



TRABAJOS DE TITULACION

REINGENIERÍA DEL SISTEMA INTEGRADO DE SERVICIOS ESPECIALES PARA CLIENTES PREFERENTES DE LATAM AIRLINES ECUADOR

**Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar al título
de:**

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por la/el estudiante:

MARÍA FERNANDA VILLACÍS NAVARRETE

Bajo la dirección de:

Ing. Carlos Raúl Carpio Freire, PhD(c)

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Samborondón - Ecuador
Agosto de 2017**



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***REINGENIERÍA DEL SISTEMA INTEGRADO DE
SERVICIOS ESPECIALES PARA CLIENTES
PREFERENTES DE LATAM AIRLINES ECUADOR***

MARÍA FERNANDA VILLACÍS NAVARRETE

***UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE POSTGRADO
SAMBORONDON, ECUADOR
AGOSTO DE 2017***



***REINGENIERÍA DEL SISTEMA INTERADO DE
SERVICIOS ESPECIALES PARA CLIENTES
PREFERENTES DE LATAM AIRLINES ECUADOR***

PRESENTADO POR:

MARÍA FERNANDA VILLACÍS NAVARRETE

Como requisito parcial para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bajo la dirección del (de la) Profesor(a):

Ing. Carlos Raúl Carpio Freire, PhD(c)

***UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE POSTGRADO
SAMBORONDON, ECUADOR
AGOSTO DE 2017***

DEDICATORIA

A mi esposo Oswaldo y mis hijos Juan Sebastián y Juan Martín, por haberme acompañado en este largo camino y permitir quitar tiempo a la familia, comprendiendo en que este logro no es solo mio sino de todos.

A mis padres los que siempre han estado pendientes de que culmine mi maestría, apoyándome en todo momento y dándome aliento para no abandonar el objetivo.

Comparto con todos los estudiantes de esta universidad este proyecto, esperando contribuya a esclarecer dudas con respecto al tema mencionado y aporte al aprendizaje de la institución.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mi esposo e hijos, mis padres, mi hermano Alberto que me convenció que lo acompañe en la maestría y al resto de mi familia, mi guía de tesis y todos quienes con su apoyo, orientación y paciencia estuvieron presentes en los momentos más difíciles de éste largo camino que hoy llega a su fin.

Hoy alcanzo un nuevo sueño que será ejemplo para mis hijos y familia.

A la UEES, por el apoyo para culminar la maestría.

A mi equipo de trabajo que me apoyó a conseguir los datos y documentar la información.

A mi madre Ma. Eugenia
Mi ejemplo, el motor y empuje para culminar éste camino.

ÍNDICE GENERAL ANALÍTICO

1	INTRODUCCION.....	7
1.1	Antecedentes.....	8
1.2	Descripción del problema.....	9
1.3	Alcance de la investigación.....	10
1.4	Justificación.....	10
1.5	Objetivos.....	10
1.5.1	Objetivo General.....	10
1.5.2	Objetivos Específicos.....	10
2	MARCO TEÓRICO.....	11
2.1	Teorías, conceptos y herramientas del Servicio Especial para Clientes Preferentes.....	11
2.2	Metodología.....	13
2.2.1	Metodología.....	13
2.2.2	Justificación.....	13
2.2.3	Tipo de Investigación.....	13
	(Customer Intelligence, LATAM Airlines Ecuador, 2016).....	14
2.2.4	Selección y determinación de la muestra.....	14
2.3	Fuentes de Investigación.....	15
2.3.1	Delimitación.....	15
2.3.2	Limitaciones.....	15
2.4	Fundamentos teóricos e impacto.....	16
2.4.1	Servicio Clientes Elite.....	16
2.4.2	Servicio Clientes CIP y VIP.....	17
2.5	Beneficios otorgados en las etapas de la Experiencia de Viaje.....	19
2.5.1	Compras: Canales de Venta Directos e Indirectos.....	19
2.5.2	Aeropuerto.....	19
2.5.3	A Bordo.....	19
2.5.4	Post Venta: Customer Service.....	19
2.6	Comunicación del Servicio.....	20
2.6.1	Identidad Corporativa: Señalética e Imagen.....	20
2.6.2	Comunicación a Clientes Preferentes.....	20

3	PROPUESTA REINGENIERIA DEL SISTEMA INTEGRADO DE <i>SERVICIOS ESPECIALES PARA CLIENTES PREFERENTES</i>	21
3.1	Impacto Económico	24
4	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	24
4.1	Atributos más valorados por Clientes Preferentes	24
4.2	Costo – Beneficio del Proyecto.	24
5	CONCLUSIONES	25
6	BIBLIOGRAFÍA	26
7	ANEXOS	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Segmentación de pasajeros en vuelos nacionales	14
Figura 2 Nuevas Tarjetas de categoría Elite LATAM Pass.....	16
Figura 3 Proceso Parche para pasajeros CIP en contingencia aérea.....	18
Figura 4 Beneficios categoria Elite LATAM Pass	20
Figura 5 Roles del Back Office Preferente	22
Figura 6 Flujograma Proceso Servicios Especiales Preferentes	23

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Pasajeros Frecuentes LATAM Pass	8
Tabla 2 Tipo de Clientes.....	8
Tabla 3 Estudios de Investigación de Mercados	13
Tabla 4 Determinación de la muestra a investigar	15
Tabla 5 Lista de prioridades de pasajeros para protección de vuelo	17

RESUMEN

El proyecto de reingeniería se realiza con el objeto de buscar una alternativa viable en el proceso de atención a los clientes Preferentes de LATAM Airlines Ecuador, con la finalidad de fortalecer la fidelización de este segmento de clientes que usualmente viaja en vuelos nacionales e internacionales. La propuesta es proporcionar un sistema integrado a través de una herramienta informática en donde el personal del aeropuerto y el área comercial pueda gestionar las solicitudes más demandadas por los clientes.

Se exploró las diferentes opciones para no incurrir en mayores costos anuales, así el impacto económico no sería considerado algo ineficiente, al contrario el implementar este sistema integrado de atención preferente ayudará a brindar un mejor servicio y contribuirá a mejorar la experiencia de viaje de los clientes actuales, y capturar nuevas cuentas corporativas; generando mayores ingresos a la empresa.

La tesis puede considerarse una guía en el proceso teórico y metodológico para la planificación del proyecto, desarrollo de las diferentes etapas que se requieren implementar, ejecución y medición de los cambios incurridos, lo que permitirá posteriormente compartir el proyecto con el holding y otras filiales.

Palabras clave: Latam Airlines Group, Programa de pasajero Frecuente, LATAM Pass, Servicios Preferentes.

ABSTRACT

The reengineering project is carried out in order to find a viable alternative in the process of assisting frequent flyers customers of LATAM Airlines Ecuador, in order to strengthen the loyalty of this segment of clients that usually travel on domestic and international flights. The proposal is to provide an integrated system using a digital tool where airport agents and the commercial area can manage the requests most demanded by passengers.

The different options were explored so as not to incur higher annual costs, thus the economic impact would not be considered as inefficient, instead an implementing this integrated system of preferential care will help to provide a better service and contribute to improve the customers' travel experience and capture new corporate accounts; generating higher income for the company.

The thesis can be considered as a guide in the theoretical and methodological process for the project planning, development of the different stages that are required to implement, execution and measurement of the changes incurred, which will be later shared with the holding and other subsidiaries.

Keywords: Latam Airlines Group, Frequent Flyer Program, LATAM Pass, Preferred Services.

1 INTRODUCCION

TEMA: Reingeniería del sistema integrado de servicios especiales para clientes Preferentes de LATAM Airlines Ecuador.

LATAM Airlines Group, se forma en el 2013, producto de la fusión de dos grandes empresas la chilena LAN y la brasilera TAM, enfocadas en el negocio de la transportación aérea de pasajeros y carga. (Ogier, 2011)

Empiezan a presentarse al mundo como LAN y TAM en las diferentes actividades empresariales. En agosto de 2015 anuncian su marca única LATAM, en la que se apoderan de un concepto global representando a Latinoamérica y así inician un hito relevante para la industria aérea, siendo la primera vez en que la fusión de dos aerolíneas nazca de cero, nueva marca, nuevo logo, nuevos colores; en sus diferentes comunicaciones se presentan como LATAM Airlines. (LATAM AIRLINES GROUP, 2016)

En abril de 2016, se lanza mundialmente la comunicación de la marca, la misma que está considerada como paulativa debido a que por el costo, no se pudo cambiar todo los activos en un mismo día. El plan está programado para tres años. (Aaker, 1997)

De los 95 aeropuertos en los que opera, solo trece tiene la nueva imagen, de los 300 aviones, solo 25 aviones tienen la nueva pintura *livery* LATAM. Las oficinas de ventas aún no serán modificadas hasta finales de 2017. (Chakravarty, 2012)

Entre los desafíos más grandes que tiene la aerolínea está la homologación de servicios que ofrecían las dos empresas por separado, entrando en una etapa medular para la construcción de la nueva LATAM Airlines, marca que se irá posicionando con el transcurso del tiempo. (Friedman, 2015)

La extensa lista de cambios por alinear entre las dos empresas, tuvo que priorizar los procesos de mayor demanda y los que requieren mayor recurso humano y económico, quedando para etapas futuras los procesos nuevos para clientes preferentes, por ahora la definición fue que si algún país requería algo importante para el mercado local, se realice de manera eficiente al menor costo. (Betech, 2008)

La concentración para los pasajeros preferentes está dada en el cambio de servicios en salones VIP que tiene el holding.

En Ecuador este grupo no tiene salón VIP propio, e incluso no cuenta con el *Servicio Especial* que si se ejecuta en otros mercados.

Por tal motivo se decide avanzar con la propuesta de realizar un proyecto de Reingeniería del sistema integrado de servicios especiales para clientes Preferentes, puesto que es una necesidad del mercado. (Drucker, 1995)

1.1 Antecedentes

LATAM AIRLINES Ecuador®, es una empresa filial del holding LATAM Airlines Group. La filial ecuatoriana fue fundada en abril de 2003 iniciando con la operación internacional y posteriormente en el 2009 empezó a volar las rutas nacionales. Esta filial se une al cambio organizacional que está atravesando a nivel holding. (Drucker, The Coming of the New Organization, 1998)

En LATAM Airlines existen tres tipos de pasajeros de alto valor (*High yield*) que por su comportamiento de vuelo son los que generan mayor rentabilidad para la empresa. (John Swarbrooke, 2001)

Socios Elite del Programa de Pasajero Frecuente de LATAM (Tabla 1), Clientes Corporativos y Clientes Gubernamentales o Institucionales a quiénes respectivamente denominaremos los CIP y VIP (Tabla 2).

