

UNIVERSIDAD ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS



**REGLAMENTO PARA CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA AGENCIA
DOBLE AS**



MÓNICA PATRICIA MATEUS MARTÍNEZ

MERCADEO Y PUBLICIDAD

.....

BOGOTÁ

2021

**REGLAMENTO PARA CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA AGENCIA
DOBLE AS**

Mónica Patricia Mateus Martínez

Tutor

Mónica González

Fundación Universitaria del Área Andina
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y
Financieras Programa de Mercadeo y publicidad
Bogotá 2021

Este trabajo está dedicado a Dios por poner estos sueños en mi corazón y abrirme camino para cumplirlos; a mi hija por ser mi inspiración; a mi familia y amigos que de una u otra manera levantaron mis brazos para alcanzar esta meta y cerrar este importante ciclo con éxito para mi vida profesional.

Agradecimientos

A Dios por llevarme a cumplir metas, por poner sueños y aparejar todo para cumplir los anhelos de mi corazón, por permitirme conocer en esta etapa a personas maravillosas que han aportado no solo a mi crecimiento como profesional sino también como ser humano, gracias por la provisión y por cada bendición en este caminar.

A mi familia; a mi hija Laura Sofía, eres el motor que impulsa cada uno de mis días, a mi madre simplemente gracias por ser quien eres, a mis hermanas, sobrinas, primos (as), tíos(as), por acompañarme aun cuando no era consciente de ello, a mis amigos por rodearme con amor e inspirarme a ser mejor cada día.

A mis profesores por la enseñanza, por los consejos, por el tiempo fuera de aulas, por la calidad de ser humanos que son, a mis clientes gracias por confiar en mi y permitirme crecer con ustedes, por entregarme algo tan valioso como es cada marca o cada proyecto en el cual he tenido el privilegio de participar y dejar mi sello profesional y a todas aquellas personas que no están en este momento pero que me brindaron una voz de aliento, me acompañaron, me ayudaron en el proceso para poder cumplir mi proyecto de vida como profesional, este logro ha sido posible gracias a la colaboración y apoyo de muchas personas especiales.

Mónica.

Tabla de contenido

Agradecimientos	4
Introducción	6
Planteamiento del problema	7
Antecedentes	7
Descripción del problema	8
Justificación	9
Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Marco teórico	13
Reglamento interno para clientes.	19
Proceso de compra.	22
Diseño metodológico	25
Análisis de la situación	25
Matriz D.O.F.A	30
Estrategias resultado de matriz DOFA cruzado	32
Desarrollo de productos	33
REGLAMENTO Y MANUAL DE COMPRA PARA CLIENTES	33
Objetivo Del Manual y Reglamento:	33
Alcance Del Manual:	33
Proceso De Compra Para Clientes:	33
Desarrollo De Actividades:	34
Notas Aclaratorias:	37
Tarifario	37
Conclusión y recomendaciones.	39
Anexos	41
Referencias	44

Introducción

En el marco de las relaciones entre empresas y clientes, es importante establecer cómo la comunicación y/o la necesidad de establecer una comunicación efectiva con los clientes de cualquier empresa es crucial, ya que es el único medio para lograr una retroalimentación que permita tener una continua mejora en los productos y servicios ofertados, si dicha comunicación no efectiva y asertiva, será el inicio de una brecha con muchas barreras que no permitirán que las necesidades y expectativas de cada cliente sean satisfechas por ende si no se tiene una buena comunicación tampoco se logrará un aumento en las ventas y una satisfacción plena de los clientes actuales.

Dada dicha importancia en el presente proyecto se analiza la importancia y relevancia de implementar herramientas que ayuden a una comunicación efectiva, con respecto a lo anterior, surge como objetivo la realización del presente trabajo: Desarrollar un manual de compra y reglamento para los clientes, con el fin de que cada cliente tenga claro el funcionamiento de la agencia y se pueda adaptar a los procesos de la misma.

Planteamiento del problema

¿Por qué es importante un manual de compra y reglamento para clientes?

Antecedentes

Doble As es una agencia de publicidad con estudiantes de último semestre, voluntarios de distintos semestres y docentes con experiencia, que desarrollan un proceso de investigación para cada trabajo a realizar y con tarifas razonables para cada presupuesto.

La agencia Doble As ofrece sus servicios para clientes internos y externos; se pueden describir como clientes internos a quienes tienen vinculo directo con la Universidad del Área Andina; estos pueden ser de otras facultades, programas académicos u otras dependencias como el área de bienestar o la vicerrectoría; En la clasificación se puede llamar a clientes externos, a quienes tienen alianzas con la universidad y/o clientes reales que creen en el talento joven y en los próximos profesionales, dichos clientes pueden ser empresas medianas o pequeñas que necesiten el apoyo y guía de una agencia para que su negocio sea más competitivo, aunque generalmente son clientes con un presupuesto reducido depositan la confianza en la agencia quien de la mano del cliente ha logrado no solo satisfacer a los clientes externos sino también cumplir con la cuota de responsabilidad social impactando a comunidades que

necesitan del conocimiento que la agencia le brinda para sacar sus proyectos adelante.

Descripción del problema

Doble As es una agencia pro-activa, comprometida con sus clientes y es una herramienta para estudiantes que dejan su huella y talento en su paso como pasantes y practicantes en la misma, gracias a la amplia experiencia de los docentes líderes de la misma brinda gran experiencia en diseño y producción de piezas de comunicación gráfica como: Brochures, volantes, diseño póster, diseño gráfico, desarrollo e identidad de marca como; naming, diseño logos, manual de manejo de marca, publicidad, diseño, ilustración, diseño flyers, diseño tarjetas, diseño de diplomas o certificados, diseño de banners, displays, fotomontajes, desarrollo de estrategia creativa, investigación de mercados, piezas gráficas en general, audiovisuales y diferentes productos y servicios que continúan desarrollando y adaptando para cada día ser una agencia con un servicio integral.

Como agencia al servicio sus clientes al mencionarse alianzas con los clientes internos y por tratarse de una universidad con múltiples dependencias, en Doble As se ha creado una brecha con estos clientes la cual debe cerrarse en pro de continuar creciendo como agencia, dar solución a las necesidades de sus clientes y trabajar de la mano con los mismos en un ambiente cálido y

amable, es por ello que nace la necesidad de articular y comunicar los procesos internos de la misma, dando a conocer los procesos y funcionamiento al interior de la misma.

Justificación

El presente proyecto tiene como objetivo principal desarrollar un manual de compra y reglamento para los clientes, enfocado en la comunicación al cliente sobre el funcionamiento de la Agencia Doble As, la cual lleva 5 años en funcionamiento. El estudio surge por la brecha de comunicación entre la agencia Doble As y sus clientes internos, por tratarse de una agencia con fundamentos académicos, la rotación del personal en especial ejecutivos de cuenta, es algo constante, con ello surge la necesidad organizacional de tener a la mano herramientas de comunicación amigables y de fácil acceso, que optimicen el trabajo al interior de la agencia, logrando una mayor efectividad en la respuesta a cada requerimiento.

