

**ESTRATEGIA COMUNICATIVA PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE  
FIDELIZACIÓN DE CLIENTE EN LA ACADEMIA DE PILOTOS DE AVIACIÓN**

**ADEVIA S.A.**

**KENDRA CAROLINA RODRÍGUEZ NIÑO**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES  
COMUNICACIÓN SOCIAL  
SAN JOSÉ DE CÚCUTA**

**2020**

## Resumen

Los clientes son el grupo que mantiene a toda empresa a flote, por lo que se debe otorgar importancia a su nivel de satisfacción, la cual se construye con compromiso de la organización. El papel de la comunicación en este escenario se encuentra en la relación entre la empresa y sus clientes durante los diferentes momentos de encuentro, para poder lograr tener clientes fieles.

Para la Academia de Pilotos de Aviación ADEVIA S.A., se trabaja en el actual proyecto la planificación de una estrategia comunicativa que fortalezca la atención que reciben los clientes, y ayude a construir su fidelización con la academia. Para ello, se realizó una auditoría de comunicación mediante la observación participante y la aplicación de una encuesta. Posterior a esto, se conocieron los procesos de comunicación en la academia, utilizando el método de la entrevista. Se logró detectar los aspectos que presentaban inconsistencias, los cuales fueron seleccionados para trabajar y mejorar a partir del diseño de una estrategia de comunicación planteada para fortalecer la fidelidad de los clientes en la academia.

Como conclusión de la estrategia se reconoce la importancia del manejo de la información y documentos para un positivo servicio de atención a los clientes y la pertinencia de implementar el marketing relacional para trabajar la fidelización. También se destaca que es importante fortalecer la pertenencia de la identidad corporativa en alumnos y colaboradores de la academia.

**Palabras claves:** Estrategia de comunicación, fidelización de cliente, comunicación externa, marketing relacional.

### **Abstract**

Customers are the group that keeps every company afloat, so importance should be given to their level of satisfaction, which is built with the commitment of the organization. The role of communication in this scenario is found in the relationship between the company and its customers during the different moments of meeting, in order to have loyal customers.

For the Academia de Pilotos de Aviación ADEVIA S.A., the current project is working on the planning of a communication strategy that strengthens the attention that clients receive, and helps build their loyalty with the academy. For this, a communication audit was carried out through participant observation and the application of a survey. After this, the communication processes in the academy were known, using the interview method. It was possible to detect the aspects that presented inconsistencies, which were selected to work and improve based on the design of a communication strategy proposed to strengthen customer loyalty in the academy.

As a conclusion of the strategy, the importance of handling information and documents for a positive customer service and the relevance of implementing relationship marketing to work loyalty is recognized. It is also highlighted that it is important to strengthen the belonging of the corporate identity in students and collaborators of the academy.

**Key words:** Communication strategy, customer loyalty, external communication, relationship marketing.

## Tabla de contenido

Capítulo I: Problema .....	5
1.1. Contextualización .....	5
1.2. Auditoria de comunicación.....	7
1.3. Descripción del problema comunicacional .....	9
Capítulo II: Marco de Teórico .....	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i> .....	11
2.1.2 <i>Antecedentes Nacionales</i> .....	13
2.1.3. <i>Antecedentes Regionales</i> .....	16
2.2. Bases teóricas.....	18
2.2.1. <i>Estrategia Comunicativa</i> .....	18
2.2.2. <i>Comunicación Externa</i> .....	20
2.2.3. <i>Fidelización de Clientes</i> .....	22
2.2.4. <i>Marketing relacional</i> .....	23
Capítulo III: Propuesta Comunicativa.....	25
3.1. Objetivos.....	25
3.1.1. <i>General:</i> .....	25
3.1.2. <i>Específicos</i> .....	25
3.2. Justificación .....	26
3.3. Descripción de las actividades que componen la propuesta comunicativa .....	27
Capitulo IV: Propuesta Comunicativa .....	32
Dossier de productos.....	32
Evaluación de la propuesta comunicativa desarrollada .....	39
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	43
Bibliografía.....	45

## Capítulo I: Problema

### 1.1. Contextualización

La Academia de Pilotos de Aviación ADEVIA S.A. es una escuela enfocada en formar personal aeronáutico, como pilotos e instructores, que cuenta con 25 años de experiencia. Hace parte de un grupo empresarial conformado por AllColombia Aerollanos del Oriente, empresa de vuelos privados y AeroEstructuras Leonor, que ofrece mantenimiento de aviones y Operaciones de Renting, encargada de rentar aeronaves.

ADEVIA S.A. está ubicada en Bogotá, kilometro 16, Aeropuerto Guaymaral Hangar Adevia; alrededor se encuentran otras escuelas de aviación, empresas de venta de partes de avión y empresas de vuelo privados. La academia cuenta con el programa de formación de pilotos comerciales, para trabajar con una aerolínea en transporte de pasajeros y el programa de pilotos privados, los cuales pueden operar equipos sin obtener un pago, destinado a aquellos que desean tomar la aviación como un hobby.

También realiza la convalidación de licencia extranjera, proceso mediante el cual aquellos que son piloto comercial de otro país, pueden obtener la licencia colombiana. Otro de los programas que ofrece ADEVIA S.A. es el recobro de autonomía, que es organizado según los días que lleve el piloto sin volar. Además, cuenta con cursos de formación de pilotos instructores para tierra y vuelo.

Actualmente, cuenta con alrededor de 70 alumnos activos en sus diferentes programas, los cuales son formados en un ambiente educativo donde prima que reciban el apoyo para llevar a cabo sus estudios, yendo de la mano con la disciplina y el buen trato, lo que permite un clima laboral agradable para los administrativos, los instructores, y los técnicos, que forman el equipo de trabajo.

Respecto al área de comunicación, los procesos de la academia se realizaban de

manera informal, hasta el 2019 se dio la oportunidad de vincular un practicante de comunicación social para apoyar los procesos de comunicación organizacional, dando la oportunidad de crear una oficina.

Anteriormente, el manejo de la comunicación externa era realizada mediante productos didácticos, para los que se contrataban personal ajeno a la academia como diseñadores. La comunicación interna por su parte, era trabajada entre el área de salud y seguridad en el trabajo. Actualmente los procesos comunicativos son manejados por el área de comunicaciones, bajo una estrecha relación con el área comercial desde lo externo. Mientras los procesos internos son trabajados en conjunto con los líderes de las áreas.

La academia trabaja desde agosto de 2019 por implementar herramientas para captar nuevos clientes y otras que ayuden a mejorar el servicio que prestan a los ya existentes. Es así como la principal labor asignada al área de comunicaciones es ser el apoyo del área comercial, trabajando desde dos enfoques: el servicio al cliente y la publicidad.

## 1.2. Auditoria de comunicación

Para realizar una auditoría de comunicación en la Academia de Pilotos de Aviación ADEVIA S.A, se hizo en primer lugar un trabajo de análisis del manejo de clientes en el área comercial y el área académica, mediante la observación participante de los procesos de atención a clientes existentes y de ventas en la academia.

Durante este periodo, fue posible conocer algunas de las falencias de la academia en esta área que están relacionados a los procesos comunicativos. Para identificarlas de una forma más precisa y que se obtuvieran diferentes opiniones, se aplicó una encuesta dentro de la academia, donde participaron el jefe de operaciones, la auxiliar de operaciones y la encargada de ventas; estos fueron seleccionados por ser las tres personas que reciben a los clientes cuando llegan a la academia, los acompañan a lo largo de su proceso y aclaran sus dudas, reconociéndose como los encargados del proceso de servicio y atención al cliente.

La encuesta aplicada fue el instrumento para recolectar información sobre los procesos comunicativos que se dan entre la academia y los alumnos; por ello, se centró en generar preguntas cerradas, con el fin de obtener datos precisos, y así tener una visión clara y concreta del tema que se está consultando.

Con los resultados de la aplicación de esta encuesta, en conjunto con lo obtenido de la observación al área comercial y el área académica, fue posible conocer que en algunas ocasiones la academia no realiza seguimiento de los alumnos cuando hacen pausas en sus procesos, y son ellos quienes reestablecen la comunicación cuando quieren continuar nuevamente.

Así mismo, hay procesos como la inducción de nuevos estudiantes y las ceremonias de graduación al culminar, que permiten crear un vínculo entre la academia y sus alumnos, pero no son realizados ni tenidos en cuenta por los directivos. Esto debilita la identidad de la organización, siendo ausente la pertenencia de la misma, por lo que no se evidencia acciones

para la fidelización de los clientes, que en este caso son los pilotos en formación pertenecientes a ADEVIA S.A.

Esto se repite con los colaboradores, quienes a la hora de ingresar no reciben inducción de la academia sobre los productos que ofrece y el gremio aeronáutico. Lo que afecta también a la pertenencia de identidad de la academia, pues trabajan sin conocer realmente el entorno en el cual se encuentran, o lo descubren poco a poco por sus propios medios, preguntando a sus compañeros.

