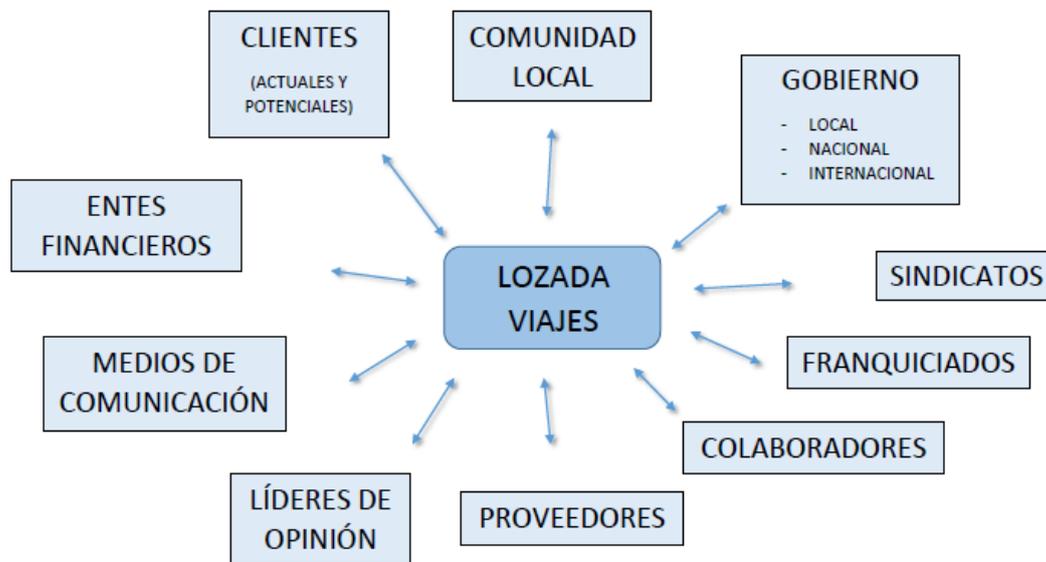


Fuente: Manual de procesos internos Lozada Viajes, 2017.

En el organigrama funcional de la casa central presentado por la empresa, se deja constancia que las acciones de comunicación se realizan en conjunto desde el área de marketing. Muchas organizaciones mantienen esta dinámica, y en repetidas ocasiones se presentan fallas en la gestión comunicativa, al no haber sido estructurada por un profesional de la disciplina.

Al recorrer las redes sociales de la empresa (Facebook, Instagram, LinkedIn, la página web de la empresa, el Campus Lozada) se percibe coherencia en las publicaciones, tanto en materia de comunicación como en materia de la estética, las redes se mantienen actualizadas, el contenido es variado, entretenido y correcto. No obstante, la correcta gestión y la presencia en redes sociales no es lo único importante cuando se habla de comunicación. El error que se comete en esta organización es dejar de lado la planificación de los procesos comunicativos que se desarrollan dentro de ella, concentrando todos sus esfuerzos en el sentido comercial de la comunicación. Como se ha mencionado anteriormente en este trabajo, esto entorpecerá el cumplimiento de varios de los objetivos organizacionales.

A continuación se presentará un mapa de públicos, es una herramienta de las Relaciones Públicas que permite plasmar todos los entes con los que se vincula la organización, quienes serán destinatarios de todas las acciones comunicativas que se lleven a cabo.



Fuente: Elaboración propia.

Conocer los públicos con los que se relaciona una organización resulta fundamental, porque permitirá entender la naturaleza de dicho vínculo, y articular estratégicamente los mensajes que se emitirán para cada uno de ellos, en función del interés que exista con cada uno.

Los públicos externos son aquellos que no pertenecen a la organización, pero se vinculan con ella porque tienen intereses en común. En este segmento encontramos, para Lozada Viajes, a: los clientes, gobierno, entes financieros, medios de comunicación, líderes de opinión, proveedores, sindicatos, asociaciones gremiales y la comunidad local y general.

Por otro lado, los públicos internos son los que, además de compartir intereses, pertenecen a la organización y se desempeñan en esta. Para Lozada Viajes son: los colaboradores internos, dentro de estos encontramos a los directivos, empleados de planta permanente y pasantes; y los franquiciados, que en la teoría pueden ser considerados

públicos externos, pero para este caso de estudio, debido a la trascendencia que presentan las franquicias para el nombre de la empresa, se los considerará como un público semi-interno. Considerando que este plan estará enfocado en estos públicos, se realizará una breve descripción de ellos.