Para entender el propósito de la realización de este trabajo de grado, es indispensable comprender la necesidad de plantear y establecer una comunicación efectiva con los clientes, ya que son estos la razón de ser y además la fuente de ingreso que la tiene en pie, los clientes son el bien máspreciado en toda empresa y es por esta razón que es sumamente importante dedicar tiempo e invertir recursos en la mejora del servicio a cada cliente, en la

comunicación y en el desarrollo de procesos que con ello permitan lograr una satisfacción mayor de cada cliente, esto no solo permitirá continuar con la estabilidad de la agencia, si no también potenciar su crecimiento logrando el impacto a nuevos clientes.

Doble As puede ser la mejor en su área, sin embargo si no se tiene una buena comunicación con los clientes, no se lograrán un aumento en las ventas y una satisfacción plena de los clientes actuales es por ello que es importante tener un manual de compra y reglamento para clientes, con el fin no solo de dar a conocer el funcionamiento al interior de la agencia; ello otorgará una ventaja significativa al momento de depurar y dar solución a cada requerimiento y necesidad del cliente, ya que tanto clientes como colaboradores nuevos tendrán dicha herramienta a su mano.

Es por ello que surge el objetivo del presente trabajo: Desarrollar un manual de compra y reglamento para los clientes, dicho reglamento es considerado en diferentes empresas como una herramienta que permite regular las relaciones internas de la misma.

Para llevar a cabo el objetivo y obtener este reglamento para clientes, inicialmente se hará un análisis del funcionamiento de la agencia, luego basado en las necesidades de la agencia se diseñará dicho manual de compra y

reglamento. También, se busca diseñar un tarifario actualizado con todos los productos y servicios que la agencia puede ofertar con el fin que pueda ampliar su portafolio e incursionar en el mercado con tarifas coherentes y competitivas.

Por último es importante resaltar que este trabajo servirá de guía y apoyo para estudiantes, clientes y docentes, ya que se guiarán con este para futuros proyectos en el área de Mercadeo y Publicidad e inclusive para las agencias pares a Doble As.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el proceso de compra para lo clientes de la agencia Doble As al mes de agosto de 2021.

Objetivos específicos

- Realizar el levantamiento de información del proceso actual de compras en DOBLE AS.
- Realizar un Benchmarking.
- Establecer manual de compra de Doble As, tarifario y reglamento para clientes.

Marco teórico

La comunicación es un aspecto considerado como desconocido, sin embargo su relevancia, importancia y además complejidad en la venta directa, lleva a que en la actualidad se pueda decir que se ha reconocido la comunicación con un papel muy importante en la buena comunicación dentro de cualquier empresa. (Salinas Jiménez, Pérez Fabra, & de los Ríos, 2018)

En la era en la que vivimos la comunicación atraviesa por miles de cambios debido a los avances tecnológicos, por un lado dichos avances favorecen la rapidez en los canales de comunicación, es la era de la inmediatez ya que “simplifica y mejora algunos procesos de trabajo” (Rodríguez-Fernández & Vázquez-Sande, 2019), por otro lado se vuelve algo muy impersonal, algo que puede afectar las relaciones y lo relevante es que dichas habilidades de comunicación entre tantos avances tecnológicos se vuelven algo para destacar en las competencias de los profesionales y en su desempeño, muchas empresas lo ven como una habilidad indispensable ya que: “Se busca generar confianza, a través del diálogo y la transparencia, valor en alza en un contexto marcado por la pos verdad y las fake news” (Rodríguez-Fernández & Vázquez-Sande, 2019).

Ahora bien el día a día está lleno de diferentes actividades donde la comunicación es crucial en todos los roles que se desempeñan en el diario vivir y más aún en el área profesional, sin embargo bien sea en un rol afectivo, cultural, familiar o profesional, algo que llama la atención es que las grandes teorías de comunicación expresan que no existe lo que algunos llaman no comunicación, de manera que esto quiere decir que como seres humanos en cada actividad o rol que desempeñamos siempre se esta en constante comunicación, es interesante analizar esto ya que bien sea por medio de palabras e inclusive el tono en el que se usen, de igual manera los gestos con la cara, la respiración o cualquier movimiento del cuerpo siempre se están enviando mensajes y en constante comunicación... Esto lleva a pensar que, en cada rol laboral desempeñado o en algo que simplemente puede ser cotidiano como es el trato con los clientes siempre se esta comunicando algo, de igual manera siempre se establece comunicación y “como empresas es imprescindible no mantenerse impasible, es de resaltar que siempre se está diciendo algo... se puede analizar los diferentes escenarios como:

- Cuando se informa a los clientes sobre un nuevo proceso, correo, producto, empleado, cotización o facturación.
- Cuando se realiza la entrega del producto o servicio que solicita el cliente.
- Cuando se concreta un evento, cita o tal vez una reunión de venta.
- Cuando se realizan incentivos, con el fin de animar, persuadir y/o

motivar a los clientes inclusive a los comerciales y/o ejecutivos de cuentas.

- Es más cuando se mantiene el silencio, sí cuando no hay llamadas, correos, mensajes de texto, inclusive en dichos casos siempre se está enviando un mensaje y es sumamente importante recalcar que el olvido por una emergencia, tal vez desorganización, desinterés, indiferencia, sea cual sea el caso esto abre una importante brecha entre cliente-proveedor.

En las actividades cotidianas pese a las múltiples tareas que se desempeñan, la comunicación es imprescindible... como lo cita el autor “la comunicación con el cliente está orientada finalmente a la SATISFACCIÓN de éste último; para ello, el proceso de comunicación exige que sea conducido, o reconducido, por el vendedor, con el objeto puesto en eliminar los obstáculos a la comunicación y procurar que la información en ambas direcciones sea clara y fructífera. (Ongallo, p. 12) es por ello que para ayudar a estrechar la brecha de comunicación con los clientes se sugiere la implementación del reglamento interno para clientes, dicho reglamento es comunicado tanto a colaboradores como a clientes, “De acuerdo con Leidy Lozano, Analista de Desarrollo Organizacional, el reglamento es un mecanismo que le permite a un empleador y a sus colaboradores tener claridad de las sanciones, los beneficios y las obligaciones de las dos partes.

“Es el mecanismo a través del cual logras el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Te permite gestionar la cultura organizacional porque promueve o prohíbe ciertas conductas laborales, y además es una prueba de que la empresa cumple con lo que exige la Ley y es responsable a la hora de comunicarlo a sus colaboradores”. (Posible, 2020), de manera que en dicho reglamento se expresan no solo los beneficios que se pueden denominar como derechos del cliente, si no también su deber como tal.

Por otro lado la manera en la que se escuche al cliente es de igual manera esencial, el autor Pablo Medina menciona que siempre se debe:

- Mantener una postura y/o actitud de interés y atención al cliente, aprovechando al máximo cada palabra que exprese y en el tiempo de escucha se debe evitar falta de atención, distracción o cualquier gesto de aburrimiento.
- Aconseja no pasar por alto los defectos de comunicación fijándose en razones y sentimientos, nos menciona que antes de refutar, lo correcto es ponerse en los zapatos del otro tratando de entender a la otra persona, lo que se denomina como empatía.
- Nos dice que se debe mostrar confianza, en realidad no se debe tener ninguna postura de defensiva.

- Menciona que es importante ver las discrepancias como algo normales.
- Por último aceptar las ideas de los demás.

