



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**USO Y EFECTIVIDAD DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL  
MARKETING EN EMPRESAS DEL SECTOR AERONÁUTICO**

**Proyecto de grado**

**Facultad de Administración**

**Programa de Administración de Negocios Internacionales**

**Presentado por**

**Sergio Alfonso Nieto Rivera**

**Julio 21 de 2014**

**Universidad del Rosario**

**USO Y EFECTIVIDAD DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL  
MARKETING EN EMPRESAS DEL SECTOR AERONÁUTICO**

**Proyecto de grado**

**Facultad de Administración**

**Programa de Administración de Negocios Internacionales**

**Investigador principal y director:**

**Fernando Juárez**

**Presentado por**

**Sergio Alfonso Nieto Rivera**

**Julio 21 de 2014**

**Universidad del Rosario**

## **DEDICATORIA**

*A todos los que se atreven a hacer cosas diferentes para lograr resultados diferentes.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi Director de investigación, profesor Fernando Juárez, por compartir su conocimiento y sabiduría conmigo en el desarrollo de este trabajo. A mis padres por su paciencia y su apoyo. A la Universidad del Rosario por darme la oportunidad de ser un profesional íntegro. Finalmente, agradezco a Dios por darme tantas bendiciones, por hacerme mejor persona y por ayudarme a cumplir mis metas.

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	6
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	7
ABSTRACT AND KEY WORDS	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Justificación	12
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo general.	14
1.3.2 Objetivos específicos.	14
1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	14
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	15
3. MARCO METODOLÓGICO	20
3.1 Historia	20
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	23
4.1 Marco axiológico	23
4.2 Objetivos corporativos 2010-2015	24
4.3 Estructura de gobierno corporativo	24
4.4 Información financiera y de negocios	25
4.5 Mercadeo	27
4.6 Responsabilidad social	27
4.7 Otras iniciativas sociales	29
4.8 Análisis	29
4.8.1 ¿Qué clase de mercadeo usa Avianca?	29
4.8.2 ¿Desarrolla Avianca un concepto de comunidad y una relación estratégica comunitaria?	31
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

## GLOSARIO

- **Cliente:** Es el comprador potencial o real de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.
- **Comunidad:** Reunión de personas con características o intereses comunes.
- **CRM (Customer Relationship Management):** Las siglas traducen Administración de la Relación con los clientes. El CRM es un software que permite entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para hacer crecer el valor de su relación.
- **Estrategia:** Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.
- **Mercado:** Conjunto de actividades comerciales que afectan determinado sector de bienes o servicios.
- **Mercadeo:** Conjunto de técnicas que promueven la atracción de clientes hacia un producto o servicio.
- **Relación estratégica comunitaria:** Mercadeo que busca la fidelización de clientes a través de la comprensión de su contexto social y el desarrollo del mismo.
- **Responsabilidad social:** Es el compromiso que tiene una organización con la sociedad.
- **Servicio al cliente:** Es la suma de todas las acciones que desarrolla una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción.
- **Sostenibilidad:** Hace referencia a un proceso que puede mantenerse a través del tiempo sin necesidad de una influencia externa.

## RESUMEN

La relación estratégica comunitaria busca la atracción y retención de clientes a través del entendimiento de los consumidores dentro del contexto social que los rodea, es decir, una estrategia de mercadeo que busca relaciones duraderas con sus clientes a través del desarrollo de las comunidades en las cuales están insertos, logrando así beneficios para ambas partes, empresa y comunidad, y una relación de negocios sostenible a través del tiempo. Este trabajo busca determinar cuál es el uso y la efectividad de la relación estratégica comunitaria y el marketing en el sector aeronáutico, pasando por la identificación de las estrategias de mercadeo, los conceptos comunitarios y el uso de las estrategias comunitarias al interior del sector. Para determinar esto, se tomó a Avianca como muestra en el período 2004-2014 y se buscó la relación de su mercadeo y sus acciones sociales con las estrategias comunitarias, sin embargo los resultados arrojaron que no existe una relación estratégica comunitaria en la compañía, a pesar de manejar conceptos comunitarios en sus proyectos sociales.

**Palabras clave:** Cliente, comunidad, mercadeo, relación estratégica comunitaria, sector aeronáutico, sostenibilidad.

## **ABSTRACT**

The community strategic relationship seeks to attract and retain customers through the understanding of customers within their social context, that is, a marketing strategy that seeks lasting customer relationships through the development of the communities, in which they are embedded, thus achieving benefits for both parties, company and community, and a sustainable business relationship along the time. This work seeks to determine the use and effectiveness of the community strategic relationship and the marketing in the aeronautic sector, passing through the identification of the marketing strategies, community concepts and the use of community strategies within the sector. To determine this, Avianca was used as a sample in the period 2004-2014 and a relation between its marketing and its social actions with the community strategies was sought, nevertheless the results showed that there's not a community strategic relationship in the company, while managing community concepts in its social projects.

**Key words:** Aeronautic sector, community, community strategic relationship, customer, marketing, sustainability.



## **1. INTRODUCCIÓN**

La relación estratégica comunitaria plantea la necesidad de entender los clientes junto al contexto social que los rodea, con la finalidad de desarrollar estrategias comunitarias que no solo ayuden a desarrollar la comunidad en la cual el cliente está inserto, sino también la relación del cliente con la empresa. Sin embargo esto no es tan sencillo, pues requiere un trabajo conjunto entre la comunidad y la organización, permitiendo beneficios para ambas partes: la comunidad se desarrolla y la empresa gana, entre otras cosas, la fidelidad de sus clientes.

Así pues, el uso de estrategias comunitarias puede gestionar relaciones sostenibles y de largo plazo entre las empresas y las comunidades en las que sus clientes están insertos, beneficiando sobre todo a las organizaciones, pues les permite identificar las tendencias de las comunidades y adelantarse a las mismas, lo cual se puede entender como responder a tiempo a las necesidades del mercado.

De allí que este proyecto busque investigar el uso y la efectividad de la relación estratégica comunitaria y el mercadeo, en este caso en las empresas del sector aeronáutico. Para ello se tomará como muestra a Avianca en el período comprendido entre 2004-2014 y se usará la información de las bases de datos, las fuentes de información y los documentos más representativos o que proporcionen la máxima información.

### **1.1 Planteamiento del problema.**

El rápido crecimiento del sector aeronáutico ha sido el precursor de algunas fusiones y adquisiciones entre las compañías aéreas (Travía, 2012), generando así un ambiente de competencia donde las organizaciones deben modificar sus estructuras y estrategias de mercadeo, con la finalidad de lograr una mayor

competitividad que a su vez garantice la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa (Mann, 2012; Pereira, 2005).

Por lo anterior, muchas aerolíneas han mudado su estrategia de un mercadeo transaccional a uno relacional. De acuerdo a Harker y Egan (2006), estos dos tipos de marketing guardan diferencias significativas, pues el mercadeo transaccional tiene por objetivo la búsqueda de nuevos clientes siempre, basado en el logro de la mejor mezcla de mercadeo (producto, plaza, precio y promoción), sin reconocer la importancia de retener aquellos que ya han comprado el producto o servicio; mientras que el mercadeo relacional se enfoca en la construcción de una relación de largo plazo entre la empresa y el consumidor, en donde la confianza y la lealtad con la compañía provoca la compra o recompra del producto o servicio, contribuyendo así a la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa (Harker y Egan, 2006).

Así pues, el mercadeo relacional consiste en desarrollar una relación de confianza entre la empresa y el cliente con el objetivo de conocer las necesidades específicas de sus consumidores y con base a ello, gestionar productos o servicios que logren satisfacer dichas demandas (Harker y Egan, 2006). Con este tipo de mercadeo se busca construir una relación de largo plazo que no solo logre fidelizar a los clientes con la compañía y sus productos, sino también garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa a través del tiempo (Harker y Egan, 2006; Juárez, 2011; Wakabayashi, 2010). Starr-Glass (2011) argumenta que en un mundo como el actual, la confianza es un factor determinante en las transacciones, es decir, a mayor nivel de confianza o lealtad habrá mayor volumen de transacciones, pero si no existe la confianza entonces nada será transado. De allí se desprende que las empresas estén tan interesadas en acercarse a sus clientes, pues conociendo sus necesidades y respondiendo a las mismas, los consumidores sentirán que los conocen bien y se forjará la confianza entre ambos actores, construyendo a su vez un modelo de negocio sólido (Hart, 2011).