Respecto al manejo de información y documentos de los alumnos en la academia, se encuentra todo organizado en archivos físicos, creándose una carpeta por cada alumno en la cual se almacenan sus datos y documentos necesarios. De esta manera, se tiene la información importante que se pueda llegar a necesitar para sus procesos, pero solo de forma física.

En la encuesta realizada, los encargados de la atención al cliente manifestaron que, si bien se tiene esta información de forma organizada, no siempre es fácil y rápido acceder a ella para poder contactar a los alumnos. La informalidad en los canales de comunicación de la academia, ha llevado a que en caso de necesitar una determinada información de forma más rápida se deba realizar búsqueda en diferentes lugares como archivos en los computadores, correo electrónico y chats de WhatsApp de los colaboradores o de la empresa.

Lo mismo ocurre con el control de sus materias de tierra, la cual es la primera fase en su proceso de formación, donde acceden a sus calificaciones y avances dirigiéndose a sus carpetas en físico. La informalidad ha desencadenado algunas quejas por parte de los estudiantes, evidenciando insatisfacción y obstaculizando su fidelización con la academia.



### **1.3. Descripción del problema comunicacional**

Con la comunicación organizacional enfocada a los procesos de venta y atención al cliente, como se establece en ADEVIA S.A., el problema de comunicación de la academia se centra a este campo de acción.

Con los datos obtenidos por la auditoria de comunicación realizada para el presente proyecto, se ha podido deducir que la academia tiene deficiencias dentro de sus procesos de atención al cliente, producto de la informalidad en los manejos de los procesos comunicativos con sus estudiantes.

Partiendo en primer lugar, del conocimiento errado del manejo de información que genera inconvenientes a la hora de prestar una efectiva atención a los clientes. Esto es importante porque la información que se tiene de ellos, es el medio por el cual se puede tener un contacto en la relación de compra y venta.

También se evidencia el problema comunicativo, en la falta de acciones para fortalecer la pertenencia de la identidad en la academia, con sus estudiantes y colaboradores. Con los primeros, afecta a la hora de tratar de crear una fidelización, pues no están realmente conectados con la academia, debido a que no han recibido un acompañamiento significativo durante su formación, tampoco reciben inducción cuando ingresan a la academia y al culminar su proceso educativo no hay una clausura.

Por otra parte, los colaboradores manifiestan inconformidad al no ser capacitados en las funciones propias del quehacer de la academia, descubriendo por sí mismos sus deberes y el entorno laboral sobre el gremio aeronáutico, para así comunicarse con los estudiantes, pues todas las áreas tienen contacto con ellos durante su proceso educativo.

El errado manejo de la información y la falta de acciones para fortalecer la pertenencia de la identidad organizacional en los alumnos y los colaboradores, integran el problema comunicativo en la academia, cuya base se encuentra en la informalidad del manejo de la

información, que es por su parte la base de cualquier proceso comunicativo, afectando la satisfacción del cliente a lo largo de su relación con la academia.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente surge para este proyecto la siguiente pregunta problema, ¿Cómo los procesos comunicativos de ADEVIA S.A. permiten la fidelización de sus clientes?

## Capítulo II: Marco de Teórico

### 2.1. Antecedentes

Para el presente proyecto se seleccionarán antecedentes internacionales, nacionales y regionales, que permitan conocer investigaciones de las cuales se obtienen aportes para la estrategia comunicativa de la Academia de Pilotos de Aviación ADEVIA S.A.

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

En la búsqueda de antecedentes internacionales se halló la tesis de pregrado titulada: Requisitos a considerar en la creación de un programa de fidelización basado en planes actuales de fidelización en la industria aeronáutica mundial; realizada por Cristóbal Andrés Sánchez Lorca (2018) de la Universidad Técnica Federico Santa María en Chile. La cual tiene como objetivo, definir aquellos parámetros que son claves a la hora de tener un programa de fidelización de clientes. El proyecto como premisa identificó los planes de fidelización que utilizan las aerolíneas mundiales, que se basan en alianzas aéreas, es decir, la unión entre dos o más aerolíneas.

Para su investigación el autor tuvo como metodología la recolección de información, realizando exploración en páginas web, consulta a un experto sobre el tema y lectura de documentos relacionados con la fidelización en el gremio aeronáutico.

El autor muestra en su proyecto los programas de fidelización que se manejan para los clientes. Destacando así el programa de viajero frecuente “*que permiten generar un vínculo especial entre el cliente y la compañía aérea.*” (Sánchez, 2018). Esto se asocia a la estrategia de comunicación de ADEVIA S.A. porque lo que se desea en la academia, es consolidar la relación con los clientes para que se mantengan fieles a la misma y regresen si llegan a necesitar alguno de sus servicios.

El autor del proyecto concluye que la importancia de la fidelización está también en la

necesidad de destacar entre la competencia, *“la aerolínea que cuente con un programa de viajero frecuente de excelencia y que pueda ofrecerle una mayor cantidad de beneficios a su cliente, podrá sacar una ventaja competitiva respecto de sus competidores.”* (Sánchez, 2018).

El hecho de que el proyecto esté localizado en el mercado aeronáutico, es un aspecto del cual se puede tener en cuenta, que las aerolíneas y las academias de aviación tienen en común la posibilidad de regreso del cliente. En las aerolíneas para vuelos y en las academias para mantener o recobrar la autonomía como piloto.

Otro antecedente internacional hallado, es el trabajo de grado hecho en la Universidad de El Salvador por Ana Batres, Yanira Campos y Dany Quijano (2017), titulado: Plan estratégico para la función de la comunicación interna y externa, para fortalecer la eficiencia en el servicio al cliente en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V; ubicada en el municipio de Ilopango, Departamento San Salvador.

Este proyecto tiene como objetivo principal, aumentar la eficiencia de los servicios al cliente en la escuela de aviación, mediante un plan estratégico de comunicación interna y externa. Para esto se realizó una investigación de tipo descriptivo, utilizando como métodos, el análisis de opiniones de empleados y clientes, y la síntesis de la información obtenida. Las técnicas implementadas fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa. Con lo que se conocieron los problemas en los procesos de comunicación que generaban conflictos internos y externos que afectan la calidad de los servicios, asegurando por parte de los clientes, la falta de una atención eficiente.

El estudio sobre la comunicación realizado en esta escuela, es similar con la desarrollada en ADEVIA S.A., lo que lleva a concluir que es un común denominador la poca fidelización del cliente en estas academias. En este proyecto, trabajaron el mejoramiento de los canales de comunicación físicos y digitales, y también de los conocimientos y

características de los colaboradores en los diferentes cargos de la academia que tenían relación con los clientes. Estos dos enfoques de trabajo aportan a la estrategia que se desarrolla en ADEVIA S.A, para tomarlos como aspectos a fortalecer dentro de la academia que ayudaran a mejorar el servicio que se presta.

Como antecedente internacional, también se seleccionó la investigación realizada en la Universidad Peruana Unión, por Juan Carlos Niño de Guzmán (2014), titulada: Estrategia de Marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes, la cual se realiza para determinar cuál es la eficacia que tiene una estrategia de marketing relacional a la hora de fidelizar a los clientes en el Centro de Aplicación Productos Unión.

El proyecto parte de un diseño preexperimental en el que se hicieron análisis descriptivos correlacionales entre el antes y el después de poner en marcha la estrategia, mediante la aplicación de una encuesta a una muestra aleatoria de compradores. Con la comparación realizada, el autor concluyó que *“se notó una mejora en la fidelización de los clientes del Centro de Aplicación Productos Unión del período inicial hasta haberse aplicado la estrategia de marketing relacional.”* (Niño de Guzmán, 2014).

El aporte de este proyecto para la estrategia de comunicación de ADEVIA S.A. es la implementación del marketing relacional a la hora de trabajar para fortalecer la familiarización de los clientes, pues el autor nos expone en su investigación que este tipo de marketing va en contra a la creencia de que la relación con el cliente se termina en cuanto se completa la venta.

### ***2.1.2 Antecedentes Nacionales***

Continuando con la búsqueda de referentes de orden nacional que nos permitan conocer metodologías y aspectos que sirvan de guía para la estrategia comunicativa para la fidelización de clientes en ADEVIA S.A, se encontraron los siguientes:

En la tesis denominada Marketing Educativo; desarrollo de una estrategia C.E.M., en

la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia de C.R.M., para optar el título de magister de Catalina Naranjo Hernández (2011), se plantea como objetivo el desarrollo de una estrategia C.E.M, que será el complemento de la estrategia de conocimiento, satisfacción y fidelización de los estudiantes, los docentes y los administrativos de la universidad.

Para realizar la investigación de esta tesis, la autora dividió en dos grupos a su población, estudiantes y empleados, y les aplicó una encuesta que le ayudó a realizar un análisis de las variables servicio, experiencia, compromiso, comportamiento y lealtad, mediante las cuales pudo conocer la opinión de los clientes respecto a sus preferencias y su experiencia con los productos de la universidad.