En definitiva construir relaciones firmes con los clientes no es tarea fácil, demanda tiempo y además una inversión, actualmente muchas empresas invierten más en conservar sus clientes antiguos que en conseguir clientes nuevos, como lo menciona Ernesto Torrenegra esto, se debe a que es más probable que un cliente antiguo refiera nuevos clientes, además el autor menciona que dichos clientes representan para la empresa cierta zona de confort, lo cual es cierto se llega un punto en el que se pierde el interés por seguir ganando clientes y crecer, por otro lado el servicio postventa también cobra un importante sentido ya que es una herramienta poderosa entre el asesor o ejecutivo de cuentas y el clientes, en definitiva el asesor es “quien actúa como el vínculo entre la empresa y el cliente y realiza el seguimiento requerido para el proceso de evaluación y retroalimentación” (Torrenegra, 2017) ahora bien dicha retroalimentación será crucial para mantener a los clientes fidelizados, además que en esta comunicación constante se podrán conocer las necesidades del cliente y con ello se logrará ser más acertados al momento de cumplir sus expectativas y con ello brindar una respuesta oportuna ante cada inquietud o solicitud del cliente y además de dar información clara en el momento que lo necesite es fundamental para cualquier empresa, esto dará una sensación de seguridad al cliente y además le permitirá

a la empresa dar una solución oportuna a los requerimientos del mismo.

Por otro lado podríamos decir que el clima laboral es algo que cobra importancia, se puede decir que con los clientes existe dicho clima laboral, cuando no se tiene una comunicación constante, la motivación del cliente se ve afectada, esto puede llevar a no entender y alcanzar con efectividad, agilidad y eficiencia las metas que se proponen con cada cliente, esto indudablemente afectará el desempeño de las organizaciones (Salinas Jiménez, Pérez Fabra, & de los Ríos, 2018)

Ahora bien, en dichos procesos de comunicación cuando se implementa algo desconocido para los clientes es algo que debe hacerse de una manera digerible y amigable, es de suma importancia resaltar que en cualquier cambio que realicen las empresas, implicarán nuevos procesos que son novedades para los clientes y ya que estos no están acostumbrados, se debe ser muy acertado en la manera estratégica que debe realizarse este tipo de comunicación, es por ello que al momento de comunicar a los clientes, se deben tener en cuenta los puntos mencionados anteriormente.

Reglamento interno para clientes.

Las expectativas del cliente progresan y cambian constantemente. No se mantienen estáticas en ningún caso, de manera que cualquier empresa que persiga el éxito debe moverse y adaptarse al ritmo de tales expectativas. (Brown, 2007, p. 47). Es por esta razón que es indispensable conocer la manera en la que los clientes perciben a las empresas y las expectativas que tienen, la frase que emplea Mc Graw dice que: “cuando a los clientes se educan y se les explica exactamente como conseguir lo que cada empresa puede vender y cómo adquirir los servicios, las ganancias se ven afectadas en manera positiva”, (Mc Graw Hill Education), esta es la principal clave educar a los clientes, sin mencionar que se les esta enseñando una mecánica o mecanismo de trabajo que permitirá que se entiendan mejor, de manera que dar a conocer los procesos y funcionamiento de las empresas permitirá que cada cliente tenga un mapa claro del proceso de sus requerimientos, tiempos y además servicios con los cuales cada agencia puede solucionar y satisfacer sus necesidades.

El autor Evans menciona que para crear clientes satisfechos es necesario que como compañía se identifiquen las necesidades y también las expectativas de cada cliente, nos menciona aspectos como tiempos de entrega y calidad esperada, sin embargo para construir relaciones comerciales sobre bases firmes con el fin que sea duraderas, es necesario informar a los clientes en cuanto al

funcionamiento que cada compañía tiene en su interior, es indispensable tener una comunicación constante y ser enfáticos en los deberes que también adquieren como clientes.

Las expectativas de los clientes con respecto a la entrega difieren según los sectores, Brown nos dice que hay clientes que pueden esperar una semana para la entrega, como también hay muchos que tal vez esperen recibir el producto el mismo día. (Brown, 2007, p. 43) sin embargo dentro de las agencias, tal como menciona el autor Brown, se deben examinar todas las promesas que se hacen y toda empresa debe asegurarse de que sea realista y que se respete dicho lineamiento, ya que nada destruye con mayor rapidez los sentimientos de confianza que un par de compromisos o promesas incumplidas. Planteando un caso puntual de algún retraso en la entrega de un pedido una buena estrategia implementar será informar a los clientes que la entrega para su requerimiento será en el plazo mayor a lo que realmente la empresa prevea y no como sucede repetidas ocasiones ya que ante una eventualidad se tomará como incumplimiento.” (Brown, 2007, p. 43)

El reglamento para clientes se considera una herramienta que permite regular las relaciones de una empresa, son decisiones preestablecidas que ayudan a que los procesos fluyan más rápido y evitan que tanto como colaboradores así como clientes pierdan tiempo, este tipo de pasos

preestablecidos ayudan a que cada persona del equipo sea más eficiente ya que los procesos fluyen más rápido, este tipo de lineamientos definen y a la vez restringen procesos al interior de las empresas, luego entonces es importante comunicarlo de manera que los clientes no se sientan agredidos y en cambio puedan ver cómo la empresa trabaja día a día en el mejoramiento de sus procesos, no se debe olvidar que este proceso debe ser amistoso con el cliente como lo menciona el autor... Al crear cada sistema jamás se debe olvidar el factor más importante, que es el cliente. No hay que obsesionarse con un sistema o con las reglas en sí, no hay que permitir que los empleados estén completamente pegados a dichas reglas y motivados por el sistema o manual, ya que las reglas no pueden operar en el vacío, deben ser cómodas para el usuario. De manera que, siempre se debe procurar que los procedimientos no resulten excesivamente complicados para las personas que deben implementarlos y adaptarse a ellos. También es sumamente importante entender que en muchas ocasiones el lenguaje que se emplea al interior de una compañía es diferente al que se usa con los clientes, por ello no se debe insistir, en que el cliente aprenda dicho lenguaje; es el reglamento y manual de compra el que debe hablar en el lenguaje del cliente, ahora bien dicho manual debe centrarse en el cliente y no en la empresa. (Brown, 2007, p. 74), es por esto que el foco principal de un manual y reglamento será ofrecer una herramienta que facilitará la comunicación y solicitud en cada requerimiento o necesidad que el cliente tenga, dónde será de vital importancia una retroalimentación de los clientes con el fin de medir el nivel de satisfacción y

con ello mejorar las deficiencias al interior de la agencia.

Por último es importante resaltar que siempre se tendrá oportunidades de mejorar el servicio al cliente, en la frase “Siempre debe existir la voluntad de producir algo mejor.” El ejecutivo de Marks & Spencer (Brown, 2007, p. 76) inspira en las oportunidades que se tienen para dar la milla extra, para ello dentro de los procesos de cada empresa es necesario tener una retroalimentación cada vez que se cumple con un servicio o se realiza la entrega de un producto; como conclusión se puede decir que si es necesario se deben desarrollar o adoptar nuevos procesos que permitirán percibir un control de calidad en cada entrega, como un acta de entrega, remisión o carta de satisfacción que dejará evidencia de que el cliente está recibiendo lo que solicitó y además si está o no satisfecho, si sucede este último panorama, se tendrá la oportunidad de comunicar a la empresa lo que considera que se deba mejorar.

