



Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Facultad de Turismo y Hotelería

LA GESTION DE CALIDAD DEL SERVICIO AL PASAJERO EN
AEROLINEAS LAN AEROPUERTO JOSE JOAQUIN DE OLMEDO.

Trabajo de Investigación que se presenta como requisito
para el título de Ingeniería en Gestión Turística Hotelera

Autora: Isabella Mancheno Campos
Tutora: Ma. Graciela Weisson Arízaga
Samborondón, abril de 2010

RECONOCIMIENTOS

Gracias a Dios, lo tengo presente siempre.

Gracias a mis padres, por darme la oportunidad de educarme profesionalmente y apoyarme siempre en cada decisión que he tomado en mi vida.

Gran parte de este trabajo se dio gracias a los testimonios y la colaboración recibidos por un grupo de Agentes de Servicio al Pasajero de LAN, quienes facilitaron el proceso de encuestas a los diferentes pasajeros tanto nacionales como internacionales; y la entrevista a Luisa Martínez, gerente de LAN del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, quien no dudó en darme unos minutos de su apretada jornada para hablar acerca del Servicio de la Aerolínea.

Por último y no menos importante, este trabajo de investigación pudo llegar a buen término gracias a las instrucciones concretas y revisiones puntuales de la profesora María Graciela Weisson Arizaga.

RESUMEN

La presente investigación proporciona los resultados acerca de la Gestión de Calidad del Servicio al Pasajero de Aerolíneas LAN en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo durante el mes de junio del año actual.

De acuerdo a las encuestas realizadas y a la tabulación de datos, observamos que en Aerolíneas LAN del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo posee un alto nivel de calidad en el Servicio que se brinda a los pasajeros tanto nacionales como internacionales, esto se debe al trabajo en equipo que día a día realizan los Agentes de Servicio al Pasajero que cumplen en su mayor parte los estándares de calidad impuestos por la Aerolínea y que son medidos periódicamente por los Supervisores; si bien es cierto se identificaron indicadores de calidad que no se cumplían al 100% se dieron recomendaciones para aplicar nuevos indicadores que ayuden en el cumplimiento de la calidad.

Para Aerolíneas LAN, el pasajero es la piedra angular del Servicio, lo que demostró esta investigación es que el Servicio al Pasajero de la Aerolínea, se está manejando de manera adecuada y se están cumpliendo conforme a la evaluación periódica de indicadores de calidad; sin embargo este buen servicio que pude apreciar debe de mantenerse como una constante, además se recomienda que no solo se realicen este tipo de investigaciones en el Área de Servicio al Pasajero sino que se evalúen las otras áreas de la compañía, tales como Ventas de pasajes, Servicio a Bordo, Atención telefónica al cliente, etc.

Se organizó por grupos los diferentes tipos de pasajeros tanto nacionales como internacionales, cada grupo tiene diferentes características y necesidades las cuales, fueron atendidas por los Agentes por los Agentes de Servicio al Pasajero, quienes es caso de no tener solución a la mano para el inconveniente que se presente tiene que derivar la situación a un superior y dar el seguimiento hasta que se resuelva el problema del pasajero.

Se puede percibir un buen ambiente de trabajo en Aerolíneas LAN, al entrevistar a un grupo de Agentes de Servicio al Pasajero, quienes manifiestan que es un trabajo a presión y donde se manejan alto niveles de estrés puesto que el volumen de pasajeros que viajan aumenta constantemente; tiene las desventajas de que la mayoría de sus fines de semana, feriados, madrugadas y noches deben de estar cumpliendo sus obligaciones y la Aerolínea exige el mismo nivel de calidad las 24 horas que se preste el servicio, por otra parte, las ventajas que tienes son los

pasajes con 90% y hasta 100% de descuento en los que solo se paga impuestos y puede viajar tanto el empleado de la Aerolínea como el acompañante que el Empleado desee agregar, así también beneficios de descuento para la familia directa del empleado: padres, hermanos, abuelos, cónyuge e hijos.

Por ser un holding transnacional, gozan también de diversos beneficios como seguro de salud, tarjeta de afiliación a Supermercado, y lo más importante es la capacitación constante que realizan los Agentes de Servicio al Pasajero, saben que si están en LAN cuentan con los mejores programas y el departamento encargado selecciona los temas adecuados para que se realicen los talleres y cursos obligatorios. Es la experiencia que se gana al trabajar en una Aerolínea del nivel de LAN.

Por otra parte están los supervisores, controles, duty managers y la Gerente de Aeropuerto para LAN quienes controlan el desarrollo de la operación, para ellos el trabajo en equipo y el compañerismo son imprescindibles al momento de trabajar en LAN. Este grupo de personas se encargan de observar, evaluar el servicio que se brinda al Pasajero, muchas veces también resuelven diversos problemas para los cuales un Agente de Servicio al Pasajero no tiene la potestad o la capacidad de resolverlo, están siempre dispuestos a guiar a los agentes, darles una mano, enseñarles, ellas son facilitadoras de los conocimientos que ya han adquirido con la experiencia.

Auguro muchos años más de posicionamiento a LAN como la mejor Aerolínea tanto nacional como internacional del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, ya que se preocupa de cumplir minuciosamente las metas impuestas por la compañía, la medición de la calidad debe de tener un seguimiento gradual y no debe descuidarse otras áreas de la Aerolínea puesto que no solo en el Servicio al Pasajero se percibe atención al Cliente sino en todas las áreas de la compañía que brindan un servicio.

Es importante recalcar que aunque sea un holding chileno, y se apliquen muchos lineamientos de la Aerolínea como tal, la fuerza de trabajo es ecuatoriana y LAN Airlines con sede en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo es un modelo de Servicio al Pasajero nacional e internacional para las diferentes aerolíneas en Guayaquil que brindan el servicio de volar, mientras que para LAN es, el encanto de volar.

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCION.....	1
2. OBJETIVOS	
2.1 Objetivo General.....	1
2.2 Objetivos Específicos.....	2
3. SITUACION PRACTICA QUE SE PROPONE MEJORAR.....	2
4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	
4.1 Justificación.....	3
4.2 Delimitación de la Investigación.....	4
5. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACION TEORICA	
5.1 Marco Referencial	
5.1.1 Historia de Servicio al Cliente.....	5
5.1.2 Historia de LAN.....	8
5.1.3 LAN, en Ecuador.....	11
5.2 Marco Teórico	
5.2.1 Servicio al Cliente.....	12
5.2.2 Gestión de Calidad.....	16
5.2.3 Gestión de Calidad de Servicios y Momentos de Verdad.....	18
5.2.4 Políticas de Calidad en LAN.....	21
5.3 Marco Conceptual	
5.3.1 Servicio al Cliente.....	22
5.3.2 Gestión de Calidad.....	22
6. METODOLOGIA PROPUESTA	
6.1 Tipo de Investigación y Enfoque.....	23
6.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.....	23
6.3 Población y Muestra.....	24
6.4 Idea a defender	25
6.5 Análisis de la Información.....	25
7. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACION PRACTICA	
7.1 Análisis de Las Alternativas.....	44
8. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	
8.1 Análisis de Las Estrategias.....	44

9. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	45
--	----

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Encuesta a Pasajeros evaluando el Servicio al Pasajero de Aerolíneas LAN en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo.....	26
Cuadro 2	Encuesta Aplicada a los Agentes de Servicio al Pasajero evaluando el Servicio al Cliente de Aerolíneas LAN en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo.....	41

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1	Espera en fila vuelo internacional mayor a 15 minutos.....	27
Gráfico 2	Espera en fila vuelo nacional mayor a 5 minutos.....	27
Gráfico 3	Saludo cordial del Agente de Servicio al Pasajero.....	28
Gráfico 4	Presentación personal impecable del Agente de Servicio al Pasajero.....	28
Gráfico 5	Durante el Check-in, el Agente de Servicio al Pasajero lo trata por su apellido	29
Gráfico 6	Explicación del proceso de embarque por el Agente de Servicio al Pasajero.....	29
Gráfico 7	Explicación del equipaje y peso permitido por el Agente de Servicio al Pasajero.....	30
Gráfico 8	Explicación sobre cómo realizar conexiones por el Agente de Servicio al Pasajero.	30
Gráfico 9	Recibió solución del Agente de Servicio al Pasajero en caso de algún inconveniente.....	31
Gráfico 10	Proceso de chequeo internacional menor de 5 minutos.....	31
Gráfico 11	Proceso de chequeo nacional menor de 2 minutos.....	32
Gráfico 12	Fila de pre-chequeo mayor a 10 personas al momento de llegar al lobby.....	32
Gráfico 13	Trato cordial del Agente de Servicio al Pasajero.....	33
Gráfico 14	Despedida cálida del Agente de Servicio al Pasajero.....	33
Gráfico 15	Servicio de Menor NO acompañado satisfactorio.....	34
Gráfico 16	Servicio de Asistencia en silla de ruedas satisfactorio.....	34
Gráfico 17	Presencia de Agente de Servicio al Pasajero supervisando el arribo de equipaje.....	35
Gráfico 18	Equipaje en destino y tiempo previsto.....	35
Gráfico 19	Maleta/s en buen estado y equipaje completo.....	36
Gráfico 20	Recibió solución del Agente de Servicio al Pasajero en caso de algún inconveniente con el equipaje.....	36
Gráfico 21	Conocimiento del sistema de Chequeo en ATM.....	37
Gráfico 22	Uso del sistema Chequeo en ATM.....	37
Gráfico 23	Manejo fácil del sistema de Chequeo en ATM.....	38
Gráfico 24	El sistema ATM facilita el proceso y disminuye el tiempo de Chequeo.....	38.
Gráfico 25	Análisis de porcentajes.....	40
Gráfico 26	Indicadores de Calidad de fácil cumplimiento.....	42
Gráfico 27	Indicador de NO fácil ejecución.....	42
Gráfico 28	Problemas más difíciles de resolver.....	43

1. INTRODUCCION

LAN Ecuador es una aerolínea cuya sede está en Guayaquil, Ecuador. Fue creada por LAN Airlines, holding chileno de aerolíneas, probablemente el más importante de América Latina y uno de los mejor catalogados en el mundo. LAN Ecuador opera servicios internacionales desde el Ecuador hacia varios países. Su base principal está en el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo (GYE), en Guayaquil. Esta aerolínea también opera algunos vuelos desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (UIO) en Quito.

La aerolínea cuenta con un área de Servicio al pasajero que desarrolla sus actividades en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, con esta investigación se dará a conocer la gestión del servicio al cliente/pasajero y analizaremos lo que está fallando en este proceso por el cual existen reclamos de parte de los clientes.

Indicadores que se evalúan con más frecuencia son:

- Imagen de los agentes de Servicio al Pasajero.
- Tiempo de espera en fila para el chequeo.
- Trato cordial de los agentes de servicio con los pasajeros
- Respuesta de los agentes de Servicio a reclamos del Pasajero.

Existen diversas formas de mejorar la gestión de calidad dentro de la aerolínea, realizando monitoreo constante de los indicadores de calidad desde el momento en que el pasajero decide viajar en la aerolínea y realiza su reserva, se chequea en el counter hasta cuando sale del aeropuerto luego del arribo de su vuelo; ingresando las cartas de reclamo y dándoles el seguimiento correspondiente.

Luego de tener en cuenta los resultados obtenidos con los indicadores de calidad utilizados, la idea es implementar un plan de difusión, seguimiento y control que mejore la gestión de los estándares del Servicio al Pasajero.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Evaluar la aplicación de los indicadores de calidad con los que aerolíneas LAN mide el Servicio al Pasajero y proponer un plan de difusión que optimice las actividades entre los agentes de servicio y el cliente.

2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1 Comprobar el porcentaje de aplicación de los indicadores de calidad en el Servicio al Pasajero mediante diagnóstico.
- 2.2.2 Comparar los indicadores de calidad de fácil y difícil ejecución en la operación del Servicio.
- 2.2.3 Implementar plan de difusión, seguimiento y control que mejore la gestión de los estándares del Servicio al Pasajero.

3. SITUACION PRACTICA QUE SE PROPONE MEJORAR

La presente investigación se centrara en dar a conocer la gestión de calidad del Servicio al Pasajero de aerolíneas LAN en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, su historia, y como se lleva a cabo la medición de calidad, conocer los indicadores o medidores de la calidad, a más de proponer un plan de mejoras para el Servicio al Pasajero.

Hasta ahora, LAN es la aerolínea líder en el Ecuador, el año pasado ocupo el sexto lugar de la lista de las diez mejores aerolíneas del mundo gracias a la operación que se dan tanto en tierra como en aire y que va de la mano con la atención al público. Sin embargo, hay aspectos que se deben de pulir con respecto al servicio al pasajero y que deben de ser trabajadas día a día para superarlos.

Es importante definir lo que es Servicio al Cliente, el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Como aerolínea, LAN maneja dos términos muy importantes que se relacionan con la Gestión de Servicio al Cliente:

- Excelencia, que es la buena calidad en la atención, crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

Excelencia: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".

- Calidad: "Es dar al cliente lo que se prometió"

Los resultados de esta investigación serán mejorar la gestión de calidad del Servicio al Pasajero de aerolíneas LAN, actualizando información e implementando un plan de difusión, seguimiento y control de atención en cuanto a Servicio al cliente.

Aportar con conocimientos y resultados a la aerolínea y así cada vez sean menos frecuentes los reclamos y cada vez aumenten los beneficios del servicio al pasajero, posicionándose LAN como una de las mejores aerolíneas del mundo no solo por su operación sino por su excelente calidad de servicio al pasajero.

Es importante investigar sobre el tema ya que día a día crece la empresa y por lo tanto aumenta la cantidad de pasajeros que requieren los servicios de la aerolínea, es ahí cuando se debe de cuidar la gestión de calidad al máximo y brindar un mejor servicio enfrentándose a los diferentes tipos de pasajeros.

Los datos de la investigación se recolectaran a través de fuentes primarias, enfocándose en los pasajeros que utilicen los servicios de Transporte de la aerolínea desde el aeropuerto José Joaquín de Olmedo en Guayaquil. A través de fuentes secundarias, al recopilar toda la información posible de la aerolínea que se encuentre en libros, manuales, cd's y en la web así como revisar datos que se encuentren al día en cuanto a servicio al pasajero, además de revisar y tomar en cuenta las cartas de reclamo de los pasajeros a la aerolínea para tener en claro los puntos débiles en los cuales se debe mejorar.

Las técnicas que se utilizaran serán las de la encuesta, aplicando cuestionarios a los pasajeros que reciban el servicio de la aerolínea en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo en Guayaquil. Técnica de la entrevista, tanto al personal de Servicio al Pasajero como administrativo para conocer el enfoque que se da en el servicio al cliente. Y la técnica de la observación, para constatar cómo se está llevando a cabo el proceso de Servicio y el trato que recibe el pasajero a la hora de iniciar su experiencia de viaje.

La presente dentro de la clasificación de Investigación Científica es de índole: Descriptiva, ya que analiza los indicadores que la aerolínea utiliza en la gestión de calidad, además de que reseña la historia de LAN y enumera las características del servicio al pasajero. Es Explicativa, ya que enlista las razones del porque el servicio al pasajero de la Aerolínea es deficiente y señala las observaciones y nuevos indicadores que ayuden a mejorar la gestión de calidad. Y, es de Estudio de Casos, ya que en la actualidad existe un gran número de pasajeros que escogen la aerolínea como medio de transporte aéreo, además existe un grupo

específico de personas que viajan desde Guayaquil hacia otros destinos, por lo tanto esta investigación analizará el servicio que brinda la aerolínea al pasajero.

4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

4.1 Justificación

La motivación principal de esta investigación es de índole Metodológico. LAN como aerolínea cuenta con una serie de indicadores para medir la calidad en el servicio de los pasajeros, tales como Imagen de los agentes de Servicio al Pasajero. Tiempo de espera en fila para el chequeo. Trato cordial de los agentes de servicio con los pasajeros. Respuesta de los agentes de Servicio a reclamos del Pasajero.

Al analizar los indicadores ya existentes se conoce el proceso que tiene la aerolínea al momento de medir la calidad de Servicio al pasajero, esta información más el estudio que se realice presentará nuevos resultados acerca del servicio y ayudará a implementar un plan de difusión, seguimiento y control que mejore la gestión de servicio beneficiando al cliente y elevando así el nivel de calidad de la aerolínea.

Es importante medir también indicadores valorados por el cliente como: la puntualidad de los vuelos, número de contingencias que se justifican ante el cliente pero que no dejan de causar molestias, reclamos por mal manejo de equipaje, problemas con conexiones perdidas de otros vuelos o sobre ventas. Algunos de estos problemas no son generados en el área de Servicio al Pasajero pero es en el counter donde los Agentes de Servicio deben de enfrentar y tratar de resolver estos inconvenientes

4.2 Delimitación de la investigación:

La presente investigación se desarrollará en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo. Se llevará a cabo durante el presente año y tendrá una duración de 3 meses, se centrará únicamente en la Gestión de Calidad de Servicio al Pasajero y no en el Servicio a bordo ya que el Servicio que brinda la Tripulación representa otra área de la Aerolínea y es materia de otra investigación.