- Franquiciados: emprendedores con intención de desarrollarse en el sector turístico, atraídos por el respaldo de marca que posee Lozada Viajes. En su mayoría se caracterizan por su pasión por los viajes, lo que los lleva a insertarse en este rubro.
- Colaboradores internos: jóvenes y adultos con conocimientos del sector turístico, que poseen un perfil comercial, orientado a las ventas y que han realizado viajes. Generalmente poseen especializaciones académicas, tanto carreras universitarias como cursos específicos de turismo.

Lozada Viajes tiene incorporada una cultura organizacional que representa valores sumamente importantes para la sociedad, y lograr que el público en general la conozca contribuiría en gran medida con la optimización de su imagen corporativa. Si bien la empresa es reconocida por su compromiso con el desarrollo de sus colaboradores, por su interés en el bien común, en la calidez con la que reciben a sus clientes y empleados, no se debe perder de vista que son estos últimos quienes transmiten el espíritu que la representa. Los principales portavoces de una marca o empresa, son sus empleados, y por esto se considera de vital importancia mantener y reforzar los lazos que entabla Lozada Viajes con todos ellos.

Marco Teórico

A continuación, se describirán definiciones teóricas y nociones pertinentes para lograr una correcta comprensión de la problemática y las soluciones que se desarrollarán a lo largo del presente reporte de caso.

Organizaciones y comunicación

Para comenzar, resulta pertinente definir estos conceptos, considerando que este reporte está dedicado a comprender y efficientizar el funcionamiento de la comunicación

de una organización. Chiavenato (1999) define a las organizaciones 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 son sistemas abiertos que interactúan con el contexto en el que se encuentran, influyendo y siendo influidas por este. Estos sistemas están formados por personas, son ellas quienes dan vida y toman las decisiones que marcan el rumbo que seguirá cada organización; para que eso suceda de manera coherente y articulada, resulta imprescindible contar con una comunicación fluida y eficiente. Sin comunicación, las organizaciones no podrían existir. Collado (2009) plantea que la comunicación es la totalidad de mensajes que se transmiten entre las partes de una organización, tanto dentro de esta como con los públicos con los que se vincula. Sin comunicación, las organizaciones no podrían existir.

Comunicación interna

Este concepto juega un papel fundamental ya que será el eje de este trabajo final. Avilia Lammertyn (1999) la define como: “un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable “indoor image”. (p. 174) La “indoor image” es la imagen que tienen los propios empleados sobre la organización, como se menciona a lo largo de este reporte, la imagen se construye desde adentro hacia afuera. La comunicación interna también contribuye en la difusión y refuerzo de la cultura organizacional, que es un factor clave para obtener cohesión entre los equipos de trabajo y mayor integración.

Cultura organizacional

La cultura organizacional que posee Lozada Viajes es una de sus grandes fortalezas, por lo que en este plan se utilizará como recurso clave. Siguiendo los aportes de Avilia Lammertyn (1999) se entiende como el conjunto de atributos que permiten identificar claramente a una organización y diferenciarla del resto. La plantea como la personalidad de una empresa, que presenta todos los valores, normas y creencias que componen a la misma. Un equipo de personas que trabajan bajo el mismo sistema de normas y creencias, podrá avanzar de manera más fluida en la consecución de sus logros y objetivos, y por esto resulta relevante contemplarla dentro del plan.

Relaciones Públicas y Relaciones Públicas internas

Este reporte de caso será abordado desde la perspectiva profesional de las Relaciones Públicas, por lo que resulta de importancia incluirlas en esta sección. Gruning y Hunt (2003) refieren a las Relaciones Públicas como “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”. (p. 53).

Ampliando la definición proporcionada por estos autores, Avilia Lammertyn (1999) postula que las Relaciones Públicas son “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 la actualidad, con el mundo tan globalizado, y sumado al avance del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, resulta imprescindible para la supervivencia de las organizaciones, saber gestionar las acciones comunicacionales para mantener en sintonía los vínculos con cada uno de sus públicos, esta es el área de aplicación y especialidad de las Relaciones Públicas.

