

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA “VIAJE LINDO AIRLINES”

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Paula Rocio Espinoza Orozco
Código 20140474

Nora Alessandra Rojas Marin
Código 20141185

Lima – Perú
Octubre de 2019



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
DE LA EMPRESA “VIAJE LINDO AIRLINES”**

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL TRABAJO | |
| 1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y CONTEXTO | 9 |
| 1.1 Mercado del transporte aéreo en el Perú..... | 9 |
| 1.1.1 Mercado de transporte al interior del país | 11 |
| 1.1.2 Mercado de transporte al exterior del país..... | 11 |
| 1.1.3 Importancia del transporte aéreo para la economía peruana..... | 12 |
| 1.2 Regulación del sector aeronáutico peruano..... | 13 |
| 1.2.1 Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)..... | 14 |
| 1.2.1.1 Dirección General de Aviación Civil (DGAC)..... | 14 |
| 1.2.1.2 Ley General de Aeronáutica Civil..... | 14 |
| 1.2.1.3 Responsabilidades civiles y penales que aplican en el sector aeronáutico en caso de accidentes..... | 15 |
| 1.3 Perfil del pasajero aéreo..... | 17 |
| 1.3.1 Categorización de pasajeros aéreos..... | 18 |
| 1.3.2 Factores que determinan la elección de una aerolínea al momento de realizar un viaje | 19 |
| 1.4 Análisis de la participación de aerolíneas en Perú..... | 20 |
| 1.5 Aerolíneas de formato Low Cost..... | 26 |
| 1.6 Retos del sector aeronáutico en Perú..... | 27 |
| 2. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA | 27 |
| 2.1 Descripción de la empresa..... | 27 |
| 2.2 Valores de la empresa..... | 28 |
| 2.3 Promesa de marca | 28 |
| 2.4 FODA..... | 29 |
| 2.5 Mapeo de stakeholders..... | 31 |
| 3. CASOS CON LA MISMA PROBLEMÁTICA | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1 Caso Aerolínea Faucett..... | 38 |
| 3.2 Caso Aerolínea Lansa..... | 39 |
| 3.3 Caso Aerolínea Tans Perú..... | 40 |
| 4. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN..... | 41 |
| 4.1. Diagnóstico interno de la organización..... | 41 |
| 4.1.1 Canales de comunicación interna..... | 41 |
| 4.2 Diagnóstico externo de la organización..... | 41 |
| 4.2.1 Canales de comunicación externa..... | 42 |
| 4.3 Diagnóstico de la imagen y reputación..... | 42 |
| 4.4. Responsabilidad social de la empresa..... | 43 |
| | |
| CAPÍTULO II: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN | |
| 5. Plan de comunicación interna para el primer año..... | 45 |
| 6. Plan de comunicación externa para el primer año | 52 |
| 7. Cronograma y presupuesto | |
| | |
| CAPÍTULO III: SUSTENTACIÓN | |
| 8. Justificación de estrategias internas | 59 |
| 9. Justificación de las estrategias externas..... | 61 |
| | |
| CAPÍTULO III: RECOMENDACIONES..... | 64 |
| | |
| REFERENCIAS..... | 66 |
| | |
| ANEXOS | 71 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Crecimiento del transporte aéreo en el Perú..... | 9 |
| Figura 2. La importancia del mercado aéreo para la economía de Perú..... | 13 |
| Figura 3. Enfoque de sostenibilidad de LATAM..... | 24 |



RESUMEN EN ESPAÑOL

Tras un accidente en el cual se presentó fallas en la estabilidad del avión y fallecieron 70 personas, se desató una crisis en la empresa Viaje Lindo Airlines que afectó directamente a su imagen y reputación. No solo hubo un problema externo, sino también interno debido a que los colaboradores presentaban quejas de mal clima laboral y hubo mala organización en las áreas de la empresa. Ahora, Viaje Lindo Airlines busca gestionar la crisis a través de la realización de un plan de comunicación interno y externo con un nuevo enfoque en cuanto a sus valores, identidad, promesa de marca y políticas de comunicación interna.

Palabras clave: Aerolínea, reputación, imagen, clientes, grupos de interés, crisis.

RESUMEN EN INGLÉS

After an accident in which there were failures in the stability of the plane and 70 people died, a crisis broke out in the company Viaje Lindo Airlines that directly affected its image and reputation. There was not only an external problem, but also an internal one because the employees presented complaints of bad working environment and there was bad organization in the areas of the company. Now, Viaje Lindo Airlines seeks to manage the crisis through the realization of an internal and external communication plan with a new approach in terms of its values, identity, brand promise and internal communication policies.

Keywords: Airline, reputation, corporate image, customers, stakeholders, crisis.

INTRODUCCIÓN

El domingo 09 de junio a las 7:35 am un vuelo Lima – Arequipa de la empresa Viaje Lindo con 142 pasajeros a bordo, 6 tripulantes de cabina y 2 pilotos reportaron fallas en la estabilidad del avión. Sobre la ciudad de Socosani, el piloto anunció una pérdida de control del avión a la torre de control y solicitó aterrizaje de emergencia. Esto provocó la muerte de 67 pasajeros y 3 tripulantes de cabina.

A raíz de este accidente, se desataron varios problemas de comunicación. Entre ellos, los más resaltantes son: La empresa no dio una respuesta inmediata y correcta a los medios, no se responsabilizaba de lo ocurrido, se filtraron rumores de condiciones laborales injustas y la inconformidad de los clientes hacia los servicios de la aerolínea. El mayor agravante de todos estos hechos es que la empresa no contaba con un plan de crisis con el cual gestionar de manera eficaz cualquier caso de riesgo.

Teniendo en cuenta todos estos acontecimientos, sin una reestructuración de la empresa partir de la comunicación, esta se hubiese declarado en quiebra, puesto que los clientes ya no confiarían en ella prefiriendo otras aerolíneas que sí les brinden seguridad, y colaboradores que prefieran trabajar en otros lugares.

Esto es lo que queremos evitar, por lo que propondremos un plan de comunicación dirigido a todos los stakeholders de la empresa, haciendo un énfasis en salvaguardar la imagen y reputación, y mantener el posicionamiento de la compañía.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y CONTEXTO

1.1 Mercado del transporte aéreo en el Perú

El mercado de transporte aéreo en el Perú ha ido creciendo a través del tiempo. En los últimos ocho meses del año 2017, “el tráfico aéreo en vuelos nacionales sumó 7’613,342 pasajeros, cifra que representa un incremento de 6.9% con respecto a similar período del 2016, cuando se movilizaron 7’119,090 viajeros”. (Portal de Turismo, 2019)

En el año 2018, el tráfico aéreo tuvo un aumento significativo, el cual “alcanzó los 24.6 millones de pasajeros (8.4% de crecimiento) de los cuales 51.7% corresponde a traslados al interior del país y 48.3% a entradas y salidas del país”. (Diario Gestión, 2019)

Para el año 2019, la consultora Maximixe, pronosticó que “el tráfico aéreo de pasajeros avanzaría 8.7% debido al dinamismo generado en el mercado por la competencia del formato low cost -con el inicio de operaciones de la aerolínea Sky Airlines- y por la realización de los Juegos Panamericanos”. (Diario Gestión, 2019)

En la Figura 1 muestra el crecimiento del mercado del transporte aéreo en el Perú a través de los años:

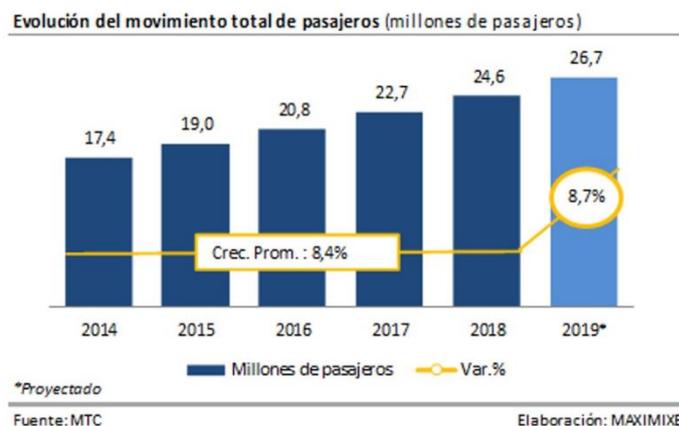


Figura 1. Crecimiento del transporte aéreo en el Perú.

Tomado de Transporte aéreo de pasajeros crecerá 8.7% por el dinamismo del mercado low cost, por Diario Gestión, 2019, Perú. (<https://gestion.pe/economia/transporte-aereo-pasajeros-crecera-8-7-dinamismo-mercado-low-cost-263707-noticia/>)

A su vez, esto nos demuestra la oportunidad de crecimiento que han tenido las aerolíneas en Perú.

Es importante mencionar y destacar la presencia de aerolíneas que tienen mayor participación en este mercado. “En lo que respecta al tráfico al interior del país, las principales empresas fueron Latam Airlines (58.2% de participación), Peruvian Airlines (13.8%), Avianca (9.8%) y LC Perú (7.9%). Lima concentró 47.4% seguido de Arequipa, Cusco e Ica.” (Diario Gestión, 2019)

El mercado de transporte aéreo ha buscado adaptarse también a las necesidades y exigencias de los consumidores, por ello, como ya se mencionó, ha surgido el formato low cost. “Este año marca el inicio de una nueva era para el turismo. La oferta de vuelos low cost crecerá notablemente, lo que revolucionará el mercado interno. Pasajes más asequibles, como los que anuncian Viva Air y el próximo Sky, tendrán un efecto dinamizador. Más personas viajarán por aire con mayor frecuencia. No solo será a destinos cercanos, sino a las ciudades más distantes del país.” (Stoessel, 2019)

Es importante tener en cuenta que el crecimiento del mercado de transporte aéreo en el Perú no solo se da por la participación de diversas aerolíneas (entre ellas las tradicionales y low cost), sino por otros factores que serán mencionados a continuación:

“El aumento de frecuencias en rutas, creación de nuevas rutas de vuelo, establecimiento de nuevas aerolíneas, innovación en las operaciones, incorporación de aerolíneas de bajo costo, inversión y revolución de la infraestructura de aeropuertos, mayor demanda y producción en el mercado de aeronaves, aviones más eficientes, incremento de la inversión extranjera, creación de alianzas, entre otros. Estos datos además revelan que el transporte aéreo ha dejado de ser exclusivo para un determinado grupo de población o clase social y se ha ido popularizando, llegando incluso a competir directamente con el transporte terrestre.” (Acero, D., Fajardo, E. & Romero, H., 2018)

1.1.1 Mercado de transporte al interior del país

La Dirección General de Aeronáutica Civil y la Cámara Nacional de Turismo del Perú han brindado las cifras específicas para poder estudiar el mercado de transporte aéreo al interior del Perú.

Según la Dirección General de Aeronáutica Civil, el tráfico aéreo al interior del país aumentó a 5'280,936 entre los meses de enero y mayo del presente año. Con respecto al año anterior, hubo un crecimiento del 5%, en el que se movilizaron 5'027,662 pasajeros (Diario Gestión, 2019). “Las ciudades con mayor tráfico fueron Cusco con 337,781 pasajeros (variación positiva de 3.9% con respecto a agosto del 2016), Arequipa con 169,994 pasajeros (8.0%), Iquitos con 90,964 pasajeros (7.7%) y Piura con 81,604 pasajeros (13.2%).” (Portal de Turismo, 2019)

En el mercado de transporte aéreo al interior del país, la aerolínea que tuvo mayor participación es Latam. “De todas las empresas que operaron en los meses de enero a abril del 2019, Latam Airlines Perú tuvo la más alta participación dentro del tráfico aéreo nacional al transportar 3'270,042 pasajeros, lo que representó el 61.9% del mercado nacional.” (Diario Gestión, 2019)

1.1.2 Mercado de transporte al exterior del país

La Dirección General de Aeronáutica Civil y la Cámara Nacional de Turismo del Perú han proporcionado las cifras específicas para poder estudiar el mercado de transporte aéreo al exterior del Perú.

Según la Dirección General de Aeronáutica Civil, entre los años 2009 y 2018 se ha notado un crecimiento en el transporte al exterior del país. El 2011 es el año que presenta un aumento significativo con 19.7%. (Portal de Turismo, 2019) “Un total de 3, 862,195 pasajeros fueron transportados en vuelos internacionales entre enero y abril del 2018, cifra que representa un aumento de 9% con relación a similar período del 2017, cuando se movilizaron 3, 544,825 personas. Solo en abril, el tráfico aéreo internacional sumó 935,378 viajeros, un 9.2% más versus el mismo mes del año pasado (856,851).” (Portal de Turismo, 2019)

Según Portal de Turismo (2019), entre los meses de enero y abril, Latam Airlines Group y sus filiales tuvieron mayor participación en el mercado de transporte aéreo internacional al atender en vuelos a 1, 740,081 pasajeros.

Diario Gestión (2019) informa que hay 10 destinos específicos que los peruanos prefieren cuando se trata de viajes al exterior del país y son: Buenos Aires (Argentina), Santiago de Chile (Chile), Ciudad de México (México), Miami (Estados Unidos), Nueva York (Estados Unidos), Fort Lauderdale (Estados Unidos), Madrid (España), Cancún (México), Panamá (Panamá) y Orlando (Estados Unidos), respectivamente.

Sin embargo, Guerra (2019) afirmó que los destinos favoritos de los peruanos en el año 2018 fueron: Europa (34%), Estados Unidos (33%), Sudamérica (29%) y Centro América (15%).

1.1.3 Importancia del transporte aéreo para la economía peruana

La economía peruana se ha visto beneficiada por el crecimiento del transporte aéreo en gran magnitud. Esto se ha visto reflejado en el aumento de turismo y gestión de empleos en nuestro país. Las aerolíneas, los operadores aeroportuarios, las compañías que operan en los aeropuertos (restaurantes, tiendas, etc.), las productoras aeronáuticas, y los proveedores de servicios de aeronavegación emplearon a 27,000 personas en Perú. (IATA, 2014)

“El 2,1% del PBI está sustentado por el transporte aéreo y por los turistas que llegan por vía aérea.” (IATA, 2014)

Otro punto a resaltar son las exportaciones generadas gracias al tráfico de transporte aéreo. Dichas actividades han significado grandes ingresos para nuestro país debido a que han ayudado a muchos negocios con la comercialización de sus bienes.

Según IATA (2014), Perú reunió aproximadamente 45, 5 mil dólares en exportaciones en el periodo de un año.

El sector del transporte aéreo contribuye significativamente a la economía de Perú

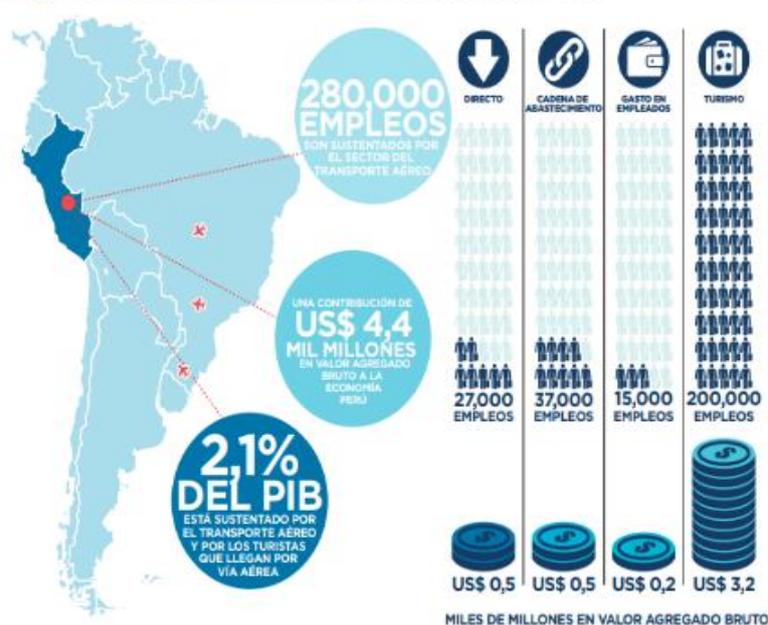


Figura 2. La importancia del mercado aéreo para la economía de Perú. Tomado de La importancia del transporte aéreo para Perú, por International Air Transport Association, (IATA), 2014. (<https://www.iata.org/policy/Documents/peru-value-of-aviation-esp.pdf>)

1.2 Regulación del sector aeronáutico peruano

El sector aeronáutico peruano debe cumplir con ciertas leyes y políticas de regulación. Estas suscriben el seguimiento y evaluación de actividades aeronáuticas civiles. Son consideradas imprescindibles para mantener un orden y establecer límites claros en la gestión que involucra a diversas empresas e instituciones del sector aeronáutico. La importancia de cumplir con un marco de regulación, también se orienta al cuidado y seguridad de las personas que pueden estar implicadas: clientes pasajeros, colaboradores, entre otros. En la actualidad, la regulación de este sector ha tomado un papel más relevante debido a la competencia que se da en el mercado de transporte aéreo civil.