Como fuente de investigación tenemos el servicio por parte de la aerolínea que reciben los diferentes tipos de pasajeros, ejecutivos, inmigrantes, familias, turistas tercera edad.

Perfil del Pasajero

Vuelos Internacionales

Ejecutivo

- Hombres de 35 – 60 años de edad.

- En los últimos años se ha incrementado el número de mujeres en este segmento.
- Poseen negocios en el extranjero o viajan por trabajo de parte de su compañía.
- Viajan frecuentemente.
- Clase social media alta y alta.
- Profesionales.
- Exigentes en cuanto a la puntualidad y a la rapidez de atención.

Inmigrante:

- Hombres y mujeres desde los 18 años en adelante hasta los 60 – 70 años de edad.
- Poseen trabajos fuera del país.
- Poseen la residencia del país al cual emigraron.
- En muchos casos poseen ya el pasaporte y la ciudadanía del país al cual emigraron.
- En los mejores casos vienen a recoger a sus padres y familiares más cercanos para que tengan un mejor status de vida.
- Viajan 1 o 2 veces al año máximo.
- Clase social baja.
- Personas con poca cultura y educación.
- Manifiestan preocupación de saber si su equipaje llegara al destino correcto.

Familias:

- Hombres, mujeres y niños, familias de 3 a 5 personas o más dependiendo del caso.
- Planean vacaciones familiares.
- Viajan con visa de turistas.
- Viajan 1 o 2 veces al año como máximo.
- Clase social media – alta.
- Buscan Comodidad.

Turistas tercera edad:

- Hombres y mujeres entre los 65 y 75 años de edad.
- De nacionalidad americana y europea.
- Profesionales jubilados que se dedican a viajar y recorrer el mundo.
- De clase media-alta.
- Buscan Comodidad.

Vuelos Nacionales:

- Ecuatorianos
- De otras nacionalidades que residen en el Ecuador.
- Hombres, mujeres y niños de todas las edades.
- Viajan por negocios, reuniones de trabajo por el día, por turismo, etc.
- De toda condición social.

5. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACION TEORICA

5.1.1 Historia de Servicio al Cliente

Tradicional:

Vemos que desde tiempos de la mercadotecnia, históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

El comercio sólo se refería a comercio de productos, sólo la competencia obligó a las empresas a preocuparse por la calidad del servicio como herramienta que marcaba puntos a favor en el momento de la elección del comprador. Hasta llegar a existir en la actualidad muchas empresas que sólo venden servicios.

Enrique Hernández cree que “el servicio al cliente en su forma tradicional, empezó conjuntamente con la Mercadotecnia, cuando un ofertante llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él”.¹

Mercadotecnia:

Es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente. El suministro de satisfacciones dentro de un mercado, es la clave de la rentabilidad de una empresa.

La mercadotecnia empieza con las necesidades de los clientes reales y potenciales de la empresa, realiza un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente.

El objetivo de la mercadotecnia, tomando en cuenta su definición, es el de buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, que al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas.

Científica:

¹ Hernández Armand, Enrique. Voleger Ruiz, Carlos. (2000). El Mercado Turístico: Estructura, Operaciones y Procesos de producción. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Arces.

El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años un significado importante dentro del campo de la mercadotecnia. Podemos considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales. Tal y como es posible advertir en la cita de obra: *The Practical Handbook of Distribution Customer Service* de Warren Blanding, quien asegura que “para tomar en cuenta una mercadotecnia dinámica y científica, también se debe tomar en cuenta científicamente al Servicio”²

Por eso, las formas del servicio al cliente en cuanto a las relaciones interpersonales se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado racionalmente, y en conformidad como sostienen Pierre Eiglier y Erick Langeard, permitirá entonces, “conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica”.³

Desde que en 1998 la Mercadotecnia reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "Promoción". Así, Schiffman, León G. Propone que: “Comunicación abarcará por ejemplo, la Publicidad, la Promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de Comunicación y ahora totalmente diferenciados”.⁴

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de nuestro estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc. Hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos. No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes empresas; no se trata de aquellos clientes que son víctimas de nimiedades y de falta de educación, sino también de aquellos clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactorias.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha

2 Blanding, Warren. (1990). *The Practical Handbook of Distribution Customer Service*. Washington. Editorial Springer.

3 Eiglier, Pierre. Langeard, Erick. *Servucción*. (1999). *El Marketing de Servicios*. España. Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A.

4 Schiffman, Leon G. Kanuk, Leslie Lazar. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México. Prentice Hall México.

decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra "Cliente" en nuestro análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser Cliente habitual.

El Servicio según Malcom Peel, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".⁵

Reuniendo y analizando estos términos nos encontramos con algunas definiciones de servicio al cliente para escoger. Entre ellas, dentro de la mercadotecnia y la promoción, la del autor sobre temas de servicio al cliente, Malcom Peel, que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación."⁶

Otra definición, de las más sucintas y útiles y a la cual apuntamos como base, por su claridad y simpleza y, porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional."⁷

5.1.2 Historia de LAN:

Los orígenes de LAN se remontan a 1929, año en que fue constituida como empresa estatal en Chile con el objetivo de prestar servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia interna. En 1946 la compañía comenzó sus operaciones internacionales con destino a Buenos Aires, Argentina; posteriormente, en los años 1958 y en 1970, realizó sus primeros vuelos a Estados Unidos y a Europa, respectivamente.

Tras operar durante 60 años como empresa estatal, en 1989 se dio inicio a su privatización, luego que el Estado de Chile vendiera el 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS). Es decir de economía mixta. Este proceso de total privatización culminó en 1994, año en que los actuales socios controladores de la compañía, conjuntamente con otros accionistas principales, adquirieron el 98,7% de las acciones de la empresa, incluyendo aquellas que permanecían en propiedad del Estado.

Desde entonces, LAN comenzó un decidido proceso de expansión e internacionalización, logrando un sostenido crecimiento de ingresos y una consistente rentabilidad a pesar de los desafíos de la industria. Además, LAN ha

5 Peel, Malcom. (1990). El Servicio al Cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. España. Ediciones Deusto.

6 Peel, Malcom. (1990). El Servicio al Cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. España. Ediciones Deusto.

7 Lovelock, Christopher. (2008). Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia. Madrid. Prentice Hall México.

creado una extensa red regional estableciendo operaciones de pasajeros en Perú, Ecuador y Argentina, como también operaciones de carga en Brasil y México.

El año 2004, se produce el cambio de imagen corporativa de la compañía pasando a denominarse "LAN Airlines S.A.". Este cambio busca reflejar los valores y atributos comunes a través de todas las empresas que forman la alianza LAN, y enfatiza definitivamente la estrategia de internacionalización de la compañía.

Cronología

1929 Primer vuelo nacional en Chile.

1946 Primer vuelo internacional a Argentina.

1958 Primer vuelo internacional a Estados Unidos.

1964 Primeros aviones Jet.

1970 Primer vuelo a Europa.

1989 Privatización.

1994 Adquirida por los actuales accionistas mayoritarios.

1997 Listada en la Bolsa de Comercio de Nueva York ("LFL").

1998 Inicio del programa de renovación de flota de Carga Boeing 767.

1999 Alianza con American Airlines. - Lanzamiento de LAN Perú.

2000 Incorporación a oneworld. - Inicio del programa de renovación de flota de pasajeros Airbus que incluye 27 aviones.

2001 Alianza con Iberia - Inauguración del Terminal de carga en Miami.

2002 Alianza con Qantas - Alianza con Lufthansa Cargo.

2003 Lanzamiento LAN Ecuador.

2004 Cambio de imagen corporativa: LAN Airlines S.A ("LAN").

2005 Lanzamiento LAN Argentina. - Aprobación órdenes de compra por 44 aviones.

2006 Lanzamiento nueva clase Premium Business.

2007 Lanzamiento de nuevo modelo de negocios para rutas de corto alcance. - Aumento de Capital por US\$320 millones.

2008 Término de operación de B737-200 y renovación total flota corto alcance con aviones familia A320. Aprobación de nueva operación de carga en Colombia y de operación de pasajeros doméstica en Ecuador.

Reconocimientos:

LAN Airlines ha recibido en los últimos años diversos reconocimientos debido a su calidad de servicio.

Desde 2000, LAN ha sido elegida 8 veces consecutivas (a excepción de un segundo puesto en 2004) como la mejor aerolínea del Caribe, Centro y Sudamérica por sus servicios, comodidad y puntualidad por Skytrax. Ese mismo año, la revista "The Americas Duty Free Magazine" otorga a LAN la categoría mejor Duty Free Abordo de Línea Aérea Sudamericana. Por su parte, la revista norteamericana Forbes calificó el salón VIP de LAN, dentro de los 10 mejores del mundo. A finales de 2007 recibió el premio como la mejor aerolínea de Sudamérica en los *World Travel Awards*.

En abril de 2004, el fabricante de aviones Airbus catalogó a LAN como el mejor operador de flota Airbus A340 en la categoría de las aerolíneas con flota inferior a 10 aviones.

Por otro lado, en julio de 2004, la revista inglesa "Airline Business" premió a LAN por su exitosa estrategia al trabajar por convertir a la alianza en la mejor alternativa de transporte aéreo en Latinoamérica, destacando su completa red de destinos y productos. En febrero de 2005 y por tercer año consecutivo, LAN fue seleccionada como la aerolínea que ofrece la mejor comida a bordo de Latinoamérica y, por segunda vez, su salón VIP *Neruda* en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago, fue escogido como el más destacado de la región. Los resultados fueron obtenidos por la encuesta "Lo mejor de Latinoamérica" realizada por la prestigiosa revista norteamericana de negocios, [Latin Trade](#), que consideró la opinión de 110.000 ejecutivos que eligieron lo mejor del subcontinente en lo referido a servicios relacionados con viajes de negocios a lo largo de la región.

En septiembre y noviembre de 2005, la revista "in" de LAN, que se entrega en forma gratuita para lectura de los pasajeros a bordo, recibió importantes reconocimientos. En septiembre recibió el segundo lugar en la categoría "Best inflight magazine" en el certamen organizado por la Asociación Mundial de Entretenimiento de Aerolíneas. En esta premiación, LAN también fue reconocida como la segunda aerolínea con mejor programa de entretenimiento a bordo en la categoría de compañías con menos de 50 aviones. A su vez, en noviembre recibió tres galardones en el prestigioso certamen anual Pearl Awards, realizado en Nueva York: premio de oro a la mejor portada por su edición dedicada a los automóviles de junio de 2005, y premio de plata por la portada de septiembre de 2004 e igual galardón a la edición de mayo de 2005, por realizar la mejor estrategia comunicacional combinada con multimedia.

En noviembre de 2005, LAN fue elegida entre las compañías internacionales con mejor servicio en Estados Unidos. Un estudio de la consultora SAGAT a 5.277 pasajeros de aerolíneas en Estados Unidos, catalogaron el servicio de LAN como "muy bueno a excelente". De un total de 22 compañías norteamericanas y 55 internacionales evaluadas, SAGAT destacó de LAN su eficiencia, enfoque al servicio, aviones modernos y diversas instalaciones y productos a disposición de sus pasajeros: "Es una muy competente compañía chilena, miembro de Oneworld, que muchos han calificado como la línea aérea más confiable de Latinoamérica". Respecto a las clases Premium describe que "pueden ser realmente un placer gracias a una atención personalizada, buena comida y con un espacio razonable".

En abril de 2006, la prestigiosa revista europea especializada Euromoney seleccionó a LAN como la compañía mejor administrada de Latinoamérica, en la categoría transporte, de acuerdo al reciente estudio elaborado por esta publicación que consideró la opinión de aproximadamente 500 analistas especializados en la región. En mayo de ese mismo año, LAN fue elegida por sexto año consecutivo como la mejor aerolínea del Centro, Sudamérica y el Caribe, recibiendo el galardón de OAG, Official Airline Guide, la guía líder a nivel mundial en

información de itinerarios aéreos. LAN también figuró entre las ocho compañías que resultaron finalistas para el premio Aerolínea del Año 2006, junto a importantes líneas aéreas internacionales tales como British Airways, Cathay Pacific, Continental Airlines, Emirates, [Qantas](#), [CSA Czech Airlines](#) y South Arican Airways.

En el mes de octubre de ese año, LAN Argentina fue distinguida como la mejor aerolínea de cabotaje y la mejor aerolínea internacional de América Latina por la Revista Mercado de ese mes, además de haber sido seleccionada como una de las 100 empresas más admiradas del país en el diario [Clarín](#). LAN también apareció ese año dentro de las 100 empresas más admiradas en Argentina, siendo la única empresa aérea presente en la clasificación.

Por un nuevo año consecutivo, LAN Airlines fue seleccionada como la mejor aerolínea de la región, de acuerdo al ranking “Lo Mejor de América Latina 2008”, elaborado por la prestigiosa revista norteamericana especializada de negocios [Latin Trade](#). En el estudio las aerolíneas de la alianza LAN obtuvieron el mejor puntaje promedio de un total de doce compañías seleccionadas. Dentro del ranking de las aerolíneas, luego de LAN Airlines, le siguen Delta Air Lines, Mexicana de Aviación, Copa Airlines, Continental Airlines, [TAM Linhas Aéreas](#), Aeroméxico, Avianca, Varig, [TACA](#), American Airlines y en último lugar GOL.

5.1.3 LAN, en Ecuador

Esta aerolínea se formó en julio de 2002 y comenzó sus primeras operaciones el 28 de abril de 2003.

Unos años antes de la puesta en funcionamiento de LAN Ecuador, la empresa LAN estudió su entrada al mercado aéreo ecuatoriano, luego de haber insertado exitosamente su marca en el mercado peruano a través de LAN Perú.

LAN Ecuador es administrada por Translloyd (55%) y LAN Airlines (45%). Ambas empresas Chilenas.

LAN Ecuador cumplió seis años de exitosa operación internacional en abril de 2009, año en el que además se produjo un importante hito para la empresa y para el mercado aeronáutico ecuatoriano: el ingreso de la Compañía al mercado doméstico. Dicho ingreso marca un punto decisivo en el mercado doméstico ecuatoriano, ya que se logró que más personas tengan acceso al transporte aéreo gracias a disponer de mejores tarifas con un servicio de clase mundial.

La operación doméstica en Ecuador se integra con la red de destinos que la Compañía ofrece al interior de la región y con los destinos internacionales fuera de ésta. Con este avance LAN reafirma su compromiso con el Ecuador, contribuyendo a mejorar la conectividad dentro del país, además de promover turismo y el desarrollo económico nacional.

Al cierre del ejercicio, LAN Ecuador operaba 49 vuelos semanales diarios entre Guayaquil y Quito, una de las rutas más densas de Latinoamérica, además de cuatro vuelos semanales a Cuenca desde Quito y siete desde Guayaquil. Durante el 2010 se espera incorporar a su itinerario las Islas Galápagos. En sus primeros

nueve meses de operación en el transporte doméstico de pasajeros, LAN Ecuador movilizó 367 mil personas, alcanzando un factor de ocupación de 71,1% y, a diciembre de 2009, una participación de 15% en todas las rutas domésticas. En las rutas nacionales dentro del Ecuador la Compañía compite principalmente con Tame, Aerogal e ICARO. Esto obliga a mejorar la calidad de servicios en las otras compañías nacionales que tenían monopolizadas las rutas. Y por lo tanto al ser oligopolios no se esmeraban por los estándares de calidad.

LAN Ecuador tiene los más altos estándares de puntualidad de la industria; un 90% de los vuelos salen a la hora programada basado en un estándar de quince minutos y además, cuentan con un 100% de regularidad. Como otro de los grandes beneficios para los clientes, se incorporaron los mejores recursos tecnológicos, logrando que un 30% de los pasajeros se chequeen electrónicamente sin tener que pasar por el counter.

La llegada de LAN Ecuador al mercado doméstico de Ecuador representa un valioso aporte al desarrollo del transporte aéreo de personas dentro del país, ya que pone al alcance de los viajeros ecuatorianos la flota más moderna de la región y un servicio de excelencia con los más elevados estándares de seguridad internacional. Para desarrollar este servicio, LAN Ecuador dispone de dos aviones Airbus A318 de última generación, con capacidad para 126 personas, cuya avanzada tecnología los hace más eficientes en consumo de combustible y, en consecuencia, más amigables con el medio ambiente al reducir en forma importante sus emisiones de CO2.

Durante 2010 se incorporará un tercer Airbus A318 a la operación doméstica de Ecuador.

Todo esto ha significado una importante contribución de la Compañía al desarrollo del país, creando más de 300 empleos directos en el año 2009, sumando actualmente un equipo de aproximadamente 900 personas.

LAN Ecuador inició sus operaciones en abril de 2003, operando sólo vuelos internacionales.

Actualmente opera todos los días desde Guayaquil y Quito a Nueva York, Miami, Madrid, Santiago y Buenos Aires.

Para el año 2010 LAN Ecuador apunta a consolidar sus rutas nacionales e internacionales.