Tabla 1 Pasajeros Frecuentes LATAM Pass

Categoría	Identificación tipo Socio	Comportamiento Acumulación
Elite	Black Signature	210.000 Kms. ó 180.000 Kms. + 16 tramos volados en cabina Premium
Elite	Black	100.000 Kms. ó 50.000 Kms. + 4 tramos volados en cabina Premium
Elite	Platinum	60.000 Kms. ó 30.000 Kms. + 2 tramos volados en cabina Premium
Elite	Gold	30.000 Kms. ó 25 tramos volados
Normal	LATAM Pass	No Aplica

Elaborado por: Autor

Tabla 2 Tipo de Clientes

Descripción de Cliente	Siglas	Fuente de Trabajo
Cliente Corporativo	CIP - Commercial Important People	Cuentas Empresariales Privadas
Cliente Gubernamental o Institucional	VIP - Very Important People	Cuentas Públicas, Medios de Comunicación, Religiosas, etc.

Elaborado por: Autor

Desde el 2011 se han presentando reclamos de estos clientes porque sus solicitudes especiales no se han otorgado, siendo gestionados a través del área comercial los casos muy puntuales. (Bahar, 2015)

El personal de counter del aeropuerto alega que no reciben los correos electrónicos con las solicitudes por parte del área comercial, o lo que es peor al ser turnos rotativos muchas veces leen sus correos en horas desfasadas. Creando un malestar laboral entre las áreas Aeropuerto y Comercial, y a su vez clientes potenciales insatisfechos.

1.2 Descripción del problema.

Actualmente LATAM Airlines Group dispone de procesos en algunos países para la atención a este tipo de cliente, con recurso humano ubicado en el aeropuerto para atención física y de gestión operativa, pero no es un proceso integrado ni estandarizado, cada país lo gestiona según sus capacidades. En Ecuador por los ingresos generados por el grupo de clientes y los costos asociados a la operación de este proceso no se ha aprobado su implementación. Además no se cuenta con un sistema informático que facilite al agente de counter del aeropuerto identificar a los tres grupos de clientes, hoy sólo se identifica a los Elite oportunamente. (Llanes-Font & Isaac-Godínez, 2014)

Esto ha impactado en la relación corporativa y comercial, por la insatisfacción e inconformidades de estos clientes durante su experiencia de viaje. (Westrenius & Barnes, 2015)

Los CIP y VIP generan importantes ingresos, mereciendo ser foco de atención por las diferentes áreas que se encargan de la cadena de valor de la experiencia de viaje. Los viajes de negocios son los que mantienen en su gran parte la rentabilidad de la aerolínea, este segmento es el foco de la aerolínea y es un menor número de pasajeros versus lo que representa estimular el segmento de turismo; en donde son millones de clientes que pagan una tarifa inferior. (Berger & Nasr, 1998)

Hasta ahora las solicitudes de los clientes CIP y VIP se realizan para diferentes vuelos nacionales e internacionales, entre los más frecuentes está la asignación de asientos de emergencia, solicitud de aumento de categoría, aumento de franquicia de equipaje, bloqueo de asientos, entre otros. (Bussey, 2009)

El propósito es indagar todas las necesidades adicionales y que en un solo sistema informático pueda colocarse y administrarse las solicitudes, teniendo el programa operativo en los aeropuertos que LATAM Airlines Ecuador atiende a pasajeros, al menos en seis meses implementado. (Wetlun, 2012)

Contar con un proceso de reingeniería en LATAM Airlines Ecuador podría aportar a las demás filiales y de obtener una favorable solución, ser considerada esta tesis como un *best practice* en la organización de LATAM AIRLINES GROUP. (Chudnovsky & López, 2007)

1.3 Alcance de la investigación

Se ha decidido realizar investigación cualitativa exploratoria con una muestra de los tres grupos de clientes, para asegurarnos de considerar los servicios que consideramos de mayor valor. (Paredes & Palmer, 2015)

1.4 Justificación

Una empresa del prestigio de LATAM Airlines no puede permitir tener insatisfechos a sus clientes principales por temas operativos que pueden resolverse con el proyecto que se describe en este documento. (Velázquez & Saura, 2008)

Adicional este segmento representa en vuelos nacionales el 56% de pasajeros transportados siendo 65% de los ingresos; y en vuelos internacionales pesan el 20% en pasajeros y el 30% en ingresos. (Menéndez, 2007)

Se vuelve una necesidad implementar un nuevo sistema integrado de servicios especiales, con el fin de cumplir las expectativas del pasajero Elite, CIP y VIP, y reorganizar de forma automática las solicitudes del área comercial hacia el área de aeropuerto, librando de esta responsabilidad al agente de counter y solucionar en el corto plazo los inconvenientes que atraviesa este segmento.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un nuevo sistema integrado de servicios especiales, con el fin de cumplir las expectativas del pasajero Elite, CIP y VIP, y reorganizar de forma automática las solicitudes del área comercial hacia el área de aeropuerto. Librando de esta responsabilidad al agente de *counter*.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar puntos críticos y brechas del proceso clave de *Servicios Especiales*.
 - Establecer nuevo flujo-grama del proceso.
 - Definir Rol y responsabilidades de Administrador del servicio.

- Desarrollar nuevo procedimiento para LATAM Airlines Ecuador y enviar al holding para su validación.
- b. Implementar nuevo proceso para gestionar eficazmente las necesidades de los clientes CIP y VIP.
- Desarrollo de Software integrador de información, Virtual Special Services (VSS)
 - Seleccionar y contratar el recurso necesario.
 - Capacitar al personal involucrado en uso de software.
 - Plan de Lanzamiento - Comunicación Interna del nuevo Servicio.
- c. Determinar los indicadores de calidad del proceso del Sistema Integrado de Servicios Especiales.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías, conceptos y herramientas del Servicio Especial para Clientes Preferentes

Desde el nacimiento de las aerolíneas, los diferentes servicios que se ofrecen están sujetos a las necesidades de los pasajeros; se identifican factores que afectan a la demanda de los servicios aéreos, por causas económicas, sociales, comerciales e incluso políticas, que determinan el marco teórico inicial para decidir la incorporación al mercado de cualquier operador de servicio aéreo. (Pat Gannon-Leavy, 2010)

Entre los *factores económicos*, el precio y el sueldo son claves para medir la elasticidad que pueden tener las tarifas de los boletos aéreos. Existe una estrecha evolución entre la producción y la demanda de transporte aéreo, a mayor crecimiento de la economía se aumentan los viajes de negocios, así como también las fuentes de trabajo que aumentan los viajes de turismo. Por eso la crisis económica afecta directamente al transporte aéreo en donde se ven decisiones como recorte de operación, en eliminación de rutas, recorte de frecuencias de vuelo e incluso suspensión de servicios agregados. (Torre, 2012)

En los *factores sociales*, encambio observamos que los clientes adoptan cambios en uso de transporte, sustituyendo el aéreo por el bus. También la frecuencia de viajes al año se ajusta a destinos más económicos o a la cantidad de veces que vuelan, muchas veces también existe la canibalización de tarifas por la competitividad del mercado. (Flottau, 2013)

En los *factores comerciales*, aparecen los servicios sustitutos que no están directamente relacionados al transporte pero si a facilitar la gestión comercial en los diversos negocios. Un claro ejemplo es las teleconferencias, gracias al avance tecnológico se ha permitido realizar reuniones a través de estos mecanismos, evitando realizarlo presencialmente. (R., 2007)

Y finalmente los *factores políticos*, también impactan en las decisiones del negocio aéreo por estar sujetos a fijación de tarifas, o incrementos de impuestos en tasas o eliminación de subsidios de combustible. (Fleming, 1994)

Por esta razón las aerolíneas deciden crear servicios para sus clientes preferentes tratando de lograr acuerdos con convenios corporativos, pero al mismo tiempo otorgando una atención especial a los altos ejecutivos de las empresas, o a los voladores frecuentes. (White, 2016)

Según los últimos estudios de *Amadeus (Proveedor de Sistema de Distribución de Reservas Aéreas)*, la visión al 2020 de las aerolíneas se concentrará en generar ingresos por “*Servicios Complementarios*” (*Ancillary Services*). Pero el otorgar estos servicios de manera gratuita será un valor agregado para los clientes preferentes. (Oxford Economics y AMADEUS, 2010)

El desarrollo tecnológico orientado al turismo se ha enfocado en facilitar la experiencia de viaje al pasajero, dando la oportunidad de acceder a servicios de las aerolíneas antes, durante y después del viaje a través de dispositivos móviles personales, lo que permite la autogestión de los individuos, pudiendo tener el control e interacción en línea con las aerolíneas. (Forbes, 2009)

Para poder ofrecer de manera integrada el *Servicio Especial de Clientes Preferentes*, es necesario desarrollar una aplicación informática que nos permita administrar las tareas que involucran a diferentes áreas y gestionar la lista del grupo objetivo seleccionado. (Góngora & Rodríguez, 2013)

Esta herramienta consiste en un Sistema informático de interfaz Web, el cuál alimenta una base de datos para identificar y navegar a través de los contenidos, y así poder gestionar las acciones que se requieren de las diferentes áreas involucradas en una solo plataforma. (Rojas-Pino & Macías-Iglesias, 2012)

Adicionalmente se podrá recopilar información de la base de datos del sistema para el monitoreo e implementación de indicadores relacionados. (Nielsen, 1999)

2.2 Metodología

2.2.1 Metodología

Para este proyecto se realizaron cuatro estudios de investigación, tres cuantitativos y uno cualitativo a una muestra de los clientes preferentes.