1.2.1 Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)

Es la principal institución reguladora del sector aeronáutico peruano. El MTC “es el órgano del Poder Ejecutivo, responsable del desarrollo de los sistemas de transporte y de la infraestructura de las comunicaciones y las telecomunicaciones del país. Su labor es crucial para el desarrollo socioeconómico porque permite la integración regional, nacional e internacional, la facilitación del comercio, la reducción de la pobreza y el bienestar del ciudadano.” (MTC, 2019)

Se encarga directamente de regular el funcionamiento correcto de todos los aeropuertos peruanos, entre ellos, el Aeropuerto Jorge Chávez.

1.2.1.1 Dirección General de Aviación Civil (DGAC)

Es una dirección derivada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Tiene una vital importancia debido a que regula directamente todo asunto y entidad relacionada a la aviación civil.

“Es un órgano de línea de ámbito nacional que ejerce la Autoridad Aeronáutica Civil en el Perú y se encarga de fomentar, regular y administrar el desarrollo de las actividades del transporte aéreo así la navegación aérea civil dentro de nuestro territorio.” (MTC, 2019)

Dicha entidad no solo cumple con velar por el desarrollo del mercado aeronáutico civil del país, sino que funciona como un medio para el desarrollo de diferentes actividades que sostienen la economía peruana.

1.2.1.2 Ley General de Aeronáutica Civil

Esta ley es impuesta por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Se encarga de regular la supervisión de toda empresa o entidad ligada a la aeronáutica civil. Este decreto detalla la importancia que tiene la Dirección General de Aeronáutica Civil y cómo ésta debe involucrarse en las autorizaciones para el ingreso y salida de vehículos aéreos, licencias y funcionamiento de empresas de transporte aéreo. Fue presentada como un proyecto en el año 2001, y recién en el año 2018 se aprobó como un decreto.

“La Ley N° 27261, Ley de Aeronáutica Civil del Perú, en adelante la Ley, señala que la aeronáutica civil es el conjunto de actividades vinculadas al empleo de aeronaves civiles y se rige por la Constitución Política del Perú, por los instrumentos internacionales vigentes, por la citada Ley, sus reglamentos y anexos técnicos, las Regulaciones Aeronáuticas del Perú y demás normas complementarias.” (El Peruano, 2018)

“El Perú es país signatario del Convenio sobre Aviación Civil Internacional, el cual fue ratificado mediante Resolución Legislativa N° 10358, y como tal, de acuerdo al artículo 37 del citado Convenio, se encuentra comprometido a lograr el más alto grado de uniformidad en las reglamentaciones y normas relativas a las aeronaves, personal, aerovías y servicios auxiliares, siguiendo las normas y métodos recomendados por la OACI.” (El Peruano, 2018) Es clave resaltar que la Ley General de Aeronáutica Civil se rige según la Organización de Aviación Civil Internacional.

1.2.1.3 Responsabilidades civiles y penales que aplican en el sector aeronáutico en caso de accidentes

Cualquier acción o proceso que involucre a una aerolínea está regido por el Reglamento de Ley de la Aeronáutica civil, que es impartido por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Dicho documento oficial está dividido en capítulos, subcapítulos y artículos que especifican el desarrollo y régimen del sector aeronáutico. El Capítulo II es el que más ha sido tomado en cuenta debido a que trata detalla la responsabilidad que tienen las aerolíneas ante cualquier caso de riesgo que afecte los pasajeros y sus bienes materiales al tomar sus respectivos servicios.

El MTC establece en el Reglamento de Ley de la Aeronáutica civil (2018) los siguientes puntos:

- Artículo 265.- El explotador es responsable de los daños y perjuicios causados por muerte, lesión corporal o daño sufrido por el personal aeronáutico a su cargo que desempeña labores a bordo de sus aeronaves. La cobertura de estos daños y perjuicios se sujeta a lo establecido para los pasajeros de acuerdo a lo señalado en el Artículo 267 del presente Reglamento.

•Artículo 266.- El transportador es responsable por los daños causados por muerte o lesión corporal sufrida por un pasajero cuando el accidente se produce a bordo de una aeronave o durante cualquiera de las operaciones de embarque y desembarque.

•Artículo 267.- En el transporte de personas, el monto indemnizatorio del transportador con relación a cada pasajero es el siguiente:

a) En caso de muerte, la suma de 45,000 Derechos Especiales de Giro (DEG);

b) En caso de lesión corporal, hasta 45,000 DEG.

Si en los casos de muerte o lesión corporal los deudos o el pasajero demuestran que los daños o perjuicios son superiores a las cantidades indicadas en los literales a) y b) del párrafo anterior, la responsabilidad del transportador, por el exceso se sujeta a lo establecido en el Artículo 124 de la Ley.

En caso de muerte del pasajero, el transportador abona a los herederos de la víctima declarados, en el plazo máximo de quince (15) días calendario desde que le fuese requerido, una suma equivalente al 20% del monto establecido en el inciso a) del párrafo anterior, deducible del mismo.

En el caso de lesión corporal, la responsabilidad del transportista comprende los daños y perjuicios debidamente acreditados.

•Artículo 281.- Los explotadores de aeródromos, son responsables por los daños y perjuicios previstos en el Artículo 138 de la Ley. Los explotadores de aeródromos públicos o privados en su caso, no son responsables si los daños sufridos por las aeronaves sobrevienen por caso fortuito o fuerza mayor, por hecho de terceros, por culpa de la víctima o por la propia aeronave, siempre que prueben haber adoptado todas las medidas necesarias para evitar el daño.

•Artículo 287.- Los explotadores de aeronaves, de aeródromos públicos y los organismos de control de tránsito aéreo están obligados a acreditar ante la DGAC los contratos de seguros que cubran la responsabilidad derivada de los daños que puedan ocasionar, conforme a lo establecido en la Ley y el presente Reglamento. Artículo 288.- Los explotadores que realizan operaciones de Aviación Civil en el ámbito nacional, están obligados a contratar coberturas de seguros que cubran los riesgos para pasajeros, tripulantes, equipajes facturados, los efectos personales del pasajero, carga y para los daños y perjuicios causados a terceros en la

superficie. Asimismo, están obligados a contratar coberturas de seguros para la búsqueda, asistencia y salvamento y para la investigación de accidentes.

1.3 Perfil del pasajero aéreo

Hoy en día las aerolíneas están tomando en cuenta el perfil de sus pasajeros para innovar y mejorar sus servicios. Buscan trascender teniendo como premisa el ofrecerle no solo un servicio, sino toda una experiencia formidable y agradable. Por ello, un detalle que no puede pasar desapercibido es el hecho de tomar en cuenta la presencia digital. Esto ha implicado que las aerolíneas ajusten su visión del pasajero y sus necesidades.

“El comportamiento de los pasajeros está influenciado por aspectos relacionados con el tiempo, sus características sociodemográficas personales, los detalles del viaje, sus planes de actividad y la percepción que tienen sobre la configuración del edificio.” (Kalakou, S., Moura, F. & García-Melero, G, 2017, p.8)

Según el informe Perfil del Pasajero Latinoamericano de Assist Card, estos serían los datos más relevantes (Guerra, 2019):

- Los turistas peruanos prefieren tomar experiencias que tengan como duración entre 1 y 2 semanas y tienen muy en cuenta los ahorros en sus viajes.
- El 38% de peruanos encuestados prefiere los viajes que duran entre 1 y 2 semanas.
- El 45% de los peruanos encuestados prefieren viajar con menor frecuencia, pero en caso de hacerlo darse todos los gustos.
- El 37% reveló que "intenta viajar con la mayor frecuencia posible, gastando lo menos posible cada vez"
- El 43% de peruanos encuestados reveló que se inclinan por los hoteles de 3 estrellas; un 19%, hotel de 4 estrellas; y un 9%, hotel de 1 o 2 estrellas.
- Los destinos preferidos de los peruanos, durante el año pasado, fueron Europa (34%) y Estados Unidos (33%). Le siguieron Sudamérica (29%) y Centro América (15%).
- El 38% de peruanos consultados señalaron que viajan acompañados; el 32%, solos y el 14% con amigos.

- Los turistas nacionales tienen como motivo principal de viaje las vacaciones con un 78% de incidencia. Como factor de viaje le siguieron trabajos y negocios (11%) y estudios (7%)
- La pérdida de documentos es el incidente al que más temen los viajeros peruanos, seguido de los robos y la pérdida de equipaje.

Es importante conocer las motivaciones que tienen los pasajeros para viajar. Por este motivo, el MINCETUR ha realizado un informe de Turismo Interno, el cual revela datos importantes, y son los siguientes (Diario Gestión, 2019):

- Entre los principales motivos para viajar, se encuentra la visita a familiares y amigos (54%) y la recreación (45%).
- Entre los que manifestaron que viajarían por recreación, la mayoría indicó que la razón principal de dicha decisión fue la búsqueda de salir y compartir tiempo con la familia (42%), seguido de descansar y relajarse (23%) y conocer nuevos lugares (15%).
- Respecto al grupo de viaje, el 45% viajaría en grupo familiar directo (padres e hijos), un 20% viajaría solo, 18% realizará el viaje con su pareja y un 11% en grupo de familiares o amigos sin niños; mientras que un 6% en grupo de familiares o amigos con niños.
- En caso del medio de transporte, el 60% utilizará el transporte interprovincial, 17% avión y, un mismo número usará su vehículo propio, entre otros. Asimismo, el tipo de alojamiento más usado será la casa de familiares o amigos (64%), seguido del hotel de 1 o 2 estrellas (13%) y hotel de 3 estrellas (12%) y hostal (6%).
- En cuanto a la organización del viaje, la mayoría prefiere viajar por su propia cuenta (93%), y un 7% mencionó que comprará un tour o paquete a una agencia.

1.3.1 Categorización de pasajeros aéreos

La Aerolínea American Airlines (2019) define una categoría de pasajeros aéreos por la edad de éstos, y es la que hemos considerado:

- Bebés (< 2 años)

Los niños menores de 2 años no ocupan plaza. Si necesita un asiento para niños, indique que el pasajero es un niño.

- Niños (2-11)

Pasajeros de entre 2 y 11 años. Los niños menores de cinco años no pueden viajar solos en ninguna circunstancia; deberán ir acompañados por un pasajero que sea mayor de 16 años. Los niños de entre 5 y 11 años deben viajar acompañados por un pasajero que sea mayor de 16 años; de lo contrario, se considerarán «menores no acompañados».

- Adultos (+12)

Pasajeros mayores de 12 años. Los clientes de 12 a 14 años deben viajar con otro pasajero de al menos 16 años de edad. En caso contrario, se los considera menores no acompañados.

1.3.2 Factores que determinan la elección de una aerolínea al momento de realizar un viaje

La Asociación de Transporte Aéreo Internacional realizó la Encuesta Global de Pasajeros a 10.408 pasajeros de diferentes países, la cual arrojó los siguientes aspectos que consideran las personas no solo al elegir una aerolínea, sino también al momento de viajar (Clarín Viajes, 2018):

- Un 82% de los encuestados privilegia obtener información sobre el estado del vuelo.
- Control sobre su equipaje: el 49% quiere poder tener acceso en tiempo real a lo que está pasando con sus valijas
- El 46% de los pasajeros opta por un mejor tiempo de espera en los controles de seguridad (aduanas).

Adicionalmente, los pasajeros eligen una aerolínea por el prestigio que ésta pueda tener, ya que esto les asegura que la empresa apuesta por darles seguridad y comodidad al mismo tiempo.

1.4 Análisis de la participación de aerolíneas en Perú

Se presenta un análisis de la investigación realizada a una selección de aerolíneas más relevantes y con mayor participación en el mercado peruano. Se presenta una tabla comparativa de sus principales características y atributos. Luego un breve informe de las mismas.



| Empresa | Flota | Rutas | Atributos | Slogan | Canales |
|---------|--|--|--|--|---|
| LATAM | -Boeing 787-9 -Boeing 787-8 -Boeing 767-300 -Airbus 350 -Airbus 321 -Airbus 320-200 -Airbus 319 -Boeing 777 | -Nacionales (Cusco, Arequipa, Piura, Iquitos, Tarapoto) -Internacionales (5 continentes) | -LATAM Cargo -LATAM Trade -LATAM Pass -Programa de Pasajero Frecuente | “Para llevar sueños y personas cada vez más lejos” | Página web App Facebook Instagram E-commerce Twitter |
| AVIANCA | 189 aeronaves | -Nacionales (Cuzco, Lima) -Internacionales (Quito, Bogotá, Cancún, Pereyra, Cartagena, Medellín, Cali) 108 destinos en 26 países | -Lifemiles -Ofertas de vuelo | “Todo para enamorarte” | Página web App Facebook Instagram E-commerce Twitter |
| LC PERÚ | -Boeing 737-500 -Bombardier Dash 8 Q - 400 -Bombardier Dash 8 - 202 | -Nacionales (Andahuaylas, Arequipa, Ayacucho, Chiclayo, Huánuco, Chachapoyas, Pucallpa, etc.) | -Blog del viajero -Pasajero frecuente - | “Nuestra aerolínea” | Página web App Facebook Instagram E-commerce Twitter |

| | | | | | |
|-----------|--|---|--|---|---|
| VIVA AIR | -Airbus A320 64 aeronaves | -Nacionales (Jaén, Piura, Tacna, Talara, Iquitos, Piura, Tarapoto, etc.) -Internacionales (Colombia: Medellín, Cartagena y Bogotá). | -Boletos en promoción -Estado de vuelo | “Realizamos millones de sueños” | Página web Facebook Instagram E-commerce Twitter |
| STAR PERÚ | -Boeing 737 - 300 2 aeronaves | -Nacionales (Lima, Iquitos, Cusco., Pucallpa, Tarapoto) | -StarPerú Cargo -Newsletter de promociones | “Más simple que una low cost” | Página web Whatsapp Facebook Instagram E-commerce Twitter App |
| SKY | -Airbus A320neo -Airbus A319 - | -Nacionales (Tarapoto, Trujillo, Pucallpa, Cuzco, etc.) -Internacionales (Chile: Puerto Montt, Concepción, Santiago, etc.) (Argentina: Buenos Aires, Mendoza, etc.) | -Tarifa Zero -Sky Carga -Aeronaves ecoamigables | “Al cielo y más allá” | Página web Facebook Instagram E-commerce Twitter |
| ATSA | -Fokker 50 -Beechcraft 1900D 4 aeronaves | -Nacionales (Chachapoyas, Atalaya, Tingo María, Huánuco). | -50% de dscto. para niños hasta 11 años en todos los destinos -Chatbot que guía tu compra online -A Time Travel Postcard | “Las mejores experiencias las creas viajando” | Página web Facebook Instagram E-commerce |

- LATAM



“LATAM Airlines Group es el grupo de aerolíneas líder en América Latina con una de las redes de rutas más grandes del mundo, que ofrece servicios aéreos a alrededor de 146 destinos en 26 países, y está presente en seis mercados nacionales en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú, además de sus operaciones internacionales en América Latina, Europa, Estados Unidos, el Caribe, Oceanía y África.” (LATAM, 2019)

Tiene una página web muy completa donde se puede encontrar información de vuelos, promociones, paquetes, autos y hoteles. Además, los clientes pueden acceder ahí para realizar las compras de sus pasajes, para hacer el check in y para encontrar todo tipo de información de su vuelo. De todas las páginas de aerolíneas analizadas, la web de LATAM es la más completa. No muestra de forma explícita el slogan.

Cuenta con un programa de fidelización que se llama LATAM PASS. Consiste en acumular millas en distintas actividades y viajes, las cuales pueden ser canjeadas en un próximo viaje.

Realiza actividades de responsabilidad social. En su página web mencionan que se orientan por la Estrategia Corporativa de Sostenibilidad, que está alineada a los pilares estratégicos del negocio – liderazgo en red, marca líder y experiencia del cliente, competitividad en costos, fuerza operacional, y gestión de riesgos – y se compone de tres dimensiones. Además, tienen reportes de sostenibilidad desde el 2012.

A continuación, se muestra un gráfico del enfoque que tienen de sostenibilidad.



Figura 3. Enfoque de sostenibilidad de LATAM.

Tomado de Sobre Nosotros- Conócenos- Sostenibilidad, por LATAM, 2019. (https://www.latam.com/es_cl/conocenos/sostenibilidad/sobre-sostenibilidad/)

En Instagram hacen publicaciones de fotos y videos de los destinos donde operan sus rutas. Sin embargo, hay varias quejas públicas de los clientes y no se les da una respuesta inmediata.