El objetivo es que una mayor cantidad de ecuatorianos perciba los beneficios del transporte aéreo, y con ese fin se continuará formando profesionales de alto nivel e invirtiendo en tecnología que facilite la experiencia de viaje de los pasajeros, mejorando la conectividad de Ecuador con el mundo.

5.2 Marco Teórico

5.2.1 Servicio al Cliente

Según teorías de varios autores expertos como Malcom Peel, Christopher H. Lovelock existen varias definiciones y lineamientos de todo lo que engloba el Servicio al Cliente:

Concepto: “es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.”⁸
El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Las necesidades del consumidor: la primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes?
Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar?
Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) y las posibles satisfacciones, expectativas y deseos del cliente.
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?
Determinar lo que existe.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?
Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?
Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar?
Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Elementos del Servicio al Cliente:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Importancia del servicio al cliente: un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

⁸ Gaither Inches, Frances. Lovelock, Christopher. (2008). Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia. Madrid. Prentice Hall México

Peel, Malcom. (1990). El Servicio al Cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. España. Ediciones Deusto.

El Concepto de Cliente: cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral.

Vendedor: cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.

Almacén: cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.

Departamento Legal: Cliente es aquel que puede demandarnos si nos descuidamos.

Producción: Cliente ¿qué es eso?

Atención al cliente: Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.

Gerente: Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importante.

Propietario: Cliente es una persona caprichosa que tengo que aguantarle para que me ingrese dinero.

Estrategia del Servicio al Cliente:

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Los Diez Mandamientos de la atención al Cliente:

- 1.- El cliente por encima de todo.
- 2.- No hay nada imposibles cuando se quiere.
- 3.- Cumple todo lo que prometas.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
- 5.- Para el cliente tu marcas la diferencia.
- 6.- Fallar en un punto significa fallar en todo.
- 7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
- 8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
- 9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
- 10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

Otros elementos de Servicio al Cliente:

- 1.- Determinación de las necesidades del cliente
- 2.- Tiempos de servicio
- 3.- Encuestas
- 4.- Evaluación de servicio de calidad
- 5.- Análisis de recompensas y motivación

Reglas importantes para las personas que atiende:

- 1.- Mostrar atención
- 2.- Tener una presentación adecuada
- 3.- Atención personal y amable

- 4.- Tener a mano la información adecuada
- 5.- Expresión corporal y oral adecuada

Motivación y recompensas

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

- 1.- Valoración del trabajo:** hay que saber valorar el trabajo personalizado.
 - 2.- Motivación:** se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.
 - 3.- Instrumentos:** incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.
- Solo dos actitudes: Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

Los 10 componentes básicos del buen servicio:

- 1.- Seguridad.
- 2.- Credibilidad.
- 3.- Comunicación.
- 4.- Comprensión del cliente.
- 5.- Accesibilidad.
- 6.- Profesionalismo.
- 7.- Capacidad de respuesta.
- 8.- Fiabilidad.
- 9.- Elementos tangibles.
- 10.- Cortesía.

Características del Servicio:

- Intangibilidad.
- Variabilidad.
- Inseparabilidad.
- Imperdurabilidad.

Retos:

- Diferenciación.
- Calidad.
- Productividad.

Las habilidades de Comunicación:

- Diagnosticar.
- Escuchar.
- Preguntar.
- Sentir.

El entorno de ventas:

1. El Contexto Competitivo.

2. La Imagen.
3. Las Instalaciones:
 - La apariencia física de las instalaciones.
 - La atmósfera profesional.
4. Los Empleados: los aspectos que el cliente evalúa son:
 - La apariencia.
 - La actitud.
 - Los valores.

Recomendaciones:

- Evitar hablar de sucesos de importancia.
- Justificar el precio con la calidad y la higiene del producto.
- Usar un tono de voz respetuoso y persuasivo demostrar ser amigable, transmitir buenos modales.
- Preguntar esperar las respuestas. No precipitarse en lograr una respuesta inmediata.
- Tener tacto. No hacer tantas preguntas, para evitar que el cliente se pueda irrita.

Presentación Personal:

- Saludar al cliente.
- Tener una sonrisa amistosa. apariencia agradable.
- En mitad de lo posible, dar su nombre.
- Utiliza preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.
- El lenguaje corporal debe denotar respeto.
- Cuando trata de tu o de usted al cliente.
- Utilizar el plural y no el singular cuando te refieras a tu tienda.

Objeciones:

- Aceptarlas no rechazarlas.
- No interrumpirlas, escucharlas.
- No evadirlas, afrontarlas, no usar la política del avestruz.
- No discutir, informar, persuadir.
- Usar la técnica del sacacorchos, es decir cuando el cliente no puede expresarse claramente ayudarlo con preguntas adecuadas.
- Usa poco de buen humor.
- No sueltes la lengua, a veces quieres contestarle al cliente como se merece, no lo hagas que perderás el prestigio.

5.2.2 Gestión de Calidad

La calidad es el conjunto de cualidades, características o condiciones de un producto o servicio relacionadas con su aptitud para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes-meta de una empresa. Los clientes pueden adquirir un servicio exclusivo o un producto acompañado de otros servicios o combinación de

prestaciones. Un cliente percibe la calidad como un conjunto de momentos de la verdad o contactos efectivos con distintos aspectos de la organización.

Los clientes-meta son aquellos que, por sus necesidades, deseos y expectativas imponen a la empresa el nivel de calidad de servicio que debe alcanzar. Lo mismo es válido para la adquisición de bienes de consumo.

Otro aspecto a considerar son los costos. Lo importante es que los clientes en ambas situaciones perciban la calidad del servicio que ellos demandan. Cada nivel de calidad debe responder a un cierto valor que los clientes estén dispuestos a pagar, en función de sus necesidades, deseos y expectativas.

En la actualidad los mercados se segmentan cada vez más de acuerdo con la diversidad creciente de los clientes. Ante la multiplicidad de necesidades, cada empresa debe brindar servicios seleccionando a sus clientes-meta. La tentación de satisfacer a todo tipo de clientes es el medio más seguro de fracasar.

La conformidad de un servicio implica tener indicadores de calidad. Se trata de mantener el nivel de calidad en todo momento y en todo lugar. El cumplimiento de los indicadores de calidad es uno de los aspectos más difíciles de alcanzar en la gestión de la calidad de servicios. Cuando un mismo servicio se ofrece en establecimientos diferentes o a través de distintos intermediarios, mayor es el riesgo de incumplimiento de los indicadores de calidad. Por ejemplo, las empresas que se sirven de distribuidores, como las del sector turístico, deben mantener la calidad del servicio y ayudar a los intermediarios a ofrecer en todo momento y en todo lugar un nivel de calidad constante a los clientes.

Como la calidad de un servicio depende del comportamiento de distintos empleados, el riesgo que no se cumplan los indicadores de calidad es alto. El contexto de servicio es importante para la percepción de calidad de los clientes. Si bien es importante que la infraestructura de un negocio opere como un contexto de servicio satisfactorio para el cliente, lo fundamental es el servicio en sí mismo. De cualquier manera, el mantenimiento del contexto del servicio (limpieza, iluminación, comodidad, etc.) es importante en la percepción del cliente. Puede afectar el concepto que el cliente tenga del negocio, y poco tiempo después puede comenzar a considerar la posibilidad de cambiar de prestador. Muchas veces el contexto de servicio se va degradando lentamente sin que la empresa tome conciencia de ello.

Cabe destacar que una de las condiciones más importantes de la Calidad Total es tender al cero defecto como la única forma de alcanzar el éxito a largo plazo.

En el mercado de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni tampoco un elevado nivel de excelencia. Un servicio alcanza el nivel de calidad adecuado cuando responde a las demandas del grupo de clientes-meta. Si bien es importante prestar los servicios con la mayor celeridad posible, hay que evaluar continuamente la relación costo/beneficio.

Otro aspecto a resaltar es que el servicio va más allá de la amabilidad y de la gentileza, aunque una sonrisa nunca está de más. Si, por ejemplo, la atención es telefónica, hace falta que además de la gentileza se brinde la información correcta en un plazo adecuado. En todos los casos se trata de establecer métodos y no basarse en la simple cortesía.

Algunas personas confunden servicio con servilismo, y consideran la atención al cliente como un hecho que los denigra. Esto explica en parte la actitud y el comportamiento de ciertos vendedores que despiertan en los clientes los deseos de comprar en otro negocio.

Un texto de autor anónimo define con precisión el significado del cliente para una empresa y permite entender los fundamentos de la gestión de calidad de servicio:

“Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros, en realidad nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, es el objetivo fundamental.

Un cliente nos hace un favor cuando llega; no le estamos haciendo un favor al atenderlo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no solamente representa dinero; es un ser humano con sentimientos que merece un trato respetuoso.

Un cliente merece la mejor atención que podamos darle. Es el alma de nuestro negocio. El paga los sueldos. Sin él tendríamos que cerrar el negocio.

Un cliente es la razón de existir de nuestro negocio. No lo olvidemos nunca”.

Si les pedimos a distintos empresarios del sector turístico que mencionen los activos de sus negocios, seguramente establecerán una lista de equipos, inventarios, edificios y mobiliario. Difícilmente incluirán en esa lista a sus clientes. Lo más importante que se debe comprender en el gerenciamiento de los servicios es que el cliente es el activo más valioso; si los clientes no compran los otros activos no tienen ningún valor. Si consideramos a los clientes como un activo, deberíamos hacerles un seguimiento, protegerlos y conocer el nivel de satisfacción de sus necesidades con el objeto de fidelizarlos. Es decir, los clientes tienen que tratarse como activos intangibles valiosos junto a los bienes tangibles que posee la empresa.

Otro aspecto a considerar es que la propiedad de los clientes es solamente temporal. Es necesario tener en cuenta que siempre habrá competidores que estarán interesados en apropiarse de los mismos.

5.2.3 Gestión de Calidad de Servicios y Momentos de Verdad

Cuando nos referimos a la calidad de servicio es útil considerar el concepto de momento de la verdad. Esta frase fue acuñada por Jan Carlzon, Presidente de SAS (Scandinavian Airlines System), para motivar a sus empleados en una época en que la aerolínea estaba en crisis. Los convenció de que “cada contacto entre un cliente y cualquier empleado de la aerolínea constituía un momento de la

verdad”.⁹ Es en estos breves contactos o encuentros en los que el cliente toma una determinación acerca de la calidad del producto o servicio ofrecido. En el caso de SAS, significaba que el personal enfrentaba unos 50.000 momentos de la verdad en el día. Al lograr un alto nivel de calidad en cada uno de estos contactos la empresa pasó de una profunda crisis económica a la rentabilidad en dos años.

En síntesis, un momento de la verdad es ese preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con la empresa y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio, y la hace extensiva a la calidad del producto o servicio básico.

Por lo tanto, para mejorar la calidad de servicio de una empresa es importante preguntarse: ¿cuántos momentos de la verdad se presentan?

Cada empresa tiene distintos momentos de la verdad. Independientemente de la cantidad, cada uno de ellos se debe manejar hacia un resultado positivo de alto nivel de calidad para el cliente con el objetivo de lograr su lealtad.

Podemos analizar algunas de las características del momento de la verdad:

- El momento de la verdad no es positivo o negativo en sí mismo, sino que de acuerdo a la forma en que se maneje ese encuentro, lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente.
- Un momento de la verdad no significa necesariamente contacto humano. Puede ser, por ejemplo, las condiciones edilicias, la iluminación, etc. Por lo tanto es fundamental cuidar el mantenimiento del contexto del servicio. Es muy importante que la infraestructura de un negocio opere como un contexto de servicio satisfactorio para el cliente, pero lo fundamental es el producto o servicio en sí mismo.

Para descubrir los distintos momentos de la verdad es necesario el aporte de todo el personal de una empresa. En primer lugar se confecciona una lista de todos los encuentros breves que los clientes tienen con cualquier aspecto del negocio. Como señalamos anteriormente, lo importante es ponerse en los zapatos de los clientes y observar el negocio a través de sus ojos. Es decir, simplemente debe confeccionarse una lista de todos los puntos de encuentro en que el personal pueda pensar y en los cuales el cliente obtiene una percepción del servicio y potencialmente del producto o servicio básico. Seguramente la lista será extensa, por lo tanto es conveniente buscar una secuencia lógica y luego identificar las responsabilidades de cada empleado en la misma. De esta manera se diseña un Ciclo de Servicio, que es simplemente un mapa de los momentos de la verdad, a medida que los van experimentando los clientes. El valor del mismo es que ayuda a organizar los momentos de la verdad de la empresa, a mirar a través de los ojos del cliente y a ver el negocio desde el punto de vista del mismo; la técnica es sencilla y efectiva.

⁹ Carlzon, Jan. (1991). El Momento de la Verdad. España. Díaz de Santos S.A.

El siguiente aspecto importante es identificar los momentos de la verdad críticos, que son aquellos que si no se manejan positivamente con seguridad conducen a la insatisfacción del cliente. La importancia de su determinación se debe a que cuando estos fallan deben ser atendidos por el personal más calificado para que los solucione rápidamente.

Las empresas del sector turístico podrían aplicar el Ciclo de Servicio y el Cuadro de Servicio con el objetivo de mejorar continuamente su gestión de la calidad.

Ciclo de Servicio:

- Representa el ciclo completo de los momentos de la verdad experimentados por el cliente.
- Permite ver las cosas como las ve el cliente.
- Hace foco en lo referente a la atención del personal.
- Da percepción total de la calidad de servicio.
- La percepción de calidad para el cliente es acumulativa.

Cuadro de Servicios:

- Es un diagrama de flujo que analiza la experiencia del cliente en el Ciclo de Servicio.
- Muestra cómo interactúan los distintos departamentos.
- Evidencia como cada departamento alimenta al otro.
- Señala como cada departamento coopera en la eficacia final del servicio.

La compañía de aviación alemana Lufthansa para afirmar su "saber hacer" en cuanto a organización, puntualidad y eficacia; mediante la publicidad muestra a dos técnicos delante de un avión con el texto "En Lufthansa el servicio comienza mucho antes de su primer cóctel".

Tipos de cliente y trato con cada uno:

El cliente discutidor: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes:

- Solicitarle su opinión.
- Hablar suavemente pero firme.
- Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
- Contar hasta diez o más.....

El cliente enojado: Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son:

- Ver más allá del enojo
- No ponerse a la defensiva
- No involucrarse en las emociones
- No provocar situaciones más irritantes

- Calmar el enojo
- No hay que prometer lo que no se puede cumplir
- Analizar a fondo el problema
- Hay que ser solidario
- Negociar una solución

El cliente conversador: Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

El cliente ofensivo: El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". ¡NO LO HAGA!. Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.

El cliente infeliz: Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

El que siempre se queja: No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

El cliente exigente: Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

El cliente coqueto: Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calma, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

El que no habla y el indeciso: Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

La Excelencia:

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

Calidad: "Es dar al cliente lo que se prometió"

Excelencia: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".

5.2.4 Políticas de Calidad en LAN:

Mantener una excelente satisfacción por parte de los clientes

Tanto en nuestras operaciones de transporte de pasajeros como de carga, hacemos hincapié en la entrega de servicios de alta calidad, que son valorados por nuestros clientes. En nuestros servicios de transporte de pasajeros nos esforzamos por alcanzar un desempeño de alta puntualidad, servicios a bordo de primera línea en los vuelos de larga distancia, precios atractivos y convenientes y rápida facturación de equipaje en los vuelos de corta distancia, y la comodidad que brinda una flota moderna. Nos hemos embarcado en la reconfiguración de las cabinas de nuestras aeronaves Boeing 767 de pasajeros para poder incorporar nuestra nueva Clase Ejecutiva Premium, que incluye asientos completamente horizontales, así como también mejoras en la clase económica, que incluyen un sistema de entretenimiento a bordo de última generación. Nuestro programa de viajero frecuente, LANPASS, ofrece beneficios y recompensas de viaje a más de dos millones de clientes leales de Chile, Argentina, Perú, Ecuador y otros países en los que operamos. En las operaciones de carga, nos focalizamos en entregar un servicio confiable, aprovechar nuestra capacidad de manejar distintos tipos de carga, así como también volúmenes importantes de la misma, y aprovechar nuestras instalaciones en puentes clave, como Miami, para garantizar la óptima satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Evaluamos constantemente oportunidades para incorporar mejoras en los servicios a fin de responder efectivamente a las necesidades de nuestros clientes.

Constante hincapié en la seguridad

Nuestra máxima prioridad es la seguridad. Hemos estructurado nuestras operaciones y mantención de tal manera que se priorice la seguridad de nuestros vuelos. Nuestras instalaciones de mantención están certificadas por la FAA, JAA, DGAC y otras autoridades de aviación civil. Nuestros procedimientos de vuelo y mantención están certificados bajo estándares ISO 9001-2000. Tenemos programas establecidos para capacitar a nuestras tripulaciones y mecánicos a estándares de primera línea, tanto en instalaciones en el extranjero como en nuestros propios centros de capacitación, que hemos desarrollado en conjunto con socios de alta calidad.