Trabajamos con dos proveedores externos y con el área de *Customer Intelligence* de LATAM Airlines Ecuador, de esta manera poder investigar a profundidad cuáles eran las preferencias para escoger una aerolínea, conocer sus hábitos de viaje y los servicios más requeridos, indagar en la importancia de los atributos de la experiencia de viaje y si utilizan y valoran los salones VIP, y por último como es el comportamiento de viaje de estos clientes. (Gibbons, 2013)

2.2.2 Justificación

Es muy importante contar con las investigaciones para poder tomar decisiones acertadas y fundamentadas en los resultados obtenidos; de lo contrario las acciones tomadas podrían estar orientadas a percepciones de los ejecutivos, llevando al fracaso o a utilizar los recursos económicos ineficientemente. (Zapata & Paparella, 2016)

2.2.3 Tipo de Investigación

Entre los tipos de investigación que se realizaron estuvieron Cuantitativa (3) y Cualitativa (1).

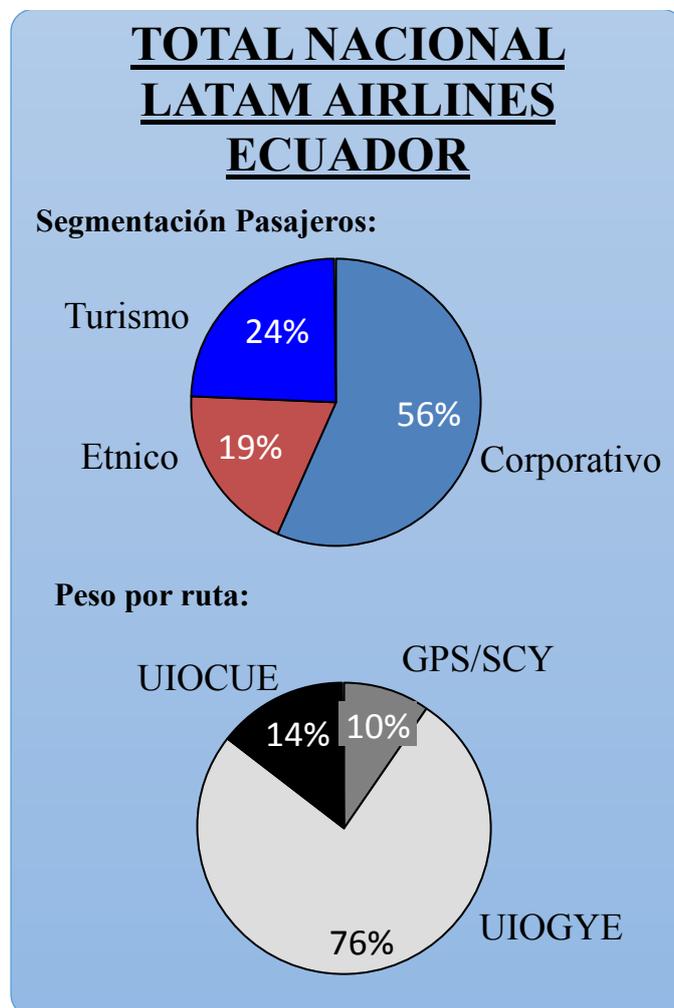
Tabla 3 Estudios de Investigación de Mercados

Metodología	Técnica	Objetivo de Investigación	Proveedor
1. Cualitativo	Entrevista a Profundidad	Preferencias para elección de aerolíneas	Tendencia
2. Cuantitativo	Encuesta Telefónica	Hábitos de viaje y servicios requeridos	Tendencia
3. Cuantitativo	Encuesta Telefónica	Importancia de Atributos en la Experiencia de Viaje y Valoración de los salones VIP	GFK
4. Cuantitativo	Base de Datos LATAM	Comportamiento de Viaje de clientes de alto valor	Customer Intelligence LATAM

Nota: Ver Anexos 1 al 4. Elaborador por: Autor.

Para comprobar cuanto pesa los pasajeros CIP y VIP, se pidió al área de Customer Intelligence un análisis en los vuelos nacionales, puntualmente las rutas Guayaquil-Quito (Customer Intelligence, LATAM Airlines Group, 2015).

Figura 1 Segmentación de pasajeros en vuelos nacionales



(Customer Intelligence, LATAM Airlines Ecuador, 2016)

2.2.4 Selección y determinación de la muestra

Para seleccionar la muestra se trabajó con varias fuentes y según el tipo de técnica de investigación se escogió la muestra llegando a un total de 4.440 personas analizadas entre los estudios cuantitativos y cualitativos, enfocándose principalmente en las dos ciudades principales del país Guayaquil y Quito. (Ulloa, 2012)

Tabla 4 Determinación de la muestra a investigar

Investigación	Base de datos	Muestra	Ciudad
Entrevista a Profundidad	500	20	Guayaquil (10) Quito (10)
Encuesta Telefónica	500	30	Guayaquil (15) Quito (15)
Encuesta Telefónica	750	180	Guayaquil (90) Quito (90)
Análisis de Bases	5230	4210	Total País

Elaborado por: Autor

2.3 Fuentes de Investigación

- Listado de clientes CIP y VIP, categorías Elite y cantidad de pasajeros total transportados.
- Análisis del potencial de los clientes Preferentes, cantidad de pasajero transportado por negocio nacional e internacional, total de aporte a los ingresos.
- Políticas comerciales de asientos de LATAM Airlines Group y del Ecuador.
- Sistema operativo del check-in del aeropuerto.
- Regulaciones aeronáuticas de la Dirección de Aviación Civil del Ecuador.
- Procesos de solicitudes especiales de otras filiales.
- Benchmark de aerolíneas nacionales e internacionales.

2.3.1 Delimitación

El proyecto está enfocado en los pasajeros que están en la base de datos Corporativa y de LATAM Pass de Ecuador, sin importar su nacionalidad. El sistema integrado deberá funcionar en los cinco aeropuertos que actualmente opera LATAM Airlines Ecuador.

- Guayaquil: Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo,
- Quito: Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.
- Cuenca: Aeropuerto Internacional Mariscal Lamar.
- Baltra: Aeropuerto Seymour.
- San Cristóbal: Aeropuerto de San Cristóbal.

2.3.2 Limitaciones

Entre las limitaciones de este proyecto está la definición del Grupo LATAM Airlines a nivel holding, tratar de no aumentar más de 1% de la dotación de personas en ningún

país para el 2016. También se ha definido que las inversiones superiores a \$50,000 serán llevadas al Comité Ejecutivo de Inversiones de la matriz en Santiago de Chile.

Teniendo esto en cuenta la propuesta se enfoca en que la solución sea de bajo costo económico y sin aumento de dotación superior al 1% del total empleados de LATAM Airlines Ecuador (940 personas).

2.4 Fundamentos teóricos e impacto

Este servicio integrado se requiere exclusivamente para los clientes preferentes que son los que generar mayor rentabilidad a la empresa y son los más disputados entre las diferentes aerolíneas en el Ecuador.

Fortaleciendo el vínculo con la aerolínea y potenciando la satisfacción en la experiencia de viaje.

2.4.1 Servicio Clientes Elite

Actualmente el servicio que se brinda a los clientes Elite radica según su categoría del programa de pasajero frecuente. (Castillo-Manzano, 2014)

A raíz del cambio de marca las categorías también cambiaron de nombre bajo el paraguas de LATAM Pass, pasando de 3 a 4 categorías: Gold, Platinum, Black y Black Signature (véase Anexo 5).

En la actualidad los Socios Gold y Platinum no están en la lista de *Servicios Especiales*, con este proyecto los integraríamos.

Figura 2 Nuevas Tarjetas de categoría Elite LATAM Pass



(LATAM Airlines Group, 2016)

2.4.2 Servicio Clientes CIP y VIP

Los pasajeros CIP y VIP están en una lista que el aeropuerto la tiene y la aplica en caso de contingencias según la disposición de la aerolínea.

Tabla 5 Lista de prioridades de pasajeros para protección de vuelo

14.3.2	Solución de viaje
14.3.2.1	Lista de prioridades de pasajeros para protección de vuelo y envío a hotel
Cuando el aeropuerto determine que por motivo de contingencia se requiere:	
<ol style="list-style-type: none">1. Proteger a los pasajeros en otro vuelo, pero este no cuenta con los espacios suficientes para todos.2. Enviar a los pasajeros a hotel, pero hay baja disponibilidad, y no se podrá entregar este servicio a todos los pasajeros del vuelo.	
Debe utilizar la siguiente lista de prioridades:	
PRIORIDAD	TIPO DE PASAJEROS
1	Menores no acompañados
2	Boleto de emergencia
3	Discapacitados, enfermos o con necesidades especiales
4	Pasajeros VIP Grupo Objetivo Special Services
5	LANPASS Comodoro Black / TAM Black (recomendados por Special Services)
6	LANPASS Comodoro / TAM Vermelho Plus / ow Emerald
7	Pasajeros CIP Grupo Objetivo Special Services
8	Premium Business / Premium Economy pagos y premio
9	Conexiones sin alternativa en las próximas 24 horas (manejo manual)
10	LANPASS Premium Silver / TAM Vermelho / ow Sapphire