Proceso de compra.

“Por supuesto, las agencias estamos obligadas a aportar soluciones creativas y estrategias eficaces a los distintos problemas de comunicación y de negocio que tienen los anunciantes. Pero, a su vez, también debemos garantizar la viabilidad y el crecimiento de nuestras agencias.” Carlos Municio Director General de Ogilvy & Mather España (Pablo Medina Aguerrebere, 2016, p. 8) De lo anterior se puede concluir sobre la importancia de desarrollar

correctos procesos de comunicación que le permitan a los clientes tener una sincronía con las organizaciones, el proceso de compra como tal debe ser claro en toda empresa ya que de esta manera cada cliente podrá verificar y además aportar al correcto funcionamiento de la organización.

Tarifario.

Monroe (1992) define el precio como la relación formal que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios, tal y como queda recogido en la siguiente expresión: Esta definición pone de manifiesto algo que en ocasiones olvidamos, y es que el concepto de precio se encuentra íntimamente ligado a la cantidad de producto a la que va asociado. En este sentido, las empresas pueden modificar el precio de un producto, no sólo introduciendo cambios en el numerador de este ratio como tendemos a pensar de forma directa, sino también manteniendo fija o constante la cantidad de dinero e introduciendo variaciones en el denominador o cantidad de producto ofrecida a un determinado precio. Es decir, pueden disminuir el precio ofreciendo mayor cantidad de producto a un mismo precio (o aumentar el precio ofertando menor cantidad de producto), por otro lado La RAE propone la siguiente definición para tarifa:

adj. Perteneiente o relativo a la tarifa. Régimen, aumento tarifario.

Morales nos dice que: Una tarifa es la cuota, o el listado de cuotas, que

debe abonar un consumidor o usuario que desea adquirir un bien, así como utilizar un determinado servicio. La tarifa se establece en la política de precios de una empresa, o en sede parlamentaria. En este sentido, dicha tarifa puede ser pública o privada. Es decir, puede ser por un servicio privado o público. Si la tarifa hace referencia al sector público, esta queda recogida por la administración, pudiendo fijar una tarifa legal para todos los usuarios y consumidores.

En conclusión se resalta que El Tarifario es una lista que recopila todos los precios de los diferentes productos y servicios que ofrece la agencia Doble As, tener actualizado el tarifario es sumamente importante por una parte para los clientes porque esto nos ayuda a considerar su opinión en cuanto a los precios justos y por otra parte permitirá gestionar todas las cotizaciones de manera ágil y segura por cualquier persona que se encuentre trabajando en la agencia, en dado caso que el/la Ejecutivo(a) de cuentas no pueda realizarla cualquier persona que haga parte del equipo y tenga acceso al tarifario podrá gestionar y resolver la solicitud del cliente.

Diseño metodológico

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo y así llevar a cabo el diseño y planteamiento del manual y reglamento para clientes, se usarán diferentes fuentes, dicha metodología, se desarrolla con el levantamiento de información usando fuentes secundarias como: Blogs, artículos, libros y trabajos de grado.

Adicional a ello se tuvieron en cuenta fuentes primarias como entrevistas a los docentes líderes, en las cuales se realizaron preguntas referentes al cargo en que desempeñan y como es su relación y desarrollo de actividades con los clientes. Dichas entrevistas dieron herramientas y aportaron información de valor para la construcción del manual y reglamento para clientes.

Análisis de la situación

En la brecha de comunicación que se percibe con los clientes de la agencia Doble As es importante resaltar que en todo momento estamos comunicándonos con nuestros clientes. Al realizar entrevistas con los docentes líderes de la agencia la profesora Julia Herrera y el profesor Javier Pico, se analizan los diferentes procesos que se ejecutan, los nuevos que se sugieren y los que conviene implementar debido al modelo de la agencia, adicional a ello el tiempo que personalmente se laboro durante la pasantía en la Agencia Doble

As, permitió detectar dificultades en dicha comunicación.

Desde la solicitud del servicio, hasta la carta de satisfacción y facturación cada proceso al interior de las agencias de publicidad es de suma importancia; deben estar organizados y llevar ciertos lineamientos, esto no solo con el fin de lograr depurar y cumplir a todos los clientes, también permitirá trabajar de una manera más organizada proporcionando un ambiente de trabajo más óptimo para los colaboradores, sin embargo el cuidado al interior de las empresas puede dejarse a un lado... Como lo mencionan en el libro manual de gestión para la agencia de publicidad: “Los publicitarios son expertos en dar soluciones de comunicación a los problemas de negocio que tienen los anunciantes. Sin embargo, también es necesario que se conviertan en expertos en gestionar agencias de publicidad de tal modo que éstas gocen de una buena salud económica y pueden expandirse constantemente. (Pablo Medina Aguerrebere, 2016, p. 10) con respecto a lo anterior se puede decir que no solo se prosperará en la medida que la agencia de solución y gestioné correctamente cada solicitud de sus clientes, es necesario trabajar en gestionar procesos de mejora para lograr crecimiento y expansión. Es por ello que surge la necesidad de clarificar y organizar un mapa de procesos que permitirá a los clientes y colaboradores conocer el funcionamiento de la agencia Doble As y con ello su proceso de compras, el libro nos dice: Las agencias de publicidad son, ante todo, empresas. Y como tales, tienen una estructura propia, así como organigramas, protocolos de actuación, planes de negocio, etc. (Pablo Medina

Aguerreberre, 2016, p. 14) en este orden se entiende que para llevar a cabo un correcto proceso de compras, se deben adoptar diferentes protocolos de actuación.

Existen varios indicadores que influyen en la estructura de una agencia de publicidad: estructura del mercado en el que actúa, tipo de clientes para los que trabaja, leyes del país en el que está implantada... Estas organizaciones tienen estructuras dinámicas porque deben adaptarse constantemente al cambio interno y externo. Las agencias ganan y pierden constantemente nuevos clientes, incorporan y despiden a distintos empleados (en el caso de la agencia Doble As practicantes temporales), responden a las nuevas acciones emprendidas por las agencias competidoras, (Pablo Medina Aguerreberre, 2016, p. 22)

En este contexto de cambio constante y de estructuras flexibles, las agencias cada vez adquieren una mayor estructura, la cual es clave para poder responder con eficacia a todas las fluctuaciones del mercado, así como a todas las nuevas exigencias de los anunciantes. (Pablo Medina Aguerreberre, 2016, p. 25) de manera que respondiendo a las necesidades puntuales de los clientes y el mercado, como agencia es indispensable que Doble As trabaje constantemente en la adaptación de las nuevas necesidades y expectativas de los clientes, ya que cada cliente tiene más necesidades y cada vez se muestra más exigente, de manera que se deberá trabajar de manera más exigente lo

cual permitirá tener relaciones estables y saludables.