Resultados:

La entrega de un servicio de categoría mundial, la operación de una de las más modernas flotas de aviones y las ventajas de conectividad que le confiere su amplia red de destinos, son atributos diferenciadores que le han permitido ganar la preferencia de los clientes en la mayoría de los mercados en que opera.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

5.3.1 Servicio al Cliente:

Servicio al Cliente es ir más allá de las expectativas de nuestros clientes. Es un bien intangible que se mide a través de indicadores de satisfacción.

Para ofrecer un Servicio de calidad es importante conocer las necesidades de los clientes y así cumplir sus expectativas.

Ciertos elementos juegan un papel determinante a la hora del Servicio, el contacto con el cliente, la correspondencia, la respuesta hacia reclamos, el entorno donde se dé el servicio, etc.

El servicio al cliente es el valor diferenciador entre una empresa y las demás por eso debemos de cuidar cada detalle de nuestra gestión.

No solo el cliente debe de estar motivado a adquirir un servicio, el vendedor también debe de estar motivado por su empresa a brindar un servicio de calidad a través de cursos, capacitaciones, remuneración, ambiente de trabajo, etc.

Estos cursos deben incluir temas cruciales como la imagen de un vendedor, estrategias de ventas y servicio, técnicas de comunicación, etc.

5.3.2 Gestión de Calidad:

Es el conjunto de características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades de los clientes o consumidores.

El cliente de acuerdo a sus deseos, expectativas es quien determina a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. En la actualidad se han diversificado los tipos de cliente por lo que también existen varios niveles de servicio lo que ellos deben de tener en común es satisfacer las necesidades de los diferentes consumidores.

El seguimiento de la Gestión de calidad se la da a través de indicadores, la medición de calidad es la forma de mantenerla. Se debe de tomar en cuenta la filosofía de cero errores al momento del Servicio.

Muchas personas creen que calidad tiene que ver con lujos y excelencia, no es así, la amabilidad, la gentileza, una sonrisa son elementos implícitos en el servicio. Algunos empleados creen que servicio es servilismo y que el prestar un servicio es un hecho denigrante, este tipo de personas no son las que van a sacar un negocio adelante.

6. METODOLOGIA PROPUESTA

6.1 Tipo de Investigación y enfoque

La presente dentro de la clasificación de Investigación Científica es de índole: Descriptiva, ya que analiza los indicadores que la aerolínea utiliza en la gestión de calidad, además de que reseña la historia de LAN y enumera las características del servicio al pasajero. Es Explicativa, ya que enlista las razones del porque el servicio al pasajero de la Aerolínea es deficiente, señala las observaciones y

propone difundir un plan de mejoras que optimicen la gestión de calidad. Y, es de Estudio de Casos, ya que en la actualidad existe un gran número de pasajeros que escogen la aerolínea como medio de transporte aéreo, además existe un grupo específico de personas que viajan desde Guayaquil hacia otros destinos, por lo tanto esta investigación analizará el servicio que brinda la aerolínea al pasajero.

Esta investigación parte de un enfoque cuali-cuantitativo porque se realizará la recolección de datos a través de la revisión del Manual de Operaciones del Aeropuerto Aerolane, "MOA", encuestas a pasajeros que reciban los servicios de la aerolínea en los counters del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, además de entrevistas a diferentes funcionarios y agentes de servicio al pasajero.

6.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de la Información

Para el presente estudio, se utilizarán técnicas primarias de investigación, tales como: la encuesta mixta con muestreo aleatorio simple y estratificado a los diferentes pasajeros, inmigrantes, ejecutivos, familias, turistas de tercera edad, turistas que realicen vuelos nacionales y que, reciban el servicio de la aerolínea en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo en Guayaquil porque dará a conocer las características del Servicio. Técnica de la entrevista estandarizada, estructurada y formalizada, tanto al personal de Servicio al Pasajero como administrativo, Sra. Luisa Martínez, Gerente de Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, a fin de conocer el enfoque que se da en el servicio al cliente. Y la técnica de la observación no estructurada, no participante, individual y de campo para constatar cómo se está llevando a cabo el proceso de Servicio y el trato que recibe el pasajero a la hora de iniciar su experiencia de viaje.

6.3 Población y Muestra

La población objeto de investigación está constituida por los pasajeros de LAN Ecuador, aquellos que eligen la Aerolínea para realizar sus viajes tanto dentro como fuera del Ecuador.

Para efectos de la recolección de la información se tomara una muestra constituida por los pasajeros que viajen en aerolíneas LAN desde el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo a cualquier destino ya sea dentro o fuera del Ecuador. El tamaño de la muestra se estimó de acuerdo a los registros existentes del flujo de pasajeros que inician su vuelo con Aerolíneas LAN.

Donde:

N= población

n= número de muestras

z= nivel de confianza (90%)

p= proporción de éxito

q= proporción de fracaso
s= margen de error (7%)

De acuerdo a los datos de tráfico trimestral de pasajeros de Aerolíneas Lan en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo, tenemos una población de más de 100,000 individuos (infinita), realizare encuestas basadas en una población de 33,333 individuos (finita) que corresponden al tráfico mensual de pasajeros.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{s^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.645)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 33,333}{(0.07)^2 (33,333-1) + (1.645)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n= 138 muestras

6.4 Idea a defender

Hipótesis: Si se implementa un plan de difusión, seguimiento y control de los indicadores de calidad más frecuentes a nivel de los agentes de servicio al pasajero en aerolíneas LAN entonces, mejorara la gestión de servicio beneficiando al cliente y elevando así el nivel de calidad de la aerolínea.

Variable Independiente: implementar plan de difusión de indicadores de calidad.

Variable Dependiente: mejorar la gestión de servicio y calidad de aerolínea.

6.5 Análisis de la Información

En el presente estudio se realizara un análisis descriptivo que analizara cada pregunta del cuestionario en relación a la operatividad de las variables dependientes e independientes mediante gráficos de barras, al mismo tiempo se comentaran los temas tratados en las entrevistas visualizados en un cuadro temático, lo que permitirá presentar alternativas de solución al problema.

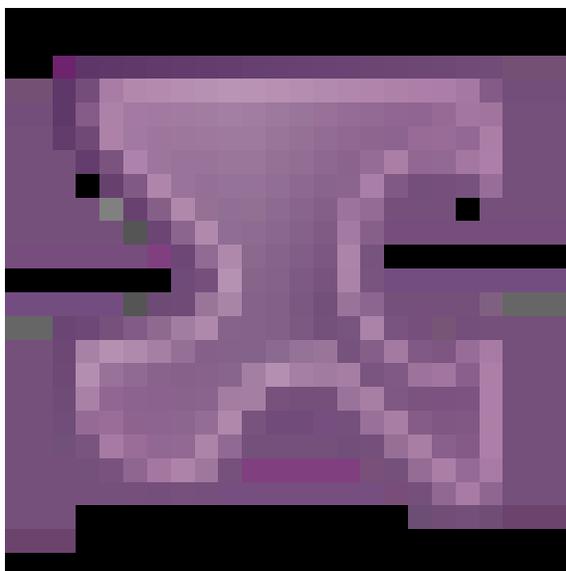
Cuadro 1 Resultados Tabulados de la Encuesta Aplicada a Pasajeros evaluando el Servicio al Cliente de Aerolíneas LAN en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo

PROCESO DE CHECK-IN:	Si	NO	N/ A	TTL
¿Esperó en fila un tiempo mayor de 15 minutos? (vuelo internacional)	0	105	33	138
¿Esperó en fila un tiempo mayor de 5 minutos? (vuelo nacional)	0	33	105	138
¿Recibió un saludo cordial por parte del Agente de Servicio?	138	0	0	138
¿Percibió una presentación personal y uniforme impecable del Agente de Servicio?	138	0	0	138
Durante el proceso de Check-in, ¿el Agente de Servicio lo trató por su apellido?	138	0	0	138
Breve explicación del Agente de Servicio sobre el número de asiento, la hora, el número de puerta y como llegar a la puerta de embarque.	138	0	0	138
Breve explicación del Agente de Servicio sobre las normas para su equipaje y peso permitido	138	0	0	138
Breve explicación del Agente de Servicio sobre cómo realizar una conexión	52	0	86	138
En caso de presentarse algún inconveniente, ¿recibió solución del Agente de Servicio?	17	7	114	138
¿Cree que el proceso de chequeo fue menor de 5 minutos? (vuelo internacional)	118	20	0	138
¿Cree que el proceso de chequeo fue menor de 2 minutos? (vuelo nacional)	37	0	101	138
¿Observó una fila de pre-chequeo mayor a 10 personas cuando llegó?	138	0	0	138
¿Recibió un trato cordial por parte del Agente de Servicio durante todo el proceso de chequeo?	138	0	0	138
¿Recibió una despedida cálida por parte del Agente de Servicio?	138	0	0	138
DESPUES DEL CHECK-IN:				

¿Fue satisfactorio el servicio requerido de Menor NO acompañado?	11	0	127	138
¿Fue satisfactorio el servicio requerido de asistencia en silla de ruedas?	11	0	127	138
DESPUES AL ARRIBO:				
Presencia de un Agente de Servicio verificando que no hubiera inconvenientes con el equipaje	138	0	0	138
¿Recibió su equipaje en el destino y tiempo previsto?	131	7	0	138
¿Recibió la/las maleta/s en buen estado y el equipaje completo?	124	14	0	138
En caso de presentarse problemas con el equipaje, ¿recibió solución del Agente de Servicio?	18	7	113	138
CHECK-IN EXPRESS:				
¿Conoce sobre el sistema de Chequeo en las máquinas de ATM?	97	41	0	138
¿Ha utilizado alguna vez las máquinas de ATM para realizar su chequeo?	97	0	41	138
¿Le resultó fácil el manejo de las máquinas de ATM al realizar su chequeo?	97	0	41	138
¿El uso de las máquinas de ATM facilitó el proceso y disminuyó el tiempo de chequeo?	97	0	41	138

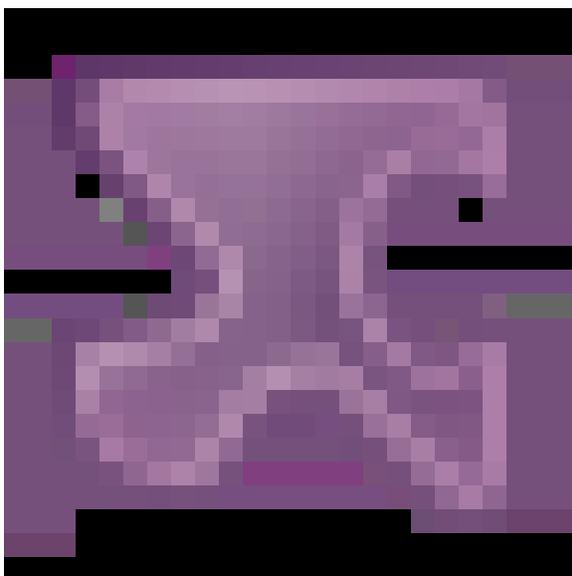
Proceso de Check-in

Gráfico 1



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

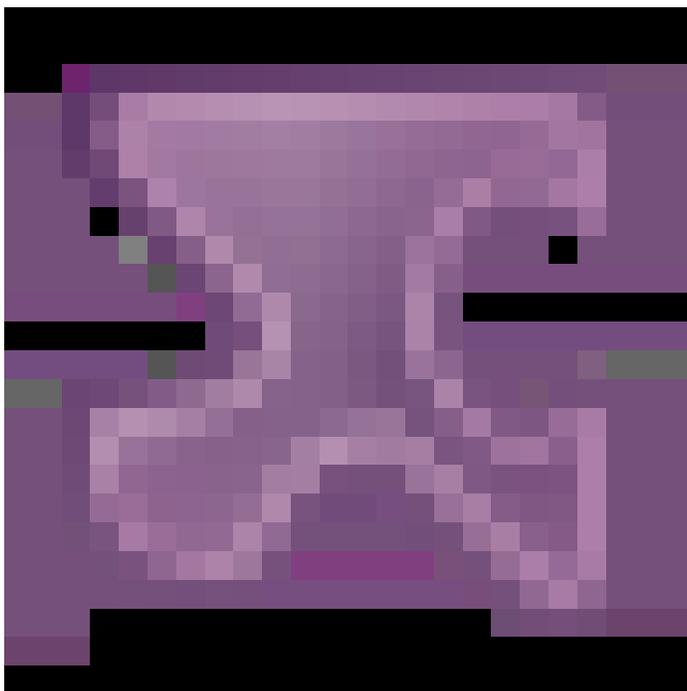
Gráfico 2



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En el gráfico 1 podemos apreciar 33 pasajeros que responden no aplica porque no son pasajeros internacionales pero hay cero pasajeros que indican que esperaron más de 15 minutos y en el gráfico 2 hay datos que presentan los resultados de los viajeros nacionales de manera que se complementa la información. Del análisis de estos 2 gráficos podemos deducir que hay una total satisfacción con respecto al parámetro que mide en tiempo de espera en fila y hay un 100% de logro de las metas dentro Proceso de Chequeo impuestas por la compañía.

Gráfico 3



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

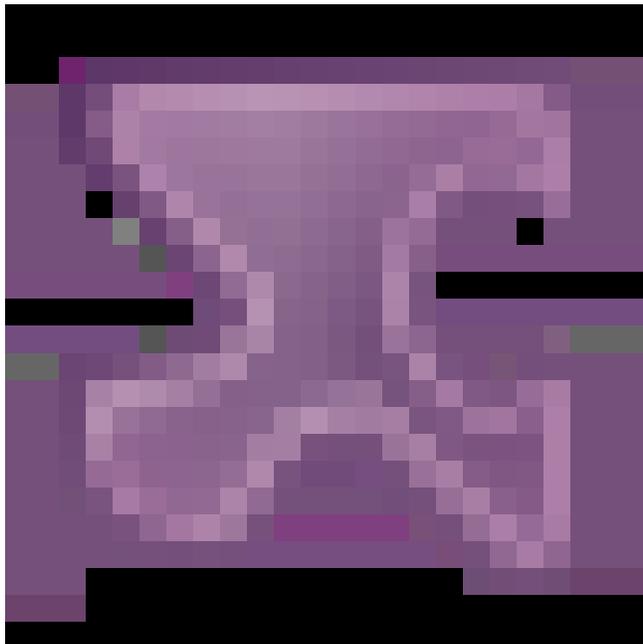
Gráfico 4



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En los gráficos 3 y 4 podemos apreciar que los 138 encuestados recibieron un saludo cordial por parte del Agente de Servicio y que pudieron apreciar una presentación personal y uniforme impecable de los Agentes de Servicio. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que se están cumpliendo al 100% ambos medidores, logrando así las metas dentro del Proceso de Chequeo impuestas por la compañía.

Gráfico 5



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

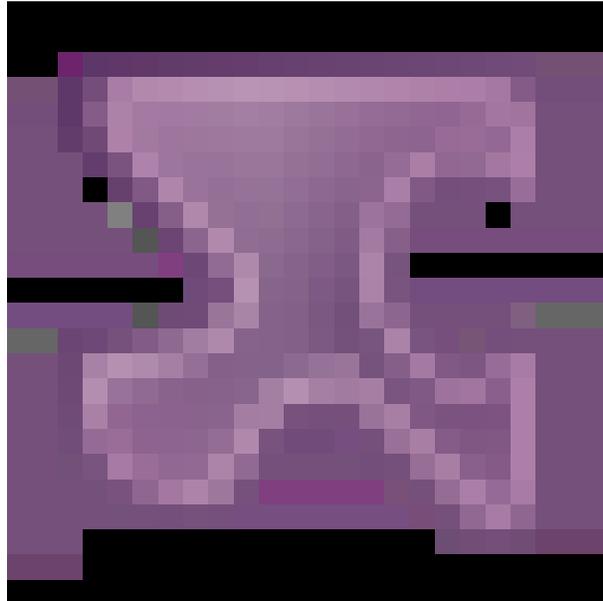
Gráfico 6



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

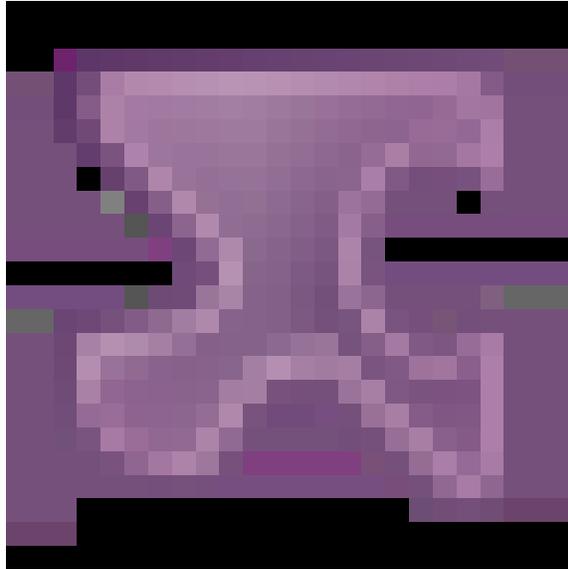
En los gráficos 5 y 6 podemos apreciar que el Agente de Servicio trato por el apellido a los 138 encuestados y adicional los encuestados recibieron una breve explicación sobre el numero de asiento, la hora, el numero de puerta y como llegar a la puerta de embarque. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que se están cumpliendo al 100% ambos medidores, logrando así las metas dentro del Proceso de Chequeo impuestas por la compañía.