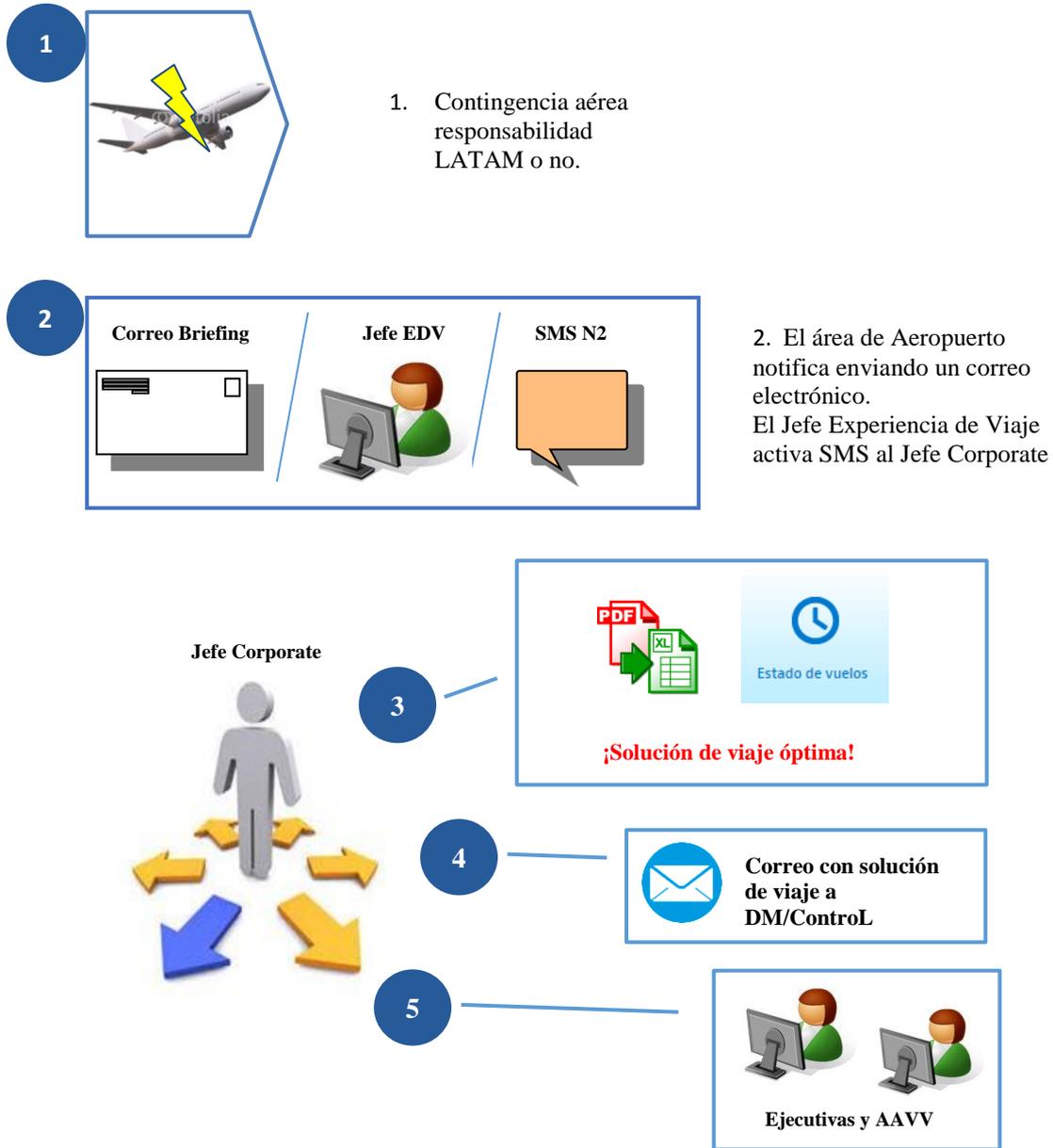
(LATAM Airlines Group, 2016)

Existe otro listado que es administrado por *Special Services* en la matriz de Chile, pero solo aplica para vuelos internacionales, para los vuelos nacionales solo aplica a los VIP y no a los CIP (véase Anexo 6).

Desde enero de 2016 se decidió realizar un proceso parche cuando se presentaban contingencias con los vuelos nacionales, y así poder atender a los pasajeros CIP, los mismos que representan el 70% de los ingresos del negocio doméstico de LATAM Airlines en Ecuador, y los ejecutivos de ventas tenían reclamos de los directivos de las cuentas corporativas más importantes. (Principato, 2011)

Figura 3 Proceso Parche para pasajeros CIP en contingencia aérea

Escenario actual → Proceso Parche



(Experiencia de Viaje, LATAM Airlines Ecuador, 2016)

3. Jefe Corporate revisa en el vuelo con contingencia si existe algún pasajero de la lista CIP, cuál es el estado del vuelo y cuál será la solución óptima para ofrecer.
4. Envía un correo electrónico a los *Duty Managers* de los aeropuertos con la solución que debe otorgarse a los pasajeros identificados de la lista CIP.
5. Una vez el aeropuerto confirma que está realizada la solución de viaje las Ejecutiva de Ventas se comunican con el Cliente o con la Agencia de viaje respectiva.

2.5 Beneficios otorgados en las etapas de la Experiencia de Viaje

Hoy los servicios son diferentes según el tipo de pasajero y de acuerdo a su descripción en cada etapa de viaje se le otorga un servicio preferente.

2.5.1 Compras: Canales de Venta Directos e Indirectos

Aquí los socios Elite LATAM Pass se enteran de las promociones con 48 horas de anticipación, pero no tienen servicio de compra preferente.

Los CIP tienen convenios corporativos con descuentos en rutas nacionales e internacionales, la tabla de descuento se la negocia con el área comercial según el volumen de compra de pasajes anuales.

Los VIP por un tema relacionado a *Compliance*, no tienen ningún descuento.

2.5.2 Aeropuerto

Los socios LATAM Pass de las tres categorías superiores tienen el chequeo en fila preferente, excepto el socio Gold.

Los pasajeros VIP y CIP no tienen ningún servicio preferente en el aeropuerto.

2.5.3 A Bordo

Solo el Black y Black Signature y VIP están en la lista de *Special Services* y de existir disponibilidad los ubican en las primeras filas de los vuelos nacionales y en los vuelos internacionales en las primeras filas de la clase económica, excepto socios Gold y Platimun.

Los socios CIP solo son chequeados en vuelos internacionales por *Special Services*, no tienen servicio en vuelos nacionales.

2.5.4 Post Venta: Customer Service

Solo los socios Black y Black Signature en caso de tener algún reclamo posterior a su viaje pueden llamar a través del contact center o ingresar su reclamo a través de la website latam.com y son atendidos por unos ejecutivos exclusivos para estos socios a nivel holding.

No se ofrece ningún servicio preferente a socios Gold, Platinum o a los pasajeros CIP o VIP; estos deben poner su reclamo siguiendo el proceso regural a través de la web y serán atendidos por correo en el tiempo estalecido.

2.6 Comunicación del Servicio

Por definición corporativa a los CIP, VIP y categoría Elite no se les comunica de manera masiva estos servicios.

2.6.1 Identidad Corporativa: Señalética e Imagen

En los aeropuertos existen unos *Totems* en el área de *check in* que indica que los socios categoría Elite LATAM Pass tienen una fila preferente para vuelos internacionales. En el caso de vuelos nacionales no tienen fila preferente pero si se identifican en el *lobby* de turno lo hace pasar al primer counter que se desocupe, a este proceso se lo denomina rompe fila. (Zaffar, 2013)

En el área de embarque también hay señalética con *tótems* para embarcar primero pero esto solo aplica para los Platinum, Black y Black Signature. (Kellerman, 2008)

No aplica para pasajeros CIP y VIP.

2.6.2 Comunicación a Clientes Preferentes

A los clientes CIP y VIP no se les comunica nada. A los socios Elite en cambio se les envía comunicación desde que acceden a la categoría. Las comunicaciones son a través de mercadeo directo físico junto con la entrega de la tarjeta, por email se les recuerda ingresar a la web a la sección latam.com/latampass y verificar todos los beneficios que tienen por su categoría. (Petrica & Domnica, 2012)

Figura 4 Beneficios categoría Elite LATAM Pass



(LATAM Airlines Group, 2016)

3 PROPUESTA REINGENIERIA DEL SISTEMA INTEGRADO DE *SERVICIOS ESPECIALES PARA CLIENTES PREFERENTES*

Para fidelizar y retener a los pasajeros preferentes CIP, VIP y categorías Elite LATAM Pass se requiere contar con sistema integrado para ofrecer un solo servicio, facilitando el proceso a todas las áreas involucradas a través del desarrollo de un sistema informático de interfaz web.

Luego de haber analizado los resultados de las investigaciones de mercado realizados, se priorizaron los servicios de mayor valor para estos pasajeros, enfocándose en mejorar los servicios en la etapa de la experiencia de viaje del aeropuerto. (Osaki, 2010)

- Prechequeo en primeras filas en vuelos nacionales e internacionales (clase económica).
- Embarque preferente vuelos nacionales e internacionales.
- Prioridad de atención y protección en contingencias de cualquier ruta.

Las áreas que estarán involucradas en este proyecto son:

- Corporate
- Experiencia de Viaje
- Aeropuerto
- Informática
- LATAM Pass
- Control de Vuelo

Se seleccionará y contratará tres agentes que laborarán en turnos rotativos de 6h00 a 20h00, al que se denominará *Back Office Preferente* y estarán ubicados en la ciudad de Guayaquil.

Se desarrollará el software del sistema informático de interfaz web al que denominaremos como *Virtual Special Services (VSS)* y se instalará la aplicación en los cinco aeropuertos donde opera LATAM Airlines Ecuador: Guayaquil, Quito, Cuenca, Baltra y San Cristóbal (véase Anexo 7).

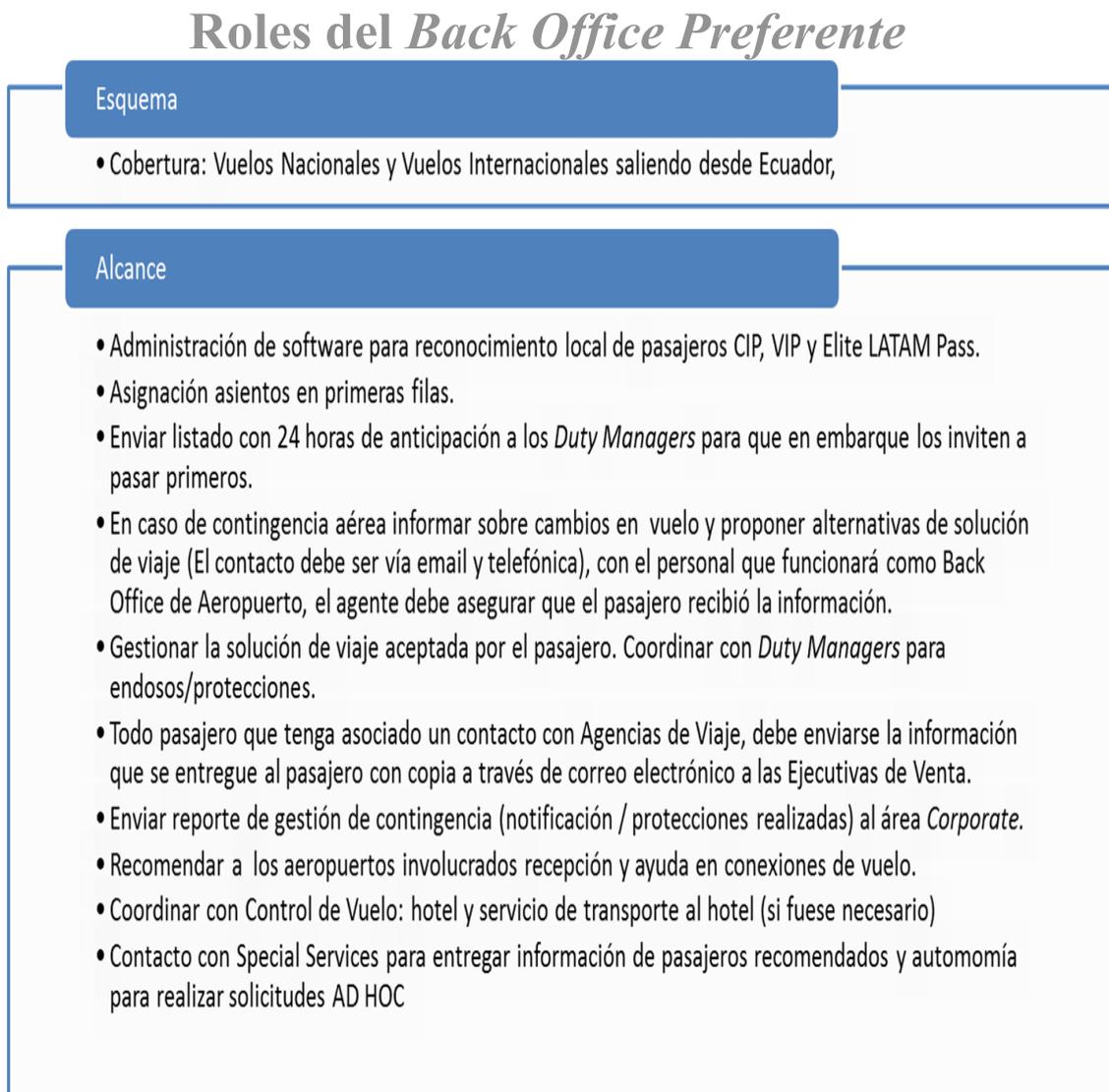
La propuesta del proveedor deberá contener:

- Desarrollo de aplicación visual
- Desarrollo de base de datos e ingreso la base actual.
- Mantenimiento del sistema

- Actualizaciones y customizaciones
- Soporte y monitoreo
- Tiempo de entrega del Proyecto 30 días

Se capacitará a todas las áreas involucradas sobre el nuevo proceso del Sistema integrados de *Servicios Especiales Preferente* y el rol del *Back Office Preferente*.

Figura 5 Roles del Back Office Preferente



Elaborado por: Autor

La Base de datos con los datos de los pasajeros CIP, VIP y Elite LATAM Pass se actualizará cada tres meses, siendo la áreas de *Corporate*, Asuntos Corporativos y LATAM Pass los responsables de entregar esta información validada por el Director Ejecutivo de LATAM Airlines Ecuador. (Milovanovic & Milicev, 2015)

El nuevo flujograma de proceso del *Servicio Especial Preferente* será:

Figura 6 Flujograma Proceso Servicios Especiales Preferentes



Identificación Pasajeros Preferentes

- ✓ Se implementa software VSS que hace *crosscheck* con Sabre (Sistema de Distribución de reservas).
- ✓ Software identifica pasajeros preferentes con vuelos dentro de las 24hrs.
- ✓ Se difunde mail automático a *Corporate*, Asuntos Corporativos y LATAM Pass



Backoffice Preferente

Una vez recibido el mail de Software procede a:

- ✓ Asignar primeras filas
- ✓ Realiza Prechequeo
- ✓ Avisar a Duty Managers para embarque preferente
- ✓ En contingencias, se contacta y da prioridad de protección a pasajeros preferentes.



Software VSS

- ✓ Una vez realizado el trabajo de Back Office Preferente, el software envía un mail a *Corporate*, Asuntos Corporativo y LATAM Pass confirmando que el proceso finalizó con éxito.

Elaborado por: Autor

3.1 Impacto Económico

El realizar este proyecto representa adquisición de un software VSS y de contratación de tres personas para el *Back Office Preferente*. Se realizó una estimación de los costos y el proyecto costaría \$43,754, por lo cuál la decisión se la tomará en Ecuador y no requiere ir al Comité Ejecutivo de Inversiones del holding.

- Contratación 3 personas: \$36,000 anual
- Adquisición Software VSS: \$5,754
- Mantención Trimestral: \$2,000 anual

4 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

4.1 Atributos más valorados por Clientes Preferentes

Entre los atributos más valorados por los clientes Preferentes, el primer lugar lo ocupa la Puntualidad (45%) de los vuelos, el segundo sentarse en las primeras filas (24%) y en tercer lugar acceder a filas preferentes (17%). El segundo y el tercer atributo están relacionados a ser reconocidos.

Al implementar este proyecto su esfuerzo se enfocaría en 41% del peso de los atributos más relevantes por los pasajeros preferentes.

4.2 Costo – Beneficio del Proyecto.

El área Comercial realizó un análisis para conocer el estimado de los Socios Elite LATAM Pass y las cuentas Corporativos que han manifestado su inconformidad por no recibir este trato preferencial, obteniendo un promedio de \$750,000 dólares anuales que podría estar en riesgo de migrar a otra aerolínea.

Por tal razón, la implementación de este proyecto es clave para cuidar a este segmento tan importante de la empresa, y su costo sería un 5.8% en relación a los ingresos en riesgo.

Adicional se estimó que al tener este servicio existe un potencial de aumentar ingresos en \$530,000 dólares, captando nuevas cuentas corporativas.

5 CONCLUSIONES

El objetivo general de esta reingeniería ayudará a implementar un proyecto de mejora de bajo costo, contribuyendo a fidelizar al 56% de pasajeros transportados en vuelos nacionales y el 20% de pasajeros en vuelos internacionales. Además contribuirá al área de Ventas para poder captar nuevas cuentas corporativas.

Los resultados de los estudios de mercado demuestran el interés de este segmento de clientes de recibir este tipo de servicios y percibirlo como un valor agregado diferenciador.

Para lograr los objetivos planteados no se requieren de muchos aspectos, sino de uso de tecnología de la información para facilitar integrar las áreas y entregar un solo servicio.

El fundamento teórico plantea que cada vez la demanda de pasajeros se reduce por diferentes factores, y que los pasajeros preferentes cada vez son más exigentes; por tal motivo las aerolíneas deben constantemente revisar su propuesta de valor y realizar los cambios con la finalidad de seguir entreando valor diferenciador.

En la actualidad LATAM Airlines a nivel holding está cambiando su modelo de negocio en vuelos nacionales, ahora ofrece la venta de comida a bordo, cobra por asientos más adelante, lo que concentra la atención de diferentes áreas en la implementación de estos cambios; pudiendo resistirse ha llevar a cabo esta propuesta para Ecuador.

El aporte de este trabajo servirá para mejorar no sólo un proceso local en Ecuador, sino considerarse un *Best Practice* para el holding y poder luego implementarse en otros países en donde opera el Grupo LATAM Airlines. El desafío local está en lograr la aprobación en el corto plazo de este proyecto.

En general, si se analiza el escenario competitivo que las aerolíneas a traviesan, en donde el foco de retener los clientes de alto valor es vital para la rentabilidad de las empresas; LATAM Airlines debe considerar que los clientes están evaluando constantemente la relación entre la calidad del servicio y el precio que están dispuestos a pagar por los pasajes. Este segmento de pasajeros preferente sentirá que el precio será justo por el servicio recibido.

6 BIBLIOGRAFÍA

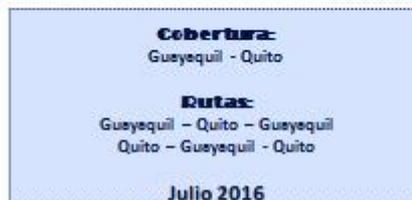
- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *J. Mark Res.*
- Bahar, F. (Octubre de 2015). A voice in the skies: Listening to airlines passenger preferences. *Journal of Air Transport Management*, págs. 130-137.
- Berger, P., & Nasr, N. (1998). Customer Lifetime Value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 17-30.
- Betech, E. (2008). 7 Consejos para retener a tus Clientes. *Entrepreneur Mexico*, 66-68.
- Bussey, J. (2009). Para las Aerolíneas, Lealtad en tiempos difíciles. *Latin Trade*, 66.
- Castillo-Manzano, J. (2014). Living "Up in the Air". En *Meeting the Frequent Flyer Passenger* (págs. 48-55).
- Chakravarty, U. (2012). Livery and Legal Fictions. *English Literary Renaissance*.
- Chudnovsky, D., & López, A. (2007). Inversión Extranjera, la experiencia de las Filiales en Mercosur. *Revista de la CEPAL*, 7-22.
- Customer Intelligence, LATAM Airlines Ecuador. (2016). *Segmentación de Pasajeros Nacionales*. Guayaquil.
- Customer Intelligence, LATAM Airlines Group. (2015). *Segmentación de Pasajeros en ruta Guayaqui-Quito*.
- Drucker, P. F. (1995). *Managing in a time of Great Change*. New York: Truman Talley Book.
- Drucker, P. F. (1998). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, HBS Press, 1-19.
- Experiencia de Viaje, LATAM Airlines Ecuador. (2016). *Proyecto Servicios Especiales Pasajeros Preferentes*. Guayaquil.
- Fleming, D. (1994). An Analysis of the Determinants of Regional Air Travel Demand. En *Transport Planning and Technology* (págs. 37-44).
- Flottau, J. (2013). Cutting Ties. *Aviation Weeks & Space Technology*, 38.
- Forbes, R. (2009). The Long-term opportunities for the mobile - enabled passenger. *Journal of Airport Management*, 274-281.
- Friedman, M. (Mayo de 2015). Brand Discrimination: An Implicit Measure of Strength of Rental Brand Representations. *Plos One*, págs. 1-24.