Por lo anterior, la Administración de la Relación con los Clientes (Customer Relationship Management [CRM]) juega un papel vital en el sector aeronáutico. De

acuerdo a Mustafa (2012) el CRM es el software que permite a las compañías organizar la información de sus clientes y prospectos, con el objetivo de conocerlos mejor, gestionar un mercadeo efectivo y desarrollar confianza mediante la provisión de los bienes o servicios que requieren, logrando a su vez profundizar la relación empresa-consumidor y por consiguiente, creando lealtad.

Hoy en día las aerolíneas son conscientes de que es mejor fidelizar a un cliente que conseguir uno nuevo y por ello han desarrollado los programas de lealtad (funcionan como CRM) (Dinero, 2010), sin embargo, a pesar de que son muchos y que guardan múltiples diferencias, todos mantienen una característica idéntica llamada fidelización, tanto así que en la actualidad, hasta las aerolíneas mas pequeñas reconocen la importancia de un plan de lealtad como incentivo a que sus viajeros vuelvan a volar con ellos (Bussey, 2009). No obstante, cabe aclarar que los programas de fidelización promocionan y otorgan beneficios a sus clientes de acuerdo a su comportamiento, es decir, por segmentos (Avianca, s.f.g).

Empero, aunque el CRM y el mercadeo relacional ayuden a identificar los productos o servicios que puedan requerir los clientes, también hace falta entender a los consumidores dentro de su comunidad (Juárez, 2011). Las estrategias de mercadeo no pueden estar enfocadas únicamente en el individuo, sino que también deben responder a los intereses de la comunidad en la cual el cliente está inserto, es decir, tomando en cuenta la historia, la planeación social, la acción social, la identidad, entre otros., permitiendo así entender el contexto del individuo y sus verdaderas necesidades (Juárez, 2011; Juárez y Chacón, 2013a). Esto es importante para las organizaciones, pues les ayuda a entender de qué manera pueden contribuir al desarrollo de la comunidad, por encima de la gestión de productos y servicios. Asimismo, el desarrollo de estrategias comunitarias, en conjunto con el mercadeo relacional, le permite a las empresas anticipar hacia dónde se dirigen las comunidades y responder a tiempo, forjando así la relación compañía-consumidor y haciéndola sostenible (Juárez y Chacón, 2013b).

Así pues, tanto empresa como individuos resultan beneficiados con el desarrollo de estrategias comunitarias y el mercadeo relacional. Por esto, el

problema de investigación se centra en la revisión de las estrategias de mercadeo comunitario y el marketing implementados en el sector aeronáutico y su efectividad en la fidelización de los clientes.

## **1.2 Justificación**

La presencia de numerosas organizaciones al interior del sector aeronáutico ha sido el precursor de decisiones estratégicas en las líneas aéreas, trayendo como consecuencia un afán por la diferenciación y la creación de fidelidad hacia su marca a través de un mercadeo basado en precios, programas de lealtad, alianzas estratégicas, expansión de mercados y un buen servicio al cliente (Bamrud, 2012; Bussey, 2009; Cameron, 1996; Westlund, 2012).

En el mercadeo por precios, los clientes prefieren la empresa que tenga los mejores precios para viajar. De allí que muchas aerolíneas han pasado de ofrecer tiquetes en promoción únicamente a las agencias de viaje, para ofrecerlos también por internet, logrando así capturar a más consumidores sin necesidad de que éstos salgan de sus casas y creando una reputación de precios bajos, que en este contexto se entiende como fidelidad (De Jesús, 2008).

En los programas de lealtad, las líneas aéreas han demostrado su efectividad en la fidelización, pues mediante la compra y uso de los servicios de las aerolíneas y sus asociados, los usuarios logran acumular millas que luego pueden redimir por tiquetes, trato preferencial, cambios de categoría, regalos y otros como un incentivo a la fidelidad (Bussey, 2009). Asimismo, estos programas actúan como CRM, pues cada vez que los clientes realizan una transacción bajo su código de viajero frecuente, ésta queda registrada en el sistema, sirviendo de ayuda a las empresas para identificar los principales destinos, frecuencias de viaje, preferencias de cabina, estatus, etc., de sus viajeros, y así poder desarrollar un mercadeo efectivo que responda a los intereses de sus clientes y bajo el cual se genere un sentimiento de confianza y lealtad hacia la marca (Mustafa, 2012; Starr-Glass, 2011).

Igualmente, en las alianzas estratégicas muchas empresas del sector aeronáutico se han integrado a redes de aerolíneas como Star Alliance y One World, asociaciones que les permiten lograr mayor cobertura en destinos y ampliar los beneficios para sus viajeros, especialmente si son miembros de algún programa de lealtad, pues así pueden acumular millas sin importar que no viajen en su aerolínea madre (Westlund, 2012). Al igual, existen otras alianzas estratégicas fuera de las redes de aerolíneas, como por ejemplo los hoteles que, en alianza con las líneas aéreas, otorgan millas a los usuarios que se hospedan en sus instalaciones (PR Newswire, 2012); y la asociación de dos o más aerolíneas para el manejo de conexiones de pasajeros a través de hubs, asunto que se enmarca dentro de la expansión de mercados (Cameron, 1996; Doria, 2011).

Asimismo, el mercadeo enfocado en el servicio al cliente busca la atracción y retención de clientes a través de productos o servicios incluidos dentro de un viaje, que bien pueden ir desde un check-in rápido hasta asientos cómodos y entretenimiento a bordo, logrando así proporcionar una experiencia de viaje inolvidable que anime al cliente a volver a usar los servicios de la aerolínea (Karp, 2013; Mann, 2012).

Así pues, las estrategias de mercadeo anteriormente mencionadas son efectivas en la fidelización de clientes del sector aeronáutico, sin embargo ninguna plantea el estudio y desarrollo de la comunidades en las que los clientes están insertos, como una estrategia que permite la atracción y retención de clientes bajo un horizonte de largo plazo, permitiendo enfocar iniciativas sociales hacia un ámbito de negocios (Juárez, 2011). De acuerdo a Rocío y Rueda (2012), la problemática social de una comunidad puede ser aprovechada por las empresas si se enmarca dentro de una estrategia de negocio (Salado, 2013). En consecuencia, el estudio de este proyecto es pertinente, pues la implementación de estrategias comunitarias y la construcción de relaciones de largo plazo, pueden ocasionar beneficios para las líneas aéreas, sus clientes y comunidades (Juárez y Cachón, 2013b).

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar cuál es el uso y la efectividad de la relación estratégica comunitaria y el marketing en el sector aeronáutico.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las estrategias de mercadeo usadas en el sector aeronáutico.
- Identificar los conceptos comunitarios dentro de las estrategias de mercadeo del sector aeronáutico.
- Identificar el uso de estrategias comunitarias en el mercadeo actual del sector aeronáutico.

## **1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.**

La propuesta de este proyecto se centra en la revisión de las estrategias de mercadeo implementadas en el sector aeronáutico y su efectividad en la fidelización de los clientes, sirviendo de ayuda en la identificación de los productos y servicios que las aerolíneas han dispuesto como parte de su estrategia para la construcción, el mantenimiento y el fortalecimiento de la relación con los clientes y sus comunidades.

Esto concuerda con lo planteado en el objetivo general del proyecto de Juárez (2013), el cual propone una revisión de prácticas de marketing basado en un modelo relacional que gestione el desarrollo de los clientes, las comunidades y la organización. Asimismo, sugiere un aporte al entendimiento de las compañías dentro del entorno social, es decir, tomando en cuenta las necesidades de los clientes, trabajando en pro de estas, y promoviendo así una relación sostenible en

el tiempo que ocasione beneficios para los clientes, las comunidades y las organizaciones (Juárez, 2011; Juárez y Chacón, 2013a, 2013b).