Conociendo esto, le fue posible generar una estrategia enfocada en los servicios de la universidad desde su conocimiento, la innovación y la forma en que se promocionan y se comunican, direccionándola a gestionar una experiencia en los clientes que logrará mayor adquisición de los servicios y fidelización.

El enfoque que se otorgó en la estrategia de este proyecto sirve como aporte a la diseñada para ADEVIA S.A., teniendo la unión de la promoción y la comunicación como base para fomentar la compra y fidelización, mediante la experiencia de los clientes. En las conclusiones, la autora de la tesis aseguró que *“aunque se percibió un gran sentido de pertenencia tanto de los clientes internos como externos con la institución, ésta debe aunar esfuerzos para lograr que esto se vea reflejado en los servicios que presta.”* (Naranjo, 2011)

Para la estrategia de comunicación en ADEVIA S.A. este proyecto es un referente de trabajo desde lo interno hacia lo externo, teniendo en cuenta que el sentido de pertenencia de los colaboradores y clientes, aunque sea fuerte no mantendrá por completo al cliente unido a la institución porque siempre será necesario evidenciar el compromiso con su público desde los directivos.

También se seleccionó como antecedente nacional el trabajo de grado de Jairo Toro (2013) realizado en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, titulado: Propuesta de fidelización de los clientes de la marca Cremhelado (Meals de Colombia) por medio del uso de estrategias de marketing relacional. El objetivo principal de este proyecto, es plantear una propuesta de fidelización de clientes para la marca, usando como base las herramientas del marketing digital.

El proceso consistió en iniciar con un diagnóstico interno a la gestión comercial de la empresa, para lo que se implementaron entrevistas y observación participante, así como la clasificación de los clientes. Esto fue para poder identificar las necesidades y hábitos de consumo del mercado de la empresa. Con la información obtenida el autor realizó el diseño de la propuesta comunicativa.

El uso de la entrevista como método de investigación con el público interno para identificar las necesidades comunicativas, es un punto de este trabajo que se toma como aporte para la estrategia de ADEVIA S.A. Las conclusiones del proyecto aseguraron que con la implementación del marketing relacional *“se lograría una interacción más estrecha y comprometida con los clientes utilizando diversas soluciones tecnológicas o convencionales para comunicarse con ellos directamente y recibir objetivamente su pliego de observaciones, objeciones, quejas y sugerencias.”* (Toro, 2013).

Los aportes de este proyecto para tener en cuenta en la estrategia comunicativa de ADEVIA S.A., serían, en primer lugar, su mirada hacia el cliente ya existente, siendo este más fácil para la empresa de lograr nuevas ventas económicamente hablando. Segundo, la implementación e inspiración teórica desde el marketing relacional, para mantener un vínculo de compra y venta con el cliente.

También se toma como antecedente nacional el plan de mercadeo diseñado por Julian Betancurt (2016) para la Escuela de aviación INEC de Pereira, titulado: Plan de mercadeo

escuela de aviación INEC LTDA. El objetivo de este proyecto fue *“implementar estrategias que permitan a la ESCUELA DE AVIACIÓN INEC en las tres bases: fidelizar los clientes actuales y captar clientes nuevos.”* (Betancourt, 2016). En dicho proyecto implementaron la creación de material para publicidad, promoción de ventas, un programa de CRM, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing directo y marketing voz a voz.

En similitud al proyecto de fidelización que se desea implementar en ADEVIA S.A., se tomará como aporte la importancia otorgada a la identidad corporativa organizacional mediante el fortalecimiento de la cultura, a través de la implementación de eventos y mejora de la experiencia de los estudiantes, teniendo la certeza que un servicio que cumpla con las expectativas emocionales del cliente, asegurará la fidelización esperada.

### **2.1.3. Antecedentes Regionales**

Para la búsqueda de antecedentes regionales que ayuden a guiar desde diferentes aspectos a la estrategia comunicativa de ADEVIA S.A. se han seleccionado los que se mencionan a continuación:

El proyecto titulado Factores que explican la fidelización de clientes de clubes deportivos: Caso Club Deportivo Vélez Fortín Oficial Colombia, presentado como trabajo para optar por el título de magister de Esperanza Trujillo (2019) en la Universidad Nacional de Colombia. Tiene como objetivo *“determinar los factores que expliquen la fidelización de los clientes al servicio prestado por la escuela de fútbol del Club Deportivo Vélez Fortín Oficial Colombia en la ciudad de Bogotá.”* (Trujillo, 2019). Para conocer estos factores ellos generaron una encuesta, que fue aplicada a una muestra de familias de miembros del club, mediante el modelo de Quester y Lin Lim. Sus resultados arrojaron como factores determinantes, de la lealtad del cliente, el involucramiento, por lo cual era importante fortalecer el vínculo con el mismo.

De este proyecto para la estrategia comunicativa de ADEVIA S.A., se tomará como



aporte la conclusión del proyecto sobre un vínculo con el cliente como factor determinante de fidelización, desde lo planteado por el autor sobre la importancia de que el cliente tenga confianza en la empresa y su producto, generando así la lealtad. Lo anterior permitirá trabajo desde la relevancia que se le da al alumno piloto y el cómo se tiene en cuenta su satisfacción con el proceso que curse en la academia.

Otro antecedente seleccionado es la propuesta de pasantía presentada en la Universidad de Cundinamarca por Johanna Manrique (2017) titulada: Apoyo para lo propuesta de un CRM (Customer relationship management) para graduados de la Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá. Tiene como objetivo *“proponer un diseño de CRM para los graduados del programa de la Universidad de Cundinamarca Extensión Facatativá.”* (Manrique, 2017). El proyecto se enfoca en una estrategia de fidelización de los egresados, para conocer qué esperan ellos de la institución luego de finalizar sus estudios. Para lo anterior, se realizó una investigación que permita conocer la información que se tenía sobre los graduados en la base de datos, y de esta manera, saber la viabilidad de la propuesta. Con la información y el conocimiento obtenido, se propone la implementación del CRM para lograr mejorar la comunicación con los clientes graduados, pues asegura que ellos actúan como voz a voz de la organización.

Como aporte de este proyecto para la estrategia comunicativa de ADEVIA S.A., se tendrá en cuenta la importancia de la base de datos a la hora de desarrollar la fidelización del cliente, pues sin datos de contacto para generar un medio de comunicación sería imposible llegar al cliente. Además, el hecho de involucrar a los graduados en esta estrategia es importante. En ADEVIA S.A. se reconoce el “voz a voz” como un medio de publicidad, y el egresado es un posible cliente a la hora de querer mantener su autonomía de vuelo.

También se ha seleccionado como antecedente el trabajo para optar por el título de magister en administración en la Universidad Nacional de Colombia realizado por Diana

Castro (2014), titulado Modelo de marketing relacional para el fortalecimiento de las relaciones Universidad-Egresado. Caso Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. El objetivo principal es *fortalecer las relaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá y sus egresados, mediante la generación de una propuesta de valor que permita un beneficio mutuo*. (Castro, 2014). La metodología de este proyecto se adaptó teniendo como base los pasos del procedimiento propuestos por Quivy y Carnpenhoudt, el primero es la formulación de la pregunta inicial; el segundo, es la exploración del tema; el tercero, es establecer el enfoque; el cuarto es la estructuración del modelo de marketing relacional y el quinto, son las conclusiones y presentación de resultados.

El proyecto generó una propuesta que trabajaba con lo interno y lo externo, proponiendo así acciones desde estos dos ámbitos para lograr mejoramiento de la participación de los egresados con la actividad de la universidad y la posibilidad de oportunidades para ellos, impulsada para después de culminar sus carreras.

De este proyecto es posible tomar como aporte para la propuesta comunicativa de ADEVIA S.A., la adaptación personalizada de las etapas del procedimiento de Quiv y Carnpenhoudt, pues se ajustan al trabajo para generar la estrategia comunicativa de ADEVIA S.A. También se deberá tener en consideración la importancia que se otorga al egresado en ADEVIA S.A., asumiendo el trato que reciba luego de culminar su proceso educativo como forma de mantener la relación, que ayudará a tenerlo como posible cliente en un futuro y como referente que impulse a la academia mediante el “voz a voz” positivo.

## **2.2. Bases teóricas**

### ***2.2.1. Estrategia Comunicativa***

Para lograr cambios favorables en los procesos de una organización, es necesario tener en cuenta la importancia de una estrategia con la cual se trabaje hacia el alcance de los

objetivos propuestos.

El origen del término estrategia es expresado por Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), quienes aseguran que *“viene del griego stratego que significa “un general”. A su vez esta palabra proviene de las raíces que significan “ejército” y “acaudillar”.*” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Dándole un inicio en el ámbito militar, enfocado a lograr la meta y ganarle al enemigo mediante la implementación de una determinada estrategia.