Considerando que en este reporte de caso se trabajará sobre la comunicación interna de Lozada Viajes, se brindará la noción de lo que son las Relaciones Públicas Internas y su importancia, Salvador Mercado (2002) sostiene que tienen una relevancia trascendental, ya que los colaboradores de una organización son la propia imagen de esta, y son los principales transmisores de su cultura. Según el autor, el campo de aplicación de las Relaciones Públicas internas es de gran extensión, incluyendo dentro todo factor que impulse a los empleados a trabajar con su máximo potencial, contribuyendo con el desarrollo y la prosperidad de dicha compañía. En relación a esta cuestión, Sam Black (1994) sostiene que “es importante recordar que los empleados constituyen un público externo a la vez que interno. La opinión sobre la empresa, basada en prejuicios o rumores, y expresada a la familia, amigos, y otros contactos, puede tener un efecto desastroso sobre la reputación de la misma” (p. 154)

Públicos

Es imprescindible tener conocimiento de lo que significa este concepto para la disciplina que son las Relaciones Públicas, Adriana Amado y Carlos Castro (1999)

postulan que “El concepto de público está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el destinatario del mensaje. Pero cuando el emisor es una empresa, no puede hablarse de un único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente. El término audiencia no es adecuado para definirlo, porque remite únicamente a aquellos que están dispuestos a escuchar, y es un hecho que, aun involuntariamente, cualquiera puede resultar testigo de los actos de la empresa, y convertirse así en público eventual de ella” (p. 32). Como señalan los autores, una organización puede tener tantos públicos como grupos de personas existan, siempre y cuando encuentren algún motivo que los vincule con esta. Es por esto que se debe ser consciente de todas las acciones que realiza y comunica la empresa, así como su influencia en el entorno.

Teniendo conocimiento de las nociones expuestas en esta sección, se podrá lograr una comprensión precisa de los análisis y conclusiones que se desarrollarán a lo largo de este trabajo, estos son algunos de los elementos básicos que se deben tener en cuenta para este trabajo final de graduación.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Luego de examinar la información proporcionada por la empresa y realizar una investigación y análisis situacional, se detectó que un punto en el que esta presenta falencias es en la gestión de la comunicación con sus franquiciados, tanto desde casa central hacia las franquicias, como desde las franquicias hacia casa central. Los canales de comunicación disponibles entre estos actores son escasos, lo que entorpece la fluidez en el desarrollo de la misma. Sumado a la escasez de canales, no se cuenta con un plan estratégico que coordine las acciones comunicacionales al interior de la empresa. Si bien todas las publicaciones que se efectúan desde las redes sociales oficiales de Lozada Viajes, como también los mensajes emitidos en otros medios, siguen la misma línea, se deja de lado la comunicación interna como integrante del plan global de comunicación. Otra falencia detectada es que la empresa no cuenta con un representante de comunicación especializado que articule las acciones de manera estratégica. El error que se comete es

frecuente en muchas empresas: no se considera a la comunicación integrada como un elemento de especial trascendencia para la concreción de los objetivos organizacionales; se focaliza en las estrategias comerciales y modelos de negocios, dejando de lado una herramienta clave.

Justificación del problema

Lozada Viajes es una empresa líder en Argentina en el sector turístico, su caso es un ejemplo de éxito, ocupa un lugar primordial en la mente de sus públicos objetivo; pero no integra a la comunicación interna en sus programas comunicativos. La planificación de las comunicaciones de la empresa es llevada a cabo por el área de marketing, que claramente comprende, en líneas generales, de los elementos a tomar en cuenta en un plan de comunicación, sin embargo no logra dejar de lado la orientación comercial de su estrategia. Esto no llama la atención, ya que, justamente, su área de especialidad es la comercial; no obstante, para que una organización logre articular sus diferentes áreas de trabajo para que realicen un esfuerzo mancomunado en el desempeño diario, se debe recurrir a una planificación abordada desde la perspectiva de la comunicación integral, permitiendo la concreción de un plan holístico que involucre a todas las áreas de la organización. Como se ha mencionado anteriormente a lo largo de este trabajo, la imagen de una empresa se construye y se transmite desde adentro hacia afuera; Lozada Viajes tiene una cultura organizacional rica en valores que son apreciados por la sociedad.