Igualmente, éste proyecto promueve la intención de no sólo desarrollar relaciones con los clientes sino también con las comunidades en las cuales están insertos. Esto aporta conocimiento para la satisfacción de las demandas asociadas al mercadeo (Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, 2013a), y señalando la importancia del mismo para la línea de Gerencia, así como para el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial (GIPE) en su búsqueda constante de sostenibilidad y perdurabilidad (Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, 2013b).

Así pues, este es un tema de mucha importancia en la sociedad actual, pues en un mundo tan competitivo y con tanto flujo de información se hace necesario crear lealtad en los clientes para garantizar la perdurabilidad de la empresa. Por consiguiente, las estrategias de mercadeo comunitarias son una parte relevante en la consecución de este objetivo.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL**

Hoy en día el mercadeo se ha convertido en un asunto de mucha importancia para las empresas, pues es a través de este medio que logran atraer clientes hacia la compañía, logrando así comercializar sus productos y servicios. Existen numerosas definiciones de mercadeo, sin embargo para conceptualizarlo en términos generales, se deben revisar las siguientes definiciones. Por un lado está el concepto de Solanelles (2003), quien expone el mercadeo como un conjunto de actividades enfocadas a la planeación, fijación de precio, distribución y promoción de los productos o servicios que satisfagan las necesidades del consumidor, y permitan a las organizaciones alcanzar sus metas; por otro lado está la definición de Boone y Kurtz (2008, p. 7), quienes señalan que el mercadeo es una serie de procesos que dirigen la creación, la comunicación y el valor agregado hacia el

cliente y permite administrar la relación con los mismos, logrando beneficios para la empresa.

Ambas definiciones son importantes. No obstante, guardan diferencias significativas. La primera conceptualiza el mercadeo transaccional y basa su contenido en la producción de bienes o servicios, que bajo una mezcla de mercadeo, logran atraer a sus compradores y gestionar transacciones con la compañía productora; mientras que la segunda es un acercamiento a la definición de mercadeo relacional, el cual permite construir una relación de largo plazo con los clientes, a través de productos o servicios que respondan a sus necesidades, permitiendo así la sostenibilidad de la empresa (Harker y Egan, 2006). Este último concepto es relativamente nuevo y surge a partir de la necesidad de crear lealtad en los clientes. Para esto, las empresas deben tener previo conocimiento de las necesidades de sus consumidores y con base a ello, gestionar los esfuerzos necesarios para cubrir sus demandas, de tal manera que los clientes queden satisfechos y se cree una relación de confianza (fidelidad) con la compañía, situación que será sostenible en el tiempo y contribuirá al desarrollo de ventajas competitivas de la empresa (Hart, 2011; Mayorga, 2011; Starr-Glass, 2011).

El mercadeo relacional es entonces un tipo de marketing que pone al cliente como el centro de su estrategia, con la finalidad de tomar en cuenta sus puntos de vista y necesidades para poder desarrollar soluciones que le satisfagan, le generen confiabilidad en la empresa y por consiguiente una lealtad que perdure a través del tiempo, es decir, un mercadeo que busca la atracción, construcción y mantenimiento de las relaciones a largo plazo (Juárez, 2011). Adicionalmente, este tipo de mercadeo busca la sostenibilidad de la empresa de acuerdo a lo expresado por Hart (2011) y Wakabayashi (2010): el primero lo conceptualiza como el desarrollo de una relación de largo plazo con los clientes que tiene por fin último la construcción de un negocio cohesivo y sólido; y el segundo lo define como la creación de valor mutuo entre los clientes y las empresas, que permite aprovechar la sinergia de la relación para obtener rentabilidad a través del ciclo de vida del cliente. Por esto el CRM tiene un papel importante como una ayuda en la



consecución de dichos objetivos, pues facilita la organización de la información de cada cliente, la identificación de sus necesidades específicas, el contexto que los rodea e incluso el historial de interacciones empresa-cliente, permitiendo a las organizaciones usar la base de datos para desarrollar un mercadeo efectivo que responda a las necesidades de sus clientes (Mustafa, 2012).

De igual manera, a pesar de que el mercadeo relacional está centrado en la relación con los clientes, este puede ampliar su foco a las comunidades, pues en conjunto con el desarrollo de estrategias comunitarias, busca comprender al individuo dentro de su contexto social, es decir, considerando la historia de la comunidad, los estándares de vida, la cultura, las estructuras políticas, entre otros., con la finalidad de gestionar acciones que permitan el desarrollo de la comunidad y la lealtad de los clientes (Juárez y Chacón, 2013b). De acuerdo a Siles (2005) una comunidad significa comunión, comunicación, pertenecer a un conjunto y compartir a través de una relación social que trae obligaciones para las partes involucradas, concepto con el que concuerda Stornaiuolo, DiZio y Hellmich (2013), quienes adicionalmente exponen un significado de seguridad y conexión enmarcado en un proceso de comunicación recíproca. Así pues, se entiende que el desarrollo de estrategias comunitarias entre las empresas y las comunidades es un proceso de mutuo beneficio (Juárez, 2011). Existen diferentes tipos de estrategias comunitarias, algunas de las cuales se describen a continuación:

- Desarrollo comunitario: Promueve la formación de una comunidad a través de los deseos de sus integrantes, la promoción del autoconocimiento y la educación (Juárez y Chacón, 2013b).
- Programa de desarrollo comunitario: En esta estrategia los habitantes contribuyen a la elaboración del programa de desarrollo comunitario y expresan los temas, procesos y objetivos que deben ser considerados dentro del mismo, para lograr el mejoramiento de las condiciones de vida (Juárez y Chacón, 2013b).

- Creación de una comunidad de aprendizaje: Involucra a personas de todas las edades, adultos y voluntarios, en la tarea de identificar y explotar las necesidades de aprendizaje, con la finalidad de potencializar el desarrollo social y público de los ciudadanos (Bamber y Hankin, 2011; Preiser-Houy y Navarrete, 2006).
- Comunidad de práctica: Promueve el intercambio de conocimiento a través de diversas formas, con el objetivo de desarrollar juicio y conocimiento que pueda ser útil para la comunidad en el futuro (Juárez y Chacón, 2013b).
- Comunidad de trabajo: Estimula el desarrollo de la comunidad a través del involucramiento de voluntarios dentro de los programas de responsabilidad social de las empresas, dando pie al crecimiento profesional y ayudando a identificar áreas de oportunidad en las organizaciones (Chase, 2008; Messer-Knode, 2007).
- Desarrollo del capital social: Fomenta relaciones más fluidas entre las personas, creando identidad, autoconocimiento y sentido de pertenencia por medio de la educación y el aprendizaje, con una perspectiva futurista que beneficiará a la comunidad y sus integrantes (Hernández, De la Garza y Ortiz, 2014).
- Comunidad de educación de adultos: Esta estrategia estimula el diálogo entre las personas adultas y ayuda a determinar el modo en que perciben la cultura, promoviendo la participación y formación en los temas que les generen mayor interés (Cueva, 2010; McCallister, 1995).
- Campamento base: Es una estrategia descentralizada que se enfoca en la solución de un problema a través de ideas creativas que no sólo resuelven la problemática, sino que mejoran la calidad de vida de todos los participantes (Vogt, 2001).
- Coalición: Estimula la solución de problemas críticos a través de la interacción social y la inserción de las organizaciones en la comunidad como apalancamiento en la resolución de los problemas (Juárez, 2011).

- Liderazgo: Promueve la formación de líderes al interior de la comunidad con el objetivo de impulsarla y prepararla para el futuro (McNutt, 2013).
- Empoderamiento y reflexión crítica: Desarrolla acciones con poblaciones en condiciones de desigualdad social, mejorando sus condiciones de vida a través de la educación y la planeación del desarrollo, trayendo como consecuencia el incremento de las oportunidades para la comunidad (Juárez y Chacón, 2013b).