Para el campo que nos compete actualmente, que es el organizacional, encontramos a K. J. Halten (1987), que define a la estrategia de la siguiente forma:

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (Halten, 1987)

Encontramos que sigue siendo un medio para llegar a un determinado objetivo, y necesita de análisis, acción y sabiduría para ser diseñada de modo que los resultados sean positivos, y para poder llegar a ellos es importante tener lo concluido por Rivera y Malaver (2011), quienes hacen un análisis a la definición que le dan algunos autores a la estrategia, y dan su opinión desde el factor de poder que debe caracterizarla:

...entendiendo que la estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos. (Rivera & Malaver, 2011).

El poder es relevante para lograr los resultados esperados, pues el estratega deberá guiar las acciones de la empresa, y para hacerlo debe estar de la mano de quien posea la potestad de tomar decisiones que la estrategia exija. Si bien el área comunicativa de ADEVIA S.A. no puede ser autónoma, cuenta con el apoyo de líderes que escuchan sus propuestas,

ayudando a moldearlas y fortalecerlas, sin alterarlas.

La estrategia aplicada a ADEVIA S.A. podemos encontrarla en el marketing, como un elemento relevante para los procesos de venta. Ferrell y Hartline (2012), establecen la relación de la estrategia de marketing y los clientes de la siguiente forma:

...la importancia de la estrategia de marketing es innegable. Ninguna otra función de negocios se centra en desarrollar las relaciones con los clientes, el alma de todas las organizaciones (incluso de aquellas sin fines de lucro). Esta afirmación no menoscaba la importancia de todas las demás funciones de negocios, ya que todas son necesarias para que una organización sea exitosa. De hecho, la coordinación con otras funciones es crucial para el éxito de marketing. No obstante, también es un hecho que ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes y programas de marketing para cultivar las relaciones con éstos. (Ferrell & Hartline, 2012)

Para el proceso de fidelización de clientes en la academia será fundamental la estrategia de comunicación que se establezca, con el fin de mejorar los procesos de marketing. Teniendo en cuenta lo argumentado por Ferrell y Hartline, se encuentra la relevancia de una estrategia que empodere al marketing, direccionando sus acciones hacia la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.

### ***2.2.2. Comunicación Externa***

La estrategia comunicativa de ADEVIA S.A. se relaciona principalmente hacia sus clientes, para lo cual se debe trabajar la comunicación externa. Término que Mesa (2017), define como

El conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes. (Mesa, 2017)

Establece además que la comunicación externa *“tiene como objetivo mejorar la imagen de marca y está vinculada a las relaciones de la empresa con el resto de grupos de interés: consumidores, proveedores, accionistas y sociedad en general.”* (Mesa, 2017)

Teniendo claro esto, podemos hablar sobre la importancia de la imagen de ADEVIA S.A en el proceso de trabajar su comunicación externa y la percepción que tienen de ella, sus

clientes. Pues si se desea llegar a que ellos se fidelicen, se debe tener en cuenta que la imagen que tengan de la academia debe ser positiva, satisfactoria, lo que esperan de ella y sus productos.

El logro de esa imagen positiva está en el correcto uso de las herramientas de la comunicación externa, los cuales ayudan a que se realice de forma efectiva y fortalecen la relación con el público. Ahmed (2018), describe del papel que juegan:

La comunicación efectiva fuera de la organización también incluye materiales de ventas, que pueden venir tanto en forma digital como impresa. En general, se trata de folletos, folletos, hojas de datos y otras garantías que se encuentran en el sitio web de la compañía y también están disponibles en forma impresa. Cuando los vendedores van a reunirse con los clientes, pueden llevar consigo los materiales de ventas relevantes para que los clientes puedan verlos. (Ahmed, 2018)

Es decir, tener material en el cual se plasme la identidad de la empresa, con el que se transmita a los clientes de forma efectiva. Insumos que pueden trabajarse también con intangibles. De esta manera, si en el proceso de venta es importante que los clientes de ADEVIA S.A., vean como se personaliza y apoya la formación de los estudiantes durante su proceso educativo, deberán sentir que la academia les importa su educación y los considera parte de la misma.

Para que esto se pueda lograr se debe tener en cuenta también la retroalimentación durante los procesos de comunicación externa, así como darle al cliente las herramientas para que exponga ante la academia su opinión sobre el producto, y den a conocer las necesidades que quieren satisfacer con el mismo. La universidad ESAN de Perú en su artículo Comunicación interna y externa: ¿en qué se diferencian?, lo expresa de la siguiente forma:

La comunicación externa también debe ser lineal, ya que es necesario brindar la oportunidad de responder y opinar a todos los que reciben nuestros mensajes en redes sociales como Facebook o Twitter. De esta manera se consigue una mayor retroalimentación de lo que funciona o no en el negocio. (Universidad ESAN, 2018)

En afinidad con lo anteriormente expuesto, para la estrategia que se desea trabajar en ADEVIA S.A., según Ahmed se debe tener en cuenta las herramientas necesarias para que el

cliente pueda obtener acceso a la información; al igual, deberán contar con la posibilidad de retroalimentar lo que se les comunica, pero teniendo presente que aquellas opiniones del cliente serán tomadas en cuenta.

### **2.2.3. Fidelización de Clientes**

La fidelización es para este proyecto de estrategia comunicativa, el término más relevante. Por lo cual debe conocerse su definición por la Real Academia Española (s.f.) desde el verbo fidelizar como *“Conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.”*

Definición en la que se hace evidente en su naturaleza organizacional y que, para fines del actual proyecto, aclara que el trabajo se realiza en primer lugar hacia los clientes, para lograr en ellos, la lealtad con ADEVIA S.A. Pero también se debe tener presente, incluir a los colaboradores de la academia, lo cual Chavez (2008), manifiesta que *“Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia.”* Esto apunta a fortalecer en ellos la pertenencia en la identidad organizacional, como miembros de ADEVIA S.A., ya que son los que transmiten los mensajes a los clientes que se desean fidelizar.

Por su parte, Alcaide (2010), establece como punto número uno en la fidelización de clientes, a la cultura de la fidelización. El autor argumenta que *“La cultura empresarial es un aspecto clave para lograr la Fidelización. Esta cultura debe estar orientada a la calidad, a la competencia y, muy especialmente a la satisfacción y deleite del cliente como factor de competitividad y rentabilidad duradera.”*

Desde lo expuesto por Alcaide, se deberá tener en cuenta que ante la fidelización que se desea implementar, la cultura de ADEVIA S.A. deberá orientarse desde sus colaboradores a la satisfacción del cliente. La fidelización del cliente es relevante porque *“Además de conseguir que los clientes vuelvan a comprarnos, nos permite lograr que estos clientes*

*contentos con nuestra marca nos recomienden a otros consumidores, consiguiendo a su vez, nuevos clientes.”*. (Serrano, 2017).

En el mercado aeronáutico, donde el “voz a voz” es el medio de publicidad más efectivo, la posibilidad de tener clientes satisfechos que recomienden a ADEVIA S.A. será de ayuda para llegar a más personas. Pero para poder generar una efectiva fidelización, la academia debe comprometerse y conocer a su cliente, además de establecer la forma correcta de trabajar en su lealtad, por ello Serrano (2017) indica su importancia:

Antes de desarrollar estrategias de fidelización, debemos conocer a quien van dirigidas estas acciones, con el fin de ajustarlas a cada tipo de persona en función de gustos, gasto medio, frecuencia de compra y otras variables que nos ayudarán en la toma de decisiones. (Serrano, 2017)

#### **2.2.4. Marketing relacional**

El marketing relacional se toma para este proyecto como una variable que surge de la fidelización del cliente. Establece la importancia de crear una relación entre la empresa y sus clientes, que se pueda mantener en el tiempo, asegurando ventas en el futuro.

En el proceso de fidelización de clientes el marketing relacional es la estrategia de venta vinculada al cliente que mejor orienta el proceso. Kotler (2001) argumenta que *“las organizaciones no venden productos solamente. El paquete de beneficios que la firma reúne es lo que mantiene a los clientes durante toda la vida.”*

Para asegurar la relación que se mantiene en el tiempo, el marketing relacional apoya a la organización guiándole con sus cinco niveles:

El nivel básico: sonreír y saludar al cliente cuando se va. El siguiente, ofrecerse a solucionar cualquier problema futuro. Luego hay una forma más activa: llamarlo y preguntarse si está satisfecho. El siguiente nivel, proactivo, implica llamarlo periódicamente para informarlo y consultarlo; la idea es que los clientes perciben que la empresa todavía está interesada en sus necesidades. Y el último nivel es el de entablar una sociedad: implica en verdad vivir con el cliente y se limita, en gran medida, a relaciones empresa a empresa. (Kotler, 2001)

Este proceso sirve de guía para establecer la forma en que ADEVIA S.A. creará una conexión con sus clientes, teniendo claro que esto se dará desde el primer encuentro, además de

mantenerse durante el proceso de aprendizaje y también después de que culmine.



## Capítulo III: Propuesta Comunicativa

### 3.1. Objetivos

#### 3.1.1. *General:*

Diseñar una estrategia comunicativa para fortalecer los procesos de fidelización de clientes en la Academia de pilotos de Aviación ADEVIA S.A.