Para realizar la construcción, diseño y elaboración de los entregables de este trabajo dichas entrevistas a los docentes líderes, aportaron información de calidad que servirá de apoyo; adicional a ello se analiza el flujograma y organigrama de la agencia (Ver imagen Anexa No.1 y No. 2) y se evalúan la construcción de nuevos procesos que servirán como apoyo para la creación del manual y reglamento, ya que durante el proceso de pasantía se detectaron dificultades en el proceso de compra, tales como:

- 1) La ausencia de una remisión o acta de entrega donde se pueda tener soporte que los clientes recibieron un producto o servicio en total conformidad, este tipo de documentos como lo menciona el autor Aleida González González “La **Retroalimentación** al **cliente**: permite encontrar las fortalezas y debilidades de la organización” De manera que el cliente tendrá la oportunidad de expresar sus felicitaciones o inconformidades y esto le permitirá a Doble As, generar estrategias para resarcir un error o tomar lo positivo para replicarlo en futuros procesos.
- 2) Se detecta la dificultad en la comunicación respecto a la

información o el tiempo de entrega de productos o servicios después de aprobada una cotización o recibido un requerimiento, es por ello que será necesario establecer tiempos de entrega coherentes dónde se cumplan las expectativas de los clientes, esto permitirá que tanto el cliente como la agencia planifiquen y trabajen de la mano de una manera más amena y organizada.

- 3) Doble As es una agencia que tiene como motor principal la colaboración de practicantes y pasantes, es un lugar que brinda conocimiento y un lugar de aprendizaje para los mismos, sin embargo su mayor debilidad como se analiza en el DOFA a continuación es que los estudiantes duran poco tiempo en cada cargo que desempeñan, el cambio constante del equipo en ocasiones es un obstáculo para dar continuidad a los procesos que se lleva con cada cliente, de manera que si se tienen claros los procesos de la misma, tanto clientes como nuevos integrantes del equipo lograrán realizar un empalme óptimo al recibir o entregar los cargos que desempeñan en Doble As.

Matriz D.O.F.A

Ver Anexo Imagen 3

DEBILIDADES

- Brecha en comunicación con los clientes.
- Por pandemia, deterioro de la comunicación entre la agencia y los estudiantes.
- Falta de canales de comunicación Agencia-Clientes.
- Desconocimiento de herramientas digitales.
- Equipos tecnológicos desactualizados.
- Escasez de personal para cubrir todas las vacantes de la In House.
- Rotación continuo de personal/Permanencia corta en la agencia: Duración de practicantes y pasantes que deben conocer las necesidades de sus clientes para así entablar relaciones y conexión con cada marca.
- Inexistencia del departamento contable y administrativo.
- Descuido de portafolio externo.
- Arl riesgo 1; no cubre salidas a la calle para que los ejecutivos de cuenta puedan visitar clientes y así ampliar el portafolio de clientes.
- Desmotivación por parte de la comunidad académica por falta de incentivos notables.

OPORTUNIDADES

- Capacidad de inversión en equipo y tecnología.
- Nuevos clientes (Pequeñas empresas, emprendedores)
- Realizar actividades que fomenten la integración de los practicantes.
- Realizar alianzas con estudiantes emprendedores para el apoyo y crecimiento de sus negocios.
- Aprovechamiento de la plataforma radial y programas innovadores para el refuerzo de conocimientos en el área de mercadeo y publicidad.
- Ampliar la capacidad instalada, confiando en talento de personas de otros programas académicos.

FORTALEZAS

- Docentes calificados que lideran la agencia.
- Identidad de marca y posicionamiento con estudiantes del programa.
- Capacidad de proponer ideas disruptivas e innovadoras para cada solicitud recibida
- Ambiente laboral ameno.

- Equivalencia entre el pago y la oferta de productos y servicios.
- Apoyo y desarrollo de proyectos institucionales de proyección e inclusión social.
- Respaldo de la Universidad.
- Marca propia.

AMENAZAS

- Que las coordinaciones y dependencias de otras facultades no asuman los lineamientos institucionales del manejo y procedimientos en Doble AS.
- Tarifas cambiantes de los competidores.
- Personas con otras disciplinas y que abarcan servicios que desconocen.
- Competencia de otras facultades, por no ampliar la plaza para que más personas puedan ser parte del colectivo.
- Que no sean aprobados proyectos por los directivos de la universidad.

Estrategias resultado de matriz DOFA cruzado

O5,A5: Convertir a Doble As en un Spin-Off.

D1, F3: Generar campañas de comunicación interna (clientes y estudiantes), con mensajes creativos, reforzando la existencia de la agencia (Estudiantes y clientes externos) y además los nuevos procesos a implementar (Clientes internos).

D3, O4: Generar alianzas que permitan la capacitación constante para el personal activo de la agencia.

A1, O5: Crear programas donde los invitados sean líderes o coordinadores de otras facultades, programas académicos u otras dependencias que utilicen los servicios de la agencia.

D2, O4: Crear alianzas con el programa de bienestar con el fin de diseñar incentivos y reconocimientos a las labores y entrega de cada persona que hace parte del equipo.

D10, O2, O4, Fomentar la participación de los estudiantes creando alianzas con nuevos clientes y con estudiantes con el fin que puedan acceder al beneficio de ser parte de la agencia.

Desarrollo de productos

REGLAMENTO Y MANUAL DE COMPRA PARA CLIENTES

Objetivo:

Establecer, el paso a paso que realiza la agencia Doble As para la venta de los productos y/o servicios requeridos por las diferentes facultades, aliados o dependencias administrativas de la Universidad, a los cuales denominaremos como clientes internos, y a toda empresa, fundación, persona natural o jurídica ajena a la Universidad a quienes denominaremos clientes externos, logrando una metodología que asegure la calidad esperada, eficiencia y oportunidades de mejora continua de la mano de relaciones que generen valor agregado.

Alcance Del Manual:

Aplica para la adquisición de productos y servicios en la ciudad de Bogotá con la agencia Doble As.

Proceso De Compra Para Clientes:

Se describe a detalle cada proceso y los procedimientos que se tienen dentro de la agencia Doble As, además las personas involucradas y el paso a paso para asegurar el desarrollo, entrega y satisfacción para la respuesta de cada requerimiento.

Desarrollo De Actividades:

El cliente enviará todas sus solicitudes y requerimientos al correo electrónico dobleas@areandina.edu.co, este será el único canal de comunicación habilitado por la agencia para resolver cualquier inquietud y solicitud de servicios.

No.	ENCARGADO O ÁREA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	CLIENTE	SOLICITUD SERVICIO: 1. Envía correo electrónico a dobleas@areandina.edu.co , solicitando el servicio, especificando la necesidad puntual y todos los datos necesarios para dar respuesta a su solicitud como: objetivo de la pieza solicitada, tamaño, línea gráfica que desea manejar, cantidades, los textos que desea incluir. Esta solicitud se deberá realizar con mínimo 48 horas de anticipación. Nota: Cuando el solicitante cuente con la información suficiente y clara del material que requiere, iniciará su proceso de adquisición del servicio con la actividad No. 5: Generación de Pedido.
2	Trafficker y/o Ejecutivo(a) de cuentas	ACLARACIONES DE LA SOLICITUD: Para clientes nuevos: Se realiza el primer contacto con el cliente, se agenda reunión. Para clientes antiguos: Se verifica la información del requerimiento validando que no falte ningún dato, en caso de tener dudas se responde el correo para el envío de la información faltante y/o despejar dudas acerca de la solicitud a través de una reunión.
		REUNIÓN CLIENTE: 1. Se confirma por correo electrónico la asistencia a la citación, indicando el personal