Conclusión diagnóstica

Retomando el argumento anterior, la cultura que presenta Lozada, es un elemento de gran valor para su entorno. El interés por el desarrollo humano y el crecimiento profesional de sus colaboradores, la calidez, la construcción de relaciones asociativas, son grandes fortalezas que presenta la empresa, pero quedan en segundo plano al momento de dirigir las comunicaciones hacia sus colaboradores y franquiciados.

Con la implementación de este plan de Relaciones Públicas internas se espera integrar a todos los colaboradores para generar cohesión en las formas de trabajo; fortalecer los vínculos con ellos, acercar casa central y su cultura hacia todos los franquiciados. Esto

permitirá afianzar la cultura organizacional, y obtener el máximo rendimiento de cada uno, contribuyendo en la concreción de gran parte de los objetivos institucionales.

Plan de implementación

A continuación, se presentará el plan de comunicación desarrollado para la empresa Lozada Viajes que pretende optimizar la gestión de la comunicación interna. Se plasmarán las acciones específicas, distinguiendo sus objetivos, plazos y métodos de evaluación, con las cuales se espera lograr el cumplimiento del objetivo general del plan. Por último se indicará un presupuesto estimado por el costo total del plan, que concluirá en un plazo de nueve meses. Finalizada la implementación, se realizará una evaluación general para detectar posibles correcciones.

Objetivo general

Optimizar la gestión de la comunicación interna de la empresa Lozada Viajes y contribuir al fortalecimiento de los vínculos con sus públicos internos y semi-internos.

Objetivos específicos

- Contribuir a la fluidez de la comunicación entre casa central y cada una de las franquicias.
- Reforzar la cultura interna en cada uno de los colaboradores.
- Implementar cambios en la gestión de la comunicación que perduren en el tiempo.

Alcance

El plan que se propone implementar se desarrollará trabajando directamente con casa central, y tendrá extensión hacia las ochenta franquicias distribuidas en todo el país. La implementación del plan tendrá una duración de nueve meses, comenzando en diciembre de 2022 y concluyendo en agosto de 2023.

Recursos

Los recursos materiales que se precisarán, serán diferentes de acuerdo a cada táctica. Los recursos humanos que serán alcanzados por este plan son: directivos de la organización, colaboradores internos de casa central y dueños y empleados de cada una de las franquicias. Los recursos financieros involucran al costo total de inversión por parte de la empresa para la implementación del plan, el cual se indicará en el presupuesto.

Tácticas

1- Capacitación a directivos y mandos medios

- Descripción: para conseguir que los cambios sugeridos perduren en el tiempo, se propone capacitar a los encargados de transmitir las directivas desde la alta gerencia hacia los niveles operativos de la empresa, con el fin de brindarles herramientas que les permitan conocer la forma adecuada de comunicar cada mensaje. Se realizarán encuentros cada dos semanas durante tres meses, en cada encuentro se profundizará en aspectos generales y particulares de comunicación interna.
- Objetivo: brindar herramientas de gestión que puedan perdurar en el tiempo.
- Públicos: altos mandos y mandos medios de la empresa.
- Recursos:
 - ✓ Materiales: espacio para brindar la capacitación (sala de situación); computadora, proyector y equipo de sonido; servicio de catering.
 - ✓ Humanos: directivos de la empresa, encargado de Relaciones Públicas, capacitadores (coach).
- Costo: servicio de catering, capacitadores. (se contempla que la empresa disponga los equipos electrónicos y el espacio) (ver presupuesto).
- Puesta en funcionamiento: diciembre de 2022.
- Evaluación: Se realizará una encuesta al concluir el primer mes, una segunda encuesta al concluir el segundo mes, y al finalizar el tercer mes se realizará una evaluación anónima de múltiple opción, para conocer el nivel de impacto de las capacitaciones.

2- *Teléfono de comunicación directa para franquiciados*

- Descripción: la empresa no cuenta con un espacio personalizado para que los franquiciados puedan realizar consultas inmediatas en caso de urgencia. Si bien a través del Campus Lozada pueden solicitar un encuentro y acceder a la información, este medio no resulta suficiente para mantener la fluidez que se requiere. Se propone habilitar un número de celular con Whatsapp o algún sistema de mensajería instantánea, que también pueda recibir llamados; esta línea de comunicación será exclusivamente para franquiciados que deseen comunicarse por el motivo que fuere.
- Objetivo: generar mayor fluidez en la comunicación directa entre casa central y franquiciados.
- Públicos: Franquiciados.
- Recursos:
 - ✓ Materiales: teléfono celular (aparato y línea).
 - ✓ Humanos: designar una persona por turno (mañana y tarde) para que atienda las solicitudes de los franquiciados.
- Costos: nuevo teléfono celular y mantenimiento de línea. (ver presupuesto)
- Puesta en funcionamiento: enero de 2023
- Evaluación: seguimiento de la cantidad de consultas recibidas por mes, y encuestas a los franquiciados luego de tres meses, para conocer su opinión acerca del nuevo canal.