#### 3.1.2. *Específicos*

- Identificar los procesos de comunicación externa utilizados por Academia de pilotos de Aviación ADEVIA S.A. para la atención a sus clientes.
- Establecer los errores y aciertos en los procesos de comunicación con los clientes de la Academia de pilotos de Aviación ADEVIA S.A.
- Elaborar los productos que integran la estrategia de fidelización de clientes en la Academia de Pilotos de Aviación en ADEVIA S.A.

### 3.2. Justificación

Los procesos comunicativos ayudan a las empresas a tener claro el mensaje que transmiten a sus clientes y la forma en que deben hacerlo, por esto son claves dentro de las ventas de una organización, sea cual sea su actividad comercial. Es necesario que se tengan en cuenta y se les de la importancia que necesitan, con el fin de tener una comunicación eficiente con los clientes.

El elemento principal para que la empresa se mantenga a flote, es tener clientes satisfechos. Para el sector de educación en pilotaje, la importancia aumenta, pues su principal elemento de publicidad es la transmisión de información y experiencia, a través del “voz a voz”. Esto es realizado principalmente por los clientes. Si ellos están satisfechos con su experiencia en la academia, serán los que ayuden a transmitir un mensaje positivo que permita captar más público. Por esto, es importante tener en cuenta que entre mejor atención se le dé al cliente, mayor será la posibilidad de que actúen como publicidad efectiva y gratuita para la organización.

En ADEVIA S.A. se ha evidenciado que, aunque los alumnos gocen de un ambiente agradable para su proceso de comunicación, existen falencias comunicativas que no permiten una satisfacción completa con su proceso educativo y desencadena demoras en la atención que reciben.

Se plantea diseñar una estrategia comunicativa para la academia, en la que se trabaje por la fidelización de los clientes, ayudando a formalizar los procesos comunicativos y fortalecer la relación entre la academia y los alumnos. Teniendo como meta, lograr que se sientan parte de ADEVIA S.A. y asegurar ventas futuras, generando que la academia sea su primera opción cuando ellos o personas cercanas necesiten alguno de los productos que ofrece.

### **3.3. Descripción de las actividades que componen la propuesta comunicativa**

Para establecer las medidas de fidelización de clientes en la Academia de Pilotos de Aviación ADEVIA S.A., se realizará el trabajo en tres momentos, mediante los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos.

***- Identificar los procesos de comunicación externa utilizados por Academia de pilotos de Aviación ADEVIA S.A. para la atención a sus clientes.***

En este primer momento se hará un acercamiento al proceso que se va a manipular para poder crear la propuesta comunicativa, deseando conocer como es el proceso de comunicación entre la academia y los alumnos.

***- Establecer los errores y aciertos en los procesos de comunicación con los clientes de la Academia de pilotos de Aviación ADEVIA S.A.***

Esta segunda etapa será de análisis. Ya teniendo un conocimiento claro de cómo es el contexto de comunicación externa que se está trabajando, se analizarán estos procesos para poder identificar en ellos los errores que llevan a la no satisfacción completa de los clientes durante sus procesos con la academia.

***- Elaborar los productos que integran la estrategia de fidelización de clientes en la Academia de Pilotos de Aviación en ADEVIA S.A.***

Con la información recolectada en las anteriores actividades, se tendrán los datos para realizar el diseño de los productos que conformarán la propuesta comunicativa, en los que se dejará establecido también las formas de uso que se darán a los productos.

A continuación, se presentan las actividades propuestas, con su objetivo correspondiente, justificación, funciones del pasante, recursos implementados y los indicadores alcanzados.

Actividad	Objetivo	Justificación	Funciones del pasante	Recursos	Indicadores alcanzados
Entrevistas	Conocer los procesos de comunicación externa utilizados por Academia de pilotos de Aviación ADEVIA S.A. para la atención a sus clientes.	Para realizar una mejora en la relación que existe entre la academia y sus clientes, se realizaran entrevistas a las personas encargadas y conocer cuáles y cómo son los procesos comunicativos que se dan entre ellos.	Selección: identificar en el personal a las personas que tienen contacto con los clientes. Preguntas para entrevista: diseñar el listado de preguntas para la entrevista que se realizará con la encarga del área comercial. Entrevista: dar a conocer las preguntas a la persona entrevistada, aclarar sus dudas sobre el tema a tratar y grabar sus respuestas. Transcripción de las entrevistas.	Físicos: celular con acceso a internet y Aplicación WhatsApp. Humanos: pasante de comunicación social, auxiliar de medios interactivos. Económicos: Pago de Internet.	Se conocieron los diferentes momentos de comunicación que se dan entre la academia y los alumnos. También se conoció la opinión y la experiencia de las personas encargadas de la atención y comunicación.
Flujograma procesos comunicativos	Conocer los procesos de comunicación externa utilizados por Academia de pilotos de Aviación ADEVIA S.A. para la atención a	Para conocer los procesos comunicativos se deberá diseñar un documento en el cual se expliquen los momentos en que se dan, y el motivo de cada uno.	Diseño: De la información obtenida de las entrevistas, se diseñará el flujograma de procesos comunicativos entre la academia y los estudiantes.	Físicos: Computador con office y corel draw. Humanos: pasante de comunicación social, auxiliar de medios interactivos. Económicos: Pago de Internet.	Se estableció el lineamiento que sigue la comunicación entre los alumnos y la academia para poder conocer los momentos en los que se da el contacto.

	sus clientes.				
DOFA	Identificar los errores y aciertos en los procesos de comunicación con los clientes de la Academia de pilotos de Aviación ADEVIA S.A.	Se realizará una matriz DOFA con la información obtenida de las entrevistas a los encargados de dar atención a los clientes. Y con ella se conocerá los puntos positivos y negativos de estos, para poder crear el plan de acción que guiará la estrategia comunicativa.	Selección: de la información recolectada en las entrevistas se seleccionará y clasificará en los cuatro puntos que establecen la matriz DOFA.	Físicos: Computador con office. Humanos: pasante de comunicación social, auxiliar de medios interactivos. Económicos: Pago de Internet.	Se conocieron los puntos positivos y negativos de los procesos de comunicación, logrando tener claros en cuales había que trabajar para mejorar.
Campañas comunicativas	Establecer los productos y procesos que integran la estrategia de fidelización de clientes en la Academia de Pilotos de Aviación en ADEVIA S.A.	Se diseñarán campañas comunicativas integradas cada una de tres piezas graficas sobre los programas para mantener la autonomía de vuelo y para recóbrala. Estas piezas se compartirán por redes sociales y correos electrónicos, en el segundo será para clientes de la	Diseño: se realizará el diseño de las piezas por cada campaña. Documento guía: se redactará el documento con el cual se explique cómo se usarán las piezas creadas.	Físicos: Computador con office. Humanos: pasante de comunicación social, auxiliar de medios interactivos. Económicos: Pago de Internet.	Se construyeron campañas con lineamientos del uso de las piezas gráficas que la integran, con las cuales se trabajará en hacerle saber a los egresados y pilotos del público externo que ADEVIA S.A. se interesa en su carrera de pilotaje.

		academia como atención personalizada en diferencia con el público que no ha pertenecido a la academia.			
Manual de capacitación	Establecer los productos y procesos que integran la estrategia de fidelización de clientes en la Academia de Pilotos de Aviación en ADEVIA S.A.	Entre los puntos negativos de la empresa se encontró que la necesidad de capacitar a los colaboradores y estudiantes cuando ingresan. El manual de capacitación será el documento guía utilizado para este proceso.	Diseño: se recolectará la información sobre la filosofía organizacional y los productos que oferta la academia. Con esto se creará el manual de capacitación.	Físicos: Computador con office. Humanos: pasante de comunicación social, auxiliar de medios interactivos. Económicos: Pago de Internet.	Se estableció un documento con la información que se deberá dar a conocer a los colaboradores de la academia cuando inicien labores, para fortalecer la pertenencia de la identidad y conocimiento de la actividad comercial.
Protocolos	Establecer los productos y procesos que integran la estrategia de fidelización de clientes en la Academia de Pilotos de Aviación en ADEVIA S.A.	Se deberán fortalecer los procesos comunicativos entre la academia y los alumnos, para lo que se crearán los siguientes protocolos: -Protocolos de seguimiento de casos. -Protocolo de graduación.	Creación: se redactarán los documentos, uno por cada protocolo.	Físicos: Computador con office. Humanos: pasante de comunicación social, auxiliar de medios interactivos. Económicos: Pago de Internet.	Se diseñaron procesos de atención a los clientes, mediante el uso de los cuales se planea generar mayor satisfacción en ellos respecto a su experiencia con la academia.