El desarrollo de estrategias comunitarias que respondan a las necesidades de individuos y comunidades es importante, pues si son efectivas se logrará el fortalecimiento de los lazos con los clientes, se creará lealtad y se garantizará la sostenibilidad de la organización en el largo plazo (Juárez, 2011). Sin embargo no en todos los sectores es claro el uso de esta relación estratégica. Un ejemplo de esto es el sector aeronáutico, el cual enfoca gran parte de su mercadeo en los programas de lealtad, permitiendo al cliente la acumulación de millas para luego redimirlas por regalos, pasajes, trato preferencial y cambios de categoría, que mejoran la experiencia del viaje y son entregados como un estímulo a la fidelidad (Bussey, 2009; Mustafa, 2012). Asimismo, las estrategias de las líneas aéreas se centran en el ofrecimiento de un servicio al cliente superior a través de la expansión de mercados, destinos y alianzas con otras compañías, además del mejoramiento de sus flotas de aviones (LAN, 2014), todo esto enmarcado dentro de la estrategia *Hub & Spoke*, la cual señala las alianzas estratégicas y las conexiones como una manera de llenar los asientos de los aviones (Silva, 2009).

No obstante, existen iniciativas de apoyo a la comunidad como las propuestas por las empresas mexicanas, las cuales en su búsqueda de ser socialmente responsables, han ocasionado que líneas aéreas como Volaris, Interjet y Aeroméxico desarrollen programas para el beneficio de la comunidad (salud, educación, deporte, voluntariado, etc.), sin embargo, aún les falta integrar su estrategia de negocio con la iniciativa social para lograr generar cambios

estructurales (Salado, 2013), es decir, para poder considerar sus programas de ayuda a la comunidad como una relación estratégica comunitaria.

Las líneas aéreas se encuentran en un sector muy competido que las expone constantemente al mercadeo, precios y promociones de otras compañías, haciendo que el nivel de clientes suba y baje regularmente (Westlund, 2012), por esto es importante la implementación de estrategias comunitarias, pues mediante la comprensión del cliente dentro de su contexto social y el apoyo a la comunidad, las aerolíneas pueden crear fidelidad hacia su empresa (Juárez y Chacón, 2013b).

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

En el presente proyecto se hará un estudio cuantitativo de tipo descriptivo con la finalidad de determinar el uso y la efectividad de los conceptos y las estrategias comunitarias en el marketing del sector aeronáutico.

Para lograr esto, se tomará como muestra el caso de Avianca en el período comprendido entre 2004 y 2014, teniendo en cuenta sus esfuerzos y cambios de estrategia que la han llevado a ser un líder del sector en Latinoamérica, la región con más futuro en la aeronáutica comercial (Asker, 2000; David, 2012; Cameron, 1996; NESLOP, 2013).

Asimismo, se tomará en cuenta la información de las bases de datos, las fuentes de información y los documentos más representativos o que proporcionen la máxima información.

#### **3.1 Historia**

Avianca es hoy en día la segunda línea aérea más grande de Latinoamérica después de LATAM (Aviación y Turismo, 2012). Sin embargo, esta posición de privilegio es un logro reciente y se da luego de múltiples esfuerzos y cambios que se vienen ejecutando desde 2004, año en que la compañía salió de la quiebra gracias a la compra por parte de Germán Efromovich (Karp, 2013).

De acuerdo a De Jesús (2011) la compañía fue fundada en Colombia en 1919 bajo la razón social Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo (SCADTA) con un capital inicial de 100.000 pesos, sin embargo sólo un año más tarde recibiría sus primeros aviones, uno de los cuales inauguró ese mismo año el primer vuelo de la empresa entre Barranquilla y Puerto Berrío (Avianca, s.f.f). Posteriormente, en 1940 la razón social cambió a Aerovías Nacionales de Colombia S.A. gracias a la integración entre SCADTA y la empresa Servicio Aéreo Colombiano (SACO), asociación que junto con la llegada de los aviones DC-4 y C-54 impulsaría la expansión de los vuelos a otras ciudades como Miami, Quito, Lima, Panamá, Nueva York y algunas de Europa (Aviación y Turismo, 2012).

En la década de los 60's la compañía incorporó varios jet a su flota de aviones, entre los que se encontraban los Boeing 707, 720B, 727 y 737, aeronaves que le permitieron acortar la duración de los vuelos internacionales (Avianca, s.f.f; De Jesús, 2011) y que darían paso en 1976 al Boeing 747, logrando ser la primera compañía de Latinoamérica en operarlo (Aviación y Turismo, 2012). Para 1981, la aerolínea inaugura el terminal del Puente Aéreo en Bogotá y logra ampliar los servicios para los pasajeros, operación que se vio acompañada por la compra de dos Boeing 767 en 1990 y la llegada de los McDonnell Douglas MD83 y los Fokker 50 en 1992 (Avianca, s.f.f).

Después, en 1994 las empresas del Grupo Santo Domingo, Avianca y SAM (Sociedad Aeronáutica de Medellín), deciden fusionarse para conformar el sistema Avianca/SAM, pero a causa de los resultados financieros negativos se ven obligados a unirse a ACES (Aerolíneas Centrales de Colombia) para conformar la Alianza Summa en 2002 (Aviación y Turismo, 2012), una asociación que pretendía posicionar a Avianca y SAM en el sector y rescatar a ACES de la quiebra (Escobar y Ramírez, 2007), pero que no duraría mucho, pues gracias a eventos como la devaluación del peso, la caída de las torres gemelas, el incremento en el precio del combustible y la pérdida de clientes a causa de la crisis mundial de los 90's, ACES debió entrar en proceso de liquidación y Avianca acogerse a la ley de quiebras estadounidense en 2003 (Aviación y Turismo, 2012).

Ya para 2004, la compañía fue puesta en venta teniendo como única opción de supervivencia la inyección de capital, situación que aprovecharon Copa Airlines y el Grupo Sinergy Group de Germán Efromovich para presentar sus ofertas, siendo la última la ganadora con una propuesta basada en la renovación de la flota e inversiones por 64 millones de dólares (De Jesús, 2011; Portafolio, 2013), que a su vez dieron paso a la recuperación financiera de la empresa en 2005 (Giraldo, 2011), año en el que se adoptó la razón social Aerovías del Continente Americano S.A. como parte de un cambio de estrategia y un nuevo foco centrado en el logro del liderazgo regional (Avianca, s.f.f), basado en el servicio cliente como agente diferenciador y herramienta competitiva (Pereira, 2005). Posteriormente, en 2008 Avianca anunció la compra de la aerolínea carguera colombiana Tampa Cargo (El Tiempo, 2008) y se estrenó el primer Airbus A320, hechos que la consolidaron como empresa y la llevaron a realizar una colocación de bonos en 2009, emisión que le permitió regresar al mercado de valores (Avianca, s.f.f).

Después en 2010, Avianca efectuó la compra de Aerogalápagos de Ecuador y se integró con TACA de El Salvador para conformar AviancaTaca (Bamrud, 2011; Portafolio, 2013), que sumado al inicio de la operación de OceanAir de Brasil con la marca Avianca (Cuellar, 2010), le permitió consolidarse bajo una estrategia de crecimiento, diversificación de las fuentes de expansión y el logro del fortalecimiento regional de la marca (Giraldo, 2011). Luego, en 2011 se lanzó el programa LifeMiles unificado para todas las aerolíneas de la holding [De acuerdo a E-Conomic (s.f.) es el nombre que reciben las empresas que ejercen total control sobre otras compañías de las cuales es dueña o principal accionaria], se realizó una emisión de acciones equivalente a medio billón de pesos y se logró sobrepasar los 100 destinos en América y Europa (Avianca, s.f.f).