3	Trafficker y/o Ejecutivo(a) de cuentas	que asistirá. 2. Asiste a la reunión dirigida por el Trafficker y/o Ejecutivo(a) de cuentas, de acuerdo a la solicitud también estará presente el planner con el fin que todo el equipo creativo pueda recibir la información y estar alineados con el requerimiento.
4	CLIENTE	REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES: 1. Durante la reunión informa los requisitos y especificaciones sobre el bien y/o servicio que requiere, sus expectativas y la necesidad que desea cubrir, en este punto se acuerdan fechas de entrega para las piezas tentativas.
5	Trafficker	GENERACIÓN DE PEDIDO: 1. Se realiza la Orden de Trabajo (OT) 2. Se incluye dentro del tráfico el requerimiento. 3. Se envía al planner.
6	Planner	REVISIÓN DE PEDIDO: 1. Con la OT, verifica que la solicitud se encuentre con todos los datos e información necesaria para realizar la producción del requerimiento, revisa que todas las especificaciones sean completas y claras. 2. Si la solicitud no cuenta con las condiciones anteriormente mencionadas es rechazada y devuelta al Trafficker. 3. Si todos los datos son correctos, se inicia la producción del requerimiento.
7	Planner	PRODUCCIÓN DE PEDIDO: Se reúne con el equipo creativo, da las pautas para la creación de piezas o requerimientos para el cliente.
8	Trafficker y/o Ejecutivo(a) de cuentas	PRESENTACIÓN DE COTIZACIÓN: 1. Revisa la información contenida en el formato de cotización. 2. Realiza la cotización dentro de los tiempos establecidos, y apoyado de los costos registrados en el tarifario actualizado. 3. Envía por correo electrónico el formato de

		cotización mediante archivo adjunto.
9	CLIENTE	<p>APROBACIÓN DE LA COTIZACIÓN:</p> <p>1. Para Clientes Antiguos Externos. Aprueba a través del correo electrónico la cotización enviada, teniendo como soporte la aprobación escrita este correo se tomará como una Orden De Compra Formal.</p> <p>2. Para Clientes Nuevos Externos: Envía archivo adjunto a través de correo electrónico la orden de compra.</p>
10	Trafficker y/o Ejecutivo(a) de cuentas	<p>REVISIÓN DE REQUERIMIENTO</p> <p>1. Reciben las verificando que corresponda a lo solicitado en la orden de trabajo, si está correcto procede a enviar por correo electrónico al cliente, en caso que tenga errores se devuelve al planner según sea el caso.</p>

11	CLIENTE	<p>RECEPCIÓN DEL REQUERIMIENTO:</p> <p>Después de recibidos se verifica que no haya lugar a cambios, en caso de requerirse se responde el correo con la solicitud de corrección.</p>
12	Trafficker y/o Ejecutivo(a) de cuentas	<p>ACTA DE ENTREGA:</p> <p>Después que el cliente no solicite ningún cambio, se procede a realizar el acta de entrega para confirmar el recibido a satisfacción del requerimiento</p>
13	Trafficker y/o Ejecutivo(a) de cuentas	<p>TRÁMITE DE FACTURA:</p> <p>1. Se envía cotización y acta de entrega a la coordinación del programa Diana Luque por correo electrónico diluque@areandina.edu.co</p>

		2. Envía los documentos para el trámite de pago a compras para su respectiva
14	Dirección Del Programa	RADICACIÓN DE PAGOS EN EL ÁREA CONTABLE: 1. Hace entrega de los documentos al área encargada para su respectivo trámite de pago.

Notas Aclaratorias:

- Recuerde que solo se dará respuesta a los requerimientos enviados por nuestro único canal de comunicación (dobleas@areandina.edu.co)
- La rapidez en la respuesta a sus requerimientos es de acuerdo al tráfico de la agencia, razón por la cual su ejecutivo de cuentas acordará una fecha tentativa de acuerdo al flujo de trabajo y la urgencia de su requerimiento.
- No olvide firmar el acta de entrega, para nosotros son muy importantes sus comentarios, nos ayudan a ser mejores cada día.

Tarifario

Como lo menciona (Morales, 2020) no existe un único tipo de tarifa, ya que estas están sujetas a cambios sin previo aviso y además según las diferentes variables de cada mercado, de manera que para definir rubro de cobros para el caso de las agencias de publicidad lo ideal es realizar un benchmarking y así determinar los costos, logrando tener ofertas acordes a las necesidades del mercado, siendo competitivos en la demanda para cada

producto y/o servicio. Adicional a ello es importante que los clientes conozcan que “Existen múltiples ejemplos de marcas que se venden a un precio aparentemente inferior al de sus rivales cuando en realidad están ofreciendo menor cantidad de producto y su precio objetivo, por unidad de producto, es superior al de las marcas competidoras.” pero que en el caso de la Agencia Doble As por el modelo de funcionamiento que es únicamente con practicantes, las tarifas se establecen con un porcentaje menor vs las agencias en el mercado con profesionales que llevan años en el mercado y en dicha profesión, esto a su vez representa una ventaja competitiva para empresas y/o pymes que están iniciando sus emprendimientos, ya pueden acceder a los servicios de una agencia con un líder experto y un equipo de practicantes a un coste económico bajo.

Para actualizar el tarifario para la agencia se realizó un benchmarking (Ver imagen No. 4) y además un cuadro comparativo con las tarifas que otras agencias emplean al momento de cotizar, analizando la información encontrada pese a que existen tarifas que son fijadas por ADGORA, muchas agencias de publicidad implementan sus propias tarifas, sin embargo la actualización del tarifario se realizó basado en el Grupo SMR y en las tarifas de diseñadores colombianos se implementa un descuento por tratarse de una agencia con nivel académico y se anexa Cuadro Comparativo en Formato Excel.

Conclusión y recomendaciones.

La comunicación es un pilar fundamental para cualquier relación con los clientes, el principal objetivo debe ser que sean estrechas y saludables, es por ello que es sumamente importante conocer la opinión del cliente, esto ayuda a las empresas a crecer y mejorar las deficiencia que perciben los clientes.

Se sugiere implementar un acta de entrega de entrega con el fin de conocer la percepción final del cliente, una herramienta que sea aplicada tan pronto el cliente reciba el producto o servicio, esto ayudará a revisar las falencias que se tienen y mejorarlas.

Si bien es cierto que Doble As en un centro de practicas para estudiantes, una relación con los clientes a largo tiempo permite estrechar los lazos de confianza, pese a los esfuerzos que se realizan día a día por el bienestar de las relaciones con los clientes internos, el cambio constante de personas nuevas que manejen ciertas cuentas puede causar un retroceso en los productos o servicios que se ofrezcan, es por ello que se sugiere implementar una figura de “Director de Cuentas”, quien conocerá a cada marca y podrá transmitir el conocimiento de la marca y además las necesidades que cada una tiene.

Es necesario fomentar estrategias que proporcionen la comunicación hacia los clientes es por ello que se sugiere realizar campañas internas constantemente con el fin de dar a conocer cada paso del manual y reglamento de compra, este tipo de mensajes debe realizarse con frecuencia con el objetivo que los clientes puedan adoptar estos nuevos cambios y entender que se implementan con el fin de mejorar cada producto y servicio ofertado.