- Avianca

Avianca

Avianca es la marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. Operan rutas de 108 destinos en 26 países de América y Europa a bordo de una moderna flota de 189 aeronaves de corto, mediano y largo alcance. (Avianca, 2019)

Ofrecen conectividad a más de 1.300 destinos en 191 países de los cinco continentes. Tiene un programa de lealtad LifeMiles que cuenta con 7.2 millones de socios, que día a día

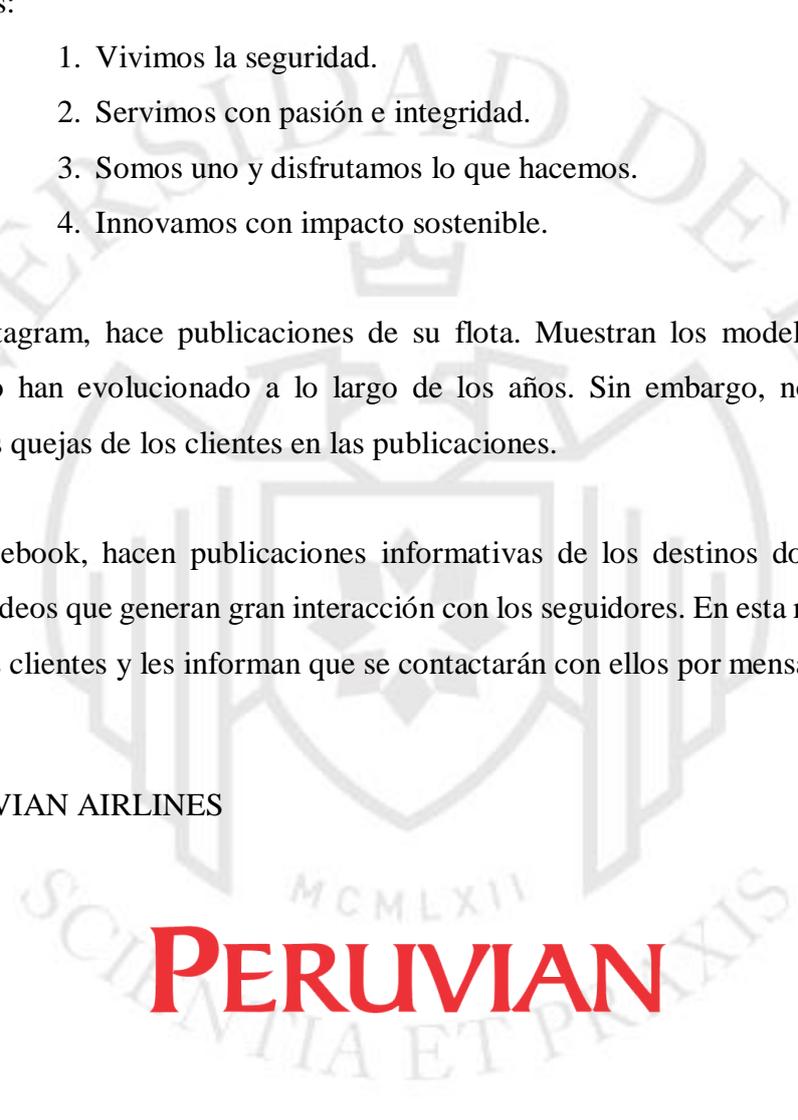
disfrutan de los múltiples beneficios y ventajas exclusivas que ofrece este esquema de fidelidad. (Avianca, 2019)

- Misión: “Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.”
- Visión 2020: “Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.
- Valores:
 1. Vivimos la seguridad.
 2. Servimos con pasión e integridad.
 3. Somos uno y disfrutamos lo que hacemos.
 4. Innovamos con impacto sostenible.

En Instagram, hace publicaciones de su flota. Muestran los modelos actuales que tienen y cómo han evolucionado a lo largo de los años. Sin embargo, no dan respuesta inmediata a las quejas de los clientes en las publicaciones.

En Facebook, hacen publicaciones informativas de los destinos donde operan. La mayoría son videos que generan gran interacción con los seguidores. En esta red social, sí dan respuesta a sus clientes y les informan que se contactarán con ellos por mensaje privado.

- PERUVIAN AIRLINES



PERUVIAN

Peruvian Airlines es una línea aérea peruana. Se fundó en 29 de octubre del 2009. Su misión es ofrecer a sus clientes un servicio cálido y personalizado, buscando mejorar continuamente la eficiencia de sus operaciones y valorando el empeño diario del personal. Su visión es ser reconocidos como la mejor línea aérea peruana capaz de competir con calidez y orgullo en un mundo globalizado. (Peruvian Airlines, 2019)

Opera en 10 rutas en Perú: Tarapoto, Pucallpa, Jauja, Tacna, Iquitos, Cuzco, Ilo, Lima, Arequipa y Piura. (Peruvian Airlines, 2019)

En su página web, se puede encontrar una sección donde se publican como notas de prensa todas las campañas que realiza la empresa para sus clientes. No muestra el slogan de la aerolínea. Por otro lado, las publicaciones de su cuenta de Instagram son promociones, sorteos o información de los destinos donde operan. Cabe destacar que tienen respuesta inmediata a las dudas o sugerencias de sus seguidores.

1.5 Aerolíneas de formato Low Cost

El último año ha ingresado con fuerza al Perú un nuevo formato de aerolíneas. Estas se caracterizan por el bajo costo de sus pasajes. Sin embargo, para tener dicho beneficio se tienen que reducir ciertos servicios que sí se ofrecen en las aerolíneas tradicionales o servicios que se pagan de manera adicional. En el país ya hay dos compañías aéreas de este tipo: Viva Air y Sky.

Según José Raúl Vargas, gerente general de Sky Perú, la entrada al país de las nuevas aerolíneas low cost (bajo costo) está estimulando una alta competitividad en el mercado local. Calcula que para este año estas aerolíneas van a ganar el 7% del mercado nacional. Además, menciona que tienen una flota que consume 30% menos de combustible, siendo este uno de los motivos por el cual minimizan costos y tienen la oportunidad de ofrecer a sus clientes menores precios. (Agencia Peruana de Noticias, 2019)

“El CEO de Sky proyectó -asimismo- que el precio de los pasajes aéreos en el mercado low cost continuarán bajando, lo que irá de la mano con la consolidación de la compañía en el mercado peruano y de la llegada de un mayor número de aviones: su meta es contar con 15 aviones hacia el 2022.” (Guardia, 2019)

Sky ya está operando rutas a Santiago de Chile y viceversa. No obstante, se estima que para el próximo año va a expandir sus operaciones a nivel internacional a destinos como El Caribe y Florida. (Guardia, 2019)

1.6 Retos del sector aeronáutico en Perú

“Pese a que el mercado aeronáutico ha crecido desde el 2010 (el parque aéreo pasó de 281 a 372 aviones) y han ingresado más compañías comerciales, aún somos el sexto parque aéreo de la región, después de Venezuela, y tenemos una infraestructura aeroportuaria que nos pone en desventaja frente a nuestros vecinos.” (Hurtado, 2017)

Uno de los retos que presenta el sector aeronáutico peruano es la saturación del aeropuerto internacional Jorge Chávez. Esto está generando demoras en las salidas de los vuelos, volviéndose este en un factor constante. Carlos Carmona, gerente general de LC Perú, menciona que por cada 30 minutos de retraso, gastan US\$40 mil adicionales. La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), aerolíneas y aeropuertos están evaluando una medida para descongestionar el terminal limeño. Se está determinando cómo cambiar los horarios de algunos aeropuertos del interior del país, con el objetivo de atender vuelos que no tengan tanto tráfico que permitan descongestionar el aeropuerto Jorge Chávez. (Hurtado, 2017)

2. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Descripción de la empresa

Viaje Lindo Airlines (VLA) es una compañía de transporte aéreo de capitales peruanos. Tiene participación en el mercado desde el año 1995, y opera en 8 rutas nacionales. Su centro de operaciones en Perú, es el Aeropuerto Jorge Chávez, principal terminal aéreo del Perú. A inicios del 2019, Viaje Lindo Airlines (VLA) solicitó la adquisición de quince Boeing 737-300, que se sumarían a los otros quince aviones de la serie 200 y a los 10 BAe 146-300 que ya tiene, puesto que se vio en la necesidad de expandir sus operaciones, aumentando sus destinos a nivel nacional y la cantidad de aeronaves.

2.2 Valores de la empresa

- **Seguridad:** Viaje Lindo Airlines se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y pasajeros. Por esta razón, sostiene que sus aeronaves pasan por un riguroso control y mantenimiento.
- **Puntualidad:** Viaje Lindo Airlines es la aerolínea con menos retrasos en minutos a nivel nacional. Este es la ventaja diferencial que tiene la empresa frente a la competencia.

2.3 Promesa de marca

La *promesa de marca* de Viaje Lindo Airlines es brindar viajes seguros a un mejor precio, respetando los horarios establecidos.



2.4 FODA

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| <p>F1. VLA se caracteriza por cumplir con los horarios establecidos. Se destaca por su puntualidad.</p> <p>F2. Prestigio al tener 24 años operando en el mercado de transporte aéreo peruano.</p> <p>F3. VLA ha incrementado el número de aeronaves.</p> <p>F4. VLA cuenta con un importante posicionamiento. Su promesa de marca es: “Seguridad y puntualidad a un mejor precio”.</p> <p>F5. VLA tiene un intranet.</p> <p>F6. VLA cuenta con una página web que tiene la función de tienda virtual, para que los consumidores puedan adquirir sus boletos.</p> <p>F7. Presencia de VLA en redes sociales (cuentas en Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn).</p> <p>F8. Aplicación que alerta a los pasajeros de asientos vacíos disponibles en los vuelos programados en las siguientes 48 horas.</p> <p>F9. VLA cuenta con un área específica dedicada a acciones de RSE.</p> <p>F10. VLA realiza acciones de RSE orientado al impacto medioambiental hace 10 años.</p> <p>F11. VLA empezó a utilizar biocombustible, logrando reducir emisiones de CO2 y vuelos más eficientes.</p> | <p>D1. Boeing, proveedor de aeronaves de VLA, suspendió temporalmente las operaciones de toda su flota mundial del modelo 737 MAX.</p> <p>D2. VLA al ser una aerolínea tradicional, solo transporta pasajeros mas no carga de correo.</p> <p>D3. VLA solo cuenta con 8 rutas nacionales.</p> <p>D4. VLA tiene una conservadora política de comunicación con poca inversión publicitaria.</p> <p>D5. El Directorio nunca estuvo de acuerdo con la gestión de la comunicación.</p> <p>D6. Alta rotación de personal en la dirección del área de comunicaciones.</p> <p>D7. Discontinuidad en la gestión de los planes de comunicación propuestos.</p> <p>D8. Descontento de los colaboradores por sobrecarga laboral sin pago extra o incentivos.</p> <p>D9. Desconocimiento por parte del directorio del descontento de los colaboradores.</p> <p>D10. Existencia de múltiples grupos de Facebook y WhatsApp que han escapado del conocimiento y control de la gerencia de comunicaciones.</p> <p>D11. Mala comunicación entre VLA y Boeing (la información de aviones defectuosos no llegó inmediatamente a mano de las personas encargadas).</p> <p>D12. Accidente de 67 pasajeros y 3 tripulantes de cabina en vuelo de VLA.</p> <p>D13. VLA no tuvo una reacción inmediata después del accidente frente a la opinión pública.</p> <p>D14. Cambios de gabinete de crisis, y desconocimiento por parte de ellos, del plan de crisis.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>F12. VLA ha recibido diversos premios y reconocimientos, especialmente por sus campañas de sensibilidad ambiental.</p> <p>F13. VLA elabora por tercer año consecutivo el Reporte GRI, con datos exactos, positivos y claros.</p> <p>F14. Colaboradores se involucran con la cultura de aporte al medio ambiente por iniciativa propia.</p> | <p>D15. El dueño y gerente general de VLA no está al tanto de todos los detalles del accidente.</p> <p>D16. Después del accidente, se hace conocer el descontento de los consumidores hacia los servicios de VLA.</p> |
| <p>Oportunidades</p> | <p>Amenazas</p> |
| <p>O1. Crecimiento constante del mercado de transporte aéreo en el Perú.</p> <p>O2. El transporte aéreo nacional de pasajeros creció 6.2% entre Enero y Junio 2019, respecto del 2018.</p> <p>O3. Crecimiento del transporte aéreo internacional de 7.6% entre Enero y Junio 2019 con respecto al año 2018.</p> <p>O4. Las regiones de Lima y La Libertad lideran como los principales destinos a nivel nacional.</p> <p>O5. Viajes de turistas a destinos nacionales por Fiestas Patrias generaron ingresos por 188 millones de dólares.</p> <p>O6. Lima es la principal ciudad emisora de visitantes nacionales con el 66% de los viajes a realizar.</p> <p>O7. La mayoría de aerolíneas no tiene respuesta inmediata en Instagram a las quejas o solicitudes de sus clientes.</p> | <p>A1. Llegada de nuevas aerolíneas de formato Low Cost.</p> <p>A2. Latam Airlines y Peruvian Airlines controlan el 70% del mercado aéreo nacional.</p> <p>A3. Aparición de competidores que ofrecen al consumidor peruano pasajes con precios hasta 40% más bajo, por ejemplo, Sky Airlines Perú.</p> <p>A4. Turistas peruanos dan prioridad a los ahorros en sus viajes, por lo que están prefiriendo las aerolíneas Low Cost.</p> <p>A5. Sky se va a expandir a nivel internacional (actualmente solo opera rutas a Santiago de Chile y viceversa)</p> <p>A6. El 60% de personas prefiere el transporte interprovincial y sólo el 17% utiliza el transporte aéreo para realizar sus viajes.</p> <p>A7. Las aerolíneas competidoras tienen cuentas activas en Instagram y Facebook. Sus publicaciones son elaboradas de manera profesional de manera que genere interacción con los seguidores.</p> |

2.5 Mapeo de stakeholders

“La teoría de los stakeholders se considera reciente dado que, aunque se remonta al siglo pasado, es a finales de los 80 cuando comienzan a destacar significativas aportaciones que ocupan hasta nuestros días”. (Caballero, 2006)

Carroll (1991) menciona que para comprender mejor lo que significa stakeholder, puede ayudar entender primero el concepto de “stake”. Este sería un interés, una participación o una iniciativa.

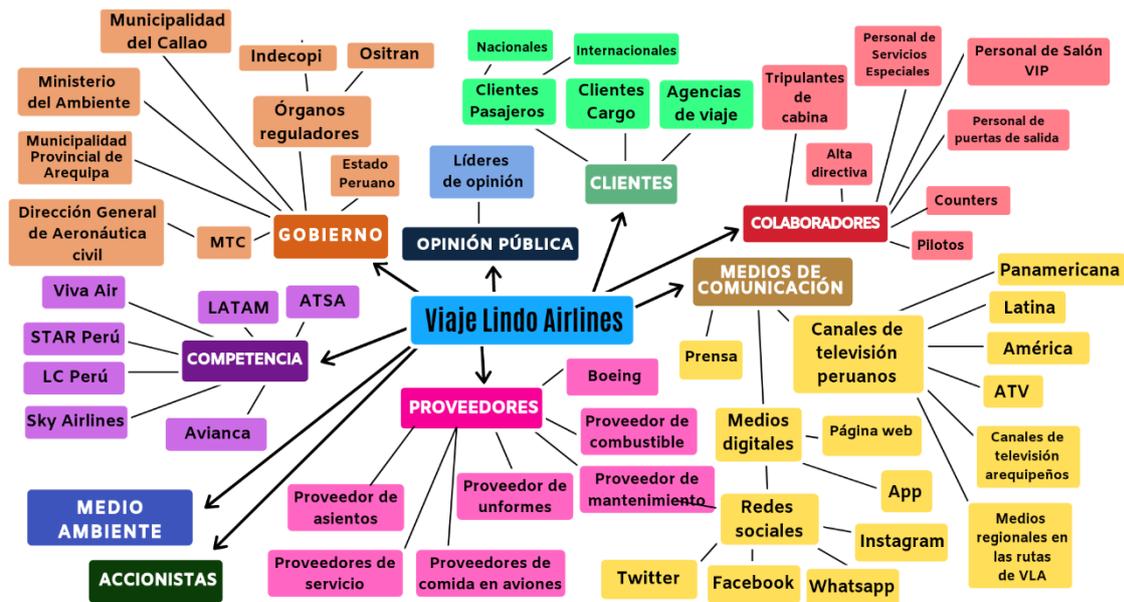
Una de las aportaciones más importantes, ha sido la de R. Edward Freeman, quien sustenta que un stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. (Freeman, 2010)

Las empresas no deben quedarse en una simple planificación estratégica, sino optar por una gestión estratégica que implique acciones mediante las cuales se puedan gestionar relaciones con sus grupos de interés. Todo esto da lugar a la necesidad de procesos y técnicas. (Freeman, 2010)

La consecuencia para una organización que desconoce o no comprende quiénes son sus stakeholders, es no poder resolver las preocupaciones, problemas o crisis que éstos puedan estar enfrentando; en otras palabras, una capacidad inferior de gestión. (Freeman, 2010)

El mapeo de stakeholders nos va a permitir trazar el rumbo de las estrategias que implementaremos en el plan de comunicación para la empresa Viaje Lindo Airlines.