Para 2012, Avianca y Taca ingresaron a la red Star Alliance, contribuyendo a la ampliación de beneficios para los usuarios de su programa de lealtad LifeMiles (Westlund, 2012), que a su vez le ha servido como puente para competir de manera más efectiva en el mercado global (Karp, 2013). Adicionalmente, en

este año la compañía fue elegida como la mejor aerolínea de Suramérica (Giraldo, 2013) gracias a los esfuerzos realizados por la obtención de un servicio al cliente superior (Giraldo, 2013), que se materializa en un excelente servicio de entretenimiento a bordo, comida y snacks de calidad y puntualidad (Bamrud, 2011; Mann, 2012). Igualmente, en este periodo se escogió la marca Avianca para representar a todas las empresas de Avianca Holding S.A., razón social que se cambiaría un año después a Avianca Holdings S.A. [Integra a Avianca, Tampa Cargo, AeroGal y las aerolíneas del grupo TACA (Avianca, s.f.d)] y bajo la cual se lanzaría la nueva imagen de la empresa para todas sus líneas aéreas (Avianca, s.f.f).

Avianca ha tenido sus buenos y malos momentos en su historia, sin embargo su crecimiento y solidez actual se debe en gran parte a los cambios efectuados por Germán Efromovich y Fabio Villegas (presidente de Avianca), quienes lograron la aceptación y popularidad de la aerolínea, luego de dejar atrás las deficiencias del servicio y los constantes retrasos que causaban el rechazo de los usuarios (Bamrud, 2011). En el futuro los clientes esperan más de la compañía y ésta espera poder responder con su apuesta a la diferenciación a través de una operación de clase mundial mezclada con una cultura de servicio al cliente (Karp, 2013).

## **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Marco axiológico (Avianca, s.f.f)**

- Misión: Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad
- Visión: Ser la aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo.
  - El mejor lugar para trabajar.
  - La mejor opción para los clientes.
  - Valor excepcional para los accionistas.
- Valores: Seguridad, Honestidad, Excelencia, Un Equipo y Pasión y Calidez.

#### **4.2 Objetivos corporativos 2010-2015 (Avianca, s.f.e)**

- En rentabilidad: Mejorar los niveles de EBITDA y diversificar las unidades de negocio para mejorar la rentabilidad.
- En posición estratégica: Fortalecer y optimizar los centros de conexión y red de rutas a través de los mercados domésticos de Colombia, Centroamérica, Perú y Ecuador. Incrementar la productividad operacional simplificando e integrando la actividad bajo los requisitos regulatorios.
- Con los clientes: Consolidar el servicio al cliente logrando la diferenciación a través de un servicio con Excelencia Latina y actuando como una sola empresa de cara al cliente.
- Con los colaboradores: Convertir a la Organización en el mejor lugar para trabajar. Para ello se busca adoptar los valores de la empresa como pilares de nuestra labor. El objetivo final es consolidar una cultura interna centrada en las necesidades de los clientes.

#### **4.3 Estructura de gobierno corporativo**

Avianca desarrolla su gobierno de acuerdo al Código del Buen Gobierno establecido en 2011, bajo el cual se busca garantizar la creación de mecanismos para el control y la prevención de conductas que permitan el manejo de conflictos de interés y una cultura ética, así como la oportuna revelación de la información financiera de la compañía (Avianca, s.f.d). El gobierno corporativo se compone de la Asamblea General de Accionistas (aprueban los estados financieros y los informes de gestión de los administradores), la Junta Directiva (ejerce la dirección estratégica y la dirige la política general de la empresa), la Presidencia y Representación Legal (adoptan las directrices de la Junta Directiva y velan por el cumplimiento de los deberes de los colaboradores) y los Administradores y Directivos principales (promover ambientes éticos de trabajo y llevar a cabo acciones que favorezcan al negocio), que a su vez son regulados por diversos



comités entre los que se encuentran el de Auditoría, Talento Humano y Compensaciones, Financiero y de Ética (Avianca, s.f.c, s.f.d, s.f.e).

#### **4.4 Información financiera y de negocio**

Los datos financieros de 1999 corresponden a USD 623.3 millones en ingresos y pérdidas acumuladas de USD 104.4 millones, cifras que no mejorarían en el futuro, pues tres años después variaron negativamente para convertirse en ingresos de USD 618.8 millones y pérdidas acumuladas por USD 478.1 millones (Pereira, 2005). Asimismo, para 2003 cuando la compañía se declaró en quiebra, la empresa reportó un total de pasajeros transportados de 7.7 millones, una pérdida del período por USD 107 millones, pérdidas acumuladas de USD 601 millones, deudas por USD 100 millones y sólo USD 500.000 en caja (Karp, 2013; Pereira, 2005). En 2004, Avianca contó con la inyección de USD 64 millones gracias a la compra de la compañía por Germán Efromovich a través del Grupo Sinergy (De Jesús, 2011), el cual asumió una deuda de más de USD 200 millones (Karp, 2013) y le permitió a la aerolínea tener ganancias por USD 115 millones (Pereira, 2005). Un año más tarde, la línea aérea logró atraer a 11.6 millones de pasajeros (Bamrud, 2011), obtener ingresos por USD 700 millones (Giraldo, 2011) y utilidades operacionales superiores USD 60 millones (Portafolio, 2006b).

Luego en 2008 la compañía obtuvo ingresos operacionales de USD 1.48 billones y transportó 8'984.165 pasajeros en Colombia, reportando una participación en el mercado nacional de 59,4% y un 42,7% en el mercado internacional (Avianca, s.f.b). En este mismo año, las unidades de negocio de la empresa, Deprisa, Avianca Services y Tampa, generaron ingresos por USD 51,1 millones, USD 6.1 millones y USD 223.7 millones respectivamente comparado con USD 60.1 millones, USD 9.1 millones y USD 192.7 millones en 2009. (Avianca, s.f.b). Un año más tarde, la empresa alcanzó ingresos operacionales de USD 1.47 billones, un EBITDA de USD 91.3 millones, provisiones por USD 56.6 millones y transportó 10'156.884 pasajeros en Colombia, de los cuales 6'900.742

correspondían al mercado local, logrando cinco puntos menos que el año anterior en participación del mercado nacional y un punto menos en el mercado internacional (Avianca, s.f.b; World Airline Financial Results 2009, 2010).

Para 2010, Avianca transportó 17'510.881 pasajeros (Avianca Holdings S.A., 2013) gracias a la integración de TACA, Aerogal, Tampa y Avianca en la holding, proceso que ha requerido una inversión cercana a los USD 180 millones (Giraldo, 2012), y que para este año permitió la generación de USD 1.7 billones en ingresos operacionales, un EBITDA de USD 235.8 millones, un resultado operacional de USD 136.3 millones y ganancias netas por USD 50 millones, parte de lo cual se debe a los USD 250 millones que consiguió reunir de la oferta pública de acciones en Colombia (Avianca, s.f.c; Bamrud, 2011). Sin embargo, a pesar del crecimiento de la compañía, la participación de mercado disminuyó en este año, logrando un 53.4% en el mercado nacional y un 38% en el mercado internacional (Avianca, s.f.c). Asimismo, un año después la holding transportó 20'454.924 (Avianca Holdings S.A., 2013), obtuvo ingresos operacionales por USD 3.7 billones, una utilidad operacional por USD 202.3 millones y una utilidad neta de USD 99.8 millones (Avianca, s.f.d; Karp, 2013).

Después en 2012 la compañía atrajo a 23'092.533 (Avianca, s.f.e; Avianca Holdings S.A., 2013) y reportó ingresos operacionales por USD 4.2 billones, costos operacionales por USD 3.9 billones, un ingreso neto de USD 100.7 millones, un EBITDAR de USD 658.3 millones, una utilidad operacional por USD 280.898 millones y una utilidad neta de USD 38.257 millones (Avianca, s.f.e; Avianca Holdings S.A., 2014; Flottau, 2013; Karp, 2013). Luego, en 2013 Avianca generó ingresos de USD 4.6 billones, costos operacionales de USD 4.2 billones, ingresos netos por USD 234.1 millones, un EBITDA por USD 384.9 millones y un EBITDAR por USD 828.2 millones, que se representan en los 24.6 millones de personas transportadas ese año por la holding (Avianca Holdings S.A., 2014).