		-Protocolo de quejas, sugerencias y peticiones.			
Bases de datos	Establecer los productos y procesos que integran la estrategia de fidelización de clientes en la Academia de Pilotos de Aviación en ADEVIA S.A.	Para tener proceso formal en el manejo de la información de los clientes, se crearán las siguientes bases de datos y control: -Base de datos completos de los estudiantes. -Bases de datos biométricos de los estudiantes. -Control de materias en fase de tierra.	Creación: se diseñarán los esquemas de las bases de datos y control que se deberán ir llenando con cada estudiante cuando ingrese.	Físicos: Computador con office. Humanos: pasante de comunicación social, auxiliar de medios interactivos. Económicos: Pago de Internet.	Se establecieron lineamientos para formalizar el acceso de información en la academia, trabajando en evitar errores en manejo de documentos y más rapidez en la atención al público.

## Capítulo IV: Propuesta Comunicativa

### Dossier de productos

A continuación, se anexan los productos que integran la propuesta de estrategia comunicativa diseñada para fortalecer la fidelización de los clientes de la Academia de Pilotos de Aviación ADEVIA S.A.

<b>Nombre de la actividad</b>	Entrevistas
<b>Descripción del producto</b>	Transcripción de entrevistas realizadas a Vicky Rojas y Natalia Cañas.
<b>Entrevista Natalia Cañas</b>	
<p>Preguntas</p> <p>1. Breve introducción con su nombre, tiempo de trabajo con ADEVIA, cargo y labor en la academia.</p> <p>Buenas tardes, Mi nombre es Natalia cañas. Ingresé a trabajar a ADEVIA exactamente el 9 de junio del 2017, ya ahorita el próximo mes estaría cumpliendo 3 años. Dentro de la academia me desempeño como auxiliar contable y financiera, yo entré a trabajar a la debida recién graduada. Y pues esa es más que todo mi labor. De hecho, también pues me encargo de lo contable, financiero, relaciones con bancos, con proveedores, con clientes. Y pues cuando me toca en ocasiones ya con el personal pues a cargo.</p> <p>2. ¿Sus labores en la academia le permiten tener contacto con los alumnos? Explique su respuesta.</p> <p>Bueno en parte de los cursos que la academia ofrece, son convalidación qué es cuando vienen homologan, por decirlo así, su licencia de otro país. Y pues están nuestros chicos PCA que son los pilotos comerciales iniciales. El primer contacto no lo tienen conmigo, lo tienen directamente con el área comercial. Realizar su inscripción en tierra, ven su escuela de tierra, absolutamente todo lo que tenga que ver con estático. Cuando los alumnos de convalidación y de piloto comercial inician su fase de vuelo, en ese momento si tienen contacto conmigo en especial los PCA. ¿Por qué? porque yo llevo el control de ellos respecto al pago que hace. Esto porque nosotros manejamos un sistema que es prepago, entonces lo que ellos aporten, lo que ellos paguen, es lo que necesariamente van a consumir. Se dan entonces las relaciones directas con los alumnos, y en ocasiones hasta con los padres que son los que aportan muchas veces el dinero para las carreras.</p> <p>3. Cuando debe contactar a algún cliente, ¿qué medios utiliza y cuál le parece más efectivo?</p> <p>Bueno precisamente dentro del proceso inicial se pide dentro del formulario el número de telefónico tanto de los padres o acudientes y del alumno. Precisamente por tener contacto directo con ellos. Normalmente todo este contacto se hace vía WhatsApp, vía llamadas, es muy muy rara vez las ocasiones en dónde se utilizan los correos electrónicos. De todas</p>	



maneras, no hace falta digamos el cliente que prefiere un correo, muchos prefieren por WhatsApp, entonces es más que todo el contacto directo por este medio.

4. ¿Existen alineamientos de contactos con los clientes? Es decir, una forma específica de los momentos en sus procesos en los que hay que contactar con ellos, cada cuánto tiempo contactarlo cuando hagan pausas en sus procesos. ¿Cómo es?

El alineamiento de los contactos, se dan a partir de que como les comentaba anteriormente el sistema de prepago, tan pronto ellos tengan un saldo que sólo les cubra una o dos horas de vuelo, se llama mi papá o se llama directamente al alumno, con el fin de comunicarles cómo va su estado de cuenta, o bueno que en este momento digamos tendría sólo para dos horas de vuelo. Lo cual por continuar necesitaría un abono. De todas maneras, esto se hace pues que tienen saldo a favor, y de todas maneras por ejemplo ahorita con la contingencia tratamos de estar pendientes de ellos, les hemos hecho llegar imágenes como para que se sientan acogidos por la academia. En los procesos digamos cuando van y cotizan se tiene un seguimiento de esa persona. Aparte de eso pues, aparte de eso en esos procesos el tiempo pues sí es indeterminado, por lo que les digo tan pronto ellos estén con un saldo que no les permite volar más pues se llama. Respecto algunos casos muy específicos que ya tienen un saldito en rojo, se les envió vía correo electrónico y pues también se hace la respectiva

5. ¿Ha recibido alguna queja por parte de los clientes sobre la comunicación que la academia mantiene con ellos?

¿Que si recibido quejas? No, la verdad no he recibido quejas. No la verdad no de pronto más bien si he recibido, en dos ocasiones ha recibido con felicitaciones por parte de los papás de los chicos. Por lo que les digo digamos La academia se caracteriza por un trato muy humano, muy amable y como muy un calor como muy de familia, entonces la gente se siente muy agradecida por el trato, porque llevamos un seguimiento continuo. Es más que todo por eso, porque les facilitamos como muchos procesos, entonces sí para que sean más eficientes y eficaces. Y pues la verdad no, tratamos de no tomar dos mucho tiempo resolviendo sus inquietudes, entonces más bien se ha sentido como agradecidos con los procesos

6. ¿Qué falencias cree usted que hay en la comunicación con los clientes o que cree que puede hacer falta?

Pues respecto a mi experiencia fue lo que llevo ahorita con ellos, no creo que hace falta mucho. De pronto tener un poco más claridad, más claridad respecto a los precios que se les va a dar. Que digamos esos precios se tengan muy claros a la hora de que a cada uno le toque desenvolverse por la por su parte. Pero, ah bueno y pues digamos en el proceso de convalidación de pronto informar un poco más al área contable todo lo que se vaya manejando, más que todo por eso, pues para no primero cuando lleguen cliente pues uno no verse perdido, sino que la comunicación sea muy asertiva, y que todo el mundo sepa lo que está pasando con el cliente.

### Entrevista Vicky Rojas

1. Breve introducción con su nombre, tiempo de trabajo con ADEVIA, cargo y labor en la academia.

Mi nombre es Vicky Yohana rojas Pedraza trabajo con ADEVIA desde hace 4 años. Mi cargo es auxiliar administrativa y desempeño en la academia todo lo relacionado con las operaciones aéreas, académico y departamento comercial

2. En el tiempo que lleva usted trabajando en la academia, ¿los alumnos clientes han presentado quejas por inconformidad o malas situaciones con el manejo de documentos?

Bueno en el manejo de los papeles es de pronto como un punto débil en academia, debido a que son diferentes maneras como se reciben. Entonces, cuando se inicia algún proceso se recepcionan los papeles iniciales, luego eso se debe crear una carpeta para cada alumno. Cuando cada uno termina hay que acabar de organizar los papeles que ellos trajeron con los que emite La academia. Y ya cuando se van a entregar pues ya sé apartan los que se quedan en la cadena como archivo y los que se entregan. En todo ese proceso generalizado, es donde pronto se presenta el tema desorden en la documentación. Porque no existe como la mentalidad de hacer las cosas en el momento en que llegan entonces es donde de pronto allá transpapelamiento de los documentos.

3. ¿Se han recibido quejas en las que argumenten que se han sentido abandonados en sus procesos académicos, transmitiendo la escuela un mensaje de desinterés?

Hay falencias en cada área que de pronto se han visto transmitidas a los alumnos. Es un área mejorar la de la comunicación eficaz, hacia el proceso de cada alumno. De pronto cada proceso diferente por la disponibilidad, por los saldos de tener para ejercer el programa, entonces se crea como una comunicación no asertiva entre la academia de los alumnos, cuando éstos no van continuamente. Entonces esto genera de pronto inconformidad con respecto al desinterés de la academia hacia los alumnos, es más el tema organizacional el que afectan esto porque no se maneja de manera adecuada la comunicación con ellos para tener ese acompañamiento continuo.

4. ¿Qué falencias o dificultades ha podido conocer desde su área de trabajo respecto a la comunicación con los alumnos clientes?

Bueno desde mi área ocurre que hay una falencia. Y es que, las programaciones se envían vía mail y muchos alumnos que sus correos pues registran las programaciones como spam o simplemente no les llega. Entonces, de pronto esto genera las inasistencias o multas, o pérdida de tiempo. Y pues se ve reflejado en el malestar pues de los instructores y de la academia. Entonces pienso que ahí hay una falencia. Que se les envía los correos, pero pues no hay manera certera de que ellos indique si lo recibieron. Pues, a pesar de que se coloca que por favor confirma el recibido, la mayoría de veces no se hace por parte de los alumnos

5. ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente que ofrece la Academia en general?