A continuación, se presenta un mapa mental de los stakeholders de la empresa Viaje Lindo Airlines:



“A su vez podemos distinguir dos grandes grupos de stakeholders, en función de la proximidad al núcleo de la empresa:

- Stakeholders internos: vinculados directamente a la empresa u organización; bien sea en calidad de accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, etc.
- Stakeholders externos: los restantes grupos de interés no vinculados orgánicamente a la empresa; como autoridades, grupos de presión, ONG’s, competidores, consumidores, etc.” (Navarro, 2008, p. 76)

- Mapa de stakeholders internos

| STAKEHOLDERS INTERNOS | ¿Cómo impactan los stakeholders a la organización? | ¿Cómo impacta la organización a los stakeholders? |
|--|--|--|
| <p>Colaboradores</p> <p>Alta dirección</p> | <p>De ellos depende el buen funcionamiento de la empresa. Además, son los encargados de establecer la visión y el cumplimiento de la misión.</p> | <p>Les brinda know how (conocimiento y experiencia), oportunidad de crecimiento y poder adquisitivo.</p> |
| <p>Colaboradores</p> <p>Pilotos</p> | <p>La empresa depende en su totalidad de ellos. De estos colaboradores depende la imagen y reputación que pueda tener VLA, debido a que su rol está estrechamente ligado con el core business.</p> | <p>Les brinda prestigio, un status social y poder adquisitivo. Además, la empresa les da ventajas competitivas en el mercado aeronáutico.</p> |
| <p>Colaboradores</p> <p>Tripulantes de cabina Counters Personal de puertas de salida Personal de salón VIP Personal de Servicios especiales</p> | <p>A través de ellos se alcanzan los objetivos de la compañía. Son la cara de la empresa frente a los clientes. Son la clave de la productividad de la empresa.</p> | <p>Les brinda experiencia y conocimiento en distintas áreas. Les da oportunidad de crecimiento. Les ayuda a desarrollar las diferentes habilidades que puedan poseer. La empresa es su principal fuente de ingresos.</p> |
| <p>Accionistas</p> | <p>Brinda el poder adquisitivo para el desarrollo y funcionamiento de la empresa.</p> | <p>Le brinda poder adquisitivo y un status social.</p> |

- Mapa de Stakeholders externos:

| STAKEHOLDERS EXTERNOS | ¿Cómo impactan los stakeholders a la organización? | ¿Cómo impacta la organización a los stakeholders? |
|---|--|--|
| Boeing | Son los encargados de proveer las estructuras de los aviones y que estos tengan un buen funcionamiento. Si algún proceso de este proveedor sale mal la empresa corre muchos riesgos (pasajeros también). | La empresa ayuda a que Boeing sea más exigente con sus procesos de fabricación e implementación de aviones, porque de ellos depende el buen funcionamiento de la flota para no arriesgar la vida de los pasajeros. |
| Proveedores Proveedor de asientos Proveedor de uniformes Proveedor de servicios Proveedor de combustible Proveedor de comida en aviones Proveedor de mantenimiento | Son los encargados de que la aerolínea pueda brindar un buen servicio a sus pasajeros. Además, le da prestigio a la empresa ante los ojos de los pasajeros. | La empresa les brinda oportunidades de crecimiento en el mercado. Además, les brinda ingresos económicos. |
| Clientes Clientes pasajeros Clientes cargo | Brinda un ingreso económico a la empresa. Además, principalmente son a quien va orientada la empresa y de quienes depende el crecimiento de la misma. Dependiendo del servicio que le brinde, le da un posicionamiento. Son el mejor medio publicitario (publicidad de boca a boca). | La empresa cubre los deseos y necesidades de sus clientes. Además, orienta indirectamente las preferencias de estos (que prefieran una aerolínea y no otra). La empresa les brinda una experiencia única. |
| Clientes Agencias de Viaje | Brinda un ingreso económico (mínimo) a la empresa. Es un medio para llegar a otros clientes. | La empresa le ayuda a sostenerse. Además, ayuda a que las personas le tengan confianza y credibilidad. |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> • MTC • Dirección General de Aeronáutica Civil | <p>Regulan las operaciones de VLA. Establecen los lineamientos del mercado aeronáutico y que todo funcione bajo normativas que ayudan a que exista una competencia correcta y el bienestar de las personas involucradas.</p> | <p>Dependiendo de su funcionamiento, la empresa puede demostrar cómo se está manejando el país.</p> |
| <p>Gobierno</p> <p>Órganos reguladores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indecopi • Ositran | <p>Son los encargados de velar por la infraestructura donde opera una aerolínea, y por la buena relación que debe tener con sus clientes (brindarle un buen servicio y grata experiencia).</p> | <p>Dependiendo de su funcionamiento, la empresa puede demostrar cómo las entidades regulan las leyes en el país.</p> |
| <p>Gobierno</p> <p>Estado Peruano</p> | <p>Regula las leyes que deben cumplir todas las entidades dentro del país.</p> | <p>La empresa habla indirectamente de la regulación que se está dando en el país.</p> |
| <p>Gobierno</p> <p>Municipalidad del Callao Municipalidad Provincial de Arequipa</p> | <p>Regulan las operaciones del aeropuerto donde interviene VLA.</p> | <p>La empresa habla indirectamente de la regulación que se está dando en la región.</p> |
| <p>Opinión pública</p> <p>Líderes de opinión</p> | <p>Ayudan a que las personas conozcan a VLA, se vuelvan fieles a esta, o que puedan optar por elegir otra aerolínea.</p> | <p>VLA se vuelve patrocinador de estos personajes.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Competencia</p> <p>LATAM ATSA LC Busre Viva Air STAR Perú LC Perú Sky Airlines Avianca</p> | <p>Incentiva a que la empresa se esfuerce más para que destaque y sea preferida por sus clientes. Fuerza a VLA a preocuparse por el bienestar de sus colaboradores, con el fin de que siempre prefieran trabajar aquí. VLA aprende de los errores de las otras aerolíneas.</p> | <p>Incentiva a que los competidores se esfuercen por ser cada día mejor, y mantengan fieles a sus colaboradores. Además, las otras empresas aprenden de los errores de VLA.</p> |
| <p>Medios de comunicación</p> <p>-Canales de TV peruanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panamericana • América • Latina • ATV <p>- Canales de TV arequipeños</p> <p>-Prensa</p> <p>-Medios digitales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Facebook • Twitter • Instagram • Whatsapp • App | <p>Ayudan a que los demás stakeholders estén enterados de los acontecimientos de la empresa en tiempo real.</p> <p>Funcionan como un ente regulador implícito ya que están pendientes de todo lo que la empresa hace y los deberes que debe cumplir.</p> <p>Son un medio de expresión y a la vez un canal por el cual se conocen las quejas de los clientes.</p> | <p>VLA le brinda a los medios de comunicación contenido para que puedan difundir. Además, a los medios digitales les brinda la posibilidad de recibir usuarios más activos que se vuelven prosumidores.</p> |
| <p>Medio Ambiente</p> | <p>Proporciona los recursos naturales para el funcionamiento de los aviones (aire, biocombustible, tierra, etc.)</p> <p>Genera desastres naturales que ponen en riesgo las operaciones de la aerolínea.</p> | <p>VLA puede afectar al ecosistema si es que no regula el uso de los recursos (puede generar contaminación ambiental)</p> |

Para tener un mayor conocimiento del nivel de importancia de cada uno de los stakeholders, realizaremos una matriz en cuanto al nivel de poder e interés que tengan para la empresa.

NIVEL DE PODER

| | |
|---|--|
| <p>MANTENER SATISFECHOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opinión pública (líderes de opinión) • Municipalidad Provincial de Arequipa • Ministerio del Ambiente • Municipalidad del Callao • Indecopi • Estado peruano • Medio Ambiente • Accionistas • Proveedor de mantenimiento • Proveedor de combustible • Prensa • Canales de televisión peruanos | <p>ACTORES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores (Tripulantes de cabina, alta directiva, personal de servicios especiales, personal de salón VIP, personal de puertas de salida, counters, pilotos) • Clientes pasajeros • Dirección general de aeronáutica civil • OSITRAN • Competencia • Boeing • Medios digitales |
| <p>MÍNIMO ESFUERZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes cargo • Proveedor de comida • Proveedor de asientos • Proveedor de uniformes | <p>MANTENER INFORMADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viaje • Proveedor de servicios |

NIVEL DE INTERÉS

3. CASOS CON LA MISMA PROBLEMÁTICA

3.1 Caso Aerolínea Faucett



Faucett fue la primera aerolínea peruana fundada por Elmer J. Faucett. Empezó sus operaciones en el año 1928 con un avión llamado Stinson Detroiter en el cual solo alcanzaban cinco pasajeros. Con el paso del tiempo, aumentaron su flota, contando con 30 aviones de fabricación propia. Esta aerolínea dejó de operar en el año 1997 debido a problemas de regulación detectados por Indecopi, y tras el accidente del Vuelo 251 que detallaremos en las siguientes líneas (Hurtado, 2019).

Vuelo 251

“A las 20:25 h del 29 de febrero de 1996, cuando faltaban dos minutos para que viajeros y familiares se abracen en el Aeropuerto Alfredo Rodríguez, el piloto Juan Mayta Basurto, descendía vertiginosamente al arenal del P.J. Ciudad de Dios, 8 kilómetros antes de la cabecera de pista, desatando la noche más larga de la aviación comercial arequipeña. Eligió ignorar el altímetro, porque estaba convencido de volar a 2900 metros de altura, cuando en realidad surcaba a 2634 por lo que no tuvo tiempo de advertir el error de apostar por un descenso visual, en vez de uno instrumental, justo cuando la noche comenzaba a ser presa de la neblina. La sala de espera que pareció estremecerse con el anuncio del vuelo demorado, dejó a todos en parálisis cuando la tripulación de Aeroperú, recién llegada, confirmó el rumor; el avión Boeing 737 de Faucett, el del vuelo 251 con 123 personas, yacía envuelto en llamas en una quebrada del Cono Norte.” (Rodríguez, 2015)

3.2 Caso Aerolínea LANSA



Líneas Aéreas Nacionales S.A. (LANSA) fue una aerolínea peruana. Fue fundada por Alfonso Prado en noviembre del año 1963. Inició sus operaciones en el año 1963. Sus operaciones constaban de vuelos nacionales e internacionales, aunque al inicio tenían como objetivo realizar vuelos solo en el interior del país. En el año 1972, dejó de operar debido a los múltiples accidentes a cargo de su gestión, originados por falta de mantenimiento de sus aviones o por operaciones negligentes (Orrego, 2009).

Vuelo 508

“El 24 de diciembre de 1971, el OB-R-941, bautizado "Mateo Pumacahua", explotó en el aire en medio de una tormenta debido al impacto de un rayo mientras se aproximaba a la ciudad de Pucallpa, y murieron 91 pasajeros. Este accidente tuvo algo muy singular: el avión desapareció sin dejar rastro, pero 11 días después salió de la selva, por sus propios medios, una muchacha alemana, Julianne Koepke, de 17 años, única sobreviviente de la tragedia. Köpcke, cayó 3 kilómetros hacia abajo en la selva tropical del Amazonas, atada de una correa a su asiento y que sobrevivió increíblemente la caída. La muchacha logró caminar a través de la selva por 10 días hasta que leñadores locales la rescataron.” (Orrego, 2009)

3.3 Caso Aerolínea “TANS Perú”



TANS Perú fue una aerolínea peruana fundada en el año 1963 que perteneció a la Fuerza Aérea del Perú (FAP). Debido a su pertenencia al Estado, sólo podía realizar operaciones comerciales en caso de ausencia de servicio regular aéreo de las compañías privadas. En un principio, manejaba rutas solo a la selva del Perú, pero en el año 1998 empezó a realizar vuelos a nivel nacional. La aerolínea dejó de operar en el año 2006 tras diversos accidentes originados bajo su gestión. (Chumpen, 2018)

Vuelo 204

“El día 23 de agosto del 2005, el vuelo ELV 204 de TANS Perú despegó a las 19:24 UTC, alcanzando su nivel de crucero de treinta y tres mil pies sobre el nivel del mar a las 19:41 UTC y a 174 millas DME de Pucallpa. A las 19:52 UTC inicia su descenso para intentar una aproximación en condiciones visuales según NOTAM, del 31 de Julio de 2005, del aeropuerto de Pucallpa. A las 20:08:03 desconectan el Piloto Automático, abandonando la altura mínima autorizada. A las 20:08:51 impactan sobre árboles y posteriormente a las 20:08:57 impactan sobre el terreno.” (CIAA, 2006)

4. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN

El diagnóstico de la comunicación de una empresa es imprescindible para la implementación de un buen plan de comunicación. Además, nos ayudará a plantear objetivos claros, que sostengan estrategias que vayan acorde a las necesidades actuales de la empresa.

4.1 Diagnóstico interno de la organización

- La promesa de marca (Seguridad y puntualidad a un mejor precio) se ha buscado trabajar en acciones de comunicación interna.
- La empresa cuenta con un área de comunicaciones que ha tenido diversos cambios en su dirección, lo que ha ocasionado que no se le pueda dar sostenibilidad y continuidad a los planes de comunicación propuestos.
- El Directorio nunca estuvo conforme con la gestión de la comunicación.
- Encuestas de clima laboral datan de hace más de 3 años (se desconoce el descontento de los colaboradores)
- No se comunica el Plan de crisis, ni a la alta dirección ni a los demás cargos de la empresa.
- El gerente general no está al tanto de lo que ocurre dentro y fuera de su empresa. No tenía conocimiento de los detalles del trágico accidente.
- No hay un control por parte del área de comunicaciones de los rumores y comentarios anónimos generados por algunos colaboradores.

4.1.1 Canales de comunicación interna

1. *Intranet*: Es un canal de comunicación formal
2. *Facebook y WhatsApp*: Este es un canal de comunicación informal. Se han creado diversos grupos sin el conocimiento y control de la gerencia de comunicaciones.

4.2 Diagnóstico externo de la organización

- Conservadora política de comunicación, con poca inversión publicitaria.
- Cuenta con importante posicionamiento

- Mala comunicación con proveedores: Los mensajes no llegan a las personas encargadas en las áreas respectivas.
- La aerolínea, ante el trágico accidente, no tuvo una reacción inmediata frente a la opinión pública.
- VLA no tiene cuidado con los documentos que publica. Presentó una nota de prensa mal redactada, y recién la dieron a conocer al público 12 horas después de lo sucedido. Además, en dicho documento, no admitía culpa alguna y responsabilizaba únicamente a Boeing.
- No hay un control por parte del área de comunicación con respecto a los contenidos (memes) que generan los consumidores vía redes sociales.

4.2.1 Canales de comunicación externa

1. *Página web*: Sirve como tienda virtual donde se realiza la venta de pasajes.
2. Tiene cuentas en Twitter, Facebook, Instagram y LinkedIn.
3. *Aplicativo móvil*: Se dan alertas de asientos vacíos en los vuelos programados dentro de las 48 horas.

4.3 Diagnóstico de la imagen y reputación

La imagen corporativa “es lo que la empresa desea proyectar hacia sus grupos de interés –imagen deseada– o la imagen real que estos individuos tienen sobre la empresa –imagen real.” (Walker 2010).

“La reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos propios de ese tipo de empresa. La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen.” (Mínguez, 1999, p.190)

La imagen y reputación de la empresa Viaje Lindo Airlines se ha visto afectada por un mal manejo de crisis por parte de la Alta Dirección y el área de comunicaciones.

El domingo 09 de junio ocurrió un trágico accidente que significó la muerte de 67 pasajeros y 3 tripulantes de cabina. Este hecho ocasionó que muchos de los clientes perdieran la confianza en la empresa y que sea mal vista por el resto de sus stakeholders.

La visión que el gerente general tiene o desea proyectar, no se refleja en la imagen y reputación de la empresa. Las personas no piensan que Viaje Lindo Airlines les brinda seguridad y puntualidad al mejor precio.

4.4 Responsabilidad social de la empresa

Según la Comisión Europea 2011, la RS es la responsabilidad que tienen las empresas por el impacto que causan en la sociedad. Esta nos dice que toda organización debe tener una colaboración con todos sus stakeholders y atender las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas en su gestión empresarial, con el fin de crear valor compartido. (Acuña, 2014)

Una de las principales preocupaciones de Viaje Lindo Airlines ha sido el impacto medioambiental. Por esta razón, la empresa siempre ha buscado tener una flota moderna, la reciente adquisición de flota permite reducir las turbulencias del aire, además de generar reducción de combustible y de emisiones de CO₂. Debido a las acciones de RSE que realiza Viaje Lindo, ha recibido diversos premios y reconocimientos, especialmente por sus campañas de sensibilidad ambiental a nivel interno y externo. La empresa se ha proyectado a realizar más intervenciones sobre el medio ambiente en los próximos años.

Debido a la labor de responsabilidad social que realiza, Viaje Lindo Airlines elabora ya por tercer año consecutivo el reporte GRI con claros y concretos indicadores mostrando datos exactos y positivos año a año.

Según Legna (2007), el reporte GRI (Global Reporting Initiative) comunica efectivamente los resultados y nivel de compromiso de la empresa en tres grandes áreas: económico, social y ambiental. Sus contenidos son:

- Visión y estrategia: Declaración de la máxima autoridad de la empresa acerca del compromiso por las acciones de RSE.
- Perfil: Contexto general donde opera la organización, sus productos, mercados, resultados y prácticas de gobierno corporativo.