Gráfico 7



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

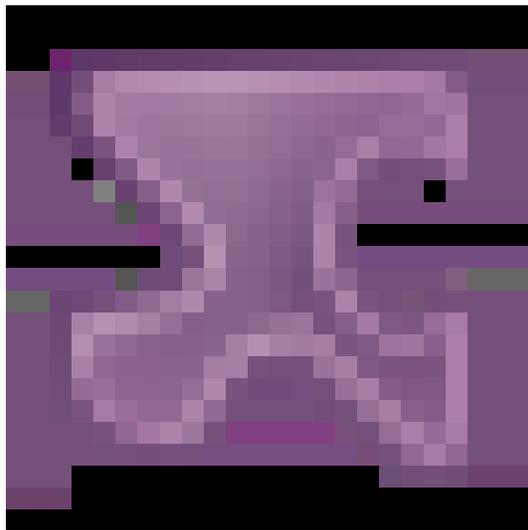
Gráfico 8



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

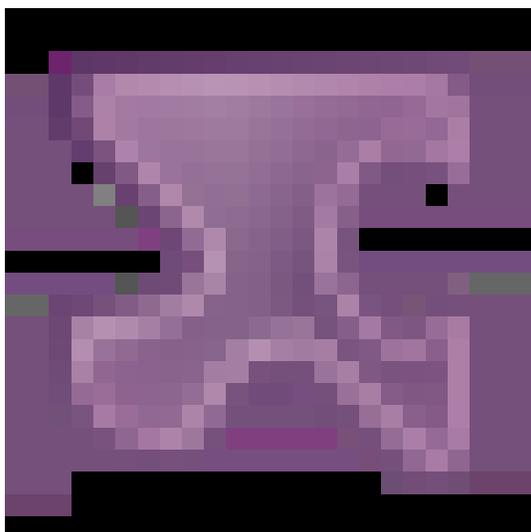
En el gráfico 7 podemos apreciar que los 138 encuestados recibieron una breve explicación sobre el equipaje y peso permitido por parte del Agente de Servicio. En el gráfico 8, observamos que 52 pasajeros recibieron información sobre cómo realizar una conexión, 86 encuestados no aplicaban por ser pasajeros internacionales sin conexión. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que se están cumpliendo al 100% ambos medidores, logrando así las metas dentro del Proceso de Chequeo impuestas por la compañía

Gráfico 9



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

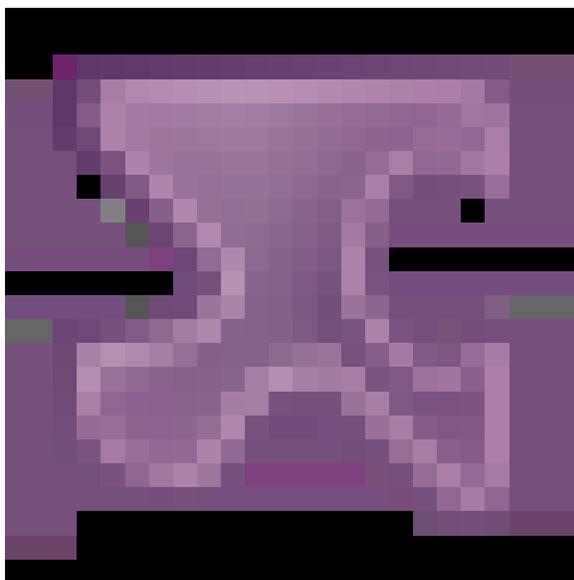
Gráfico 10



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

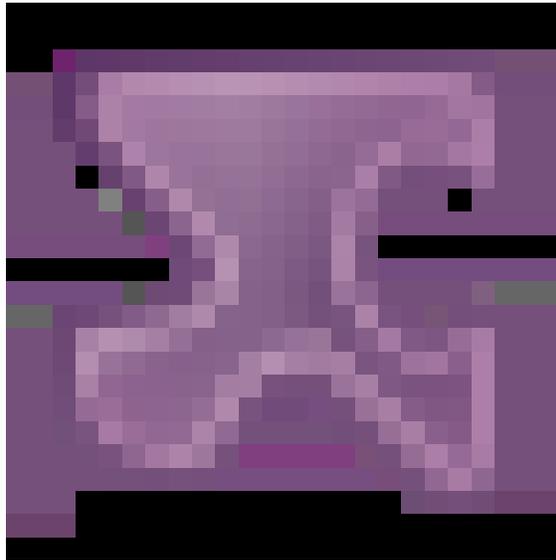
En el gráfico 9 podemos apreciar que de los 138 encuestados, 17 pasajeros recibieron solución del Agente de Servicio mientras que 7 pasajeros no recibieron solución en caso de presentarse algún inconveniente, los 114 pasajeros que no aplican, no presentaron inconvenientes. En el gráfico 10, observamos que 118 pasajeros consideran que el proceso de chequeo internacional es menor de 5 minutos, 20 consideran mayor a 5 minutos el proceso de chequeo internacional. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que existe un mínimo número de pasajeros cuyos inconvenientes no fueron debidamente atendidos por el Agente de Servicio, daré a conocer una propuesta de mejoramiento para ambos indicadores más adelante en la presente investigación.

Gráfico 11



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

Gráfico 12



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En el gráfico 11 podemos apreciar que de los 138 encuestados, 37 pasajeros consideran que el proceso de chequeo nacional es menor de 2 minutos, 0 pasajeros consideran mayor de 2 minutos el chequeo nacional, los 101 que no aplican son pasajeros internacionales. En el gráfico 12, observamos que los 138 encuestados aseguran que había una fila mayor a 10 personas al momento de llegar al lobby. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que existe un gran número de pasajeros que realizan su chequeo en los counters y que los Agentes de Servicio están cumpliendo al 100% el indicador de tiempo de chequeo mínimo impuesto por la compañía.

Gráfico 13

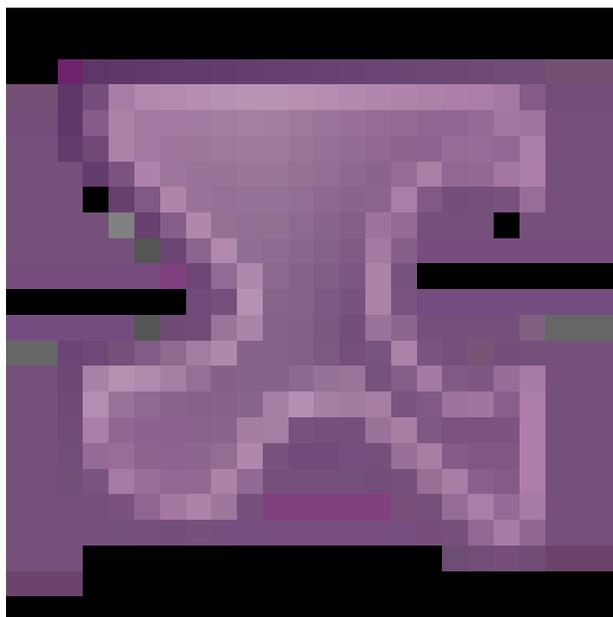
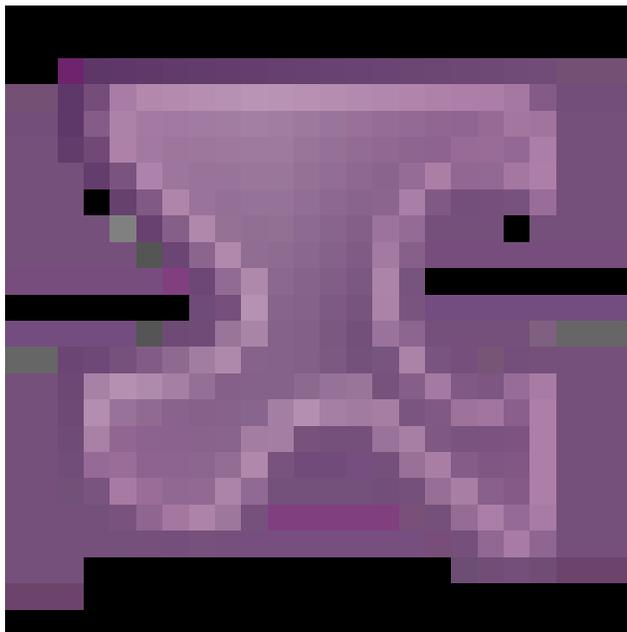


Gráfico 14



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En los gráficos 13 y 14 podemos apreciar que los 138 encuestados recibieron un trato cordial por parte del Agente de Servicio y que recibieron una cálida despedida al finalizar el proceso de Chequeo. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que se están cumpliendo al 100% ambos medidores, logrando así las metas dentro del Proceso de Chequeo impuestas por la compañía.

Después del Check-in

Gráfico 15

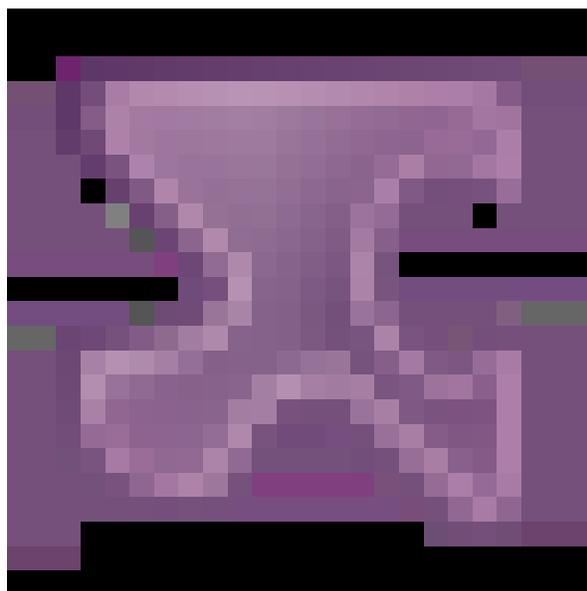
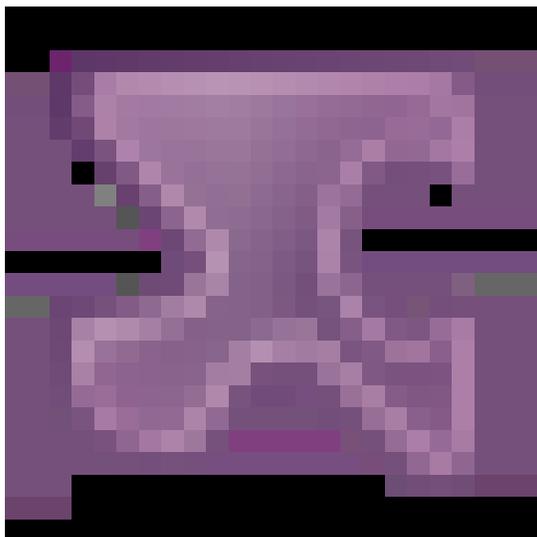


Gráfico 16

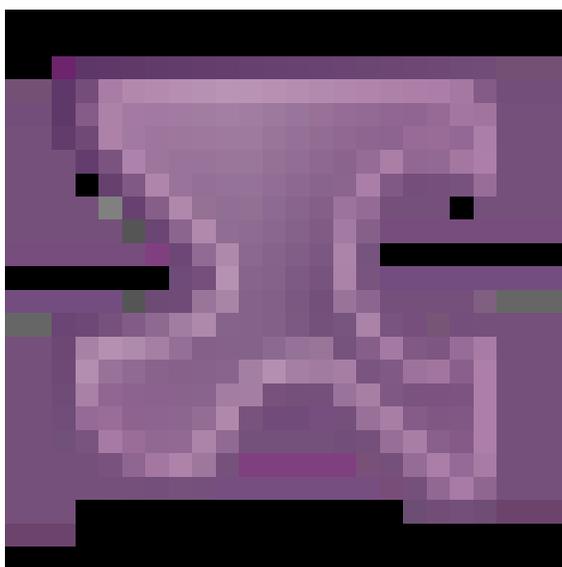


Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En los gráficos 15 y 16 podemos apreciar que de los 138 encuestados, 11 pasajeros consideran satisfactorio respectivamente el Servicio de Menor no acompañado, y el Servicio de Asistencia en silla de ruedas, los 127 encuestados que no aplican respectivamente son pasajeros que no han solicitado ningún tipo de asistencia. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que todos los requerimientos de asistencia están siendo atendidos y que los Agentes de Servicio están cumpliendo al 100% este indicador de calidad impuesto por la compañía

Al Arribo

Gráfico 17



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

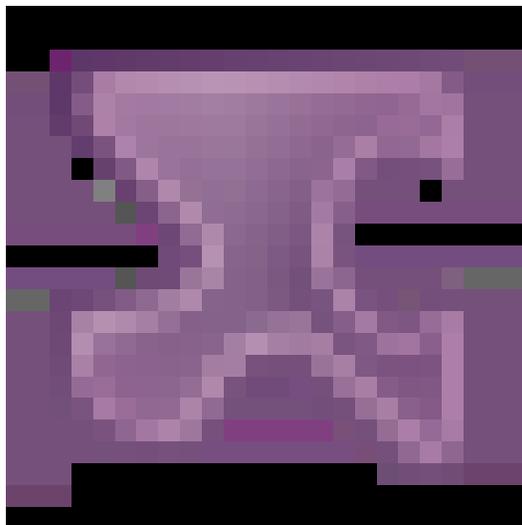
Gráfico 18



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En el gráfico 17 podemos apreciar que los 138 encuestados observaron al Agente de Servicio supervisando el arribo del equipaje. En el gráfico 18, observamos que 131 recibieron su equipaje en el destino y el tiempo previsto, 7 pasajeros tuvieron inconvenientes con el equipaje. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que existe un mínimo número de pasajeros quienes presentaron inconvenientes con su equipaje, daré a conocer una propuesta de mejoramiento para este indicador más adelante en la presente investigación

Gráfico 19



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

Gráfico 20



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En el gráfico 19 apreciamos que 124 pasajeros recibieron su equipaje en buen estado, mientras que 14 tuvieron inconvenientes con el estado en que recibieron su equipaje. En el gráfico 20, observamos que 18 pasajeros tuvieron inconvenientes con su equipaje y recibieron solución del Agente de Servicio, mientras que 7 no la recibieron, los 113 restantes no presentaron problemas de equipaje. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que existe un mínimo número de pasajeros quienes presentaron inconvenientes con su equipaje, y la mitad de estos inconvenientes fueron resueltos por el Agente de Servicio, daré a conocer una propuesta de mejoramiento para el indicador que no se está cumpliendo en su totalidad más adelante en la presente investigación.

Check-in Express

Gráfico 21



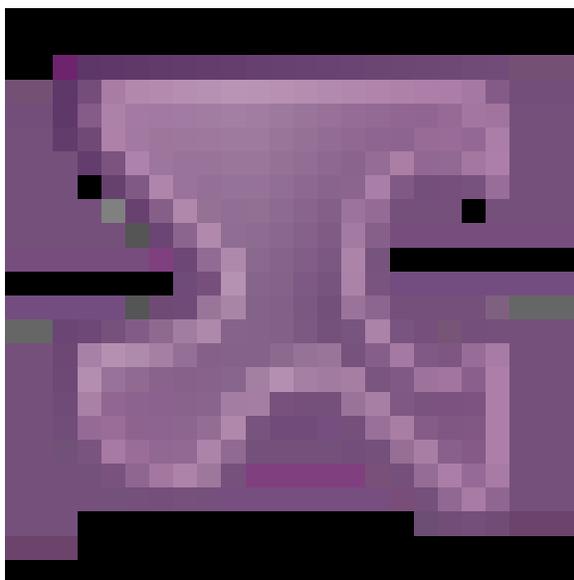
Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

Gráfico 22



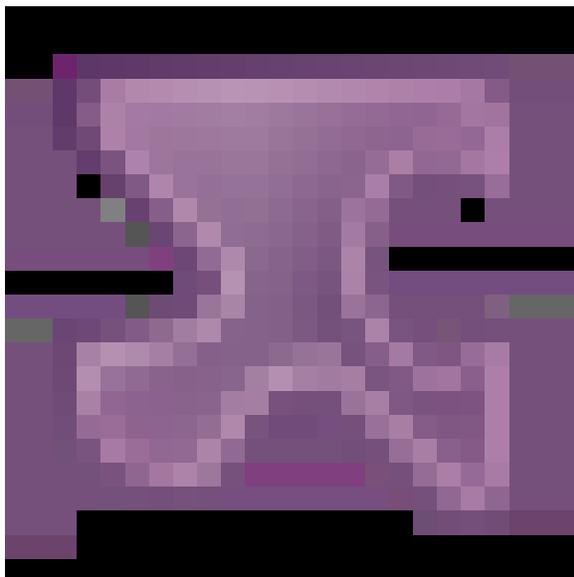
Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

Gráfico 23



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

Gráfico 24



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En los gráficos 21, 22, 23 y 24 apreciamos respectivamente que 97 pasajeros conocen, utilizan, les resulta fácil el manejo y concluyen que el sistema de Check-in Express ATM disminuye el tiempo de Chequeo, mientras que 41 pasajeros no tienen conocimiento del mismo, por lo tanto no lo utilizan. Del análisis de los 2 gráficos podemos deducir que el 70% de los pasajeros se benefician del Sistema de Chequeo Express ATM, falta que el 30% de los pasajeros conozca y haga uso y se beneficie del mismo. Daré a conocer una propuesta de mejoramiento para este indicador que no se está cumpliendo en su totalidad más adelante en la presente investigación.