Debido a que una de las grandes amenazas para Doble As es que las coordinaciones y dependencias de otras facultades no asuman los lineamientos institucionales del manejo y procedimientos en Doble AS, se sugiere implementar campañas de sensibilización, con el objetivo de comunicar y educar que la agencia esta para servir de apoyo a las diferentes facultades pero que si juntos se comprometen a respetar los lineamientos lograr resultados positivos.

Con el fin de complementar el manual y reglamento se sugiere desarrollar una tabla de tiempos de entrega para el cliente conozca el tiempo estimado que deberá esperar para tener respuesta y solución a sus requerimientos.

Es necesario continuar alimentando el tarifario ya que es un mercado cambiante.

Anexos

Se anexan, Flujograma, organigrama y Matriz DOFA utilizados para la construcción del manual y reglamento, además benchmarking y cuadro comparativo de precios usado para la base de actualización de tarifas y servicios de Doble As.

Imagen 1 Flujograma

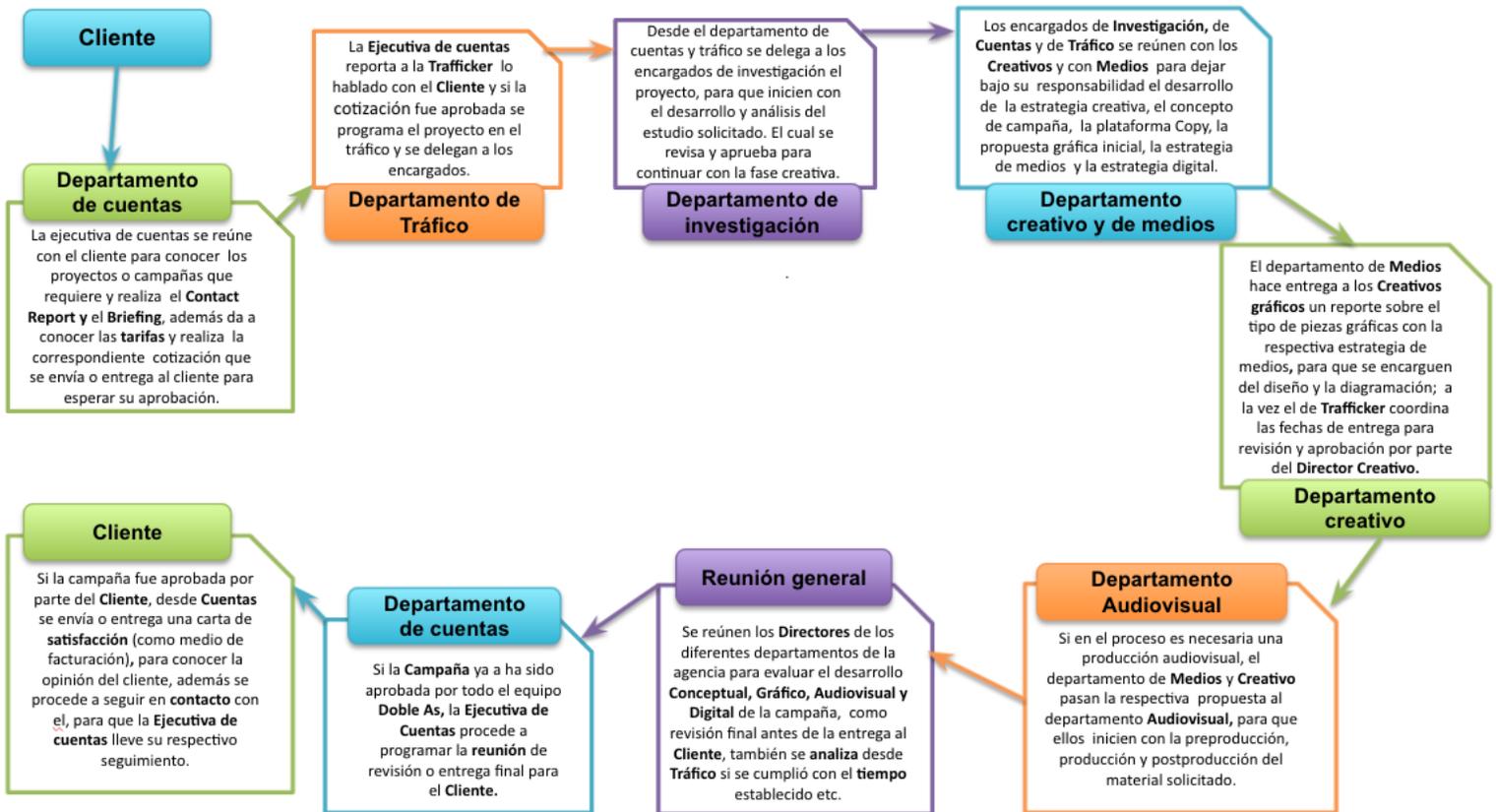


Imagen 2. Organigrama

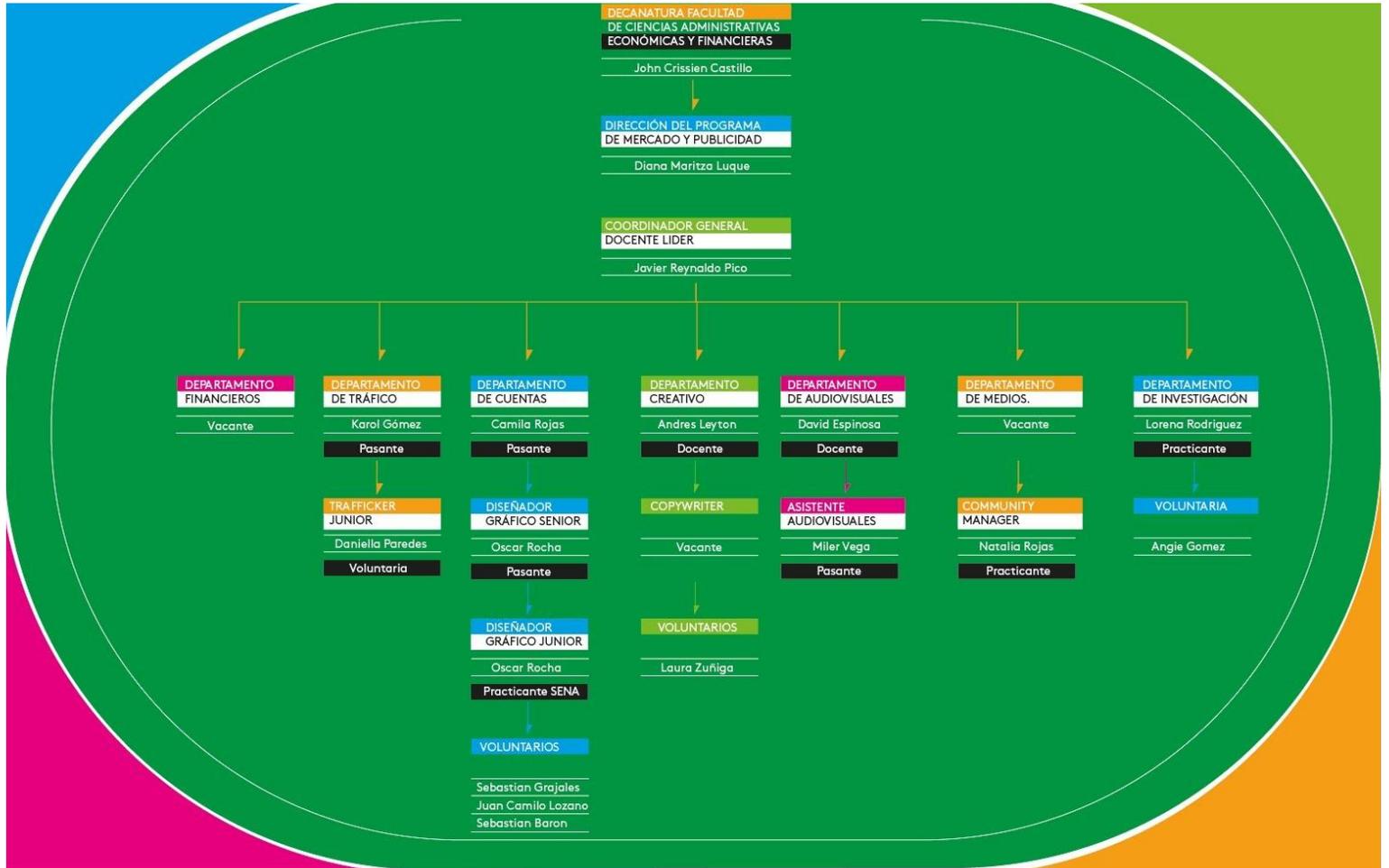


Imagen 3. Matriz DOFA



Imagen 4. Benchmarking

BENCHMARKING - OCTUBRE 2021				
Agencias	InHouse Utadeo	Agencia Trompo @trompo_rules - Politécnico Grancolombiano	Tienda Creativa - Pontificia Bolivariana	DOBLE AS InHouse - FUAA
¿Que hacen, Quienes son?	Es una agencia interna del Programa de Publicidad de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Inspirada en el modelo clásico Atelier, la agencia está integrada por estudiantes que, guiados por un grupo de profesores, desarrollan sus habilidades profesionales a través de la práctica.	Es una agencia creada en 2005, como laboratorio creativo del Poli, aquí surgen las ideas más frescas y novedosas, pues contamos con un invaluable elemento: estudiantes de últimos semestres de mercadeo y publicidad, medios audiovisuales, comunicación social y diseño grafico; además de la experiencia de nuestra Coordinadora General y Director de Arte.	Es una agencia creativa y servicial, compuesta por publicistas con grandes destrezas para la creación de soluciones estratégicas que permiten comunicar todo lo que las marcas de nuestros clientes quieren decir. También funcionan como agencia inhouse de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, en la cual participan estudiantes de Publicidad de últimos semestres aplicando todos los conocimientos adquiridos en su carrera.	Un taller de formación académica, centro de prácticas y pasantías en el área de mercadeo, publicidad, diseño gráfico y producción audiovisual; que busca acercar a los estudiantes al campo laboral real ofreciendo servicios específicos a la comunidad AREANDINA y a algunas empresas del sector externo.
Servicios	Estrategias de Publicidad, diseño gráfico y Campañas de Publicidad.	Campañas Integrales, Diseño gráfico, Estrategia de Medios, Producción	Concepto: Naming, campañas, eventos, productos. Diseño: Branding, gráfico, editorial, web. Estrategia: Comunicación, mercadeo, CRM, visual.	Investigación de mercados, Estrategias ed Marketing y Comunicación, Diseño Gráfico, Producción Audiovisual, Social Media