- Enfoque de la dirección: Estilo de gestión de la empresa.
- Indicadores de desempeño: Información cualitativa y cuantitativa.

En cuanto a la escala de RSE, Viaje Lindo Airlines se encuentra en el nivel de “responsabilidad social empresarial”, ya que tiene cambios profundos en sus procesos de producción y gestión, enfocados en su *core business*.



CAPÍTULO II: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

5. Plan de comunicación interna para el primer año

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la comunicación interna de la empresa Viaje Lindo Airlines, hemos decidido rescatar para el presente plan, las necesidades más urgentes, y que guardan relación con la crisis actual que se está desarrollando. En resumen, se está viviendo una crisis de mal clima laboral y una identidad corporativa dañada.

Objetivo general:

- Gestionar la situación de crisis de la empresa a nivel comunicacional.

Objetivos específicos:

- Reconstruir los lazos entre los colaboradores y la empresa.
- Reformular la identidad y cultura corporativa de la empresa.
- Restablecer el área de comunicación de la empresa.
- Establecer una comunicación constructiva ante la crisis desatada.

Públicos principales:

- Colaboradores de todos los puestos
- Alta dirección

Públicos secundarios:

- Accionistas

- **Plan de gestión de crisis (corto plazo)**

| Objetivo 1: Reconstruir los lazos entre los colaboradores y la empresa. | | | | | |
|---|------------------|-------------------------------|---|--|--|
| Estrategia 1: Involucrar a los colaboradores con la cultura de la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Elaborar un comunicado de prensa que detalle el accidente, los nuevos cambios que se darán en la empresa y el mensaje de que juntos van a salir adelante. (Ver Anexo 1) | Colaboradores | Correo corporativo (Intranet) | "Tú también eres Viaje Lindo, estamos juntos en esto" | % de colaboradores que lean la nota de prensa. | 80% de colaboradores que lean la nota de prensa. |
| Capacitar a una persona de la empresa para que sea el vocero ante la situación de crisis, y sólo él sea quien dé la cara ante los medios. | Vocero | Oral | "Tú serás la cara de la empresa y la única persona que hable frente a los medios" | Nº de colaboradores capacitados. | 1 colaborador capacitado. |

| Objetivo 3: Restablecer el área de comunicación de la empresa. | | | | | |
|--|--|------------------------------------|--|--|--|
| Estrategia 1: Optimizar los procesos en el área de comunicación. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Organizar el área de comunicación de la empresa. | Colaboradores del área de comunicación | - | "Organicémonos para trabajar mejor" | Nº de cargos asignados en el área de comunicación | 10 cargos asignados en el área de comunicación |
| Dar a conocer el plan de comunicación a la alta directiva de la empresa. | Alta directiva | Reunión donde se expondrá el plan. | "Les presentamos el plan que le dará un nuevo giro a la empresa" | % de miembros de la alta directiva de la empresa asistentes a las reuniones. | 10 miembros de la alta directiva de la empresa asistentes a las reuniones. |

| Objetivo 4: Establecer una comunicación constructiva ante la crisis desatada. | | | | | |
|---|----------------------------|---------|--|--|----------------------------|
| Estrategia 1: Responder ante la crisis desatada por el accidente. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Formar un comité de crisis con los colaboradores de VLA. | Colaboradores corporativos | Reunión | "Estamos comprometidos a resguardar la seguridad y bienestar de todos los colaboradores y clientes de VLA" | Nº de colaboradores seleccionados para ser parte del comité. | 10 colaboradores elegidos. |

| | | | | | |
|---|------------------------|-------------------------------|--|---|--|
| Realizar un Plan de crisis en el cual se detalle un mapeo de riesgos. | Todos los stakeholders | Correo corporativo (Intranet) | "Queremos establecer todas las medidas necesarias para salvaguardar la seguridad y bienestar de nuestros colaboradores y clientes" | % de descargas del documento resumen del Protocolo de crisis. | 100% de descargas del documento resumen del Protocolo de crisis. |
|---|------------------------|-------------------------------|--|---|--|

- **Plan de comunicación (mediano plazo)**

| Objetivo 1: Reconstruir los lazos entre los colaboradores y la empresa. | | | | | |
|---|------------------|---------------------------------------|--|--|--|
| Estrategia 1: Involucrar a los colaboradores con la cultura de la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Realizar la actividad "Estamos a bordo". Es una entrevista realizada por una persona del área de comunicación en la que se le pregunta al colaborador diversos temas (personales y laborales) para conocer su nivel de satisfacción con la empresa. Serán invitados de manera aleatoria. | Colaboradores | WhatsApp personal de cada colaborador | "Queremos conocerte" | % de colaboradores asistentes a la entrevista. | 90% de colaboradores asistentes a la entrevista. |
| Creación del grupo cerrado de Facebook "Somos Viaje Lindo" para todos los colaboradores de todas las áreas. Se compartirá información de la empresa, logros de colaboradores, actividades, información de la vida personal (nacimiento de un bebé, celebración de día de la madre, etc.) (Ver Anexo 2) | Colaboradores | Facebook | "Creamos esto para estar más conectados contigo" | % de colaboradores que se unen al grupo cerrado en Facebook. | 85% de todos los colaboradores que se unen al grupo cerrado en Facebook. |
| Realizar la actividad "Creciendo juntos", que será una reunión entre el colaborador y su jefe directo, cada 6 meses. Se dividirá en 2 partes: la primera, el jefe le dará un feedback sobre su desempeño y el colaborador le comentará las oportunidades de mejora que ha identificado en su área y en la empresa; la segunda, el jefe expondrá el crecimiento y avances de la empresa. | Colaboradores | Correo corporativo (Intranet) | " Queremos escucharte y compartir contigo" | % de colaboradores asistentes a la reunión. | 90% de colaboradores asistentes a la reunión. |

| Objetivo 1: Reconstruir los lazos entre los colaboradores y la empresa. | | | | | |
|---|------------------|-------------------------------|---|---|---|
| Estrategia 2: Incentivar las habilidades blandas en los directivos de la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Realizar capacitaciones para introducir la nueva cultura de la empresa. | Alta directiva | Correo corporativo (Intranet) | "Sé parte del cambio y sé el reflejo de él" | % de miembros de la alta directiva de la empresa asistentes a las capacitaciones. | 95% de miembros de la alta directiva de la empresa asistentes a las capacitaciones. |

| Objetivo 1: Reconstruir los lazos entre los colaboradores y la empresa. | | | | | |
|--|--------------------------|--|---|--|--|
| Estrategia 3: Rediseñar y crear canales formales de comunicación interna. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Crear un personaje que funcione como un asistente de comunicación interna. Este se llamará "Avioncito". (Ver Anexo 3) | Colaboradores | Medios digitales (Facebook, Intranet, etc.) | "Queremos generar cercanía contigo y ayudarte en lo que necesites" | N° de comentarios y likes de la publicación de lanzamiento de "Avioncito". | 150 comentarios y likes de la publicación de lanzamiento de "Avioncito". |
| Crear en Intranet una sección que se llame "Avioncito te escucha". Ésta servirá como un buzón que reciba sugerencias, quejas y dudas de los colaboradores. | Colaboradores | Intranet | "Queremos saber en qué podemos mejorar para ti" | % de colaboradores que usen la sesión de Intranet "Avioncito te escucha" | 80% de colaboradores que usen la sesión de Intranet "Avioncito te escucha" |
| Elaboración de un comunicado donde se informe cuáles son los únicos canales formales de comunicación de la empresa, y que éstos estarán activos. | Colaboradores | Intranet y grupo cerrado de Facebook ("Somos Viaje Lindo") | "Conoce nuestros nuevos canales formales de comunicación para estar más conectados" | % de colaboradores que lean el comunicado. | 90% de colaboradores que lean el comunicado. |
| Implementar la herramienta Slack para gerentes y jefes de área. Ésta permitirá una mayor coordinación entre áreas y ver el avance de los proyectos. | Gerentes y jefes de área | Correo corporativo (Intranet) | "A partir de la fecha, se podrán realizar sesiones grupales online, seguimiento de proyectos y coordinación de reuniones con Slack" | % de gerentes y jefes de área que usen la herramienta Slack. | 95% de gerentes y jefes de área que usen la herramienta Slack. |

| Objetivo 2: Reformular la identidad y cultura corporativa de la empresa. | | | | | |
|--|------------------|----------|--|---|---|
| Estrategia 1: Crear una cultura de compromiso, puntualidad, responsabilidad y transparencia. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Crear un nuevo manual de Identidad y cultura corporativa. (Ver Anexo 4) | Colaboradores | Intranet | " Nuestra empresa va a cambiar, tendremos un nuevo enfoque y valores a transmitir" | % de vistas del documento en la Intranet. | 80% de vistas del documento en la Intranet. |

| | | | | | |
|--|---------------|---|--|---|--|
| Realizar capacitaciones sobre los nuevos valores de la empresa de manera mensual. | Colaboradores | Intranet | "Conoce nuestros nuevos valores y ponlos en práctica" | % de colaboradores asistentes a las capacitaciones. | 90% de colaboradores asistentes a las capacitaciones. |
| Realizar la actividad "Tripulante Estrella", que consiste en la premiación a aquel colaborador que ha destacado por haber representado de la mejor forma el valor del mes. Cada área propone un candidato, y luego se realizará una votación entre todos los sugeridos. El ganador obtendrá un vale de consumo en algún establecimiento, y un diploma de reconocimiento. (Ver Anexo 5) | Colaboradores | Grupo cerrado en Facebook ("Somos Viaje Lindo") | "Conviértete en el Tripulante n° 1, y sé un aliado de nuestra cultura" | % de colaboradores que realicen la votación en la plataforma Typeform. | 75% de colaboradores que realicen la votación. |
| Crear publicaciones sobre los valores de la empresa (contenido creativo) una vez a la semana. | Colaboradores | Grupo cerrado en Facebook ("Somos Viaje Lindo") | "Conoce más sobre los valores de Viaje Lindo" | N° de likes y comentarios en las publicaciones en el grupo cerrado en Facebook. | 20 likes y comentarios en las publicaciones en el grupo cerrado en Facebook. |

Objetivo 2: Reformular la identidad y cultura corporativa de la empresa.

Estrategia 2: Generar una nueva identidad gráfica en la empresa.

| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
|--|------------------------|---|--|---|---|
| Crear un nuevo logotipo para la empresa. (Ver Anexo 6) | Todos los stakeholders | Correo corporativo (Intranet), grupo cerrado en Facebook ("Somos Viaje Lindo") y Fanpage de la empresa en Facebook. | "Conoce el nuevo logotipo de Viaje Lindo" | N° de likes y comentarios de la publicación del logo en el Grupo cerrado de Facebook. | 100 likes y comentarios en las publicaciones del grupo cerrado en Facebook. |
| Elegir los nuevos colores que definirán la empresa. | Todos los stakeholders | Correo corporativo (Intranet), grupo cerrado en Facebook ("Somos Viaje Lindo") y Fanpage de la empresa en Facebook. | "Estos son los nuevos colores que nos definen" | N° de likes y comentarios de la publicación de los colores en el Grupo cerrado de Facebook. | 80 likes y comentarios en las publicaciones del grupo cerrado en Facebook. |

| Objetivo 3: Restablecer el área de comunicación de la empresa. | | | | | |
|--|------------------|---|--|---|--|
| Estrategia 1: Optimizar los procesos en el área de comunicación. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Presentar a los miembros del área de comunicación de la empresa y sus cargos en una publicación. | Colaboradores | Grupo cerrado de Facebook ("Somos Viaje Lindo") | "Conoce a los miembros del área de comunicación que estarán a tu servicio" | N° de likes y comentarios de la publicación de los colores en el Grupo cerrado de Facebook. | 40 likes y comentarios de la publicación de los colores en el Grupo cerrado de Facebook. |

- **Plan de comunicación (largo plazo)**

| Objetivo 1: Reconstruir los lazos entre los colaboradores y la empresa. | | | | | |
|--|------------------------------|---|--|--|--|
| Estrategia 1: Involucrar a los colaboradores con la cultura de la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Elaborar un video en el que aparezca el gerente de la empresa mostrando cercanía al contar su experiencia en Viaje Lindo y contando parte de su vida personal. | Colaboradores | Facebook (Grupo cerrado "Somos Viaje Lindo") | "Tú y yo somos Viaje Lindo, y hay muchas cosas que nos unen" | % de colaboradores que vean el video. | 95% de colaboradores que vean el video. |
| Realizar un "Family Day" en que todos los colaboradores y sus familias puedan integrarse. Esto se dará en un club campestre. Contará con juegos y comida para la diversión de todos. | Colaboradores y sus familias | WhatsApp personal de cada colaborador y grupo privado en Facebook ("Somos Viaje Lindo") | "Tu familia también es parte de Viaje Lindo" | % de personas asistentes al "Family Day" | 70% de personas asistentes al "Family Day" |

Objetivo 1: Reconstruir los lazos entre los colaboradores y la empresa.

Estrategia 2: Incentivar las habilidades blandas en los directivos de la empresa.

| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
|---|------------------|-------------------------------|---|--|--|
| Realizar un taller de desarrollo de habilidades gerenciales, liderazgo e inteligencia emocional, con el fin de capacitar a la alta directiva de la empresa. | Alta directiva | Correo corporativo (Intranet) | "Tú eres ejemplo para los demás, por eso pensamos en tu desarrollo" | % de miembros de la alta directiva de la empresa asistentes al taller. | 95% de miembros de la alta directiva de la empresa asistentes al taller. |

Objetivo 3: Restablecer el área de comunicación de la empresa.

Estrategia 1: Optimizar los procesos en el área de comunicación.

| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
|--|------------------------|--------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Hacer cumplir el plan de comunicación de la empresa. | Todos los stakeholders | - | "Cumplamos juntos el plan" | Nº de acciones llevadas a cabo. | 50 acciones llevadas a cabo. |



6. Plan de comunicación externa para el primer año

A continuación, se desarrollará un plan de comunicación externa que tendrá énfasis en resolver los agraviantes comunicacionales del accidente, que han afectado la imagen y reputación de Viaje Lindo Airlines. A partir de esto, se plantearán estrategias y acciones que ayuden con la resolución de este problema.

Objetivo general:

- Gestionar la situación de crisis de la empresa a nivel comunicacional.

Objetivos específicos:

- Establecer una comunicación constructiva ante la crisis desatada.
- Reparar la imagen de la empresa ante sus stakeholders para alcanzar una buena reputación.
- Dar a conocer las acciones de RSE que la empresa realiza.