Luego de realizar las encuestas, considero importante resaltar algunas otras conclusiones a las que he llegado

- De los pasajeros que LAN atiende diariamente hay un 75% de pasajeros internacionales y 25% Nacionales, de lo que podemos concluir que Lan es más conocida por sus servicios internacionales.
- Un 30% de los encuestados es representado por el Grupo 1 de viajeros internacionales sin conexión, sin menor NO acompañado, sin asistencia en silla de ruedas, sin problemas de equipaje y saben usar ATM.
- Un 5% de los encuestados es representado por el Grupo 2 de viajeros internacionales con conexión, sin menor NO acompañado, sin asistencia de silla de ruedas, con problemas de equipaje y saben usar ATM.
- Un 5% de los encuestados es representado por el Grupo 3 de viajeros internacionales con conexión, sin menor NO acompañado, sin asistencia de silla de ruedas, sin problemas de equipaje y saben usar ATM.
- Un 5% de los encuestados es representado por el Grupo 4 de viajeros internacionales sin conexión, sin menor NO acompañado, sin asistencia en silla de ruedas, con problemas de equipaje y saben usar ATM.
- Un 5% de los encuestados es representado por el Grupo 5 de viajeros internacionales con conexión, con menor NO acompañado, sin asistencia de silla de ruedas, sin problemas de equipaje y no saben usar ATM.
- Un 5% de los encuestados es representado por el Grupo 6 de viajeros internacionales con conexión, sin menor NO acompañado, con asistencia de silla de ruedas, con problemas de equipaje y saben usar ATM.
- Un 10% de los encuestados es representado por el Grupo 7 de viajeros internacionales con conexión, sin menor NO acompañado, sin asistencia de silla de ruedas, sin problemas de equipaje y no saben usar ATM, sin embargo presentaron inconvenientes durante el chequeo y recibieron solución.
- Un 5% de los encuestados es representado por el Grupo 8 de viajeros internacionales con conexión, sin menor NO acompañado, sin asistencia de silla de ruedas, sin problemas de equipaje y no saben usar ATM, sin embargo presentaron inconvenientes durante el chequeo y no recibieron solución.
- Un 5% de los encuestados es representado por el Grupo 9 de viajeros internacionales sin conexión, sin menor NO acompañado, sin asistencia en silla de ruedas, con problemas de equipaje y no recibieron solución, saben usar ATM.
- Un 20% de los encuestados es representado por el Grupo 10 de viajeros nacionales, sin menor NO acompañado, sin asistencia en silla de ruedas, sin problemas de equipaje y saben usar ATM.

- Un 5% de los encuestados es representado por el Grupo 11 de viajeros nacionales, sin menor NO acompañado, sin asistencia en silla de ruedas, sin problemas de equipaje y no saben usar ATM.

Gráfico 25 Análisis en porcentajes



Fuente: Tabulación de Encuesta a pasajeros de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

Cuadro 2 Resultados Tabulados de la Encuesta Aplicada a los Agentes de Servicio al Pasajero evaluando el Servicio al Cliente de Aerolíneas LAN en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo

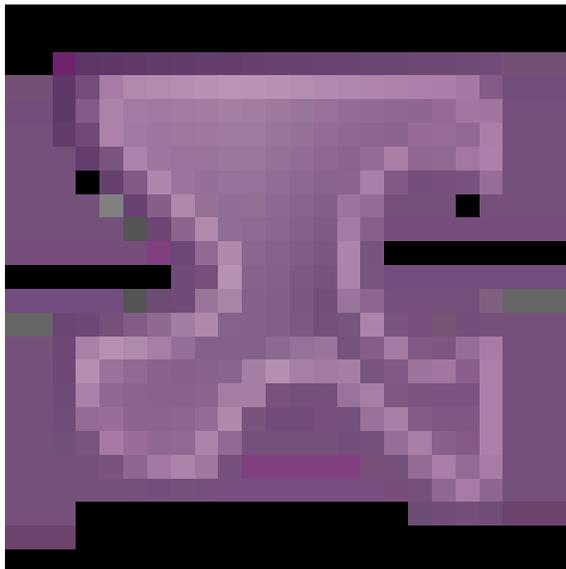
1. De acuerdo a la siguiente lista de indicadores de calidad identifique cuales son de fácil de cumplimiento:	SI	NO	TTL.
Uniforme completo y presentación personal impecable	5	0	5
Ayudar al pasajero que presente un reclamo	5	0	5
Tiempo mínimo de espera en fila	5	0	5
Saludar con una sonrisa	5	0	5
Dirigirse al pasajero por su apellido	5	0	5
Entrega de seguros para equipaje (Vuelos nacional obligatorio)	5	0	5
Cumplir tiempo de Check-in estipulado (2' máximo)	5	0	5
Confirmo verbalmente postulación a UPG	5	0	5
Al entregar el boarding pass, marco la puerta y hora del embarque	5	0	5
Despedida cálida	5	0	5
2. En caso de identificar un indicador como NO de fácil ejecución, nómbrelo y explique el porqué:			N/A
			5
3. ¿Qué tipo de problemas o inconvenientes son los más difíciles de resolver?			TTL.
Perdida de equipaje			1
Pasajero con reserva partida			1
Exceso de equipaje			1
Información de reserva cambiada o errónea			1
No encontrar al pasajero en reserva de vuelo			1
4. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes por parte de los pasajeros?			TTL.
Pasajeros que llegan tarde al Chequeo y quieren tomar el vuelo que está cerrado			5

Gráfico 26



Fuente: Tabulación de Encuesta a Agentes de Servicio al Pasajero de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

Gráfico 27



Fuente: Tabulación de Encuesta a Agentes de Servicio al Pasajero de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

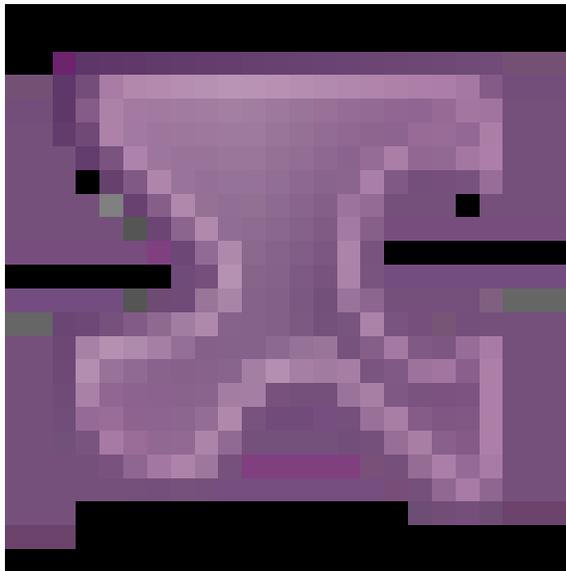
En el gráfico 26, apreciamos que los cinco Agentes de Servicio al Pasajero encuestados consideran los siguientes indicadores como de fácil cumplimiento:

- Uniforme completo y presentación personal impecable.
- Ayudar al pasajero que presente un reclamo.
- Tiempo mínimo de espera en fila.

- Saludar con una sonrisa.
- Dirigirse al pasajero por su apellido.
- Entrega de seguros para equipaje. (Vuelos nacional obligatorio)
- Cumplir tiempo de Check-in estipulado. (2' máximo)
- Confirmando verbalmente postulación a UPG.
- Al entregar boarding pass, marco la puerta y hora del embarque.
- Despedida cálida.

En el gráfico 27, apreciamos que los cinco Agentes de Servicio al Pasajero encuestados consideran que no hay indicador de calidad que NO sea de fácil cumplimiento. Del análisis de ambos gráficos podemos deducir que el 100% de los Agentes de Servicio al pasajero están conscientes que los indicadores de calidad que se miden a diario se los puede llevar a cabo de manera fácil lo que supone se está llevando una Gestión de Servicio con un nivel alto de calidad en el Servicio al Pasajero.

Gráfico 28



Fuente: Tabulación de Encuesta a Agentes de Servicio al Pasajero de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En el gráfico 28, apreciamos que de los cinco Agentes de Servicio al Pasajero encuestados cada uno considera un problema difícil de resolver diferente de acuerdo a la situación. Del análisis del gráfico podemos deducir que cada Agente de Servicio al pasajero tiene diferentes habilidades para lidiar con los inconvenientes de los pasajeros y tratan de resolverlos en el momento en que estos se presentan.

Gráfico 29



Fuente: Tabulación de Encuesta a Agentes de Servicio al Pasajero de LAN realizada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, Junio 2010

En el gráfico 29, apreciamos que los cinco Agentes de Servicio al Pasajero encuestados considera que el reclamo más frecuente por parte de los pasajeros se da al llegar tarde al proceso de Chequeo e insisten en tomar un vuelo cuyo proceso de Chequeo por motivos operacionales está cerrado. Del análisis del gráfico podemos deducir que el 100% de los Agentes de Servicio al pasajero debe resolver esta situación cuando se presente, cambiando el pasajero al próximo vuelo que por reserva se encuentre disponible.

7. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACION PRÁCTICA

7.1 ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS

- Proponer un plan de difusión que optimice las actividades entre los Agentes de Servicio y el cliente.
- Implementar un plan de difusión, seguimiento y control que mejore la gestión de los estándares del Servicio al Pasajero.
- Establecer una mejor relación y comunicación entre Supervisores y Agentes de Servicio al Cliente.
- Consolidar el Servicio al Pasajero de LAN como el mejor de las Aerolíneas tanto nacionales como internacionales dentro del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo.

8. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

8.1 ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS

Actividades

- Realizar encuestas periódicas, cada trimestre, evaluando el Servicio al Cliente de los pasajeros nacionales e internacionales de Aerolíneas LAN.

- Identificar los indicadores de calidad que están siendo cumplidos, logrando así las metas propuestas de la compañía.
- Identificar los indicadores de calidad que no se están cumpliendo y plantear una propuesta de mejoramiento aplicable.
- Diseñar un plan de difusión y control que mejore la gestión de los estándares del Servicio al Pasajero.
- Realizar seguimiento del plan de difusión para optimizar las actividades entre los Agentes de Servicio y el cliente.
- Producir material informativo y de divulgación acerca del plan de difusión para los Agentes de Servicio al Pasajero.
- Capacitar acerca del plan de difusión a los Agentes de Servicio al Pasajero.
- Coordinar reuniones periódicas entre Supervisores y Agentes de Servicio al Pasajero para constatar el cumplimiento del plan de difusión.
- Lanzar campaña masiva para dar a conocer y aumentar el uso del servicio de Check-in electrónico de tal forma que se simplifiquen procesos de Chequeo en el counter.
- Poner un buzón de sugerencias en el counter con un pequeño cuestionario.
- Elaborar el manual de bolsillo de fácil acceso a consultas para los Agentes de Servicio al Pasajero.

Recursos

Para la presente investigación conté con recursos financieros propios tanto para movilización como para las etapas de recolección de información, impresión y otros gastos que se generaron a lo largo de la elaboración de este documento.

El recurso humano lo representan los pasajeros nacionales e internacionales de Aerolíneas LAN encuestados en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, así como los Agentes de Servicio al Pasajero encuestados de la Aerolínea y la Gerente de Aeropuerto de la Aerolínea entrevistada.

Para obtener información en lo que respecta a la Gestión de Calidad de Servicio al Pasajero en general y más que nada en Aerolíneas LAN, me base en la lectura de varios artículos, documentos en Internet y del Manual de Operaciones de Aeropuerto de Aerolíneas LAN al cual tuve acceso durante el tiempo que labore en la compañía.

Este trabajo pudo llegar a buen término gracias a las instrucciones concretas de la profesora María Graciela Weisson Arízaga.

Las expectativas con respecto de la generación de recursos a largo plazo son altas, pero dependen mucho de los procesos posteriores al desarrollo de este proyecto de implementación.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cumplida la finalidad de la presente investigación, es de gran importancia recalcar que Aerolíneas LAN posee un alto nivel de calidad de Servicio al Pasajero que no sería posible sin el trabajo en equipo que los Agentes de Servicio al Pasajero realizan día a día en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, se aprecia una gran identificación y empoderamiento del personal con las políticas de atención al cliente, lo que contribuye a garantizar el mantenimiento de la calidad del servicio, pero esto no significa que hay que olvidar los seguimientos y controles para asegurarse que esa calidad se mantenga. También es de vital importancia el apoyo que se recibe por parte de los Duty Managers, Supervisoras y de los Agentes de Control que son quienes aportan con su experiencia a la hora de presentarse diferentes inconvenientes con los pasajeros o lo que son las llamadas contingencias, que ocurren cuando se dan situaciones que dificultan el arribo o la salida de un vuelo.

Fue gratificante a la hora de entrevistar a la Gerente de Aeropuerto de la Aerolínea, Sra. Luisa Martínez, quien nos manifestó que está orgullosa de su equipo de trabajo y por más de que se comentan errores a diario en cuanto al Servicio al Pasajero, son estos de los que se aprende y se adquiere experiencia. Ella indica que en Aeropuerto ningún día de trabajo es igual al anterior y recomienda que los Agentes de Servicio al pasajero deben de tener presente a diario Actitud de Servicio, deben de contar con una presentación personal impecable, deben de fomentar el compañerismo y de tener una actitud positiva y entusiasta, inclusive el buen humor es siempre bienvenido en Aerolíneas LAN.

Quiero que esta investigación, sea usada para que en un futuro cercano se de un seguimiento sobre la Gestión de Calidad de la Aerolínea y se mantengan los altos estándares de Servicio actuales como constantes.

Además la presente investigación fomenta al desarrollo de la cultura de Servicio al Pasajero, tomando como pionera la Aerolínea LAN que brinda un servicio de calidad tanto en vuelos nacionales como internacionales y cuyo caso sirve de modelo para que las demás aerolíneas mejoren la calidad de sus servicios para no ser desplazadas del mercado.

El plan de difusión es un modelo sostenible porque involucra los factores económico, ambiental y social, y de la manera en que hemos planteado los objetivos y determinado el estudio lo más importante es desarrollar la cultura de Servicio al Pasajero de Aerolíneas LAN.

El plan de difusión es sustentable ya que una vez desarrollado e implementado se mantendrá funcionando de forma indefinida sin estar forzado a desaparecer debido al agotamiento o sobrecarga de los recursos claves de los cuales dependen, dentro de estos recursos se encuentran los de tipo material, social y ambiental.

Se recomienda a largo plazo a las personas o instituciones que se interesen en desarrollar este proyecto lo siguiente:

- Realizar nuevas encuestas de Servicio al Pasajero periódicamente.

- Resaltar indicadores de calidad que no se estén cumpliendo.
- Implementar indicadores actuales de acuerdo al Servicio al Pasajero.
- Estimular a los Agentes de Servicio al Pasajero a mantener una cultura de servicio de alto nivel.
- Realizar este tipo de investigación sobre Gestión de Calidad del Servicio al Pasajero o al Cliente en otras áreas de la Aerolínea, tales como: Ventas de pasajes, Tripulación a bordo, etc., de esta manera se obtiene información acerca de la satisfacción del cliente con respecto al Servicio total de la Aerolínea.
- Adicionalmente, por el momento se conoce que el Servicio al Pasajero en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo es adecuada, pero se debe aplicar esta investigación en los demás aeropuertos del país y de otros países para conocer si tienen los mismos resultados y así definir el estándar de calidad global de la Aerolínea.