- Gibbons, P. (2013). Hungry for Customer Intelligence. *CRM Magazine*, 53.
- Góngora, A., & Rodríguez, A. (2013). Guía para evaluar Usabilidad, Accesibilidad y Comunicabilidad en Aplicaciones Web. *Revista Antioqueña de las Ciencias Computacionales*, 59-64.
- John Swarbrooke, S. H. (2001). Marketing the Business Travel. En *Business Travel & Tourism* (págs. 123-157).
- Kellerman, A. (Marzo de 2008). International Airports: Passengers in a Environment of Authorities. *Mobilities*, págs. 161-178.
- LATAM Airlines Group. (2016). *latam.com*. Recuperado el Junio de 2016, de https://www.latam.com/es_ec/latam-pass/sobre-el-programa/categorias-elite/
- LATAM AIRLINES GROUP. (2016). *LATAM.COM*. Recuperado el Agosto de 2016, de https://www.latam.com/es_ec/latam-pass/sobre-el-programa/categorias-elite/
- LATAM AIRLINES GROUP. (2016). *LATAM.COM*. Recuperado el Agosto de 2016, de https://www.latam.com/es_ec/conocenos/historia/
- LATAM Airlines Group. (2016). Manual de Operaciones de Aeropuerto (MOA). Santiago, Chile.
- Llanes-Font, M., & Isaac-Godínez, C. (2014). De la Gestión por procesos a la Gestión Integrada de Procesos. *Ingeniería Industrial*, 255-264.
- Menéndez, J. (2007). Mercadeo en estos tiempos. *Debates IESA - Instituto de Estudios Superiores de Administración*, 18-22.
- Milovanovic, V., & Milicev, D. (2015). An interactive tool for evolution in database application. En *Software & Systems Modeling* (págs. 1273-1295). Belgrado, Serbia: Springer.
- Nielsen, J. (1999). The Practice of Usability. En *Design web Usability*. New Riders Publishing.
- Ogier, T. (2011). Un acuerdo de Alto Vuelo. *Latin Trade*, 56.
- Osaki, T. (2010). Perceptions of Premium Service and Superiority: Why do customers pay more for high -value- added services.
- Oxford Economics y AMADEUS. (2010). La fiebre del Oro de los viajes 2020.
- Paredes, A. M., & Palmer, M. C. (2015). La investigación cualitativa y cuantitativa en la mercadotecnia. En *Administración y Organizaciones* (págs. 129-141).

- Pat Gannon-Leavy, M. D. (2010). Who are our customer? En *The Customer Service Chain* (págs. 27-51).
- Petrica, E., & Domnica, M. (2012). Improving the Direct Marketing activity by using RFM. *Revista Academiei Forte Terestre*, 425-429.
- Principato, G. (3 de Noviembre de 2011). Give Airports more authority. *USA Today*.
- R., E. B. (2007). Identifica a tus Clientes. *Entrepreneur Mexico*, 68-72.
- Rojas-Pino, L. A., & Macías-Iglesias, J. A. (2012). Sistema Automatizado de Integración de Arquitectura de la Información en el Desarrollo de Aplicaciones Web Interactivas. *El Profesional de la Información*, 160-166.
- Torre, D. G. (2012). Factores que inciden en la demanda del turismo: la búsqueda de un producto diferenciado. *Retos Turísticos*, 1-11.
- Ulloa, A. (2012). Población y Tamaño de la muestra en la investigación. *Revista Alternativa Financiera*, 12-18.
- Velázquez, B. M., & Saura, I. G. (2008). Determinantes del Comportamiento de queja y su importancia en la segmentación de Clientes Insatisfechos. En C. d. CEDE.
- Westrenius, A., & Barnes, L. (Abril de 2015). Managing Business Relationship. *The Journal of Developing Areas*, 481-488.
- Wetlun, R. (2012). Las Alianzas de las líneas aéreas ofrecen multiples beneficios a los viajeros. *Latin Trade*, 50.
- White, M. C. (2016). Win The New Miles Game. *Money*, 23-24.
- Zaffar, E. (Junio de 2013). What are your rights at screenings and checkpoints. *GPSolo*, págs. 34-38.
- Zapata, G., & Paparella, L. (2016). Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo. *Compendium*, 35-59.

7 ANEXOS

Anexo 1: Estudio de Mercado Cualitativo, Preferencias en elección de aerolíneas.



¿Qué es un Estudio Cualitativo?

- Un estudio cualitativo es el proceso de planificación, recolección y análisis de información "blanda" sobre las opiniones, percepciones, creencias y actitudes del mercado (consumidores) hacia determinado producto.
Cuando hablamos de información "blanda" nos referimos a datos que no tienen ninguna representatividad estadística en sus resultados



Antecedentes

- **LATAM AIRLINES ECUADOR**, con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus viajeros frecuentes, se requiere conocer las razones de utilización, así como las fortalezas y debilidades tanto de la aerolínea LATAM y de las aerolíneas de la competencia. También se desea implementar una estrategia de mercadeo, la misma que consiste en brindar a sus usuarios una serie de beneficios, los mismos que serán válidos por medio de la presentación de una tarjeta. En el mercado existen productos similares, los mismos que son ofrecidos por aerolíneas como Tame y Avianca.

Objetivos específicos

- Cuantas veces al año – mes – semana viaja.
- Que es lo que más le molesta de sus viajes
- Aerolíneas que utiliza
- Razones de Uso
- Servicios y atención por parte de las aerolíneas
- Fortalezas y debilidades de cada aerolínea.
- Productos o servicios contratados por cada aerolínea

Metodología

- Para el presente Estudio Cualitativo se procederá a realizar la técnica de Entrevistas a Profundidad, la cual es una conversación directa, abierta e informal entre el investigador y los consumidores. Permite llegar a explorar e identificar los sentimientos más íntimos con respecto al producto o las marcas en estudio.



Diseño Muestral

Se realizarán 20 entrevistas a profundidad, estas entrevistas están realizadas de acuerdo a la base de clientes entregada previamente por la Aerolínea LATAM.

Las entrevistas se las realizarán de la siguiente manera:

Cilentes Corporativos Guayaquil	Cilentes Corporativos Quito	Total
10	10	20

Cilentes Corporativos Guayaquil

Empresa	Actividad	Número de Empleados aprox.	Tamaño de la Empresa	Contacto	Cargo
AGRIPAC	Comercialización de insumos para la agroindustria	Más de 250	GRANDE	Wolfgang Rinthmuller	Gerente de Ventas
UNILEVER	Fabricación y comercialización de productos de consumo masivo.	755	GRANDE	María Conchita Figueroa	Jefe de Servicios
DIFARE	Importación y fabricación de productos farmacéuticos, representaciones y maquila de marcas propias.	3000	GRANDE	Tania Buenaño	Analista de Compras
COLGATE-PALMOLIVE	Fabricación, Importación de productos de consumo masivo.	Más de 250	GRANDE	Carmen Aguirre	Asistente de Presidencia
CONECEL	Empresa de Telecomunicaciones	Más 1080 empleados	GRANDE	Gustavo Gavilánez	Asistente de Viajes y Presupuestos
COMANDATO	Cadena de almacenes facilitadores de productos y servicios para el mercado ecuatoriano.	1800	GRANDE	Nathalie Barragan	Asistente de Presidencia
NIRSA	Empresa dedicada a la elaboración y producción de sardinas, atún, camarones, aceite y harina de pescado para el consumo humano.	Más de 250	GRANDE	Tuza Carbo	Asistente de Presidencia
ECUASAL	Empresa ecuatoriana a la producción de sal y productos químicos	Más de 250	GRANDE	Nelly Salacan	Jefe de Gestión
MAINT	Ofrece servicios de TI: asesorías en educación, consultoría, mantenimiento de equipos, entre otros.	132	MEDIANA	Fátima Sánchez	Analista de Compras
3M	Empresa de tecnología diversificada	83	MEDIANA	Nadia Sea	Asistente de Presidencia

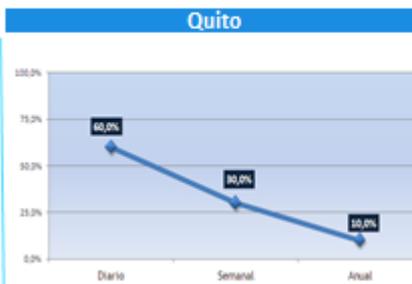
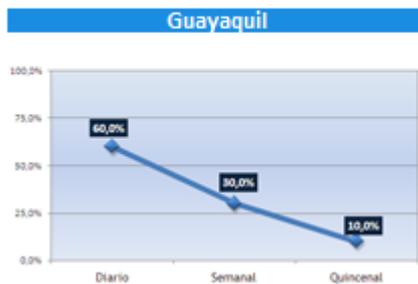
Clientes Corporativos Quito					
Empresa	Actividad	Número de Empleados aprox.	Tamaño de la Empresa	Contacto	Cargo
HALLIBURTON	Se dedica a la prestación de servicios en los yacimientos petrolíferos.	500	GRANDE	Mónica Proaño	Asistente Administrativa
MERCK	Desarrolla fármacos innovadores que requieren prescripción así como productos genéricos.	Más de 250	GRANDE	Paola Santillán	Analista de Compras
MERCK C.A.	Distribución de productos farmacéuticos.	Más de 250	GRANDE	Sandra Ortega	Gerente de Marketing
NOVARTIS	Descubrir, desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores destinados a curar y prevenir enfermedades.	206	MEDIANA	Natalia Trujillo	Analista de Compras
MOVISTAR	Proveedor de servicios de telefonía móvil de Ecuador.	1129	GRANDE	Juan Luis Villacreses	Gerente Nacional de Administración
SIEMENS	La compañía multinacional de tecnología para los sectores industriales, energéticos y de telecomunicaciones	100	MEDIANA	Mónica Vergara	Gerente de Compras
BANCO INTERNACIONAL	Entidad Bancaria	De 100 a 250	MEDIANA	Ma. José Daigo	Asesor Comercial
BANCO PICHINCHA	Entidad Bancaria	3000	GRANDE	Tania Chochos	Asesora de Viajes
ABBOTT	Importadores de medicinas y productos médicos relacionados.	180	MEDIANA	Ana María Flores	Asistente de Marketing
ICESA	Importadores, distribuidores de electrodomésticos (Orivehogar, Japón)	Más de 250	GRANDE	Juan Fernando Sevilla	Gerente de Agenda de Viajes

RESULTADOS DEL ESTUDIO

BASE 20

Frecuencia, Personas que viajan, Atributos importantes, Poder de decisión, Promociones

¿Con qué frecuencia realiza la compra de tickets aéreos?