#### 4.5 Mercadeo

La aerolínea latinoamericana propone un mercadeo basado en la prestación de un servicio al cliente de alta calidad como herramienta competitiva (Karp, 2013; Pereira, 2005; Portafolio, 2006a), así como la construcción de la marca a través de la integración de todas las aerolíneas de la holding bajo el mismo nombre (Giraldo, 2012) y el uso de alianzas estratégicas como las realizadas con la Federación Nacional de Cafeteros, hoteles Best Western y Star Alliance (Giraldo, 2012; Portafolio, 2007; PR Newswire, 2012).

#### 4.6 Responsabilidad social

Avianca desarrolla su responsabilidad social corporativa a través de diversos proyectos sociales, culturales y educativos que promocionan una mejor calidad de vida por medio de la ayuda a comunidades vulnerables (Avianca, s.f.b, s.f.c, s.f.e). Las acciones sociales de Avianca se mencionan a continuación.

- **Banco de millas:** Este programa reúne millas LifeMiles aportadas por los viajeros y la compañía, para transportar gratuitamente a personas que requieran atención médica prioritaria en otras ciudades (donde la aerolínea tenga presencia) y se encuentren en condiciones de vulnerabilidad económica (Avianca, s.f.b). Este proyecto ha beneficiado a más de 1.500 personas de escasos recursos desde 2006 y opera en todos los países donde se encuentra la compañía (Avianca, s.f.e, s.f.h). En Colombia, por ejemplo, esta iniciativa trabaja de la mano (entre otras) con el programa “Regale una Vida” de la Fundación Cardio Infantil, el cual busca prestar atención gratuita a niños de escasos recursos que requieran cirugía, tratamiento específico, padezcan una enfermedad del corazón congénita y que no estén cubiertos por un régimen de salud; motivo por el cual Avianca presta sus aviones para el transporte de los niños hasta la clínica de la capital (De Jesús, 2010; JULPER, 2014).

- **Avianca solidaria:** Con esta iniciativa la compañía busca prestar ayuda en emergencias ocasionadas por desastres naturales, mediante el trabajo con diferentes organizaciones internacionales y el transporte de médicos, voluntarios, damnificados, equipos de auxilio, donaciones, ayudas económicas y en especie a la zona y población afectada (Avianca, s.f.e; Portafolio, 2005).
- **Niños por Latinoamérica ('Niños al mar' y 'De paseo por mi país'):** Este proyecto reconoce a los mejores estudiantes de los colegios distritales y apoya a los niños con enfermedades terminales, a través de una salida educativa a la costa colombiana, permitiéndoles conocer el mar y diversos aspectos sobre el funcionamiento de una aerolínea, además de disfrutar la experiencia del vuelo, la gastronomía y la historia del país (Avianca, s.f.d, s.f.e, s.f.h).
- **Yo colaboro:** Esta iniciativa moviliza a los colaboradores de la empresa a prestar un servicio de voluntariado, en asociación con fundaciones y otras organizaciones líderes en proyectos sociales (Avianca, s.f.e). Las actividades que desarrolla el voluntariado dependen del proyecto en que se involucre, por ejemplo si trabaja con 'Conexión Colombia' la iniciativa se enfocará en fomentar la inversión social para mejorar las condiciones de vida de la comunidad; si colabora con 'Fundación Semana' se fomentará el empleo en las poblaciones vulnerables; si coopera con 'Un Techo para mi País' la iniciativa será de construir casas; y si trabajan con 'Amadeus' se fortalecerá el sector de industria y turismo a través de soluciones tecnológicas (Avianca, s.f.d; Portafolio, 2005).
- **Alianzas estratégicas:** Con este programa la aerolínea busca patrocinar descuentos en pasajes aéreos a las empresas o fundaciones que lideren proyectos sociales, así como a los integrantes de las comunidades beneficiadas (Avianca, s.f.e).
- **Arte y cultura:** Este proyecto propone la promoción y protección del arte y cultura de los países en que la aerolínea tiene presencia, además de

perseguir el objetivo de fortalecer el patrimonio, la identidad cultural y las manifestaciones artísticas de dichas naciones, a través de muestras de arte (Avianca, s.f.e).

#### **4.7 Otras iniciativas sociales**

- **Teletón:** Avianca ha participado de este evento, cuyo objetivo es recaudar fondos para institutos médicos que tratan pacientes en condiciones de discapacidad (Avianca, s.f.d).
- **RunTour:** Este es un evento organizado por Avianca que consiste en ofrecer una carrera de 10 kilómetros abierta al público, con el fin de recaudar fondos para iniciativas sociales, como una unidad de cuidados intensivos cardiovascular pediátrica para una clínica especial (Avianca, 2014).

#### **4.8 Análisis**

El análisis parte de la información previamente expuesta y se centra en la respuesta a 2 preguntas: ¿Qué clase de mercadeo usa Avianca? y ¿Desarrolla Avianca unos conceptos y una relación estratégica comunitaria?.

##### **4.8.1 ¿Qué clase de mercadeo usa Avianca?**

Para responder esta pregunta es necesario revisar las cifras de la compañía, pues allí se puede datar la fidelidad de los viajeros de acuerdo a los ingresos de la empresa y el número de pasajeros transportados. Así pues, en el período 2005-2013 Avianca incrementó en 112% el número de pasajeros transportados, al pasar de 11.6 millones en 2005 (Bamrud, 2011) a 24.6 millones en 2013 (Avianca Holdings S.A., 2014). Asimismo, la compañía sextuplicó sus ingresos en este período, pues pasó de USD 700 millones (Giraldo, 2011) a USD 4.6 billones el año pasado (Avianca Holdings S.A., 2014).

Estas cifras son importantes porque representan la salida de la quiebra financiera de la compañía (Karp, 2013), así como la recuperación de la confianza del mercado (Starr-Glass, 2011) y la fidelidad de los clientes (Avianca, s.f.g), hechos que a su vez han repercutido en el fortalecimiento de la marca y la reputación de la aerolínea (Bamrud, 2011). Sin embargo, estos resultados son fruto de un mercadeo enfocado en el servicio al cliente y el uso de alianzas estratégicas (Westlund, 2012), estrategias que de la mano de productos, servicios y otras necesidades identificadas gracias al CRM (LifeMiles), persiguen el objetivo de mejorar la experiencia de los viajeros con la empresa (Bussey, 2009, Mustafa, 2012).

No obstante, a pesar de que la aerolínea ha superado sus dificultades (Bamrud, 2011) debido al enfoque en el servicio al cliente, el mercadeo de Avianca continúa siendo transaccional pues sus acciones se relacionan con precios, promociones, productos (LifeMiles, Tarjetas de crédito, etc.) y plazas (hub's) (Avianca, s.f.a; Doria, 2011; Harker y Egan, 2006; Portafolio, 2006a), que sumados al servicio al cliente han generado los resultados ya mencionados. De acuerdo a Karp (2013) y Mann (2012) el servicio al cliente es usado en la compañía como un agente diferenciador y herramienta competitiva, sin embargo éste no representa todo el mercadeo de la aerolínea, solo el enfoque (Uber, 2006). Empero, hay que reconocer el acercamiento a los clientes que esta estrategia le ha permitido a Avianca, ya que ha convertido a sus viajeros en el centro del negocio y el mercadeo, resultado que se asimila al concepto de mercadeo relacional (Juárez, 2011).

Por lo anterior, se puede determinar que la línea aérea fideliza sus clientes a través del desarrollo de un mercadeo transaccional (centrado en el servicio al cliente) con vestigios del mercadeo relacional.

#### **4.8.1 ¿Desarrolla Avianca un concepto de comunidad y una relación estratégica comunitaria?**

De acuerdo al programa de responsabilidad social y sostenibilidad de la aerolínea, existe el deseo de ayudar y desarrollar las comunidades de los países en que la compañía opera (Avianca, s.f.b, s.f.c, s.f.d, s.f.e), sin embargo esto no es suficiente para determinar el uso de una relación estratégica comunitaria, pues es necesario revisar las acciones puntuales y el concepto de 'comunidad' al interior de la empresa, para declarar su existencia (Juárez y Chacón, 2013ab).