BIBLIOGRAFIA

1. Ecuador, Aerolane. (2009). "MOA" Manual de Operaciones Aeropuerto, Aerolane. Guayaquil.
2. Blanding, Warren. (1990). The Practical Handbook of Distribution Customer Service. Washington. Editorial Springer.
3. Carlzon, Jan. (1991). El Momento de la Verdad. España. Díaz de Santos S.A.
4. Eiglier, Pierre. Langeard, Erick. (1999). Servucción: El Marketing de Servicios. España. Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A.
5. Hernández Armand, Enrique. Voleger Ruiz, Carlos. (2000). El Mercado Turístico: Estructura, Operaciones y Procesos de producción. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Arces.
6. Lovelock, Christopher. (2008). Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia. Madrid. Prentice Hall México
7. Peel, Malcom. (1990). El Servicio al Cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. España. Ediciones Deusto.
8. Schiffman, Leon G. Kanuk, Leslie Lazar. (2005). Comportamiento del Consumidor. México. Prentice Hall México.
9. Tomado de: Arellano Juan Manuel. Concepto de Mercadotecnia. [en línea] 2005. [fecha de acceso marzo 06 de 2010]. URL disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptomercadotecnia/
10. Tomado de: Calderón Neyra. Servicio al Cliente. [en línea] 2002. [fecha de acceso marzo 6 de 2010]. URL disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>
11. Tomado de: *Hanlon Pat. Magnusson Michael*. Aerolíneas LAN. [en línea] 2010. [fecha de acceso abril 06 de 2010]. URL disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/LAN_Airlines
12. Tomado de: 2010 LAN AIRLINES S.A. Información para inversionistas. Descripción y Estrategia del Negocio. [en línea] 2010. [fecha de acceso marzo 06 de 2010]. URL disponible en: http://www.lan.com/investor_relations/compania/estrategia_descripcion-es-ec.html
13. Tomado de: 2010 LAN AIRLINES S.A. Información para inversionistas. Historia. [en línea] 2010. [fecha de acceso marzo 06 de 2010]. URL disponible en: http://www.lan.com/investor_relations/compania/historia-es-ec.html

14. Tomado de: LAN Airlines Memoria anual 2008. Servicio de Pasajeros. [en línea] 2009. [fecha de acceso abril 18 de 2010]. URL disponible en:
http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/memoria_2008.pdf
15. Tomado de: LAN Airlines Memoria anual 2009. Negocio de Pasajeros. Lan Ecuador. [en línea] 2010. [fecha de acceso abril 18 de 2010]. URL disponible en:
http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/memoria_2009.pdf
16. Tomado de: Peralta Sánchez Weimar Manuel. Estrategia del Servicio al Cliente. [en línea] 2002. [fecha de acceso marzo 6 de 2010]. URL disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml>

ANEXOS

1. Encuesta a Pasajeros evaluando el Servicio al Pasajero de Aerolíneas LAN en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo

PROCESO DE CHECK-IN:	Si	N O	N/ A
¿Esperó usted en fila un tiempo mayor de 15 minutos? (vuelo internacional)			
¿Esperó usted en fila un tiempo mayor de 5 minutos? (vuelo nacional)			
¿Recibió usted un saludo cordial por parte del Agente de Servicio?			
¿Percibió usted una presentación personal y uniforme impecable del Agente de Servicio?			
¿Durante el proceso de Check-in, el Agente de Servicio lo trató a usted por su apellido?			
¿Recibió usted una breve explicación del Agente de Servicio sobre el número de asiento, la hora, el número de puerta y como llegar a la puerta de embarque?			
¿Recibió usted una breve explicación del Agente de Servicio sobre las normas para su equipaje y peso permitido?			
¿Recibió usted una breve explicación del Agente de Servicio sobre cómo realizar una conexión?			
¿En caso de presentarse algún inconveniente, recibió usted solución por parte del Agente de Servicio?			
¿Cree usted que el proceso de chequeo fue menor de 5 minutos? (vuelo internacional)			
¿Cree usted que el proceso de chequeo fue menor de 2 minutos (vuelo nacional)			
¿Observó usted una fila de pre-chequeo mayor a 10 personas cuando llegó?			
¿Recibió usted un trato cordial por parte del Agente de Servicio durante todo el proceso de chequeo?			
¿Recibió usted una despedida cálida por parte del Agente de Servicio?			
DESPUES DEL CHECK-IN:			
¿Fue satisfactorio para usted el servicio requerido de Menor NO acompañado?			
¿Fue satisfactorio para usted el servicio requerido de asistencia en silla de ruedas?			
DESPUES AL ARRIBO:			
¿Observó usted la presencia de un Agente de Servicio verificando que no hubiera inconvenientes con el equipaje?			
¿Recibió usted su equipaje en el destino y tiempo previsto?			
¿Recibió usted la/las maleta/s en buen estado y el equipaje completo?			
¿En caso de presentarse problemas con el equipaje, recibió usted solución por parte del Agente de Servicio?			
CHECK-IN EXPRESS:			
¿Conoce usted sobre el sistema de Chequeo en las máquinas de ATM?			
¿Ha utilizado usted alguna vez las máquinas de ATM para realizar su chequeo?			
¿Le resultó a usted fácil el manejo de las máquinas de ATM al realizar su chequeo?			
¿Cree usted que el uso de las máquinas de ATM facilitó el proceso y disminuyó			

el tiempo de chequeo?			
-----------------------	--	--	--

2. Encuesta a Agentes de Servicios de Aerolíneas LAN en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo

1. De acuerdo a la siguiente lista de indicadores de calidad identifique cuales son de fácil de cumplimiento:

	SI	NO
Uniforme completo y presentación personal impecable		
Ayudar al pasajero que presente un reclamo		
Tiempo mínimo de espera en fila		
Saludar con una sonrisa		
Dirigirse al pasajero por su apellido		
Entrega de seguros para equipaje (Vuelos nacional obligatorio)		
Cumplir tiempo de Check-in estipulado (2' máximo)		
Confirmo verbalmente postulación a UPG		
Al entregar boarding pass, marco la puerta y hora del embarque		
Despedida cálida		

2. En caso de identificar un indicador como NO de fácil ejecución, nómbrelo y explique el porqué:

3. ¿Qué tipo de problemas o inconvenientes son los más difíciles de resolver?

4. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes por parte de los pasajeros?

3. Entrevista a Gerente de la Aerolínea sobre el Servicio al Pasajero del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo

1. ¿Qué se espera de los Agentes de Servicio al Pasajero que realizan la gestión de servicios?

2. ¿Cuáles son los valores que predominan en la Aerolínea?

3. ¿Qué actitudes son las recomendables en un día de trabajo para los Agentes de Servicio en el Aeropuerto?

4. ¿Qué recomienda a los Agentes de Servicio cuando se presente algún problema con el pasajero?

5. ¿Qué mensaje daría a los agentes de servicio que trabajan día a día por mantener y mejorar la imagen de la aerolínea?

Bibliografía:

Ecuador, Aerolane. (2009). "MOA" Manual de Operaciones Aeropuerto, Aerolane. Guayaquil.

4. ACTITUD DE SERVICIO

4.1 Gestos de Servicio y Valores de la Compañía

Nuestro estilo, es lo único que no nos pueden imitar. Tiene que ver con nuestra idiosincrasia. No es aprendido, es solidario porque le da la mano a todo aquel que pasa por su puerta. Es el saber recibir y acoger sin que nadie nos haya enseñado a hacerlo, es el espíritu de frontera, el de vivir en los confines, siendo siempre capaz de abrirse paso. Es el espíritu de la naturaleza propia de esta zona del mundo, naturaleza virgen, sin la intervención de la mano del hombre. No existe en otro lugar del mundo la posibilidad de encontrar juntos el desierto más árido del mundo, hielos milenarios, bosques, montañas y mar.

4.2 Nuestros valores

Seguridad

Tanto de los pasajeros como de nuestro equipo.

Hospitalidad

Acogemos a todos con alegría.

Confiabilidad

Cumpliendo nuestras promesas.

Facilidad

Haciendo que las cosas sean simples para todos.

Superación

Mejorando continuamente en todo lo que hacemos.

Seguridad

Porque nos preocupa que nada le pase a nuestros pasajeros, los cuidamos, nos encargamos de ellos hasta cuando llegamos a destino. Volar es algo absolutamente antinatural, a las personas les produce cierto temor y necesitan que nos hagamos cargo de esas aprehensiones, manteniendo nuestros equipos en las mejores condiciones, pero también "tomándolos de la mano".

Hospitalidad

Haciendo sentir a cada uno de los clientes de la compañía como si estuvieran en su casa, recibéndolos, tal como cuando recibimos invitados en la nuestra. Nos encanta que se lleven la mejor impresión.

Confiabilidad

Tenemos que hacernos cargo de nuestras promesas, dar lo que prometimos y más aún, poniendo todo el ímpetu y esfuerzo de nuestra parte. Iniciativa, ir más allá de lo esperado, sorprender, llamar la atención.

Facilidad

Ayudar al pasajero en cada momento de su viaje con la mejor disposición, desde el minuto que llega al aeropuerto, hasta que es recibido en el aeropuerto de

destino por personal de la compañía, brindando la asistencia necesaria para que el flujo de acciones a realizar por el pasajero se proyecten en una forma simple y entretenida.

Superación

La competencia es fuerte, por lo que hay que estar permanentemente atento a las necesidades, demandas, molestias y requerimientos de los pasajeros.

5. NORMAS BASICAS DE PRESENTACION PERSONAL

5.1 Uniformidad

La Imagen es parte del Servicio y es un concepto de empresa que queremos proyectar a nuestros pasajeros y clientes en general. En este sentido, el papel de quienes se desempeñan en nuestra compañía es de vital importancia, más aún cuando se trata de personas que en razón de su cargo usan el uniforme y representan con ello a la empresa en donde estén.

Reglas Básicas

No puede introducirse ninguna variación en el uso del uniforme que contradiga las indicaciones aquí señaladas.

Queda prohibido el uso de todo o parte del uniforme o de los accesorios fuera del período de servicio o de trabajo.

Todas las prendas que componen el uniforme deben usarse limpias, bien planchadas y en perfecto estado de conservación (botones bien pegados, tapillas en buen estado, etc.)

5.2 Mujeres

Maquillaje

- **Rostro:** usar base de maquillaje en el tono de la piel, bien esparcida.
- **Ojos:** sombra café o gris. Opcional es la máscara de pestañas (sólo negra)
- **Labios:** lápiz labial y delineador rojos.
- **Pómulos:** aplicar rubor suavemente esparcido.
- **Uñas:** usar cortas y pintadas de color natural, manicure francesa o rojas

Cabello

- **Largo:** Cuando el cabello sobrepasa los hombros, siempre debe ir tomado al nivel de la nuca con traba o collet de color carey.

Es obligatorio el uso de gel, mousse o productos similares que ayuden a sostener cabellos más cortos y mantener ordenada y homogénea la imagen.

Para este objeto también se pueden utilizar pinches llamados “invisibles”.

Elegir el color según cabello.

- **Melena:** Sobre los hombros y detrás de las orejas. Siempre ordenado.
- **Corto:** Mantener siempre ordenado y procurando que la cara esté siempre despejada.

En caso de usar pelo teñido, mantenerlo en buenas condiciones (sin raíz de distinto color)

Prendas del uniforme

- **Blusa:** usar abotonada completamente, el cuello de ésta deberá ir doblado y bajo el blazer.

- **Chaleco o sweater:** sólo debe usarse debajo del blazer.
- **Gilet:** usar abotonado completamente. (Botón con imagen horizontal)
- **Blazer o chaqueta:** usar abotonada completamente. (Botón con imagen horizontal)
- **Abrigo o impermeable:** usar abotonado completamente.
- **Plastron:** se usa por debajo del cuello de la blusa. Sin prendedores de ningún tipo.
- **Falda:** usar a media rodilla o hasta 1 cm sobre ésta. No ajustada.
- **Pantalones:** usar en invierno o según calendario interno del aeropuerto.
- **Panty medias:** color grafito, humo o gris. Usar siempre con falda. (No son entregadas por la empresa)
- **Calzado:** sólo debe usarse el zapato corporativo salvo prescripción médica (presentada debidamente)

Accesorios obligatorios

- **Placa de identificación:** uso en solapa izquierda del blazer o a la misma altura en gilet y abrigo.
- **Porta credencial:** detalle más abajo según restricciones de seguridad aeroportuarias.
- **Cartera Corporativa:** mantenerla limpia y en buen estado.

Accesorios permitidos

- **Anillos:** uno por mano, más el de matrimonio
- **Reloj:** sobrio, tamaño mediano
- **Aros:** un solo aro por lóbulo. Argollas cortas, perlas o aros color metálico
- **Pulseras:** una por mano, metálica y discreta

5.3 Hombres

- **Cabello:** corto, que no sobrepase el cuello de la camisa, sin patillas ni dibujos en el corte de pelo. Usar gel, mousse o productos similares en caso de ser necesario.

Prendas del uniforme

- **Camisa:** bien planchada y en buen estado.
- **Chaleco o sweater:** sólo se usa debajo del vestón o chaqueta.
- **Chaqueta:** usar abotonada.
- **Abrigo o impermeable:** usar abotonado.
- **Corbata:** usar con nudo mediano. El largo de ésta es hasta la hebilla del cinturón.
- **Pantalón:** siempre bien planchado y largo adecuado.
- **Calcetines:** azul marino, sin diseños a la vista. (No son entregados por la empresa)
- **Calzado:** negro con cordones. Perfectamente lustrados.
- **Cinturón:** negro con hebilla sencilla (no es entregado por la empresa)

2.4 Accesorios obligatorios

- **Placa de identificación:** uso en solapa izquierda de la chaqueta o a la misma altura en abrigo.

Sin chaqueta: en borde de bolsillo superior izquierdo de camisa.

- **Porta credencial:** detalle más abajo según restricciones de seguridad aeroportuarias

Nota: en el caso de los hombres no está permitido el uso de aros, pulseras o anillos, salvo el de matrimonio.

Porta credencial

En aeropuertos donde el departamento interno de seguridad restringe el porte de las credenciales y obliga a los funcionarios a llevarlas por sobre la cintura, se ha definido que se utilice de la siguiente forma:

Mujeres

- En el corte de la solapa derecha (Usando blazer o abrigo).
- Porta credencial cubriendo el botón del gilet.

Hombres

- En el corte de la solapa derecha (Usando abrigo)
- En el borde de bolsillo superior izquierdo de la camisa, al lado de la piocha (Usando sólo camisa)

Los aeropuertos que entran en esta categoría son:

SCL, MIA, JFK, GYE, UIO

En aeropuertos donde no se restringe el porte de las credenciales, se ha definido que se utilice de la siguiente forma:

Mujeres

- En el corte de la solapa derecha (Usando blazer o abrigo)
- En el borde del bolsillo inferior derecho (Usando gilet)

Hombres

- En el borde del bolsillo inferior (Usando abrigo)
- En el cinturón, costado derecho (Usando sólo camisa)

6. CHECK-IN

6.1 Definición

Comprende el proceso desde que el pasajero se presenta al counter, hasta que se le entrega su tarjeta de embarque para el vuelo en que viaja.

6.2 Generalidades

El cierre para check-in de pasajeros en aeropuerto se realiza 30 minutos antes de la salida para vuelos nacionales y 45 minutos antes para vuelos internacionales en todas sus clases.

Especial cuidado se debe tener con los pasajeros de clases superiores (J/C) al minuto de cierre de vuelo, aplicando este tiempo desde su llegada a la fila de check-in y no al counter.

Por razones operacionales locales, las que pueden ser temporales o permanentes, en algunos aeropuertos estos tiempos de cierre podrían ser distintos. En el caso

de pasajeros pre-chequeados se mantendrán bajo esta condición hasta la hora de cierre de vuelo o hasta que el Supervisor determine lo contrario.

6.3 Responsabilidades

Supervisor de Turno

- Asignar Agentes de Counter y Lobby Agent.
- El Supervisor de Turno (en reemplazo del Jefe de Servicio), podrá exonerar el cobro por concepto de cambios de vuelo y/o fecha, producto de la pérdida del vuelo original reservado a raíz de situaciones de “fuerza mayor” fácilmente comprobables, como por ejemplo accidentes carreteros, inundaciones, protestas violentas, etc. o si no es una situación conocida, que esta afecte al menos al 10% de los pasajeros del vuelo, como por ejemplo un accidente reciente.
Para hacer efectiva la flexibilidad en la política de cobros se debe ingresar en un SSR CKIN la autorización de exoneración de multa en la reserva del pasajero indicando la razón, así mismo se deberá advertir a Customer Services de esta situación y las acciones tomadas.
- Permanecer en el counter durante todo el proceso de atención, supervisando toda la operación y dando constante apoyo a los Agentes de Counter.
- Mantener una correcta presentación y buen estado de la imagen corporativa.
- Supervisar la mantención de los counters limpios y ordenados.
- Controlar que todo el personal que atiende pasajeros se encuentre correctamente uniformado y presentado.
- Coordinar con el Control la aceptación de pasajeros stand by, de acuerdo a disponibilidad y prioridades de embarque.
- Coordinar con el Control los UPG que se realizarán al cierre del vuelo, en caso que corresponda.
- Coordinar con el Control la cancelación de los pasajeros pre-chequeados.
- Coordinar con el Control el cierre de vuelo.

Control de Vuelo

- Informar a Catering acerca de la actualización de comidas (donde corresponda). Para esto debe considerar las variaciones que pudiera ir sufriendo el vuelo durante el proceso de facturación (grupos nosh, endosos, etc.).
- Entregar el dato de cantidad de pasajeros a Policía Internacional (en aeropuertos donde corresponda).
- Coordinar con el Supervisor la aceptación de pasajeros stand by, de acuerdo a disponibilidad y prioridades de embarque, como así también los UPG que se realizarán al cierre del vuelo, en caso que corresponda.
- Coordinar con el Supervisor el cierre del vuelo para sacar la estiba automatizada o manual (30 min. Antes de la hora de salida en vuelos internacionales, 20 min. antes en vuelos domésticos).

- Desembarcar pasajeros que no se presenten al embarque y coordinar el desembarque del equipaje de éstos.

6.4 Check-in Pasajeros Preferente

Es muy importante otorgar a nuestros pasajeros **PREFERENTES** una atención expedita en counter, por lo que se ha definido un estándar de espera en fila de no más de 2 pasajeros.