Públicos principales:

- Familiares de los agraviados
- Clientes
- Proveedores
- Medios de comunicación
- Opinión pública

Públicos secundarios:

- Gobierno
- Competencia
- Medio Ambiente

- **Plan de gestión de crisis (corto plazo)**

| Objetivo 1: Establecer una comunicación constructiva ante la crisis desatada. | | | | | |
|---|------------------------------|---|--|---|--|
| Estrategia 1: Responder ante la crisis desatada por el accidente. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Elaborar una nota de prensa donde se comunique los detalles del accidente, las disculpas del caso y las acciones a tomar. (Ver Anexo 7) | Todos los stakeholders | Fanpage e Instagram | "Conocemos los daños causados a raíz del accidente y nos haremos responsables de ello" | N° de likes de la publicación de la nota de prensa. | 5000 likes de la publicación de la nota de prensa. |
| Elaborar una nota de prensa donde se exprese las condolencias a las familias de los afectados, y en la cual se comunique que la empresa se hará cargo de las indemnizaciones. (Ver Anexo 8) | Todos los stakeholders | Fanpage e Instagram | "Conocemos los daños causados a raíz del accidente y nos haremos responsables de ello" | N° de likes de la publicación de la nota de prensa. | 5000 likes de la publicación de la nota de prensa. |
| Elaborar una carta donde se exprese las condolencias a las familias de los afectados, y en la cual se comunique que la empresa se hará cargo de la indemnizaciones. | Familiares de los agraviados | Carta que será enviada a los domicilios de los familiares de los agraviados | "Imaginamos el dolor que deben estar atravesando, nos haremos responsables de lo ocurrido y tomaremos acciones para que no vuelva a ocurrir" | N° de cartas recibidas | 70 cartas recibidas |
| Convocar a una conferencia de prensa a todos los medios, en la cual el vocero esclarezca los hechos, exprese las disculpas del caso y responda la ronda de preguntas. | Todos los stakeholders | Medios de prensa | "Viaje Lindo quiere reivindicarse por no haber dado la cara a tiempo y de la forma correcta, por eso hemos preparado esta conferencia de prensa" | N° de medios de prensa asistentes a la conferencia | 20 medios de prensa asistentes a la conferencia |

- **Plan de comunicación (mediano plazo)**

| Objetivo 1: Establecer una comunicación constructiva ante la crisis desatada. | | | | | |
|--|------------------|----------------------|--|---|---|
| Estrategia 2: Rediseñar los canales formales de comunicación externa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Transformar la Fanpage de Viaje Lindo. | Clientes | Facebook | "Hemos cambiado para ti. Conoce la nueva Fanpage de Viaje Lindo" | N° de Me gusta en la Fanpage | 10,000 Me gusta en la Fanpage. |
| Transformar la cuenta de Instagram de Viaje Lindo. | Clientes | Instagram | "Hemos cambiado para ti. Conoce la cuenta de Instagram de Viaje Lindo" | N° de seguidores en la cuenta de Instagram. | 5000 seguidores en la cuenta de Instagram. |
| Implementar una nueva sección en el App que se llame "Conoce tu viaje". Aquí el cliente encontrará la información de los tripulantes de su vuelo e información técnica del avión que lo llevará a su destino. (Ver Anexo 9) | Clientes | App | "¿Quieres saber más de tu vuelo? Ingres a la nueva sección "Conoce tu viaje" | N° de descargas del App. | 5000 descargas del App. |
| Transformar la página web de Viaje Lindo (Ver Anexo 10) | Clientes | Web | "Hemos cambiado para ti. Conoce nuestra nueva página web y los beneficios que compartimos en ella" | N° de cuentas creadas en la página web | 20,000 cuentas creadas en la página web |
| Realizar publicaciones una vez a la semana que muestren las revisiones técnicas de los aviones. | Clientes | Facebook e Instagram | "Realizamos revisiones técnicas de los aviones porque pensamos en tu seguridad" | N° de likes y comentarios en las publicaciones. | 300 de likes y 50 comentarios en las publicaciones. |
| Monitorear constantemente todas las cuentas de Viaje Lindo en redes sociales. | Clientes | Facebook e Instagram | "Tenemos una responsabilidad contigo y queremos estar pendientes de lo que nos tengas que decir" | N° de respuestas mensuales a los comentarios de los seguidores. | 100 respuestas mensuales a los comentarios de los seguidores. |

| Objetivo 2: Reparar la imagen de la empresa ante sus stakeholders para alcanzar una buena reputación. | | | | | |
|---|------------------|-----------------|--|---|---|
| Estrategia 1: Restaurar el nivel de confianza de los clientes con la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Elaborar un plan de crisis para futuros casos de riesgo. | Clientes | - | "Estamos preparados para futuros casos de riesgo" | % de colaboradores informados sobre el plan de crisis | 90% de colaboradores informados sobre el plan de crisis |
| Realizar el video "Ahora queremos ser más transparentes contigo" que mostrará al vocero y a algunos colaboradores hablando sobre el nuevo enfoque que tendrá la empresa. | Clientes | Facebook e IGTV | "Nos hemos renovado para ti" | N° de likes obtenidos de la publicación del video. | 500 likes obtenidos de la publicación del video. |
| Realizar un protocolo de saludo del colaborador hacia el cliente. Este consistirá en que el colaborador pedirá al cliente que lo llame por una abreviatura de su nombre o apodo que tenga. (Ejm: ¡Hola! Me llamo Alessandra, pero me puedes decir Ale.) | Clientes | Counter | "Soy colaborador de Viaje Lindo y quiero tener cercanía contigo" | % de personas que llamen al colaborador como él lo solicita | 70% de personas que llamen al colaborador como él lo solicita |

| Objetivo 2: Reparar la imagen de la empresa ante sus stakeholders para alcanzar una buena reputación. | | | | | |
|--|------------------|-------------------------------|---|---|---|
| Estrategia 2: Generar vínculos con los proveedores de la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Realizar una reunión mensual entre los directivos de la empresa y los proveedores para conocer su nivel de satisfacción con la empresa y proponer las oportunidades de mejora. | Proveedores | Correo corporativo | "Juntos podemos mejorar y brindar un servicio como el cliente espera" | % de proveedores asistentes a la reunión | 90% de proveedores asistentes a la reunión |
| Coordinar con Boeing capacitaciones para los pilotos en el conocimiento y funcionamiento de la flota, y en casos de riesgo. | Pilotos | Correo corporativo (Intranet) | "Asistente a la capacitación que Boeing tiene para ti" | % de pilotos asistentes a la capacitación | 90% de pilotos asistentes a la capacitación |

| Objetivo 2: Reparar la imagen de la empresa ante sus stakeholders para alcanzar una buena reputación. | | | | | |
|---|------------------------|----------------------|--|--|--|
| Estrategia 3: Generar una sensibilización de los nuevos valores de la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Comunicar la promesa de marca a través de una campaña en redes sociales. | Todos los stakeholders | Instagram y Facebook | "Conoce la promesa de marca que nos acompañará de ahora en adelante: Tu viaje es nuestro compromiso" | % de alcance de las publicaciones e historias de Instagram | 75% de alcance de las publicaciones e historias de Instagram |

| | | | | | |
|--|------------------------|----------------------|--|----------------------------------|--------------------------------|
| Realizar publicaciones una vez a la semana sobre un valor de la empresa. | Todos los stakeholders | Instagram y Facebook | "Viaje Lindo se ha renovado para ti, ahora tenemos nuevos valores: Compromiso, responsabilidad, transparencia, puntualidad y cercanía" | Nº de likes de las publicaciones | 150 likes de las publicaciones |
|--|------------------------|----------------------|--|----------------------------------|--------------------------------|

| Objetivo 3: Dar a conocer las acciones de RSE que la empresa realiza. | | | | | |
|--|------------------------|----------------------|--|---|--|
| Estrategia 1: Mejorar la reputación social de la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Realizar publicaciones en redes sociales sobre las acciones de responsabilidad social que realiza la empresa. Estas serán imágenes y videos. | Todos los stakeholders | Facebook e Instagram | Estas son las acciones que realizamos por ti. Incluir la responsabilidad social está en el ADN de nuestra empresa. | Nº de likes y comentarios en las publicaciones. | 150 likes y 30 comentarios en las publicaciones. |

- **Plan de comunicación (largo plazo)**

| Objetivo 2: Reparar la imagen de la empresa ante sus stakeholders para alcanzar una buena reputación. | | | | | |
|--|------------------|--------------------|--|---|--|
| Estrategia 1: Restaurar el nivel de confianza de los clientes con la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Realizar el video "Viajamos juntos" en el que aparezca el piloto del vuelo correspondiente. Este servirá para generar engagement con el pasajero ya que el piloto hablará de su vida personal y de su trabajo en Viaje Lindo. (Ver Anexo 11) | Clientes | Pantalla del avión | "Hola, soy el piloto que te llevará a tu destino y quiero que me conozcas" | % de personas que ven el video. | 70% de personas que ven el video. |
| Implementar un backing llamado "Viajamos juntos" que estará ubicado a la salida del avión, donde la gente podrá tomarse fotos y subirla a sus redes sociales con el hashtag #ViajamosJuntos para que pueda ser repostado en nuestras cuentas. Además habrán accesorios alusivos al destino que llegán para usarlos en sus fotos. | Clientes | Instagram stories | "Ven tómate una foto y compártela en tus redes sociales" | Nº de historias de Instagram con el hashtag por vuelo | 10 historias de Instagram con el hashtag por vuelo |

| | | | | | |
|--|----------|-------|---|--|--|
| Crear la actividad "¿Sabías que?" en la cual, las aeromozas antes de aterrizar, cuenten datos curiosos del destino de llegada. | Clientes | Avión | "Queremos que te diviertas con ¿Sabías que? de tu destino de llegada" | % de personas que escuchen la explicación de las aeromozas | 60% de personas que escuchen la explicación de las aeromozas |
|--|----------|-------|---|--|--|

| Objetivo 2: Reparar la imagen de la empresa ante sus stakeholders para alcanzar una buena reputación. | | | | | |
|--|------------------------|--------|---|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Estrategia 3: Generar una sensibilización de los nuevos valores de la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Colocar en los asientos de los aviones un valor de la empresa debajo del logo. | Todos los stakeholders | Avión | "Nuestros valores te acompañan a donde vayas" | % de asientos que tengan el valor | 100 % de asientos que tengan el valor |

| Objetivo 3: Dar a conocer las acciones de RSE que la empresa realiza. | | | | | |
|--|------------------|--------|--|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Estrategia 1: Mejorar la reputación social de la empresa. | | | | | |
| Acciones | Público Objetivo | Medios | Mensaje | Indicadores | Meta |
| Crear una revista mostrando las acciones de responsabilidad social que realiza la empresa, para colocarlas en los asientos de los aviones. | Clientes | Avión | "Conoce a través de imágenes y descripciones las acciones que hacemos por el bien de la comunidad" | % de pasajeros que lean la revista. | 75% de pasajeros que lean la revista. |

7. Cronograma y presupuesto

El detalle del cronograma y presupuesto de las acciones planteadas para el primer año de gestión del Plan de Comunicación interno y externo descrito en los anteriores puntos, puede examinarse en el documento adjunto como anexo N° 12.

3. SUSTENTACIÓN

8. Justificación de las estrategias internas

Nuestros pilares para la elaboración de las estrategias internas son: Compromiso, cercanía y transparencia. Lo que queremos lograr es que los colaboradores se sientan parte de Viaje Lindo, como una familia. Por esta razón, hemos propuesto acciones mediante las cuales se conozca a profundidad a cada colaborador y hacerle sentir que su trabajo es importante para la compañía. Queremos demostrarles que estamos atentos a sus necesidades y sobre todo saber cómo se sienten laborando en la empresa. El escucharlos y hacerlos parte de los cambios que se dan en la empresa los hará sentir más comprometidos con Viaje Lindo y generará fidelidad en ellos.

A través de este plan queremos demostrar la importancia que tienen los colaboradores, puesto que son la cara de la empresa frente a los clientes y quienes se encargan de su productividad. Queremos dar fruto para la atención que se les pueda dar a los clientes. No obstante, a través de ellos, podemos alcanzar un buen posicionamiento ya que ellos son los que mantienen la imagen y reputación de la empresa.

Nuestro objetivo es corregir nuestra falta de interés hacia ellos por hacerles trabajar en condiciones injustas.

Además, todo lo propuesto nos permitirá tener un diagnóstico del perfil del colaborador. Con ello lograremos que todos los colaboradores sean embajadores de los valores de la empresa y aliados de la cultura de esta. Según la especialista en comunicación interna Alessandra Jaramillo, analista senior de la minera Hochtief, es importante plantear una fuerte propuesta de valor para los colaboradores, y ésta debe tener congruencia entre lo que se les da y se les pide. Mantener a los colaboradores siempre capacitados e informados es uno de los puntos primordiales a tomar en cuenta puesto que ellos pueden ver que la empresa no solo se preocupa por generar ingresos, sino por crecer de la mano de ellos. También propone que se cree toda una experiencia del cliente interno para que los colaboradores puedan valorar el esfuerzo que hace la compañía por ellos; y así sentirse orgullosos de ser parte del lugar donde trabajan.

Por otro lado, quisimos destacar en nuestras estrategias y acciones la transparencia. Consideramos que mentir u ocultar información hace que los colaboradores pierdan credibilidad en la empresa y que piensen que los vemos como un trabajador que solo nos genera negocio. Por esta razón, hemos propuesto a corto plazo notas de prensa donde se les explique lo ocurrido con el accidente y las medidas que la empresa va a tomar a partir de la fecha. Como parte de involucrarlos, se les va a dar a conocer el nuevo enfoque de la empresa y los nuevos pilares de esta para que sean el reflejo de ello. Además, queremos darles a entender que un error lo comete cualquiera y que estamos dispuestos a reivindicarnos por ello y, sobre todo, que necesitamos su ayuda para salir adelante.

Hemos propuesto un “Family Day” con el motivo de demostrarles a nuestros colaboradores que nos importan todos los ámbitos de su vida: personal, familiar y profesional. Esto mejorará la imagen de la empresa, e influenciará en la percepción que tendrán los familiares de los colaboradores del entorno laboral en que estos se desempeñan. La familia repercute mucho en las decisiones de los colaboradores, por lo tanto, ellos incentivarán a su familiar a seguir laborando y apostando por Viaje Lindo. Cabe resaltar que esto permite lazos entre los colaboradores e impulsa un mejor clima laboral en que todos tengan un buen trato y se sientan cómodos. Parte de esta acción es poner en práctica aquello que respondió Javier Alván, comandante de Viva Air, en la entrevista que se le realizó. Contó que a veces era difícil distribuir su tiempo entre su familia y su trabajo, por lo tanto, nosotras al crear ciertas acciones pensamos en la necesidad de cada colaborador. Deseamos que tengan un equilibrio en sus vidas, porque sabemos que el rubro en que se desempeñan no es nada fácil y muchas veces requiere grandes sacrificios.

Otras de las acciones propuestas se orientan a buscar el reconocimiento de los colaboradores, con el objetivo de reforzar los nuevos valores de la empresa y lleguen a promover entre ellos la cultura de Viaje Lindo. Cabe destacar que con esta acción vamos a mejorar la productividad empresarial y el nivel de satisfacción de los empleados. Esto va a originar cambios positivos dentro la organización, ya que se refuerzan acciones y comportamientos que la compañía desea que sus colaboradores mantengan.

Asimismo, se ha visto propicio trabajar en lograr una comunicación horizontal en la empresa mediante la cual la alta directiva y los demás colaboradores tengan una relación cercana y óptima. Es importante que todos estén integrados para que puedan trabajar como

una unidad más allá de las diferentes áreas a las que puedan pertenecer. A través de las acciones planteadas, se buscará que estos se conozcan y que se identifiquen con el corazón y la razón de ser de Viaje Lindo. Así va a ser más fácil que los pilares de la compañía vayan de manera transversal e involucren a todos por igual. Deseamos que se rompan las brechas, que se conozcan y que cada uno sepa las funciones de los demás.

En cuanto a la alta directiva, se plantearon actividades que se orientan a buscar un desarrollo integral para ellos. Los talleres los ayudarán a trabajar en ellos habilidades de modo que los formen para ser buenos líderes y generen empatía y unión con su equipo de trabajo. Esto también les servirá para afrontar momentos de crisis y saber cómo orientar a sus colaboradores en momentos en que la empresa pase por problemas de cualquier índole.

9. Justificación de estrategias externas

Los pilares que rigen nuestras estrategias externas son la reconstrucción de la imagen y reputación de la empresa Viaje Lindo Airlines ante la fuerte crisis desatada a raíz del accidente.

Como acciones principales tenemos dar respuesta a las agraviantes del accidente, porque de lo contrario se podría pensar que tenemos a nuestros clientes desatendidos y que no les prestamos la importancia debida. Si no respondemos de manera correcta, podemos perder todos los valores y atributos que nos sostienen como empresa. Sabemos que estamos ante la mirada de todos nuestros stakeholders y que estos están esperando una respuesta, por eso la gestión ante la crisis debe darse de forma inmediata.

Ante todo, se debe entender que un error lo comete cualquiera pero lo importante es saber reconocer las acciones mal realizadas y pedir disculpas, y plantear una nueva propuesta que pueda resarcir todos estos hechos. Es importante saber que el peor enemigo de una gestión de la crisis es negar una responsabilidad, y es lo que nosotros deseamos evitar. Cuanto más pronto lleguemos a aceptar la situación, estaremos en mejor posición para repararla.

Se sabe que las pérdidas humanas son irreparables, pero lo que deseamos es hacerle saber a las familias que estamos con ellos y que asumiremos todo tipo de responsabilidad.

Esta acción dice mucho de la preocupación que tiene la empresa por las personas a las que impacta, que no solo se limita a generar ingresos económicos, sino que se preocupa por la relación que construye con cada uno de sus stakeholders. A partir de la fecha, se ha propuesto elaborar un plan de crisis con el cual identificaremos las posibles situaciones o casos de riesgo en que la empresa se pueda ver involucrada. Con esto, podemos anticiparnos y saber cuál es la mejor manera de proceder ante una situación de crisis.

Un vocero es el nexo entre la organización y los medios de comunicación, por esta razón, lo consideramos un personaje clave en la gestión de esta crisis. Nadie más que él tiene que dar respuesta ante los medios. Esta persona tiene que ser desenvuelta, firme al hablar y con las respuestas que manifiesta, y tiene que estar siempre bien informado de los últimos acontecimientos de la empresa para poder dar cara frente a ellos. La información que dé el vocero es fidedigna, si todos hablan a la vez la información se puede tergiversar y la empresa puede perder credibilidad y confianza.

Sabemos que nuestros canales de comunicación son muy importantes, ya que son los medios por los cuales nos comunicamos con nuestros públicos; además escuchamos las quejas, sugerencias y el nivel de satisfacción que tienen de la empresa. Queremos que nuestros clientes sepan que los escuchamos y tenemos en cuenta todo lo que nos quieran decir; que no solo les hablamos generando una comunicación unidireccional. Hoy en día, el papel que cumplen las redes sociales en una empresa es muy trascendental, debido a que estas le abren las puertas a que el público pueda generar una interacción con esta misma. La empresa que no tenga una cuenta en alguna red social resulta sospechosa y no genera confianza. Por eso, Viaje Lindo busca reforzar a partir de ahora toda implementación de sus cuentas en redes sociales, con el fin de innovarlas y mostrarse más transparentes. Otra acción relacionada al valor de la transparencia es mostrarle al cliente información necesaria que lo involucre, como datos relevantes de su vuelo, puesto que todo lo que un pasajero espera de una aerolínea es que le brinde seguridad.