Avianca entiende una comunidad como una población vulnerable, con escasez de recursos y con urgencia de ayuda para acceder a educación, salud y una mejor calidad de vida (Avianca, s.f.d, s.f,h; De Jesús, 2010; Portafolio, 2005), tanto así que sus acciones sociales dan prueba de esta afirmación, pues brindan ayuda de transporte, implementos médicos, voluntariado, apoyo a la cultura e incentivos (estudiantes con buen desempeño académico) a las poblaciones vulnerables (Avianca, s.f.e). No obstante, sus propuestas están lejos de ser parte de una estrategia comunitaria por tres motivos principales: No responden a los intereses de los clientes; no buscan comprender al cliente dentro de su contexto; y no tienen intención de fidelizar clientes (Juárez, 2011).

Para que una iniciativa pueda ser parte de la relación estratégica comunitaria debe cumplir con estas reglas y además promocionar una relación gana-gana entre empresa y comunidad, poniendo a ambos actores al mismo nivel (Chase, 2008; Gundelach, 1982; Hernández et al., 2014; McCallister, 1995). Por esto se puede determinar que Avianca no desarrolla estrategias comunitarias, pues todas sus acciones sociales se dirigen a personas y comunidades ajenas al negocio (no son clientes), además de que no gestionan una relación de beneficio mutuo entre la comunidad y la compañía, siendo la aerolínea la única que ofrece beneficios de desarrollo a su contraparte (Avianca, s.f.e; JULPER, 2014).

Sin embargo, no todos los programas están tan alejados de la relación estratégica comunitaria, pues hay algunas propuestas que si se enfocan mejor y

se aprovechan los conceptos comunitarios (Juárez, 2011), podrían llegar a convertirse en una estrategia de beneficio para la empresa y la comunidad. Este es el caso de los proyectos 'Yo Colaboro' y 'Arte y Cultura'. El primero promueve la participación de voluntarios (empleados de Avianca) en diversos proyectos sociales propuestos por otras entidades (ej. construcción de casas, pintar escuelas, etc.) (Avianca, s.f.d); el segundo busca la protección y promoción del arte y cultura de los países donde la compañía esta presente, a través de muestras de arte (Avianca, s.f.e). Si el primer programa enfocara su voluntariado en el desarrollo de proyectos educativos que permitan construir conocimientos y habilidades que interesen a la comunidad (ej. diplomados), y además ayuden a gestionar proyectos para la identificación y el aprovechamiento de las áreas de oportunidad de la aerolínea y la comunidad, se podría hablar de una comunidad de trabajo o de la creación de una comunidad de aprendizaje (Bamber y Hankin, 2011; Messer-Knode, 2007). Asimismo, si el segundo programa se concentrara en el manejo de talleres de expresión artística y talleres educativos sobre las competencias del ser (resiliencia, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva, etc.), se promovería la socialización de conocimientos y habilidades que fomenten la generación de identidad, logrando un beneficio de autoconocimiento y de preparación para futuras oportunidades en la comunidad, y de un mayor rendimiento y compromiso de los colaboradores en la empresa, permitiendo a su vez la existencia de la comunidad de práctica y el desarrollo del capital social (Hernández et al., 2014; Juárez y Chacón, 2013b). No obstante lo anterior son sólo ejemplos, así que es necesario indagar qué desea la comunidad, pues la relación estratégica comunitaria es un trabajo conjunto y no sólo de la empresa (Juárez, 2011).

Así pues, queda claro que Avianca no desarrolla una relación estratégica comunitaria, pero tiene todo el potencial de hacerlo si aprovecha los conceptos comunitarios presentes en sus proyectos sociales actuales.



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, se puede determinar que Avianca atrae y retiene sus clientes a través del desarrollo de un mercadeo transaccional con enfoque en el servicio al cliente, combinado con algunas herramientas del mercadeo relacional. No obstante, es preciso declarar que la compañía no usa la relación estratégica comunitaria como parte de su mercadeo, pues a pesar de que sus proyectos sociales actuales manejan conceptos comunitarios, sus iniciativas no cumplen con las reglas de una estrategia comunitaria: Estar enfocadas al cliente, buscar la comprensión del cliente junto a su contexto, tener la intención de fidelizar al cliente y promover una relación gana-gana entre empresa y comunidad (Juárez y Chacón, 2013b).

Sin embargo, la aerolínea podría tomar en consideración el uso de la relación estratégica comunitaria, pues si bien su estrategia actual le ha dado resultado, una estrategia comunitaria, concebida tras el ajuste de algunos proyectos y el aprovechamiento de los conceptos comunitarios presentes en los mismos, podría ayudarle a integrar su esquema de negocio con la responsabilidad social, al lograr identificar los deseos y tendencias de la comunidad que le permitan responder anticipadamente al mercado (Juárez, 2011).

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asker, J. (2000). International traffic key to latin american growth. *Aviation Week & Space Technology*, 152(19), 59-60.
- Aviación y Turismo. (2012). *La historia de Avianca, la segunda aerolínea más antigua del mundo*. Extraído el 1 de mayo de 2014 desde <http://aviacionyturismo.com/2012/12/05/avianca-93-anos/>
- Avianca. (2014). RunTour Avianca. Extraído el 16 de junio de 2014 desde <http://www.runtouravianca.com/2014/responsabilidad.shtml>

- Avianca. (s.f.a). *Avianca*. Extraído el 3 de julio de 2014 desde <http://www.avianca.com/es-co/>
- Avianca. (s.f.b). *Informe de sostenibilidad 2008-2009*. Extraído el 4 de mayo de 2014 desde <http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/rse.aspx>
- Avianca. (s.f.c). *Informe de sostenibilidad 2010*. Extraído el 4 de mayo de 2014 desde <http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/rse.aspx>
- Avianca. (s.f.d). *Informe de sostenibilidad 2011*. Extraído el 18 de abril de 2014 desde <http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/rse.aspx>
- Avianca. (s.f.e). *Informe de sostenibilidad 2012*. Extraído el 18 de abril de 2014 desde <http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/rse.aspx>
- Avianca. (s.f.f). *Perfil Corporativo*. Extraído el 1 de mayo de 2014 desde <http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>
- Avianca. (s.f.g). *Programa Élite*. Extraído el día 3 de marzo de 2014 desde <https://www.lifemiles.com/esp/abo/wnb/wnbelitab.aspx>
- Avianca. (s.f.h). *Responsabilidad Social*. Extraído el 9 de junio de 2014 desde <http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/rse.aspx>
- Avianca Holdings S.A. (2013). Adding multimedia Avianca: Single commercial brand for the airlines in Avianca Holdings S.A. *Business Wire*.
- Avianca Holdings S.A. (2014). Avianca Holdings S.A. 2013: Financial and Operational Results. *Business Wire*.
- Bamber, P., y Hankin, L. (2011). Transformative learning through service-learning: no passport required. *Education & Training*, 53(2), 190-206.
- Bamrud, J. (2011). EFROMOVICH: Un visionario trabajador. *Latin Trade*, 19(3), 28-32.

- Bamrud, J. (2012). Latin America's competitive advantage. *Latin Trade*, 20(1), 6.
- Boone, L., y Kurtz, D. (2008). *Principles of contemporary marketing*. (14th Ed.). International Edition: Thomson South Western.
- Bussey, J. (2009). Para las aerolíneas, lealtad en tiempos difíciles. *Latin Trade*, 17(4), 66.
- Cameron, D. (1996). Aerolineas needs a lift. *Airfinance Journal*, 183, 20.
- Chase, J. (2008). Working within the community. *Hospitals & Health Networks*, 82(7), 140.
- Cuellar, A. (2010). Desde hoy, OceanAir ya es Avianca. *Portafolio*, 16(3889).
- Cueva, M. (2010). A living spiral of understanding: Community-based adult education. *New Directions for Adult & Continuing Education*, 125, 79-90.
- David, J. (2012). *América Latina: El tráfico aéreo y el sector aeronáutico*. Extraído el día 25 de marzo de 2014 desde <http://latinamericahoy.es/2012/04/02/sector-aeronautico-latinoamerica/>
- De Jesús, N. (2008). Las empresas admiradas: ¿Cómo lograrlo?. *Portafolio*, 14(3004).
- De Jesús, N. (2010). 'Regale una vida' es el aporte de la Cardioinfantil. *Portafolio*, 16(3749).
- De Jesús, N. (2011). Recuerdos un poco de historia sobre la aerolínea. *Portafolio*, 16(3889).
- Dinero. (2010). *La fidelización: más allá de una motivación económica*. Extraído el 30 de enero de 2014 desde <http://www.dinero.com/edicion-0/impres/mercadeo/articulo/la-fidelizacion-alla-motivacion-economica/98872>
- Doria, N. (2011). Avianca estrena programa de viajero frecuente LifeMiles. *Portafolio*, 17(3780).
- E-Conomic. (s.f.). *Definición de holding*. Extraído el 2 de mayo de 2014 desde <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-holding>
- El Tiempo. (2008). *Avianca compra a Tampa Cargo*. Extraído el 2 de mayo de 2014 desde <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2883113>