3- *Encuentro de la familia Lozada*

- Descripción: se realizará un evento al que se invitará a todos los integrantes de Lozada Viajes, tanto dueños de franquicias, como colaboradores internos de casa central y de cada una de las franquicias. Se realizará bajo modalidad híbrida, es decir, semi presencial. Se reunirán las franquicias por provincia, y se conectarán a un streaming que transmitirá todos los sucesos desde Córdoba Capital. La actividad comenzará a las 18:00 hs y se extenderá hasta las 23:00 hs. Cada franquicia tendrá un momento de encuentro y distensión en el que podrán conocerse más. A las 19:00 hs el Presidente de Lozada Viajes dará un discurso para todos quienes estén conectados al streaming.

- Objetivo: fortalecer los lazos con los franquiciados y con los colaboradores internos. Contribuir con la incorporación del espíritu Lozada.
- Públicos: directivos, mandos medios, colaboradores internos de casa central, franquiciados y colaboradores internos de cada uno de ellos.
- Recursos:
 - ✓ Materiales: salón de eventos, mobiliario, equipo audiovisual (con dj), servicio de catering, souvenirs.
 - ✓ Humanos: Encargado de la planificación del evento, personal para realizar el armado y desarrollo del evento, promotores de Lozada.
- Costos: alquiler del salón de eventos, mobiliario, equipo audiovisual con dj, catering, souvenirs, sueldo promotores. (ver presupuesto)
- Puesta en funcionamiento: fines de marzo de 2023.
- Evaluación: se analizará la concurrencia al evento, y la cantidad de conectados al streaming. La semana siguiente se realizará una encuesta de satisfacción con espacio para dejar opinión. Se considerará exitoso con una asistencia igual o superior al 80% de los invitados y analizando los resultados de la encuesta.

4- *Cartelería en las oficinas*

- Descripción: se colocarán calcomanías, carteles, elementos como aviones en miniatura, palmeras, y demás, en espacios como los baños, pasillos y oficinas, con frases que apelen a la emoción de los empleados y al bienestar que sienten trabajando en Lozada Viajes. La intención es compartir los valores del espíritu Lozada, e incentivar a los empleados a seguir creciendo. Esta táctica se pondrá en funcionamiento en Casa Central, y se sugerirá a los franquiciados, dado que contribuiría a unificar los criterios visuales y conseguir un estilo homogéneo en todas las sucursales de Lozada Viajes.
- Objetivo: fortalecer la cultura institucional y el involucramiento de los colaboradores.
- Públicos: colaboradores internos y mandos medios.
- Recursos:

- ✓ Materiales: calcomanías, aviones, palmeras y todos los elementos que se vayan a utilizar.
- ✓ Humanos: diseñador gráfico, encargado de colocar la cartelería.
- Costos: diseñador gráfico, cartelería y elementos.
- Puesta en funcionamiento: principios de febrero de 2023.
- Evaluación: encuestas de opinión al personal interno.

5- *Intranet*

- Descripción: creación de una intranet a la que puedan acceder todos quienes formen parte de la empresa, en la cual se publiquen las novedades de la organización; sitios de interés para perfeccionar sus conocimientos; áreas de intercambio para resolver situaciones y trabajar en conjunto entre distintas áreas y con otras franquicias; cursos de capacitaciones con acceso segmentado para cada área y jerarquía; un espacio para que los empleados puedan acceder a información administrativa y realizar gestiones como solicitar día por algún motivo en particular, ver disponibilidad de fechas para salir de vacaciones; calendario con los cumpleaños de los empleados; objetivos anuales y mensuales de la empresa.
- Objetivo: generar un nuevo canal de comunicación fluido.
- Públicos: colaboradores internos, directivos de la empresa y franquiciados.
- Recursos:
 - ✓ Materiales: computadoras, elementos de software y hardware necesarios.
 - ✓ Humanos: programador, ingeniero en sistemas y diseñador web.
- Costos: honorarios del programador, del ingeniero y del diseñador, hosting, dominio y mantenimiento mensual. (ver presupuesto)
- Puesta en funcionamiento: enero de 2023.
- Evaluación: se analizará el flujo de actividad de la página, y se realizarán encuestas de opinión a los colaboradores y directivos.