Algunas de las acciones planteadas buscan sensibilizar a nuestros clientes para generar un engagement con ellos, y mostrarles que la empresa realmente quiere trabajar para cumplir con sus expectativas y brindar el servicio esperado.

Hemos planteado un video que se llama “Viajamos Juntos” en el que se muestra a un piloto compartiendo aspectos de su vida personal. Lo que queremos logra es que el pasajero tenga confianza con el piloto que lo está llevando. Consideramos que después de esta crisis, este valor es todo lo que se ha perdido. Los colaboradores son la cara de la empresa, por lo que buscamos es humanizar a la empresa a través de sus pilotos. Los pasajeros deben entender que los colaboradores de Viaje Lindo Airlines son igual que ellos, son personas comunes y corrientes que cometen errores y que se esfuerzan en trabajar por sus familias, dejan todo en casa para darles lo mejor.

No solo los clientes son nuestro foco de atención, sino también nuestros proveedores. Si nuestra relación con ellos falla, también les fallaremos a nuestros clientes. Esto permite que mejoremos nuestra calidad de servicio. La honestidad y el respeto es lo que debe primar en esta relación para lograr los objetivos conjuntos. Esto abre las puertas para la generación de valor compartido, en el que ambos puedan destacar dentro del rubro de su core business.

Una de las formas en que la empresa puede subsanar aspectos generados por la crisis, es comunicar de manera eficaz las buenas prácticas que viene desarrollando a lo largo de los años. Viaje Lindo destaca por tener grandes acciones de RSE que involucran al cuidado del medio ambiente. Esto puede demostrar el interés que la empresa tiene por generar un impacto positivo en su entorno. También esto hace que la empresa sea sostenible en el tiempo. Esto ayuda a que la compañía tenga un buen posicionamiento en el mercado y se destaque de entre la competencia.

4. RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones que planteamos para un mayor desarrollo del trabajo y para las siguientes etapas para la mejora del proyecto futuro:

- En los próximos años, sugerimos que Viaje Lindo Airlines implemente estrategias para optimizar los servicios hacia el cliente cargo. De esta manera, la empresa podrá tener una mayor cobertura de mercado.
- En el segundo año de la implementación del plan, Viaje Lindo Airlines debe invertir en presupuesto referido a capital humano. Se deben dar nuevas contrataciones a personal en el área de comunicaciones para optimizar los procesos en el cumplimiento del plan. Sería ideal contratar a un community manager perenne en la empresa, para que conozca y se identifique con la cultura, y así replicar esta información a todos los stakeholders.
- Recomendamos que la compañía expanda sus acciones de RSE, que no solo se centre en el medio ambiente, sino que oriente sus acciones considerando otros activos. En el largo plazo, podrían implementar el voluntariado corporativo con el fin de que la empresa se involucre con la comunidad en general, y dar entender que la empresa está comprometida en generar un impacto positivo en el mundo.
- En el plan se presentaron acciones que buscan que los colaboradores se involucren con la nueva cultura. Sin embargo, estas acciones generan una respuesta en el corto plazo. Lo que la compañía debe hacer es que la nueva cultura dure a través del tiempo, logrando que los colaboradores la interioricen y la transmitan de manera implícita, espontánea y voluntaria.

- A largo plazo, sería adecuado que la alta directiva desarrolle una comunicación horizontal con el resto de colaboradores. Para esto sería bueno implementar actividades de recreación para generar unión, amistad y compromiso.
- Se debe crear un comité de crisis el cual se encargue de prever las situaciones de crisis que puedan presentarse, y anticipar las mejores respuestas para evitar una problemática en la cual la empresa sea perjudicada y la obligación de perder posicionamiento. En el plan de comunicación se propone que el área de comunicación gestione la crisis actual, no obstante, sería adecuado que este comité de crisis propuesto para largo plazo, esté constituido por personas de todas las áreas que para que toda la empresa en su conjunto esté involucrada.
- La compañía debe plantear acciones que busquen el mejoramiento de la experiencia del cliente, y de este modo diferenciarse de la competencia por el valor que genera en sus consumidores. En el plan actual se está trabajando bastante lo que implica identidad, cultura, imagen y reputación. En un plan para los siguientes años lo que debe primar es el posicionamiento.

REFERENCIAS

- Acero, D., Fajardo, E. & Romero, H. (2017). El mercado de transporte aéreo en América Latina: Una revisión de la literatura. *Revista Espacios*. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p07.pdf>
- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Acuña, G. (2014). *Responsabilidad social empresarial: Una mirada desde la teoría y la praxis empresarial*. Ibagué, Tolima, Colombia: Universidad de Tolima.
- Agencia Peruana de Noticias. (2019). Ingreso al Perú de líneas aéreas “low cost” estimula competitividad en el mercado local. Perú: *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ingreso-al-peru-de-lineas-aereas-low-cost-estimula-competitividad-en-el-mercado>
- American Airlines. (2019). Información sobre tipos de pasajeros. *American Airlines*. Recuperado de <https://www.aa.com.pe/intl/es/travelInformation/bookingFAQ.jsp>
- Avianca (2019). Sobre Nosotros. *Avianca*. Recuperado de <https://www.avianca.com/pe/es/sobre-nosotros/>
- Bernal, A. & Rivas, L. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Revista Le Bret*. Recuperado de <http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/337/337>
- Caballero, G. (2006). Análisis de los stakeholders: una reflexión sobre el poder de influencia en la organización. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. Recuperado de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/7266/7103>

- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *El Sevier*. Países Bajos.
- Chumpen, L. (2018). *La transformación de la actuación del Estado en la actividad de transporte aéreo de pasajeros* (Tesis para optar el grado académico de magíster en regulación de los servicios públicos). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Clarín Viajes. (2018). Encuesta Experiencias de vuelo: ¿Qué mejoras esperan los pasajeros?. Argentina: *Clarín Viajes*. Recuperado de https://www.clarin.com/viajes/experiencias-vuelo-mejoras-esperan-pasajeros_0_MZq3KUEKt.html
- Comisión de investigación de accidentes de aviación – CIAA. Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2005). Informe final CIAA-ACCID-008-2005. Recuperado de <https://portal.mtc.gob.pe/comision/ciaa/documentos/2005/OB-1809P.pdf>
- Diario Gestión (2019). Transporte aéreo de pasajeros crecerá 8.7% por el dinamismo del mercado low cost. Perú: *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/transporte-aereo-pasajeros-crecera-8-7-dinamismo-mercado-low-cost-263707-noticia/>
- Diario Gestión (2019). Transporte aéreo nacional de pasajeros creció 5% entre enero y mayo del 2019 en Perú. Perú: *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/transporte-aereo-nacional-pasajeros-crecio-5-enero-mayo-2019-peru-273831-noticia/>
- Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. (2013). *Perú: Turismo Interno. Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes (ENVIR)*. Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- El Peruano (2018). Decreto Supremo que modifica el artículo 14 del reglamento de la Ley de Aeronáutica Civil del Perú, aprobado por Decreto Supremo N°050-2001-MTC. Perú. Recuperado de http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_4110.pdf

- Freeman, E. (2010). *Strategic Management*. New York, United States: Cambridge University Press.
- Guardia, K. (2019). Low cost Sky asegura que precios de pasajes aéreos seguirán bajando en Perú. Perú: *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/low-cost-sky-asegura-precios-pasajes-aereos-seguiran-bajando-peru-264817-noticia/>
- Guerra, R. (2019). Peruanos prefieren viajes que duran entre 1 y 2 semanas y priorizan el ahorro. Perú: *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/peruanos-prefieren-viajes-duran-1-2-semanas-priorizan-ahorro-noticia-616358>
- Hurtado, C. (2019). Perú: Aerolíneas bandera que volaron muy alto [Especial]. Perú: *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-aerolineas-bandera-volaron-alto-especial-faucett-aeroperu-apsa-panagra-noticia-630757>
- Hurtado C. (2017). Los otros retos urgentes de la aviación en el Perú. Perú: *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/otros-retos-urgentes-aviacion-peru-noticia-469876>
- International Air Transport Association (IATA). (2014). La importancia del transporte aéreo para Perú. Recuperado de <https://www.iata.org/policy/Documents/peru-value-of-aviation-esp.pdf>
- Kalakou, S., Moura, F. & García-Melero, G. (2017). Factores que afectan al comportamiento de los pasajeros y a sus actividades en las terminales aeroportuarias. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. UNED*.
- LATAM (2019). Company Profile. Santiago de Chile, Chile. *Latam Airlines Group*. Recuperado de <http://www.latamairlinesgroup.net/corporate-profile>

- Legna, P. (2007). *Reportes de sostenibilidad. Parte 1: concepto, beneficios y contenido*. Argentina: UAIS Sustentabilidad. Universidad Abierta Interamericana. Centro de Altos Estudios Globales.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Editorial UOC
- Mínguez, N. (1999). *Identidad, imagen, y reputación: Tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial*. Madrid, España.
- MTC. (2019) Nosotros. Perú: *Ministerio de transportes y comunicaciones*. Recuperado de <https://portal.mtc.gob.pe/nosotros/index.html>
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Orrego, J. (2009). Líneas aéreas nacionales. S.A (LANSA). [Mensaje de un blog] Yo estoy en defensa de la PUCP. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2009/02/10/lineas-aereas-nacionales-s-a-lansa/>
- Pérez, A. (2014). *Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa*. Cantabria, España: Universidad de Cantabria.
- Peruvian Airlines (2019). Conócenos. *Peruvian Airlines*. Recuperado de <https://www.peruvian.pe/home/pe/conozcanos/volando-con-peruvian>
- Portal de turismo (2019). Aerolíneas transportan 3,8 millones de pasajeros en vuelos internacionales hasta abril. Perú. *Portal del turismo*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/aerolineas-transportan-38-millones-de-pasajeros-en-vuelos-internacionales-hasta-abril/>
- Portal de turismo (2019). Latam Airlines y Peruvian controlan el 70% del mercado aéreo nacional (Ranking de aerolíneas). Perú. *Portal del turismo*. Recuperado de

<https://portaldeturismo.pe/noticia/latam-airlines-y-peruvian-controlan-el-70-del-mercado-aereo-nacional-ranking-de-aerolineas/>

Redacción Gestión. (2017). Los 10 destinos preferidos por los peruanos que disfrutaron sus vacaciones en el exterior. Perú: *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/10-destinos-preferidos-peruanos-disfrutaron-vacaciones-exterior-130593-noticia/?foto=10>

Rodríguez, M. (2015). Ciudad de infierno: 123 muertos dejó avión Faucett hace 19 años en Arequipa. Perú: *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/peru/ciudad-de-infierno-568463/>

Stoessel, J. (2019). Aerolíneas Low cost: Un nuevo boom. Perú: *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/aerolineas-low-cost-nuevo-boom-457391-noticia/>

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.



ANEXOS

Anexo 1: Comunicado de prensa a los colaboradores

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

<https://drive.google.com/file/d/1m8A3TPWaos1cm8nD6c3cSODIXILJasfR/view?usp=sharing>



Anexo 2: Grupo Cerrado de Facebook “Somos Viaje Lindo”

Para visualizar las piezas ingresar al siguiente link:

https://drive.google.com/file/d/17IUUnTIn_iW4TnprVUDqCQNqm68V4zbY2/view

https://drive.google.com/file/d/1j5LUS3_-YXqCqdIocxFCVe6mBPg_iFW/view?usp=sharing



Anexo 3: Asistente de comunicación interna: Avioncito

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

https://drive.google.com/file/d/1dNr0dxyuFvLWSSnNCS_zdwftfZbyYs-S/view



Anexo 4: Manual de identidad y cultura corporativa

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

<https://drive.google.com/file/d/1yIKjJ6P8jW7NSLZR8KvGHNxywu1P4iup/view?usp=sharing>



Anexo 5: Tripulante Estrella

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

<https://drive.google.com/file/d/1YYgfGfNCK0pQSmoiUuGX2IJ7pE5KsoCU/view?usp=sharing>



Anexo 6: Nuevo logotipo de Viaje Lindo Airlines

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

https://drive.google.com/file/d/1n8WYVigCXfSoOFD0k0_VJiNzJaMErYzq/view



Anexo 7: Nota de prensa a todos los stakeholders

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

https://drive.google.com/file/d/1kddCpDIMYO_IXYwP0k_nmPOmTzhAy1Dg/view?usp=sharing



Anexo 8: Nota de prensa a familiares de los agraviados

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

<https://drive.google.com/file/d/1LSrg9ZAHeYa0VThCqqFC-29O2Kx48BSY/view?usp=sharing>



Anexo 9: App de Viaje Lindo Airlines

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

https://drive.google.com/file/d/1XhKJZEag_1jcTVReeyXw_zOOQUNvMsn/view?usp=sharing



Anexo 10: Página web de Viaje Lindo Airlines

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

https://drive.google.com/file/d/1kEyN0Zf9pO5Z4Eo8fFOAEIO4sWiie_u/view



Anexo 11: Video “Viajamos Juntos”

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:

https://www.youtube.com/watch?v=q_YmfBkieI8&feature=youtu.be



Anexo 12: Cronograma y presupuesto

Para visualizar el cronograma y el presupuesto ingresar al siguiente link:

<https://drive.google.com/file/d/1wNOxWyWs1BAr5sgunwQFAfwNow-5tTSL/view?usp=sharing>



Anexo 13: Entrevista a Javier Alván Parodi

Entrevista realizada a **Javier Alván Parodi**, comandante de vuelo Airbus 320 en Viva Air. Inició su carrera aproximadamente hace 20 años como encargado de operaciones de vuelo. Luego, fue navegante de vuelo de aviones rusos. Trabajó por años siendo piloto en LAN, lo que ahora es LATAM, después de eso ascendió a comandante, puesto en el que actualmente se desempeña.

1. ¿Cuál es la razón por la que cree que los pasajeros eligen entre una aerolínea y otro?

Inicialmente, los pasajeros empiezan a preguntar entre sus amigos y familiares sobre sus experiencias de vuelo, y básicamente los pilares o la principal información que busca el pasajero es seguridad (que los transporten con seguridad) y comodidad (qué tan cómoda es la empresa, si es puntual, si cumple con todo lo ofrecido. Con referencia a la seguridad, que no haya tenido ningún tipo de accidente o incidente, eso le da tranquilidad al pasajero.

2. ¿Alguna vez ha ocurrido un accidente en la aerolínea en la que trabaja?

Accidente, gracias a Dios no; incidentes, sí. Pero todos han sido controlados, ninguna que otra falla que pueda suceder de máquinas que se malogran, pero que nosotros estamos en la capacidad de resolver estas fallas porque nos entrenamos cada 6 meses en los centros de entrenamiento aeronáutico que la empresa nos envía, en el cual practicamos la gran mayoría de fallas que puede suceder, así que realmente ya lo tomamos como el pan de cada día.

3. ¿Qué es lo que más valora de la aerolínea en la que trabaja?

Lo que me gusta de Viva Air es que no escatima en instrucción, no escatima en mantenimiento, en todo lo que concierne a la seguridad del vuelo, porque si un piloto no se siente tranquilo o a gusto para realizar un vuelo o no tiene la experiencia suficiente para ir a un campo especial tipo Cuzco, un piloto puede tener la plena libertad de decirlo y se le va a programar con un piloto instructor para que le de mayor confianza, absuelva todo tipo de dudas, y luego él pueda realizar su vuelo con mucha confianza. Luego, si el avión tiene alguna falla, tenemos plena libertad de notificarlo y reportarlo para que mantenimiento haga su trabajo y eso es algo muy puntual porque no solamente nos da tranquilidad para realizar el vuelo de manera legal, sino de forma segura para nosotros y los pasajeros.

4. ¿Qué hace en este caso Viva Air para mantener a sus colaboradores? Para que no se vayan a otra aerolínea, por ejemplo.

Normalmente, realizamos reuniones al mes aproximadamente tenemos 2 reuniones en las cuales nos reunimos la gerencia y las diferentes áreas de la compañía, en el cual conversamos sobre los logros obtenidos y las metas a futuro y vemos viendo los frutos que hemos conseguido mes a mes. También se absuelve cualquier inquietud que cualquier empleado pueda tener o cualquier pregunta que genere tranquilidad a la empresa.

5. ¿Tiene conocimiento de qué es un plan de crisis?

Sí, un plan de crisis es un protocolo en caso de que pueda suceder algún tipo de eventualidad, ya sea un incidente o accidente en algún punto donde nos podamos trasladar y en el cual tenemos un flujo de comunicación el cual tenemos seguir y respetar, para comunicar a todas las áreas involucradas y cada uno pueda desarrollar su trabajo de manera puntual.

6. ¿Cuál es el estilo de vida de un piloto?