Empresas	Contacto	Cargo	Frecuencia
ADMIPAC	Wendygang Bimbimuller	Gerente de ventas	Diario
COLGATE	Carmen Aguirre	Asistente de presidencia	
UNILEVER	Maria Conchita Figueroa	jefta de servicios de	
CONCEC	Gustavo Gavilanes	Asistente de viajes y	
DIFARE	Tania Buenafío	Analista de Compras	
COMANDATO	Audreyia Becerra	Asistente de operaciones	
MAINT	Fátima Sánchez	Analista de Compras	Semanal
NIRSA	Tuqa Carbo	Asistente de presidencia	
SM	Nadia Sea	Asistente de presidencia	
ECUASAL	Nelly Salazar Montes	jefta de gestión ambiental	

Empresas	Contacto	Cargo	Frecuencia
NOVIOLA	Juan Luis Villacreses	Gerente nacional de	Diario
WIMENS	Mónica Vargara	Gerente de compras	
BBOTT	Ana María Flores	Asistente de marketing	
BANCO DEL PICHINCHA	Tania Chochos	Asesora de viajes	
MOVISTAR	Nathalia Trujillo	Analista de Compras	
ICEA	Juan Fernando Sevilla	Director comercial	
MERCK S.A.	Sandra Ortega	Gerente de marketing	Semanal
HAULBURTON	Mónica Prieto	Asistente administrativa	
BANCO INTERNACIONAL	Ma. José Delgo	Asesor comercial	
MERCK	Paola Santillan	Analista de compras	

- De todas las empresas que realizan compras diarias, las 6 son consideradas empresas grandes pues poseen más de 250 empleados.

- De las 6 empresas que realizan compras diarias: 3 poseen más de 250 empleados (Movistar, Banco Pichincha, Icesa) y las 3 restantes entre 100 y 249 empleados.

¿Cuántas personas viajan en la empresa? Y Motivos de Viaje

GUAYAQUIL

EMPRESA	# PERSONAS QUE VIAJAN	CARGOS DE LOS VIAJEROS	MOTIVOS DE VIAJE	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA
DIFARE	124 personas viajan en total, por lo menos 2 por día	Vendedores, inspectores, Gerentes de franquicias, ejecutivos	Negocios, capacitaciones, reuniones	Importación y fabricación de productos farmacéuticos, representaciones y maquila marcas propias...
CONCEC	20 personas por día	Gerentes, asesores, técnicos	Negocios, capacitaciones,	Empresa de Telecomunicaciones.
COMANDATO	5 personas por semana	Director comercial, Jefe de ventas móviles, Gerentes	Reuniones Negocios	Cadena de almacenes facilitadora de productos y servicios para el mercado ecuatoriano.
ADMIPAC	Por lo menos 1 por día	Gerentes, Directores	Reuniones Negocios	Comercialización de insumos para la agroindustria
COLGATE - PALMOLIVE	Por lo menos 1 persona c/ día	Ventas, Ejecutivos	Negocios (visitar clientes)	Empresa que se dedica a la fabricación, importación de productos de consumo masivo.
UNILEVER	Por lo menos 1 cada día	Ventas, Marketing, Recursos Humanos	Ventas Distribución Capacitaciones	Fabricación y comercialización de productos de consumo masivo.
MAINT	Por lo menos 2 personas c/ semana	Ventas, Ejecutivos de Área de Mercados	Capacitaciones Negocios	Ofrece servicios de TI: asesoría en educación, consultoría, mantenimiento de equipos.
SM	Por lo menos 2 personas c/semana	Vendedores, Operarios, Gerentes	Negocios	Empresa de tecnología diversificada
NIRSA	Por lo menos 1 persona c/semana	Ventas, Ejecutivos	Negocios, Ferias, Reuniones	Elabora y produce sardinas, atún, camarones, aceite y harina de pescado para el consumo humano.
ECUASAL	Por lo menos 2 personas c/15 días	Gerentes, Jefs	Negocios	Empresa ecuatoriana a la producción de sal y productos químicos

¿Cuántas personas viajan en la empresa? Y Motivos de Viaje

QUITO

EMPRESA	# PERSONAS QUE VIAJAN	CARGOS DE LOS VIAJEROS	MOTIVOS DE VIAJE	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA
HALLIBURTON	300 personas viajan en total, por lo menos 15 por día	Operarios, Ejecutivos, Gerentes	Negocios, Reuniones, Mantenimiento	Se dedica a la prestación de servicios en los yacimientos petrolíferos.
ICESA	75 personas viajan en total, de 3 a 4 personas c/día	Gerentes, Jefe de Área	Negocios (Reuniones con clientes)	Importadora, distribuidora de electrodomésticos (Orvolger, Japón)
BANCO DEL PICHINCHA	20 personas viajan c/día	Operarios, Mantenimientos de Sistemas	Mantenimientos del sistema bancario	Entidad Bancaria
ABBOTT	5 a 10 personas viajan c/día	Gerentes de Distribución, Ventas, Jefe de Productos	Negocios, Reuniones empresariales	Importadora de medicinas y productos médicos relacionados.
SIEMENS	3 personas viajan c/día	Gerentes Administrativos, Técnicos	Mantenimientos, Reuniones empresariales	De tecnología para los sectores industriales, energéticos y de telecomunicaciones
NOVARTIS	3 personas viajan c/día	Ventas, Gerencias Médicas, Comité Ejecutivo	Negocios (Reuniones con Clientes), Reuniones Empresariales	Descubrir, desarrollar y comercializar productos destinados a curar y prevenir enfermedades.
MOVISTAR	Por lo menos 1 persona c/día	Asistentes, Coordinadores, Gerentes, Jefe	Reuniones Empresariales, Capacitaciones	Proveedor de servicios de telefonía móvil de Ecuador, subsidiaria del Grupo Telefónica
MERCK	De 2 a 3 personas viajan c/día	Agentes de Ventas, Agentes de Mercadeo, Gerentes	Negocios (Reuniones con clientes)	Desarrolla fármacos que requieren prescripción así como productos genéricos.
MERCK C.A.	Por lo menos 1 persona c/día	Gerentes, Operarios, Vendedores	Negocios (Reuniones con clientes)	Distribución de productos farmacéuticos.
BANCO INTERNACIONAL	2 personas viajan 5 veces por semana	Gerentes, Vicepresidentes comerciales,	Reuniones (Visitas a clientes)	Entidad Bancaria.

¿Qué es lo más importantes al momento de contratar una aerolínea para realizar los viajes?

Guayaquil



EMPRESAS
UNILEVER
COLGATE-PALMOLIVE
COMANGATO
ECUASAL
NIRSA
MAINT
CONECEL

EMPRESAS
UNILEVER
AGRIPAC
CONECEL
MAINT

- En el caso de Guayaquil, las empresas mencionaron que lo más importante es puntualidad y seguridad, seguido de itinerarios y disponibilidad.

Quito



EMPRESAS
ABBOTT
NOVARTIS
SIEMENS
MERCK
ICESA
MOVISTAR
BANCO INTERNACIONAL

EMPRESAS
MERCK
SIEMENS
BANCO DEL PICHINCHA
HALLIBURTON
BANCO INTERNACIONAL

- En el caso de Quito, lo más importante para los decisores es itinerarios y disponibilidad, seguido de precios y puntualidad.

ATRIBUTOS IDEALES PARA UNA AEROLÍNEA

Atributos de una aerolínea ideal





SOBRE LAS TARJETAS VIP

Atributos de una Tarjeta VIP ideal



SOBRE LAS AEROLINEAS

Servicios Esperados

- ¿Qué servicios o productos usted esperaría le ofreciera una aerolínea en la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil y Quito – Guayaquil - Quito?
- Por incremento de viajes del personal permitan negociar un beneficio a menor costo.
- Sistemas de embarques rápidos.
- Las salas VIP tengan capacidad.
- Las salas VIP cuenten con verdadera comodidad.
- Si es LAN, que presente una sala VIP con todos los requisitos y exclusividades pertinentes a una sala VIP.
- Precios competitivos de acuerdo al mercado.
- No exista sobreventa, pues obviamente esto le resta exclusividad al servicio VIP.
- Brinden coffee break, debido a que ocasionalmente uno no tiene tiempo para comer algo, y si en transporte terrestre se brinda este servicio, con mayor razón en un vuelo.
- Puntualidad tanto en la salida como en la llegada del vuelo.
- Aviones seguros y en buen estado que garanticen la comodidad a los pasajeros.
- Responsabilidad en los vuelos.
- Más horarios y puntualidad con respecto a los mismos.
- Trato preferencial.
- No tener inconvenientes al momento de realizar un reembolso de un ticket o de un cambio de ruta.
- Tipo de servicio diferenciado por un convenio corporativo y con acceso privilegiado a encontrar mejores rutas y tarifas.
- Tener el beneficio de una tarifa menor.
- Poder revisar los cheques de forma website.

Anexo 2: Estudio de Mercado Cuantitativo, Hábitos y Servicios



**Estudio Cuantitativo:
HÁBITOS Y SERVICIOS**

Informe Call Center-Guayaquil



Cobertura:
Guayaquil y Quito
Fecha de Decolección:
4 al 20 de julio del 2016

Agosto 2016

Antecedentes

LATAM AIRLINES ECUADOR, con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus viajeros frecuentes, desea implementar una estrategia de mercadeo, la misma que consiste en brindar a sus usuarios una serie de beneficios, los mismos que serán válidos por medio de la presentación de una tarjeta. En el mercado existen productos similares, los mismos que son ofrecidos por aerolíneas como Tame y Avianca.

Objetivo General

- **Evaluación del concepto:** Se Buscará conocer el interés del entrevistado por la adquisición del producto, frecuencias de viaje, singularidades requeridas del servicio, determinación de precios entre otras variables.
- **Grupo objetivo :** viajeros frecuente VIP

Guayaquil

Estructura.

2.1.-Grupo Objetivo.

Los grupos objetivos están compuestos a) por empresas gubernamentales y b) personas de instituciones o dueños de medios de prensa que sean viajeros frecuentes y utilicen los servicios de tarjetas para viajeros VIP.