6- *Becas para formación*

- Descripción: la empresa otorgará cinco becas cada dos meses, para las cinco franquicias que generen la mayor cantidad de ventas de viajes. Cada una podrá decidir a quién de sus empleados le otorga la beca, de acuerdo con los objetivos

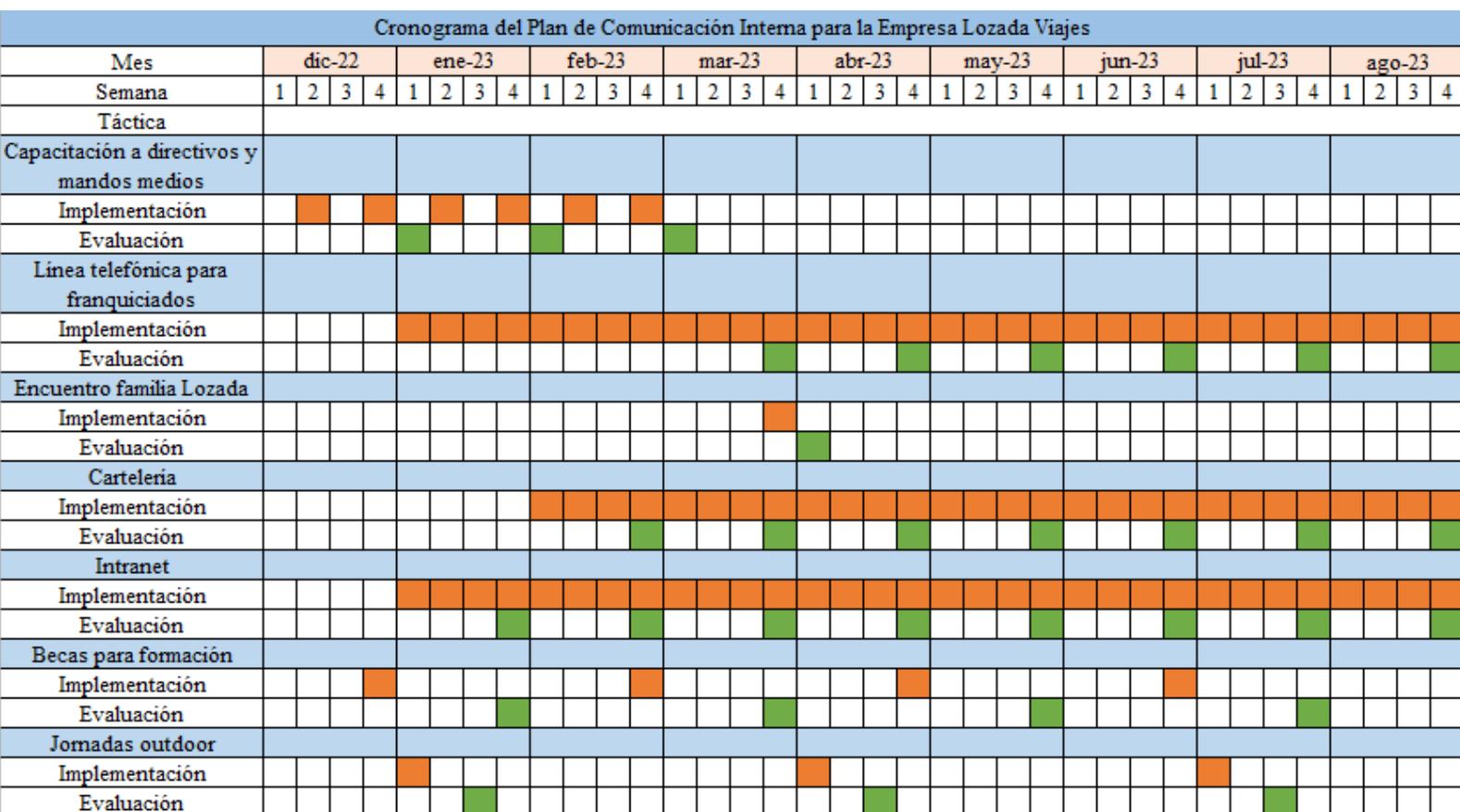
que se hayan propuesto. Las becas son para cursos y capacitaciones en todos los rubros: ventas, community manager, administración, contaduría, entre otras. De esta manera la empresa mostrará interés en la formación y crecimiento de sus empleados.