Bueno, un piloto es un trabajo 24/7, un piloto tiene un rol de vuelo, puede planificar su vida, pero algunas veces a uno lo llaman para que pueda brindar un apoyo a la compañía cuando algún compañero o alguien se ha ausentado por “X” razones, y tenemos que presentarnos para apoyar a nuestra empresa, para que siga caminando y siga desarrollándose y no se vea afectada. Pero algunas veces esto puede coincidir con algún santo, algún familiar, alguna reunión, la cual va a impedir que tengamos que presentarnos. Si bien es cierto, genera algo de melancolía, pero luego viene la parte gratificante que con ese esfuerzo vamos cosechando los frutos de ese trabajo y uno lo ve (en mi caso), cuando mis hijos están felices y puedo compartir con ellos, ¿no?

7. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores de Viva Air?

Muy buena. Siempre hay una relación directa entre los jefes, los altos directos y las áreas de la compañía. Siempre existen los canales abiertos para cualquier duda e inquietud, en el cual podamos preguntarlas o conversar con nuestros jefes para siempre mantenernos tranquilos y poder desarrollarnos en la compañía, y realizar nuestro trabajo de manera concreta y sin ningún tipo de problema.

Anexo 14: Entrevista a Alessandra Jaramillo

Entrevista realizada a **Alessandra Jaramillo**, analista senior de comunicación interna de la empresa Hochschild Mining, compañía en la que viene laborando desde hace 3 años. Previamente a esto, estuvo trabajando en la empresa Supermercados Peruanos, perteneciente al Grupo Intercorp.

1. ¿Cómo consideras que se puede subsanar un área de comunicación quebrada?

El tema de subsanar un área de comunicación interna tiene muchas aristas. Para empezar, uno como área, antes de hacer cualquier plan o acción, tiene que estar preparado de antemano y para esto es ejecutar un plan de comunicación que responda a la estrategia tanto como del área de recursos humanos, en caso esté dentro de recursos humanos, y como la estrategia de la empresa. Entonces, yo para poder generar acciones, generar tareas y responsabilidades, primero tengo que establecer un objetivo, y de acuerdo a eso, decantar cuales son los pasos que yo voy hacer. Como te digo siempre haciéndolo en base a la estrategia de la compañía. Entonces, para que un área de comunicación se considere quebrada, quiere decir que ha sido un área que no necesariamente ha estado consolidada en su totalidad, y no ha tenido un norte se podría decir, que ha sido generada de manera improvisada en algunos casos, porque como tú ya sabes, no todas las empresas piensan que el área de comunicación interna sea un área que genera valor, el cual sabemos que está mal, pero poco a poco está cambiando ese panorama. Antes las personas que eran comunicadoras eran catalogadas periodistas, o de marketing y se ponían a hacer trabajo que no correspondía. A raíces de las crisis, de tener colaboradores que trabajaban día a día sin ninguna motivación, se iban, aumentaba la rotación, no se quería desarrollar en la empresa, pasaba mucho la rutina, vieron que el área de comunicación interna es el área que podría ser un aliado. Entonces, al generar un área que tú piensas que es una ayuda que puede mejorar a tu compañía es cuando comienzas a darle valor. Un área que no está bien formada, puede que una situación de crisis o un mal manejo de un mal directivo o en este caso el fallecimiento de un cliente o inclusive de un propio colaborador, puede ser que afecte a la empresa. En mi caso, estoy en una empresa minera, y estamos bien metidos en reputación, imagen, generar un sentido de orgullo en los colaboradores. Estamos en un rubro que es bastante peligroso, contamos con colaboradores que ingresan a mina en el cual, si es que ellos no siguen normas de seguridad o políticas, se puede llegar a perder la vida de una persona. En este caso, nosotros no podemos entrar a acciones que estén tiradas a ser

sueñas, sino que tenemos que seguir una estrategia de la empresa que en este caso es cuidar a las personas. Las personas son nuestro principal activo, son seres humanos y creemos que ellos dan la vida por la compañía, así como dan la vida por a la familia que los esperan. Al perder la vida de un colaborador en esta situación puede que la empresa se te venga abajo, pueda que esto saque en medios, puede que te vean como el malo, e inclusive hacer que la empresa cierre, entonces, lo que yo haría al estar en un área de comunicación interna sería: Establecer un plan antes de realizar cualquier acción, alineado a la estrategia y con un objetivo claro.

2. ¿Cómo solucionan la incomodidad de un colaborador si se presenta?

Aquí hay varias aristas, si un colaborador se queja de mal clima laboral es porque no ha sido transparente la manera en cómo se han llevado las cosas en una compañía, y esa es nuestra principal como un área de comunicaciones, siempre hay que tener a todos al tanto. Entonces, ¿cómo yo solucionaría esto? Sería, primero, escuchando al colaborador, tenemos varias herramientas, varios canales para poder llegar a ellos, pero el más importante es poder conversar directamente con la persona. Aquí, yo por ejemplo en la empresa, algunas personas son muy retraídas, son personas rutinarias, pero cuando tú te sientas con ellos, por más que han tenido un turno de madrugada, vienen a la oficina y se sientan a una reunión de dos horas en las que ellos dan su opinión sobre diferentes acciones o situaciones que le sucedan a él en la empresa. En una conversación de uno a uno, yo levantaría las cosas que no le parecen, o por qué siente que no hay un buen clima laboral, siempre hay situación que les marca. Puede ser que no se haya llevado bien con su jefe, puede ser de que haya habido cualquier tipo de consulta de él hacia un área, la cual no haya sido solucionada de manera correcta, pueden ser mil cosas que hayan pasado con el colaborador.

3. ¿Cuáles serían los requisitos básicos para elaborar un plan eficaz de comunicación?

Un punto importante que les puede ayudar es conocer a tu público. Nosotros contamos con personas en Lima, en Argentina, los cuales no todos tienen el mismo perfil, este es un reto para los comunicadores porque el mensaje que tú le tienes que dar a ellos tiene que ser muy claro, conciso, transparente, y sobretodo, les tienes que hablar en su lenguaje. Me refiero a que si estás en Lima de repente tira un poco más hacia lo motivador en cuanto a dar un mensaje que te llena de orgullo, que te haga ver que estamos logrando algo, un objetivo; en el caso de mina, tiene que ser un mensaje más colorido, lenguaje más coloquial, no sé, que esté relacionado más a números, temas con porcentaje. Entonces es muy importante que tú sepas

llegar a tu público para que se sientan ellos que hablan tú mismo lenguaje y que la empresa es tuya, que te entiende, que te habla de la misma forma en que tú le hablas a ella. Es algo adicional que si me gustaría agregar en este tema de cómo se estructuraría un área de comunicación.

4. ¿Cómo hacen en su empresa para conocer a su público?

Lo primero que se tuvo que hacer es un diagnóstico para saber cuál es el perfil de tu colaborador, qué les gusta, cuáles son sus motivaciones, cuál es el principal canal por el que los colaboradores ven información de la empresa, si es que valoran nuestros canales, si es que sugieren algunos otros. Otro punto también es cómo ven a nuestra compañía, de acuerdo a eso nosotros podemos ver qué acciones o qué estrategias realizar. Cuando yo ingresé a la empresa, el colaborador se definía por alguien que trabaja por su familia, para darles algo mejor a sus hijos, ellos se sentían guerreros y que se esforzaban, y que pasaban varias horas del lugar. El colaborador dice: yo trabajo y me sacrifico para que mi hijo sea mejor que yo. Para eso hicimos encuestas, para saber cuál es su perfil, o si hemos mejorado.

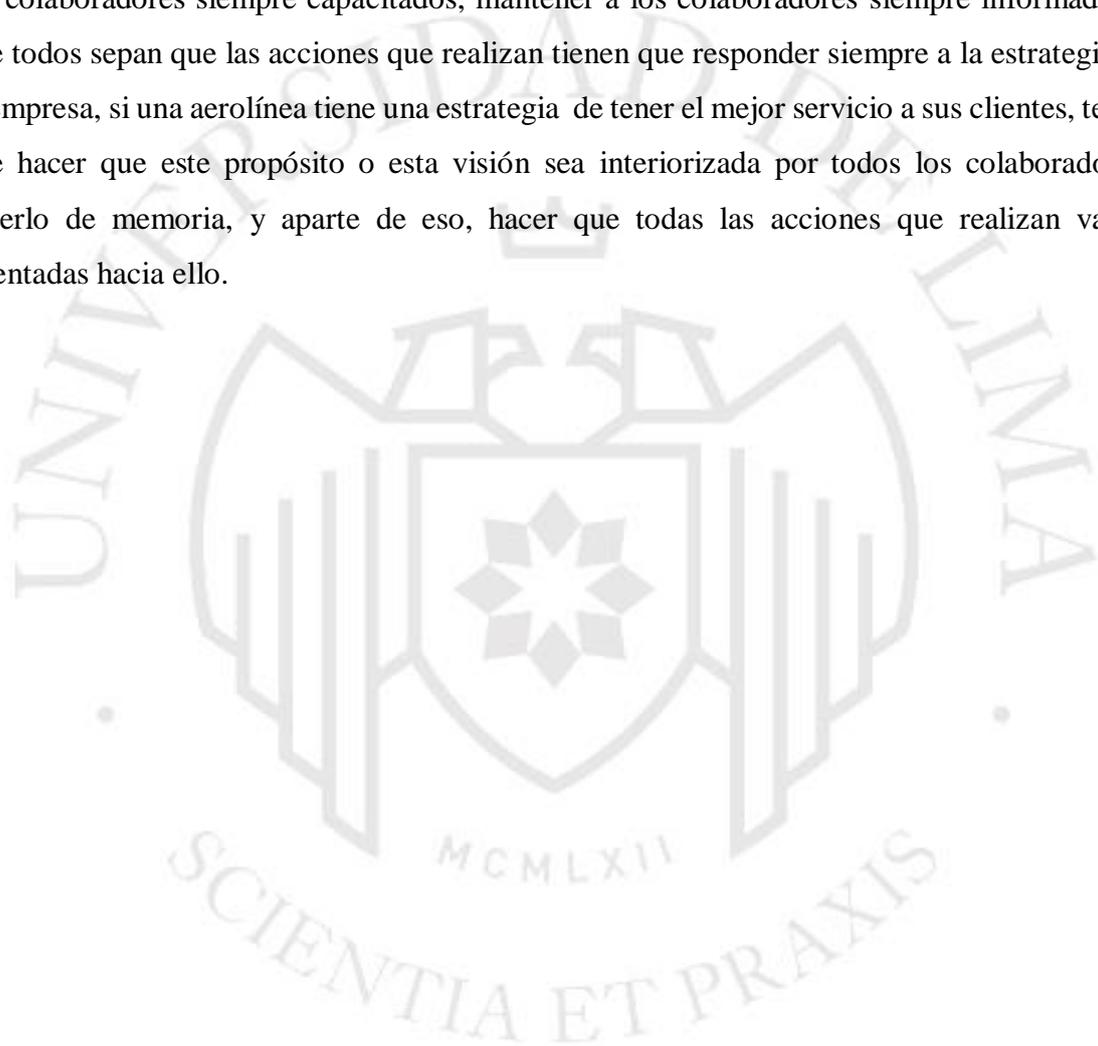
5. ¿Qué se debe hacer para mantener una buena imagen y reputación?

Tenemos que entender que el colaborador es la persona embajadora de la marca de tu empresa, el trabajador de manera interna si es que no está alineado con tu empresa, puede pasar que en cualquier crisis o en cualquier momento pueda hablar mal de la compañía y eso genere repercusiones en tu imagen. Nosotros debemos siempre tratar de preservar la imagen y la reputación de nuestra compañía. Lo que se debe hacer primero es escuchar a los colaboradores, que cosas valoran de la compañía y esto va bien ligado a lo que es la propuesta de valor del empleado y también saber en qué puntos ellos valoran y que nosotros no estemos haciendo el esfuerzo debido. Muchas veces esto influye bastante en la imagen de la compañía y el clima. Ellos valoran bastante el crecimiento de la compañía, por ejemplo, si nosotros no le hemos estado dando fuerza a eso, al tema de voluntariado, esto definitivamente va a repercutir en el colaborador, y ellos no se sentirán comprometidos porque ellos valoran otra cosa. La experiencia al empleado es todo lo que le podemos dar para que su curva de aprendizaje de todo lo que hacemos en la compañía sea más rápida y se pueda alinear a los valores. Esto genera una fuerte propuesta de valor. Esto hace que el colaborador se siente más satisfecho, que todo tenga una razón de ser. Hace poco fui a una conferencia muy buena en que la gerente de experiencia del cliente del BCP decía: así como pides que el servicio del cliente sea el mejor, nosotros también tenemos que hacer que el servicio hacia nuestros

colaboradores sea el mejor, el colaborador replica esto, tener congruencia y hacer que el colaborador siempre se sienta acogido por la compañía.

6. ¿Cuál consideras que es el reto que tiene el área de comunicación de una aerolínea frente al rubro de otras empresas?

Bueno, en general, te puedo decir, también yendo por el tema de usuario y de persona que gestiona la comunicación interna, te diría que el principal reto de la aerolínea es mantener a tus colaboradores siempre capacitados, mantener a los colaboradores siempre informados y que todos sepan que las acciones que realizan tienen que responder siempre a la estrategia de la empresa, si una aerolínea tiene una estrategia de tener el mejor servicio a sus clientes, tengo que hacer que este propósito o esta visión sea interiorizada por todos los colaboradores, saberlo de memoria, y aparte de eso, hacer que todas las acciones que realizan vayan orientadas hacia ello.



Anexo 15: Encuesta sobre propuestas de logo para Viaje Lindo Airlines

Se realizó una breve encuesta a 62 personas con el fin de conocer su opinión sobre los posibles nuevos logos de la compañía Viaje Lindo. Ambos destacaban los nuevos valores que se van a implementar en la cultura de la empresa, pero queríamos saber cuál era aquel con el que se identificaban más y el que consideraban que era el más indicado para representar la identidad gráfica de la empresa. El 53,2% fueron mujeres y el 48,4% fueron hombres.

El 87,1% contestó que prefería el segundo logo, y el 12,9% indicó que prefería el primer logo. Una de las razones por las que prefirieron la segunda opción es porque consideraban que tenía una tipografía más amigable, generando empatía con ellos. Además, escribieron que los colores se apreciaban mejor en la segunda opción, siendo más impactantes. Muchos afirmaron que les parecía una propuesta moderna para una aerolínea. En pocas palabras, el segundo logo les pareció más llamativo y captaba más su atención.

Sexo

62 respuestas



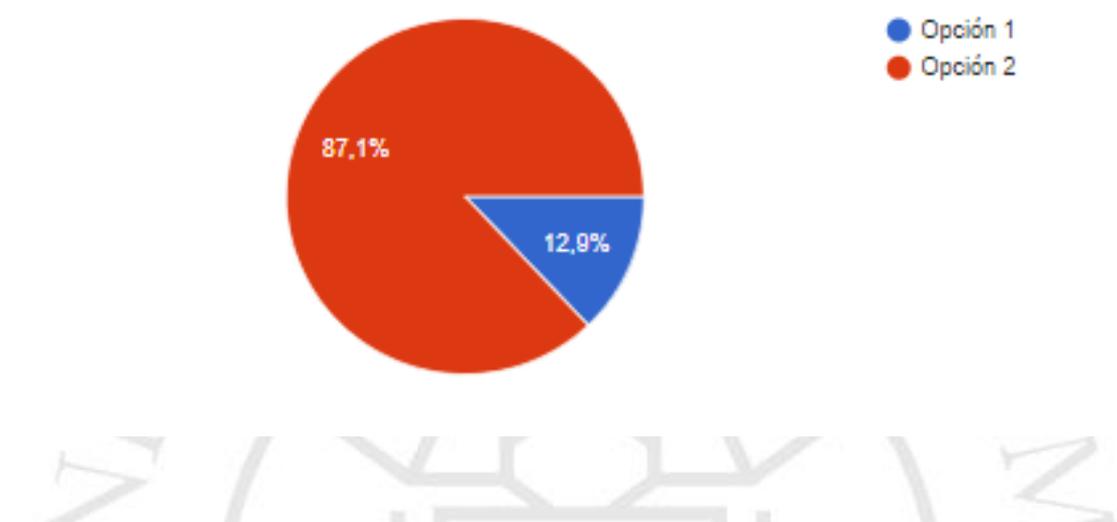
| |
|------------------------------|
| Carolina Leubsdorf |
| Carlos |
| Aaron Belsuzarri Scheidemann |
| Rubí Jiménez |
| Loretta Labrin |

¿Cuál de estos dos logos te parece el más adecuado para una aerolínea? *



¿Cuál de estos dos logos te parece el más adecuado para una aerolínea?

62 respuestas



¿Por qué elegiste esa opción?

57 respuestas

| |
|--|
| Me parece más formal |
| Me llama más la atención. Me parece más impactante. |
| me parece más llamativa |
| Me gusta la posición de las letras y la forma del logo |
| Más colorido, el mensaje es más claro llamativo |
| Me llama la atención |
| Esta mas bonito |