Bueno en la parte de atención al cliente, la academia está enfocada en ser como muy amable y en la manera cómo maneja los procesos con los alumnos. Pero de pronto cuando

hay el recepcionamiento de las personas nuevas que llegan para ingresar, o para preguntar los programas, de pronto hace falta una buena capacitación para la persona encargada de esa área. Que sea conocedora plena de los temas que va a explicar, que va a ofrecer, de pronto es ahí donde está la falencia. Pienso que es una buena atención al cliente, pero no es excelente porque tiene tipo de falencias. El conocimiento completo, o sea un dominio completo de lo que se va a explicar de lo que se está ofreciendo.

6. Cuando es por parte de la academia que se deben detener los procesos, (sea por decisión interna o asuntos relacionados a la Aeronáutica Civil Colombiana) existe una forma específica para mantener a los alumnos en contacto. ¿Cómo es?

Bueno por ejemplo remitiéndome a lo que está pasando ahorita, el tema de contingencia, qué es de carácter obligatorio parar todos los procesos en la academia. Es necesario tener como una base de datos actualizada de todos los alumnos. Para tener contacto directo con ellos, o por lo menos continuó. Pero pues no ha sido tan eficaz porque no hay una base datos concreta, específica, que sea útil para que ellos no queden como en el vacío. Se maneja más como correos a nivel general informativo, pero no se tiene un contacto directo a manera individual. Entonces eso es como una parte a mejorar y cómo se realiza.

7. Explique los procesos de venta de la academia, describiendo los momentos de encuentro entre el cliente y la persona encargada de la atención.

El proceso de ventas de programas en ADEVIA se realiza la siguiente manera: primero se hace la recepción del cliente y cuando llega la academia, se le da toda la información pertinente, se le hace un recorrido por toda la escuela, luego se hace una reunión personalizada para indicarle todo lo referente a precios duración, se despejan todas las inquietudes que pueda tener el cliente. Cuando ya se ha cerrado el negocio entonces se procede hacer una inscripción a la academia, mediante un formulario de ahí se les da una carta para que ellos puedan realizar una prueba psicotécnica que es de carácter obligatorio por directriz de la aeronáutica civil. Y de ahí ya se pasa a la tierra, de la tierra se pasa el simulador y al vuelo. Todas las programaciones y se hacen envío de manera digital, se envían a los correos de cada alumno para tener soporte de las mismas.

8. ¿Qué ventajas u oportunidades cree usted que tiene la academia a la hora de trabajar para hacer cambios o mejoras en los procesos?

Pienso que cuando una organización piensa en una mejora continua de sus procesos esto ayuda a que se reflejen en todas las fortalezas que pueda representar a nivel competitivo. Me explico, si nosotros trabajamos una comunicación asertiva con los clientes, y un orden en la manera cómo se van a manejar los documentos y cómo va hacer el proceso en la academia durante la estadía de cada uno de ellos, esto va a ser que nos diferencia de una manera positiva con respecto a otros lugares. Siempre queda uno llega un lugar la primera impresión es la que cuenta, sin importar más allá del precio de las instalaciones. Cuando uno se siente cómodo en un lugar y sólo transmite de manera positiva hacia los demás, entonces pienso que trabajar fuerte en los aspectos que se han propuesto nos va ayudar a mejorar y a definir lo que se quiere como academia.

<b>Nombre de la actividad</b>	Flujograma
<b>Descripción del producto</b>	Diseño del flujograma de contacto con los clientes.
<h2>FLUJOGRAMA DE CONTACTO CON LOS CLIENTES</h2> <p><b>Primer encuentro:</b> Reunión de venta.</p> <p><b>Segundo encuentro:</b> inscripción del estudiante.</p> <p><b>Tercer encuentro:</b> correos de programación fase de tierra.</p> <p><b>Cuarto encuentro:</b> correos de programación fase vuelo y simulador.</p> <p><b>Encuentro constante:</b> llamadas de notificación sobre estado de cuenta.</p> <p><b>Encuentro constante:</b> otras notificaciones, como cancelaciones y reuniones.</p>	

<b>Nombre de la actividad</b>	DOFA
<b>Descripción del producto</b>	Diseño del flujograma de contacto con los clientes.
<b>DIFICULTADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desorden en el manejo de la documentación de los estudiantes.</li> <li>- Las diferencias que existen entre los procesos de los alumnos lleva a que la comunicación sea no asertiva porque no se lleva de una forma precisa.</li> <li>- A veces los correos electrónicos de programación no llegan a los alumnos y esto genera que ellos no se presenten a clases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La posibilidad de capacitar a los empleados, principalmente del área comercial, para que presten mejor sus servicios conociendo su entorno.</li> <li>- Se conoce la necesidad de trabajar la comunicación con los alumnos de forma más directa.</li> <li>- Se reconoce la importancia de transmitir correctamente la esencia de la academia, como medio para generar un vínculo con el cliente en el primer encuentro.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos de atención al cliente se manejan con amabilidad siempre.</li> <li>- En el tema de pagos la atención a los alumnos es muy personalizada y siempre tienen contacto solo con una persona.</li> <li>- La academia se ajusta los medios de comunicación que los clientes prefieran.</li> <li>- Los estudiantes en su mayoría se sienten agradecidos con el apoyo que se les brinda en ADEVIA S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realiza el archivo de documentos en cuanto llegan, lo que lleva que algunos se pierdan.</li> <li>- La falta de comunicación asertiva transmite un mensaje de desinterés por parte de la academia en ciertas ocasiones cuando no se informa correctamente sobre un asunto en particular a los alumnos, lo que crea inconformidad en ellos.</li> <li>- No existe una base de datos de todos los alumnos que ayude a tener contacto con ellos.</li> </ul>
--	---

<b>Nombre actividad</b>	Campañas comunicacionales
<b>Descripción del producto</b>	Documento del plan de implementación de la campaña, junto a las piezas gráficas diseñadas.
PDF: CAMPAÑA #1 Siempre listo para el cielo PDF: CAMPAÑA #2 No abandones el cielo PDF: CAMPAÑA #3 Regresa al cielo	

<b>Nombre de la actividad</b>	Manual de inducción
<b>Descripción del producto</b>	Diseño del manual para dar inducción a los nuevos empleados. (Archivo PDF)
PDF: Manual de INDUCCIÓN	

<b>Nombre de la actividad</b>	Protocolos
<b>Descripción del producto</b>	Documentos de los protocolos diseñados.
	<p>PDF: Protocolo de graduación</p> <p>PDF: Protocolos de seguimiento de casos</p> <p>PDF: Protocolos de quejas, sugerencias y peticiones</p>

<b>Nombre de la actividad</b>	Bases de datos
<b>Descripción del producto</b>	Bases montadas y diseñadas para manejo de información y control de materias.
	Archivos de Excel

## Evaluación de la propuesta comunicativa desarrollada



**ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**  
*Avanzamos... ¡Es nuestro objetivo!*



**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**  
**PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**EVALUACIÓN TRABAJO DE GRADO, MODALIDAD PRÁCTICA EN**  
**COMUNICACIÓN Y DESARROLLO**

### **Datos del estudiante**

Nombres completos estudiantes: KENDRA CAROLINA RODRÍGUEZ NIÑO

Número de cédula: 1193514897

Ciudad y lugar de la pasantía: Academia de Pilotos de Aviación ADEVIA S.A.

Modalidad práctica en Comunicación y Desarrollo. Área: Comunicación Organizacional

### **Evaluación por parte del jefe inmediato del lugar de prácticas:**

1. Por favor describa los principales aportes del estudiante durante su práctica como opción de trabajo de grado:

Los aportes de la practicante en comunicación para la Academia de Pilotos de Aviación Adevia S.A. se vieron reflejados en el manejo de los documentos e información de nuestros clientes, lo que ayudo a realizarlo de manera más organizada y formal; de igual manera aportó con la creación de procesos que podemos aplicar en la atención para que esta se lleve a cabo de una manera fácil y personalizada con nuestros estudiantes.

2. Por favor describa las principales debilidades y falencias de la práctica desarrollada por el estudiante

N/A

---



---



---



---

3. ¿Considera que las tareas realizadas por el estudiante se deben validar como su trabajo de grado, por qué?



SC-CER96940



*"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"*

Universidad de Pamplona  
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia  
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750



## ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

*Avanzamos... ¡Es nuestro objetivo!*



Como jefe inmediato considero que lo realizado si debe validarse como trabajo de grado, porque fue un aporte valioso en las áreas donde se quiere aplicar; lo cual puede dar una respuesta factible en las diferentes necesidades de la Academia de Pilotos de Aviación Adevia S.A. desempeñándolas desde su área de trabajo. Ayudando a la mejora de la academia enfocando como prioridad el bienestar y atención de los estudiantes los cuales son muy importantes para nosotros.

4. ¿A nivel **profesional**, cómo evalúa el desempeño del estudiante durante su práctica, modalidad trabajo de grado?

Desde el nivel profesional mi evaluación con respecto a su desempeño es considerado como eficiente y responsable, cumple con las tareas asignadas de manera oportuna y hace aportes cuando ve necesidades en la academia, apoyándose en sus compañeros para encontrar una forma efectiva de llevarlo a cabo.