- Objetivo: generar mayor sentimiento de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa.
- Públicos: colaboradores internos de casa central, franquiciados y colaboradores internos de cada uno de ellos.
- Recursos:
 - ✓ Humanos: encargado de asignar las becas a cada sucursal.
- Costos: valor de cada uno de los cursos o capacitaciones.
- Evaluación: se realizará una entrevista interna con cada uno de los becados y su respectivo supervisor, para conocer las experiencias y opiniones.

7- *Jornadas outdoor*

- Descripción: se propondrá a todas las franquicias, y a casa central, realizar una jornada de trabajo fuera de la oficina cada dos meses. Quedará a criterio de cada una de ellas el lugar y el tipo de jornada que se realizará, pero se sugerirá que sea un punto de encuentro cómodo, en un lugar con buenas condiciones y que invite a trabajar de un modo distinto, más relajado y alegre, donde se pueda generar un espacio de intercambio entre los compañeros y todos los miembros del equipo.
- Objetivo: fortalecer los vínculos interpersonales.
- Públicos: todos los empleados de las franquicias y de casa central.
- Recursos:
 - ✓ Materiales: cada franquicia decidirá si alquila un lugar, o si lo quieren hacer en un parque gratuito, así mismo quedará a criterio de cada una, si se les brindará o no algún servicio de catering y el nivel del mismo.
 - ✓ Humanos: organizadores y coordinadores de las jornadas.
- Costos: dependerá de las elecciones de cada franquicia.
- Evaluación: sondeos de opinión pasadas dos semanas de cada encuentro.

Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia.

Presupuesto tentativo del plan

Tácticas	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	Total por tácticas
Capacitación a directivos	\$45.000	\$45.000	\$45.000							\$135.000
Línea telefónica exclusiva		\$37.500	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$69.000
Encuentro				\$900.000						\$900.000
Cartelería			\$75.000							\$75.000
Intranet		\$180.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$9.000	\$243.000
Becas para formación		\$150.000		\$150.000		\$150.000		\$150.000		\$600.000
Jornadas outdoor										A criterio de cada franquicia
Honorarios Relacionista Público	\$97.500	\$97.500	\$97.500	\$97.500	\$97.500	\$97.500	\$97.500	\$97.500	\$97.500	\$877.500
Total por mes:	\$142.500	\$510.000	\$231.000	\$1.161.000	\$111.000	\$261.000	\$111.000	\$261.000	\$111.000	\$2.899.500

Fuente: elaboración propia

Evaluación global del plan

Al concluir la implementación del plan se realizará una evaluación holística de los resultados obtenidos a través de una nueva auditoría interna para detectar el cumplimiento de los objetivos específicos y el objetivo general del plan. Se comparará con las conclusiones obtenidas en la primera investigación, y a partir de allí se vislumbrará el grado de efectividad de las tácticas implementadas.

Conclusión

El desarrollo de este reporte de caso se realizó con herramientas de la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales. En él, se presentó la situación actual de la empresa Lozada Viajes, haciendo hincapié en los procesos cotidianos de comunicación interna, y en la calidad de la gestión de la relación de casa central con sus colaboradores internos y sus franquiciados. Ha quedado demostrado que una correcta gestión de la comunicación interna contribuye a articular todos los procesos que se llevan a cabo en la organización, y que la esencia de una empresa se construye desde adentro hacia afuera.

La pandemia por Covid-19 ha impactado significativamente de manera negativa en el sector dedicado a la actividad turística, forzando a las empresas a buscar nuevas alternativas de gestión que les permitan coordinar acciones y esfuerzos en pos de la consecución de objetivos.