- Escobar, J., y Ramírez, A. (2007). *ACES Colombia*. Extraído el 1 de mayo de 2014 desde <http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-desaparecidas/aces-colombia/alianza-summa.html>
- Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. (2013a). *Documento descriptivo de las líneas de investigación*. Bogotá: Dirección de investigaciones de la Escuela de Administración.
- Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. (2013b). *Estructura de Investigación*. Bogotá: Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE).
- Flottau, J. (2013). Crunch Time. *Aviation Week & Space Technology*, 175(13), 37.
- Giraldo, C. (2011). 'Las posibilidades de crecimiento futuro de Avianca son mayores' Entrevista Fabio Villegas. *Portafolio*, 16(3851).
- Giraldo, C. (2012). Aerolíneas de AviancaTaca se llamarán solo Avianca. *Portafolio*, 18 (4000).
- Giraldo, C. (2013). Avianca, la mejor aerolínea de Suramérica en el 2012. *Portafolio*, 18(4371).
- Gundelach, P. (1982). Grass-roots organizations, societal control and dissolution of norms. *Acta Sociológica*, 25, 57-65.
- Harker, M., y Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 12(1/2), 215-242.
- Hart, B. (2011). Relational marketing. *Sales & Service Excellence*, 11(5), 16.
- Hernández, N., De la Garza, E., y Ortiz, A. (2014). Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(1), 67-78.
- Juárez, F. (2011). A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in developing contexts. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13404-13409.
- Juárez, F. (2013). *Relación de las organizaciones con el medio y marketing*. Extraído el 25 de enero de 2014 desde <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/>

[ur/Grupo-de-Investigacion/Lineas-de-Investigacion/3-Relacion-de-las-organizaciones-con-el-medio-y-marketing.pdf](#)

- Juárez, F., y Chacón M. (2013a). Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case. *Educational Research*, 4(3), 239-248.
- Juárez, F., y Chacón M. (2013b). Community strategies that replace marketing in the relationship between continuing education organizations and the community. *Educational Research*, 4(3), 231-238.
- JULPER. (2014). Compañías contribuyen a la salud de los colombianos. *Portafolio*, 21(4682).
- Karp, A. (2013). Avianca's Aspirations. *Air Transport World*, 50(12), 20-24.
- LAN. (2014). *Descripción y estrategia del negocio*. Extraído el 13 de mayo de 2014 desde [http://www.lan.com/es\\_co/investor\\_relations/compania/estrategia\\_descripcion.html](http://www.lan.com/es_co/investor_relations/compania/estrategia_descripcion.html)
- McNutt, M. (2013). The leadership, community, and civic development of rural youth. *Insights to a Changing World Journal*, 2013(4), 31-42.
- Mann, J. (2012). Avianca lo mejor en servicio y comidas. *Latin Trade*, 20(1), 48-49.
- Mayorga, D. (2011). *Marketing relacional: ¿cómo fidelizar al cliente?*. Extraído el día 28 de enero de 2014 desde <http://marketingestrategico.pe/marketing-relacional-%C2%BFcomo-fidelizar-al-cliente/>
- McCallister, J. (1995). The adult education mind-set: An effective model for research administrators as educators. *SRA Journal*, 26(3), 41.
- Messer-Knode, G. (2007). Volunteerism: An investigation of volunteer experiences in a community development program. *UMI Dissertations Publishing*, UMI: 3253627, 1-112.
- Mustafa, S. (2012). Customer research helps in applying CRM for surviving in recession. *IBA Business Review*, 7(2), 51-71.
- NESLOP. (2013). En américa latina se venderían US\$ 300 millones en aviones. *Portafolio*, 20(4572).

- Pereira, E. (2005). Avianca aims for latin leadership. *Air Transport World*, 42(6), 36-41.
- Portafolio. (2005). Vivienda y alimentación, dos vías que las empresas han elegido para ayudar. *Portafolio*, 12(2185).
- Portafolio. (2006a). Avianca alcanzó la meta del mejor servicio. *Portafolio*, 13(2557).
- Portafolio. (2006b). Avianca se consolida a pesar de las dificultades del sector aéreo. *Portafolio*, 12(2319).
- Portafolio. (2007). Juan Valdez volará en el fuselaje de Avianca. *Portafolio*, 13(2724).
- Portafolio. (2013). Avianca, de la quiebra al corazón de Wall Street. *Portafolio*, 20(4599).
- PR Newswire. (2012). *Stay at Best Western, earn LifeMiles from the Avianca and Taca frequent flyer program*. Extraído el 14 de mayo de 2014 desde <http://www.prnewswire.com/news-releases/stay-at-best-western-earn-lifemiles-from-the-avianca-and-taca-frequent-flyer-program-137409138.html>
- Preiser-Houy, L., y Navarrete, C. (2006). Exploring the learning in service-learning: A case of a community-based research project in web-based systems development. *Journal of Information Systems Education*, 17(3), 273-284.
- Rocío, N. y Rueda, E. (2012). TLC Colombia-Estados Unidos y sus implicaciones en el turismo. *Turismo y Sociedad*, 13, 265-293.
- Salado, D. (2013). *Despegan las aerolíneas hacia la sustentabilidad*. Extraído el 14 de mayo de 2014 desde <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/07/01/despegan-las-aerolineas-hacia-sustentabilidad>
- Siles, I. (2005). Internet, virtualidad y comunidad. *Revista de Ciencias Sociales*, 108(2), 55-69.

- Silva, R. (2009). *Iberia líneas aéreas: Rediseñando su estrategia para hacer frente a los nuevos retos*. Extraído el 14 de mayo de 2014 desde [http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/iberia/iberia/pdf/DE1-161\\_NF.pdf](http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/iberia/iberia/pdf/DE1-161_NF.pdf)
- Solanelles, M. (2003). El mercadeo y los servicios de información. *ACIMED*, 11(4), 2-21.
- Starr-Glass, D. (2011). Trust in transactional and relationship marketing: implications in a post-crisis world. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 9(2), 111-128.
- Stornaiuolo, A., DiZio, J., y Hellmich, E. (2013). Desarrollando la comunidad: jóvenes, redes sociales y escuelas. *Grupo Comunicar*, 20(40), 79-88.
- Travía, A. (2012). *Las fusiones y adquisiciones del sector aeronáutico*. Extraído el día 25 de marzo de 2014 desde [http://www.businessreviewamerialatina.com/money\\_matters/las-fusiones-y-adquisiciones-del-sector-aeronautico](http://www.businessreviewamerialatina.com/money_matters/las-fusiones-y-adquisiciones-del-sector-aeronautico)
- Uber, C. (2006). Innovación y servicio al cliente en el grupo supermercados Wong: Una historia de éxito peruano. *The Journal of Language for International Business*, 17(2), 105-124.
- Vogt, E. (2001). Grass roots. *Pharmaceutical Executive*, 21(4), 164-166.
- Wakabayashi, J. (2010). La investigación sobre el marketing relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15(29), 119-130.
- Westlund, R. (2012) Las alianzas de las líneas aéreas ofrecen múltiples beneficios a los viajeros. *Latin Trade*, 20(4), 50-54.
- World Airline Financial Results 2009. (2010). *Air Transport World*, 47(7), 35-38.