Siempre se deberán llevar a cabo todas las acciones que sean necesarias para no exceder este estándar, por lo que con el fin de facilitar el manejo de estos pasajeros en los aeropuertos, se deben implementar los siguientes procedimientos:

- Si en la preparación del vuelo se detecta que la cantidad de pasajeros Elite es mayor al flujo acostumbrado, esto deberá ser resaltado durante el briefing para que todo el grupo esté preparado.
- Para hacer más rápido el flujo de pasajeros Preferentes, debe habilitarse un counter adicional de Clase Ejecutiva, armando el corral con un counter menos en Economy.
- Todos los agentes debe estar atentos a la posibilidad de que el Lobby Agent les envíe pasajeros Preferentes para ser atendidos en sus counter.
- El agente de Servicio al Pasajero que ocupe el counter contiguo a los de Primera y Business, debe estar permanentemente atento al flujo de pasajeros en estos counters.
- Cuando existan más de 2 pasajeros esperando en la fila del counter de Primera y Business, este agente deberá terminar la atención del pasajero que se encuentra en su counter y proceder inmediatamente a llamar al siguiente pasajero de la fila de Primera o Business. Esto significa que deberá suspender la atención de pasajeros de clase económica hasta que no haya pasajeros Preferentes esperando en fila.
- Es responsabilidad del Lobby Agent controlar que en ningún momento la fila de pasajeros de Primera y Business sea mayor a 2 pasajeros. El Lobby Agent deberá suspender el flujo de pasajeros de Economy al counter inmediatamente contiguo a los counters de Primera y Business y hacer pasar al siguiente pasajero en fila de los counters Primera y Business.
- En casos en que lleguen simultáneamente muchos pasajeros al counter de P y/o J, y el counter contiguo esté ocupado chequeando también a estos pasajeros, es responsabilidad del Lobby Agent ver la factibilidad de mover a los pasajeros Preferentes hacia los siguientes counters de Economy. Para esto, deberá acercarse al pasajero y ofrecerle pasar al siguiente counter de Economy, preocupándose además de que si el pasajero tiene equipaje exista la persona para ayudarlo a trasladarlo a este nuevo counter.

"Siempre se debe privilegiar la atención de pasajeros Preferentes (Business, Comodoros, Premium Silver, Premium, Emerald y Sapphire) por sobre los pasajeros de clase Economy".

6.5 Agente de Counter

- Verificar funcionamiento de impresoras de bagtags y tarjetas de embarque.
- Asegurar presencia de material de trabajo necesario:
 - Planilla de Planificación de vuelo.
 - Formularios: UM, sobre TWOV, formas I94 y Aduana para ingreso a USA, Acta de Aceptación y Renuncia, reclamos CUS, etc.
 - Invitación al Salón VIP.
 - Estuches para UM.
 - Chapas de UM, TWOV.
 - Etiquetas de identificación de pasajero, Stand by, Priority, Animales Vivos, Conexión, ITI, Heavy, Crew, Grupo, Early Check-in.
 - Tarjetas de inmigración.
 - Cartilla de Mercancías Peligrosas/Artículos Prohibidos a bordo.
 - Tarjetas de Presentación CUS.
 - Formularios de Reclamo CUS.
- Llamar al pasajero que corresponda atender, haciendo contacto visual con él, mientras etiqueta y envía el equipaje facturado del pasajero anterior.
- Preguntar dónde viaja mientras recibe la documentación y reconoce al pasajero en el sistema (privilegiar reconocimiento automático a través de documentos con OCR o MSR)
- Solicitar documentación, pasaje (si no es ET) y formulario de inmigración, en caso que no los entregue
- En caso de vuelos internacionales, revisar la documentación requerida tanto para salir del país de origen, como para ingresar al destino final y/o realizar posibles conexiones (TIM/TIMATIC). Esta debe estar vigente y en buen estado.
- Verificar que tenga el cupón del tramo que va a volar, de lo contrario ver Procedimiento Cupón Mal Cortado.
- Verificar la validez del cupón. En caso de que el boleto haya caducado, el pasajero debe pagar diferencia para revalidarlo o comprar otro boleto según las restricciones del mismo.
- Asegurarse que el cupón de vuelo tenga el debido endoso, cuando corresponda (para verificar acuerdos MITA/BITA en Amadeus: **GG AIR LA – GPINT**).
- En caso de boletos de papel emitidos por otra compañía para un vuelo LAN, verificar que el OPERATING del vuelo tenga acuerdo MITA con la aerolínea EMISORA (dueña del papel ó "issued by" / "emitido por"). En el caso de boletos remitidos, no se requiere tener acuerdo con el "emisor original".
- Verificar información del pasajero:
 - Que este ingresado el contacto de emergencia cuando: todos los pasajeros hacia/desde Brasil, y pasajeros norteamericanos hacia/desde USA, si no está ingresado solicitar la información.
 - Si no tiene ingresado un número de socio LAN Pass preguntar si es socio LAN Pass (si no es socio, no ofrecer programa). Si el pasajero pregunta pro-activamente cómo hacerse socio, derivarlo al counter de ventas para completar formulario de inscripción (indicando dónde se encuentra el counter).

- Si se trata de un pasajero pre-chequeado, corregir datos del API.
- Ingresar información del pasaporte API (cuando el pasajero viaje con destino a los países que lo exigen). Si la información del pasajero se encuentra ingresada, validarla con él.
- Asignar asiento reservado sin visualizar el mapa ni interactuar con el pasajero, excepto, que por su condición sea necesario o aconsejable cambiarlo: hombre junto a UM, discapacitados, ancianos, infantes, pasajeros muy altos, etc.
- Si se presentan familias sin reserva de asiento, que viajen con menores de 12 años no detectados durante la preparación del vuelo, deberá por razones de seguridad asegurar su chequeo junto a uno de los adultos pertenecientes al grupo familiar.
- Si es necesario, se debe levantar asientos reservados de pasajeros aún no chequeados, **sólo para este fin**.
- A estos pasajeros se les informará de la no disponibilidad de asientos juntos según corresponda, sin indicar que en la puerta podría haber cambios.
- Menores viajando con ticket liberados, aceptados al cierre del vuelo, cuando ya no queden asientos juntos, deben ser sentados en los asientos que queden disponibles e informar a Tripulación de esta situación a través del Check list de embarque (OTROS).
- Para asignación de asientos en Salida de Emergencia, ver Cap. 11.05 Asignación Asientos Preferentes.
- Solicitar equipaje facturado.
- Solicitar revisar la cartilla (letrero) de mercancías peligrosas (solicitando respuesta).
 - Si la respuesta es no, no tomar acción, si la respuesta es sí, o el equipaje tiene características que permitan suponer que contiene mercancías peligrosas, por ej. cajas y contenedores, mochileros viajando con equipos deportivos, médicos científicos o policías, preguntar por el contenido y por las mercancías específicas (Ver Capítulo ANEXOS, Anexo1).
 - Si la respuesta es afirmativa, se debe explicar que ese artículo(s) no puede ser transportado por atentar directamente a la seguridad del vuelo. Si el pasajero tiene dudas sobre otro artículo que transporte, consultar el Manual sobre Mercancías Peligrosas de IATA (o extracto en Capítulo ANEXOS Anexo 1).
 - Por razones de seguridad el artículo no puede quedar bajo nuestra custodia, por lo que debe indicar al pasajero las alternativas, de acuerdo a la realidad de cada apto. (dejarlo en custodia, derivarlo al personal de seguridad, entregarlo a familiares que se encuentren con él, etc.).
 - Todo embalaje vacío que haya contenido mercancías peligrosas, debe ser tratado como si tuviera la sustancia peligrosa, por lo que su transporte como equipaje está prohibido, a menos que se adopten medidas para anular cualquier riesgo (Ver Capítulo ANEXOS Anexo 1).
 - En caso de embarcar Hielo Seco como equipaje facturado (máx. 2 kg.), el Agente de Servicio al Pasajero, debe informar al Encargado de Operaciones

del vuelo a cargo, quien debe tomar las precauciones necesarias para cargar este equipaje en la bodega correspondiente.

- Si hay exceso de equipaje informar al pasajero del cobro e instrucciones de pago.
- Si el pasajero requiere traspasar contenido de un equipaje a otro, solicitarle que lo realice fuera del área de check-in, explicando que es mejor hacerlo con calma mientras continúa con el check-in del vuelo. Debe chequearlo con el ingreso de equipaje pendiente, de manera que una vez que haya finalizado el traspaso, pueda regresar a entregarlo sin necesidad de hacer la fila.
- Retirar todas las etiquetas y/o bagtags anteriores.
- Agregar las etiquetas de equipaje según corresponda: PRIORITY, CONEXIÓN, etc.
- Revisar visualmente el equipaje del pasajero con la finalidad de detectar daños. De haberlos, completar Limited Release al reverso del bagtag, informando al pasajero de las condiciones en que será aceptado y solicitar que firme el comprobante. Entregar la copia desprendible al pasajero. Si el pasajero se negara a firmar y aceptar las condiciones de transporte de su equipaje, éste no debe ser transportado.
- Si el equipaje facturado no presenta un seguro (candado, clave u otro) y el pasajero lo solicita, se debe entregar sellos de seguridad (Pull-Grip Negro/1CG10000452), siempre que permita su utilización (bolsos, mochilas, maletas con cierre u otros).
- Solicitar equipaje de mano, si a simple vista excede en volumen, se pesa (y retiene en caso de no cumplir con el peso y/o volumen). Si se retiene, verificar si procede cobro de exceso de equipaje.
- Si pasajero requiere sacar objetos de valor o frágiles, ofrecer bolsa plástica de cortesía para que los lleve con él en cabina.
- Si el equipaje retenido no cuenta con un mecanismo de seguridad (ej: candado) cerrarlo con un sello plástico diseñado para este fin.
- Pasajeros que insistan en llevar un equipaje de mano voluminoso, y no acepten la bolsa de cortesía, deben ser advertidos que en la puerta de embarque el equipaje será retenido. Para informar esta situación al Agente de Embarque, marcar la tarjeta de embarque del pasajero con las letras E/M (equipaje de mano), de manera de respaldar que el pasajero fue advertido.
- Si el pasajero tiene en su equipaje de mano algún elemento corto punzante, debe transportarlos dentro de su equipaje facturado.
- Si el pasajero tiene reserva partida, es decir, figura en conexión para un mismo vuelo, se debe agregar al pasajero en el sistema como NOREC hasta destino final. Si el pasajero tiene un cupón de vuelo punto a punto, debe ser chequeado en la clase indicada en éste. Si tuviese dos cupones de vuelo con distinta clase, debe ser chequeado en la clase que corresponde al tramo más largo (él o los cupones de vuelo deberán quedar bajo el control del aeropuerto de origen). La reserva original debe ser chequeada para luego dejarla OFFL (ambos tramos), agregando el mensaje estándar: MSG/ RESERVA PARTIDA.
- Cuando el pasajero viaje con Ticket Electrónico y tenga su reserva partida, éste deberá ser remitido bajo el mismo criterio aplicado a los boletos de papel.

- Cuando el pasajero tenga su reserva partida y tenga un tramo en Ticket Electrónico y el otro en papel o corresponda a 2 ET diferentes (distinta numeración), el o los tramo/s correspondiente a Ticket Electrónico debe ser traspasado a papel sin realizar el cobro de emisión a papel, por ser este un requerimiento nuestro y no una decisión voluntaria del pasajero.
- Cuando se detecten estas situaciones, deberán ser reportadas vía mail para el correspondiente análisis de Revenue Management dentro de 24 horas, a las siguientes personas: Patricia Narbona - Mauricio Acuña.
- Verificar que la clase de servicio de la reserva corresponda a la del boleto y si es necesario, hacer cambio, cobrando las diferencias que se pudiesen producir (siempre y cuando, no sea un pasajero marketing en un vuelo codeshare, ya que en algunos casos estos vendrán correctamente reservados en una clase distinta a la de su boleto).
- Ante irregularidades detectadas, pero no definidas cobrar en Aeropuerto (Capítulo3.30) registrar caso para envío posterior de información al mail "Control – Tarifas".
- Revisar en sistema si existe solicitud o exoneración de algún tipo de cobro.
- En caso de detectarse cobros adicionales (irregularidades tarifarias, excesos de equipaje, impuestos de Aeropuerto y servicios), corroborar información con el pasajero e indicar los cobros adicionales que debe pagar.
- En check-in, ingresar MSG tipo, con la información necesaria para que el Agente de Ventas realice el cobro detectado. El MSG debe tener el orden, caracteres y N° de Agente que detecta el cobro, como se muestra a continuación:

6.6 Tipos de cobro

- Impuestos de Aeropuerto: >PU : N°Ref , MSG/PAGA TAX ZQ AGT N°
- Irregularidades Tarifarias: >PU : N°Ref , MSG/PAGA PLY FECHA USD100 AGT N°
- Excesos de Equipaje: >PU : N°Ref , MSG/PAGA EXC 20K AGT N°
- Otros Servicios: >PU : N°Ref , MSG/PAGA SRV CNX UM AGT N°
- Cuando el ítem MSG tenga información ingresada previamente, se debe ingresar la de cobro correspondiente y obligadamente copiar la información original, separándolas por una diagonal: PU: Ref. , MSG/PAGA TAX ZQ AGT1234 / P. Silver Certificado.
- Verificar algún requerimiento especial solicitado por el pasajero, de no encontrarse la solicitud en sistema, agregarla con el correspondiente código IATA o en un PSM/ (si corresponde y si es posible otorgar el servicio).
- En caso de pasajero con UPG, ingresar en sistema código UP correspondiente al tipo de UPG al que está optando el pasajero.
- Mientras se imprime el boarding pass, entregar la documentación y comprobantes de equipaje. En boletos de papel, adherirlo a la/las Tarjetas de Embarque correspondiente.
- Asegurar que la información en el boarding pass es legible, especialmente en el sector que queda para el pasajero y que es utilizado por Tripulación de Cabina.

- Cuando el sistema entregue 2 o más asientos para un mismo vuelo, explicar claramente la situación al pasajero.
- Si el pasajero requiere pagar tasa de embarque de algún aeropuerto donde realizará conexión con un vuelo de nuestra compañía, registrar en la tarjeta de embarque del segundo tramo la palabra “TAX”, informándole al pasajero que debe pagarla en los counters de la compañía en el punto de conexión, antes de embarcar.
- Existen ciertos países con exención del pago de derecho de embarque, para diplomáticos acreditados en Chile, la información se encuentra actualizada en el GG.
- Asegurar que se encuentre registrado el texto “TBO EN”, en el BP de conexión, cuando corresponda a vuelos Internacionales.
- Despedirse del pasajero cordialmente entregando tarjetas de embarque, indicando puerta y hora de embarque.
- Entregar al pasajero Invitación al Salón VIP, si corresponde.
- Cuando el pasajero se encuentre facturado y se realice cualquier modificación, por ejemplo: cambio de asiento, agregar un código IATA de atención especial, Upgrade o Downgrade, siempre se debe remitir la tarjeta de embarque.
- Cuando el pasajero necesite efectuar un reclamo, deberá entregar la “Tarjeta de Presentación CUS”. Si una vez entregada esta tarjeta, el pasajero exige realizar su reclamo en forma inmediata, deberá entregar el “Sobre Formulario de Reclamo CUS”

6.7 Importante

Por razones de seguridad y para evitar que los Boarding Pass y Bag tags queden al alcance de personas ajenas a la compañía, que puedan hacer mal uso de los mismos, los ya emitidos y no utilizados, deben ser destruidos y desechados inmediatamente.

6.8 Respeto reservas anticipadas de asientos

Con la finalidad de cumplir con la promesa que hemos adquirido con aquellos pasajeros que han realizado su reserva de asiento en forma anticipada, debemos tomar distintas acciones respecto al manejo de asientos durante el proceso de Check In, las que se dividen en 2 ámbitos: Levantamiento de asientos y Manejo de asientos.

6.9 Levantamiento de asientos

Se ha definido que se podrá levantar asientos reservados sólo en dos situaciones durante el proceso de Check In que se indican a continuación:

- Para asegurar que los **niños menores de 12 años** vayan sentados junto a uno de los adultos del grupo familiar, aún cuando la tarifa no lo permita. (*)
- Para chequear a **pasajeros TTO hasta destino final**, cuando no existan asientos disponibles para el segundo tramo.

(*) En el caso de pasajeros viajando con boletos liberados, esta definición no aplica, por lo que no hay obligación de asegurar asientos de adulto junto a un menor de 12 años. Si el pasajero no está de acuerdo en viajar en estas

condiciones, puede ser desembarcado del vuelo. Adicionalmente, el pasajero tiene la posibilidad de gestionar personalmente abordo con otro pasajero el cambio de asiento.

- Cada vez que el **agente de Check- In** se enfrente a estas situaciones, debe comunicarse con el **Control** a cargo del vuelo o quién corresponda según estructura del aeropuerto, indicando la razón por la que es necesario hacer el levantamiento, para que este lo realice según los procedimientos definidos.