5. ¿A nivel **personal**, cómo evalúa el desempeño del estudiante durante su práctica, modalidad trabajo de grado?

Considero que el desempeño de la practicante fue muy acertado y responsable, debido a que se colocó en sus manos la posibilidad de mejorar un punto importante y estratégico para la academia el cual está representado por nuestros clientes y lo hizo con propuestas muy bien elaboradas y en un tiempo prudente.

6. ¿El estudiante asistió puntualmente a su lugar de práctica y cumplió las 8 horas diarias de trabajo?

Siempre -----  
 Casi siempre  X   
 Algunas veces-----  
 Nunca-----

7. ¿El estudiante cumplió con las labores asignadas y las instrucciones dadas?



SC-CER96940



*"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"*  
 Universidad de Pamplona  
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia  
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750





ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL  
Avanzamos... ¡Es nuestro objetivo!



Siempre -----  
Casi siempre X  
Algunas veces-----  
Nunca-----

8. ¿El estudiante lo mantuvo al tanto de los informes que presentó a la Universidad y de las exigencias académicas de la institución?

Siempre X  
Casi siempre-----  
Algunas veces-----  
Nunca-----

¿Por qué?

Por qué siempre daba a conocer los momentos cuando se encontraba realizando la documentación que debía enviar, de igual manera siempre informo que propuestas presentaba a su universidad.

9. ¿La propuesta que diseñó, ejecutó y evaluó el estudiante era necesaria y pertinente para la organización, por qué?

Es importante aclarar que por motivo de la contingencia nacional, al encontrarnos en aislamiento obligatorio no fue posible ejecutar la propuesta presentada por la practicante de manera completa; aun así, lo que se ha podido ejecutar y teniendo conocimiento pleno de todo lo que se diseñó, considero que la propuesta puede ser calificada como pertinente para la academia porque ayudará está enfocada a mejorar los procesos beneficiando la atención a nuestro clientes y se asume como un trabajo efectivo para lograr la fidelización de los clientes.

10. ¿El practicante demostró creatividad y asertividad en las funciones y/o propuestas desarrolladas?

Siempre X  
Casi siempre-----  
Algunas veces-----  
Nunca-----

¿Por qué?



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona  
Pamplona - Norte de Santander - Colombia  
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750



**ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**  
*Avanzamos... ¡Es nuestro objetivo!*



Porque el trabajo que la practicante aportó en nuestra academia se destacó por ser un material creativo e innovador y lo realiza de forma asertiva ayudándonos a llevar mensajes de una forma correcta y clara a nuestros clientes.

11. ¿Las relaciones interpersonales del practicante se desarrollaron en ambientes de armonía y cordialidad con sus compañeros de trabajo?

Siempre:  X   
 Casi siempre-----  
 Algunas veces-----  
 Nunca-----

¿Por qué?

Porque durante el tiempo en que desempeño sus prácticas se comportó de una manera muy cordial, respetuosa y colaborativa, generando un ambiente agradable y amable con sus compañeros.

12. Recomendaciones y observaciones:

La Academia de Pilotos de Aviación Adevia S.A. quedó muy conforme y agradecida con la practicante por su excelente labor.

HERNANDO AUGUSTO TORRES RODRIGUEZ

Nombre del jefe inmediato

Cargo: Coordinador Académico y Operaciones Aéreas

-----  
 Firma del jefe inmediato



SC-CER96940



"Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz"

Universidad de Pamplona  
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia  
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Por lo estudiado en este proyecto se llega a la conclusión de que los procesos de comunicación de la empresa pueden repercutir en la calidad final del producto que los estudiantes están recibiendo.

Para construir la fidelidad de los clientes se debe dar una mirada más profunda a la atención que se les da y el cuidadoso manejo de su documentación. Así se puede transmitir a ellos una imagen de responsabilidad y compromiso que ayuda a fortalecer la relación entre la empresa y sus clientes.

Para los procesos de fidelización de clientes, el marketing relacional es una técnica de apoyo que ayuda a fortalecer sus vínculos con la academia, permitiendo el crecimiento de la empresa desde que asegura ventas a futuro. Es en este resultado que se observa tiempo después, en donde se puede encontrar la pertinencia de la lealtad del cliente.

También quedó como conclusión el papel de la información que la empresa tiene de sus clientes a la hora de mantener la relación. Para la estrategia comunicativa de ADEVIA S.A., tener los datos de los estudiantes de una forma más organizada, completa y de rápido acceso; serán de apoyo para la atención que se desea brindar de forma personalizada. Dejando claro que los medios de contacto con el cliente deben cuidarse por su gran importancia, pues puede ser la ayuda que la publicidad utilice para llegar al público.

La pertenencia de la identidad organizacional es otro elemento que se destaca en la fidelización de los clientes. Que los estudiantes conozcan, se apropien y se sientan importantes para la academia estimula su lealtad con la misma, por lo que se les debe demostrar el interés de la escuela con sus procesos, lo cual se propuso aquí con la creación del protocolo de graduación. Este aspecto se trabaja también con los colaboradores ante la necesidad de que quienes trabajan en la organización conozcan su identidad corporativa y la transmitan efectivamente a los clientes.

Como recomendación a la academia se plantea la necesidad de fortalecer la apropiación de la identidad organizacional en los colaboradores, lo cual se puede hacer fomentando la importancia de conocer su lugar de trabajo y el medio en el que se encuentra. Pero también ayudarles a adquirir este contenido, asumiendo la responsabilidad de darles la información y herramientas para hacerlo.

También se recomienda continuar fomentando entre sus trabajadores la sana convivencia laboral, que permita mantener el agradable ambiente familiar que destaca a la academia sobre su competencia. Teniendo presente su filosofía empresarial de hacer sentir a los clientes como en su casa, rodeados de un equipo que lo apoya en lograr sus metas.

Por último, se recomienda mantener la importancia asignada a los procesos comunicativos en la academia, para que los procesos de ADEVIA S.A. continúen transmitiendo correctamente la esencia de la escuela.

## Bibliografía

- Ahmed, A. (02 de Noviembre de 2018). *Bizfluent*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Bizfluent: <https://bizfluent.com/list-7662353-types-external-communication.html>
- Alcaide, J. C. (2010). *ESIC Business & Marketing school*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de ESIC Business & Marketing school: [https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473566803\\_Clienting&Management\\_01-05-10.pdf](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473566803_Clienting&Management_01-05-10.pdf)
- Batres, A., Campos, Y., & Quijano, D. (2017). *Repositorio institucional de Universidad de El Salvador*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Repositorio institucional de Universidad de El Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/12853/>
- Betancourt, J. (2016). *Prezi*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Prezi: <https://prezi.com/yslklcmrngg6/plan-de-mercadeo-escuela-de-aviacion-inec-ltda/>
- Castro, D. (2014). *bdigital repositorio institucional UN*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de bdigital repositorio institucional UN: <http://bdigital.unal.edu.co/47200/1/08940902-2014.pdf>
- Chavez, N. (Noviembre de 07 de 2008). *Gerencia.com*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Gerencia.com: [https://degerencia.com/articulo/involucrar\\_y\\_comprometer\\_al\\_empleado/](https://degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado/)
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). Recuperado el 03 de Abril de 2020, de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/\[PD\]%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/[PD]%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf)
- Kotler, P. (04 de Octubre de 2001). *Mercadeo*. Obtenido de Mercadeo: <https://mercado.com.ar/management-marketing/marketing-de-relaciones-segun-kotler/>
- Manrique. (2017). *UDEC Universidad de Cundinamarca*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de UDEC Universidad de Cundinamarca: <http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/2563>
- Mesa, J. (27 de Febrero de 2017). *P&A GROUP*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de P&A GROUP: <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). El proceso Estratégico Conceptos, Contexto y Casos. En H. Mintzberg, J. Quinn, & J. Voyer, *El proceso Estratégico Conceptos, Contexto y Casos* (pág. 5). México: Pearson Education. Recuperado el 2020, de Google Libros.
- Naranjo, C. (2011). *bdigital repositorio intitucional UN*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de bdigital repositorio intitucional UN: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3837/1/catalinanaranjohernandez.2011.pdf>
- Niño de Guzmán, J. C. (2014). *Redalyc*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646129002.pdf>

- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *Universidad del Rosario*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Universidad del Rosario :  
[https://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf](https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf)
- Sánchez, C. (2018). *Peumo Repositorio digital USM*. Recuperado el 2020, de Peumo Repositorio digital USM: <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/42121>
- Serrano, S. (16 de Abril de 2017). *PuroMarketing*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de PuroMarketing: <https://www.puromarketing.com/14/28784/fidelizacion-clientes.html>
- Toro, J. (2013). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD:  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21400/jtoror.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trujillo, E. (2019). *bddigital repositorio institucional UN*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de bddigital repositorio institucional UN:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/74361/1/factores.pdf>
- Universidad ESAN. (18 de Enero de 2018). *Universidad ESAN*. Obtenido de Universidad ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian/>