Lozada Viajes presenta una cultura organizacional cuyos valores primordiales son la calidad, creatividad, calidez, integridad y relaciones asociativas; todos estos son elementos de gran estima para los argentinos, por lo que desde la disciplina de las Relaciones Públicas, resulta de gran relevancia transmitir esa cultura al exterior de la organización, lo que generará grandes beneficios para esta. Las tácticas del presente plan buscarán generar ese involucramiento de cada uno de los colaboradores internos y los franquiciados de Lozada con esta cultura.

Un eslabón clave en la cadena productiva de Lozada Viajes, son los franquiciados. Ellos son quienes transmiten el espíritu de la empresa, son la cara visible en cada una de las provincias en las que se encuentran, además de ser grandes generadores de ventas de paquetes turísticos. Por esto resulta trascendental mantener y reforzar los vínculos con cada uno de ellos, permitiendo que se sientan parte de la gran familia Lozada.

A través de las innovaciones en la gestión de la comunicación interna que se postulan en este plan, se espera fortalecer los vínculos de los colaboradores internos y se espera que, a través de una comunicación más eficiente, se consiga mayor fluidez en los procesos cotidianos de la empresa para que se trabaje de manera integral, y generar así, un aporte al cumplimiento de los objetivos generales que se planteó la organización.

Recomendaciones

La implementación de este plan permitirá corregir algunos aspectos en los que la empresa no estaba desempeñándose de manera ideal, pero para mantener estos cambios a través del tiempo, y generar aún mayor impacto, la nueva forma de llevar adelante los procesos comunicativos debe ser sostenida por un período prolongado. Teniendo en cuenta lo anterior, y considerando que la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales posee herramientas para gestionar la comunicación de manera holística, es que se sugiere a la empresa designar un equipo que se encargue exclusivamente de la comunicación de esta, que tenga un área propia y deje de formar parte del sector de marketing, para trabajar de manera específica en cuestiones comunicacionales, con las herramientas pertinentes para ello.

Referencias

Fuentes bibliográficas

- Black, S. (1994) *El ABC de las Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999) *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Temas Grupo Editorial SRL.
- Avilia Lammertyn, R. E. (1999) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de la comunicación integradora*. Buenos Aires, Argentina: Imagen.
- Chiavenato, I (1999) *Administración de Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Salvador Mercado, H. (2002) *Relaciones Públicas aplicadas. Un camino hacia la productividad*. International Thomson Editores, S.A.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000, S.A.
- Brandolini, A., González Frívoli, M. y Hopkins, N. (2008) *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía
- Fernández Collado, C. (2009) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Argerich Pérez, J. (2010) Las pymes y su imprescindible necesidad de comunicación. El caso de las unida-des operativas en régimen de franquicia. *Revista Ico-no14*, Año 8, Vol. 2. pp. 276-290.
- 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.
- Rojas Lobo, P. (2011) La Comunicación Interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 2 (2): 101-128
- Pacherres Nolivos, S., Vergara Romero, A. y Sorhegui Ortega, R. A. (2020) Responsabilidad Social Corporativa y el Turismo Sostenible. *Revista Científica ECOCIENCIA*. Vol. 7, No. 2

- Luciano, M. F. y Miranda, M. B. (2021), Turismo y política pública argentina a partir de la Ley 25.997/05. *Perspectivas Revista de Ciencias Sociales*, ISSN 2525-1112 | Año 6 No. 11 Enero - Junio 2021, pp. 313-330

Otras fuentes consultadas

- Indec.gob.ar (s.f). (12/09/2021) Informe de avance del nivel de actividad. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_21842C1D1A16.pdf
- Indec.gob.ar (s.f). (12/09/2021) Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf
- Peiró, T. (03/08/2021) La falta de dinero y el temor a las restricciones cambiantes son las principales razones de los argentinos para no viajar. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/03/la-falta-de-dinero-y-el-temor-a-las-restricciones-cambiantes-son-las-principales-razones-de-los-argentinos-para-no-viajar/>
- Nexotur.com (23/10/2020) El éxito futuro de las agencias reside en la tecnología. *Nexotur*. Recuperado de: <https://www.nexotur.com/noticia/109688/nexotur/el-exito-futuro-de-las-agencias-reside-en-la-tecnologia.html>
- Revista Imagen (24/10/2021) Ualá: Creación del Área de Comunicación Interna. Recuperado de: <https://premioseikon.com/uala-grupo-mass-creacion-del-area-de-comunicacion-interna/>