Identidad de Marca	Tiene un logo que los identifica, sin embargo no manejan ninguna red social, de manera que no generan contenidos para dar a conocer la agencia, pese a que no manejan redes sociales; tienen importantes cuentas con campañas que resaltan, en su experiencia también ha trabajado para grandes marcas como Juan Valdés, Min Tic, Festival del Teatro, entre otros.	Tienen logo e identidad de marca definida, manejan una línea gráfica con publicaciones coherentes y constantemente creando contenido para sus seguidores.	Tiene un logo sobrio, sin embargo no manejan ninguna red social, en su portafolio se puede apreciar una línea gráfica.	Logo y línea gráfica definidas, publicaciones constantes con una línea gráfica coherente, no muestran el trabajo que realizan para sus clientes.
Facebook	No tienen fan page	No tienen fan page	No tienen fan page	Existen dos fan page, lo cual genera confusión al buscar a la agencia - 32 Seguidores en la página nueva y 709 en la antigua
Ig	No tienen cuenta	431	No tienen fan page	338
Linked in	No tienen cuenta	53 - Es una red poco usada, su última publicación fue hace 3 meses.	No tienen cuenta	No tienen cuenta
Cientes	Pescuezo, Red Papaz, Santorini, Boditech, Red Expertos, Rocket, Asociación Amigos del Museo Nacional.	Politécnico gran colombiano, fundación interbolsa, alcaldía mayor de Bogotá, Bogotá positiva, unodc, circulo de lectores, grupo planeta	Universidad Pontificia Bolivariana	Fundación Universitaria del Área Andina, Fundación Akasa, Aspromer, RCPI, Fundaciones y clientes por alianza con Cámara y Comercio.
Página web	Tienen un micrositio, desde la página principal de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, sin embargo esta sin funcionamiento	www.trompo.co Su página web es completa y organizada, es de resaltar los casos de éxito que mencionan, ya que muestra su experiencia y profesionalism	Tienen un micrositio, desde la página principal de la Universidad Pontificia Bolivariana, allí se puede apreciar un catalogo 100% digital y una breve información sobre quienes son y los servicios ofrecidos.	No tiene página web

Referencias

Jiménez, J. A. (2012). *Temas y tendencias de investigación en precios*.

Pablo Medina Aguerrebere, I. F. (2016). *Manual de gestión para la agencia de publicidad*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

López, J. G. (3 de Abril de 2020). Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia. *La Republica* .

Izquierdo, E. (16 de 08 de 2019). *NextEducation.com*. Obtenido de <https://www.nexteducacion.com/por-que-los-empresarios-deben-saber-sobre-finanzas-y-contabilidad/>

Morales, F. C. (21 de Mayo de 2020). *Economipedia*. (F. C. Morales, Productor) Recuperado el 09 de 08 de 2021, de economipedia.com

Rodríguez-Fernández, L., & Vázquez-Sande, P. (01 de Septiembre de 2019).

Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Revista internacional de Información y Comunicación* .

Ongallo, C. (2017). *El reto de la comunicación con el cliente*. Madrid: Ediciones

Díaz de Santos.

Posible, C. (26 de Octubre de 2020). *La importancia de contar con un Reglamento*

Interno de trabajo. Obtenido de <https://www.xposable.com/productividad/la-importancia-de-contar-con-un-reglamento-interno-de-trabajo/>

Torrenegra, E. S. (2017). *¿Cuanta Razón Tiene el Cliente?* Obtenido de <https://books.google.es/books?id=WZU6DwAAQBAJ&pg=PT5&dq=Manual%20para%20clientes&lr&hl=es&authuser=5&pg=PT2#v=onepage&q=Manual%20para%20clientes&f=false>

Brown, A. (2017). *Gestión de la atención al cliente*. Ediciones Díaz de Santos.

Salinas Jiménez, D., Pérez Fabra, N., & de los Ríos, J. D. (2018). Cliente interno, un embajador de marca: Análisis de la comunicación estratégica interna, en agencias de publicidad en Medellín. *Revista Latinoamericana de Publicidad* .