Muestra

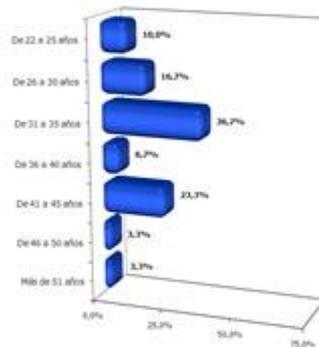
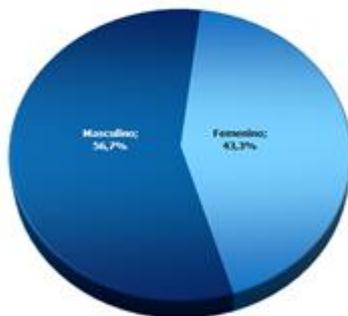
30 entrevistas de Call Center de la ciudad de Guayaquil y Quito (15 en cada ciudad)

BASE:30

Guayaquil

Género

Edad



• Gráfico 1.- Género de los entrevistados.

• Gráfico 2.- Edad de los entrevistados.

Guayaquil

DATOS DEL ENTREVISTADO

LANA



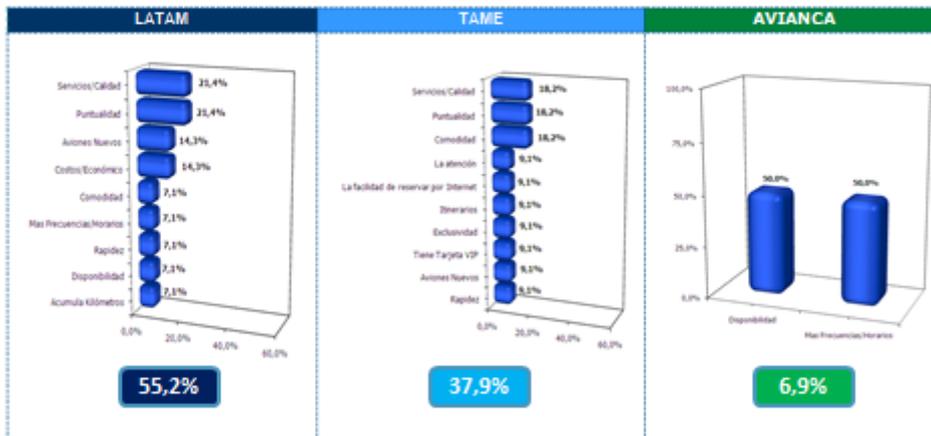
¿Qué aerolíneas prefiere en la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil?



• Gráfico 5.- Aerolíneas que prefieren los entrevistados.

Guayaquil

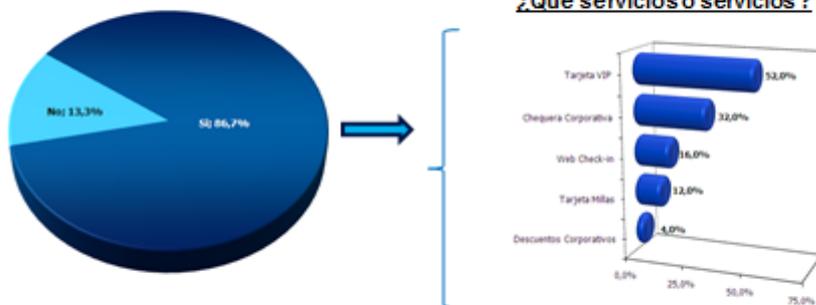
¿Por qué razones prefiere esta aerolínea?



• Gráfico 6.- Razones que mencionaron los entrevistados sobre las aerolíneas que prefieren.

Guayaquil

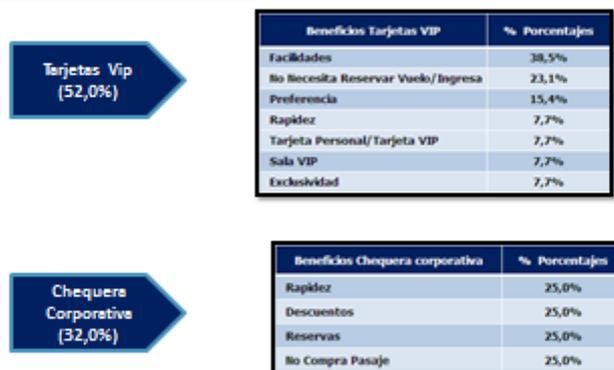
La aerolínea que utiliza, ¿Tiene contratado algún tipo de producto o servicio?



- Gráfico 13.- Porcentaje de entrevistados que indicaron si tiene contratado algún tipo de producto o servicio.

Guayaquil

Beneficios de los productos o servicios de a aerolínea que utiliza



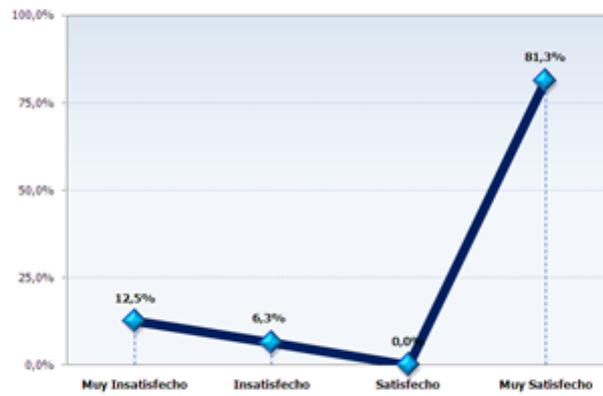
Guayaquil



HÁBITOS DE VIAJE



¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio de Tarjetas VIP?



- Gráfico 17.- Nivel de satisfacción que señalaron los entrevistados con respecto al servicio de la Tarjeta VIP.

Guayaquil



DEL 42,8% QUE INDICARON QUE INDICARON ESTAR MUY DISPUESTO O DISPUESTO EN CONTRATAR EL SERVICIO DE TARJETA VIP PARA REALIZAR SUS VIAJES EN LA RUTA Guayaquil-Quito-Guayaquil?



CON RESPECTO A LA TARJETA VIP

Anexo 3: Estudio de Mercado Cuantitativo, Importancia de Atributos de Experiencia de Viaje y Servicios VIP



Objetivos de la investigación



Objetivo general:

- Conocer razones de preferencias de los clientes corporativos en la elección de aerolíneas para realizar los viajes

Objetivos específicos:

- Conocer la importancia de los atributos de la experiencia de viaje
- Conocer atributos adicionales a los mencionados dentro de la experiencia de viaje
- Determinar el Conocimiento de los servicios VIP

Público objetivo



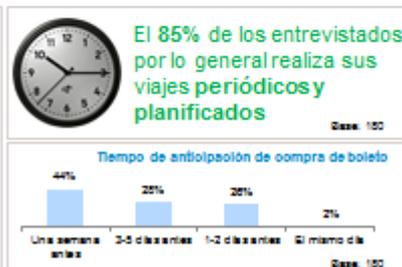
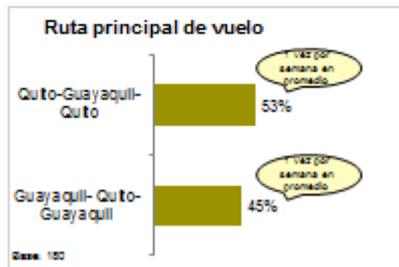
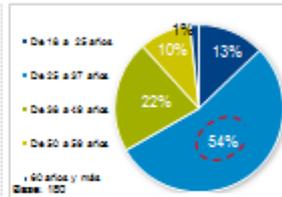
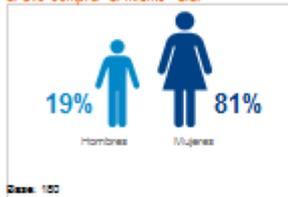
DISTRIBUCION DE LA MUESTRA			TOTAL
Ciudad	Guayaquil	90	180
	Quito	90	
Género	Masculino	34	180
	Femenino	146	
Edad	18 a 25 años	23	180
	De 25 a 37 años	97	
	De 38 a 49 años	39	
	De 50 a 59	18	
	60 años y más	3	
Destino	Nacionales	86	180
	Ambos por igual (Mixtos)	94	



Perfil del Volador

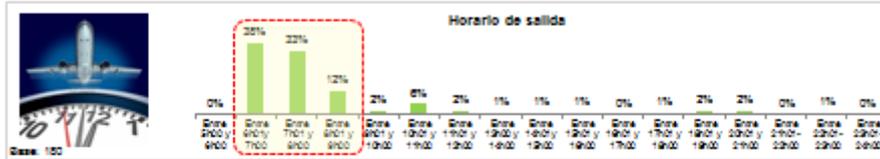


El perfil del volador está direccionado a mujeres principalmente, de 25 a 37 años, estos voladores mencionan hacer destinos Nacionales e Internacionales, ninguno declara hacer netamente vuelos Internacionales. Los principales destinos son Quito y Guayaquil en promedio al menos una vez a la semana de manera planificada anticipando la compra por lo menos una vez a la semana, tan solo el 2% compra el mismo día.



Planificación

Los horarios de salida son entre las 6:00 a las 8:00 hrs, mientras que los regresos inician desde las 18:00 horas pero el mayor flujo es de 18:00 a 20:00 hrs. Teniendo una estancia de 1-2 días, tan solo el 20% regresa el mismo día.



Atributos Importantes



91% De las personas mencionan que es relevante **el chequeo preferente**

90% Dicen que es relevante **el Web Checkin**

Para los usuarios corporativos el Check In con chequera corporativa 60% es el atributo menos relevante

95% De las personas al momento de Embarcar piensan que las **Notificaciones del estado del vuelo via SMS** es lo más importante

62% menciona a la sala VIP como atributo menos relevante al momento del embarque (este puede ser por el desconocimiento o falta de acceso a la misma)

Al momento de tener una contingencia en el vuelo, para el **97%** es importante es que se les de **Preferencia en la solución**

En caso de quedarse en la plaza, el **97%** cree que es importante que les den **Servicios de alimentación, Hotel y traslado** principalmente los de Quito

Al perfil corporativo le importa mucho **Desembarcar por manga** con **93%**

PI6.1. A continuación le voy a leer una serie de atributos relacionados con su experiencia de viaje, por favor califique el nivel de importancia de cada uno de ellos.

Atributos Importantes



Dentro de la Atención Abordo el **83%** de las personas indican que **Los asientos en primeras filas** es lo más importante

Mientras que **84%** de las personas de Guayaquil indican que **La atención personalizada a bordo** es algo que también valora

El **83%** de las personas de Guayaquil indican que **La confirmación de espacio de equipaje a bordo** es algo que también valora



94%

En cuando a los Servicios en General, para los pasajeros corporativos el **Acumular KMMillas** es de suma importancia, principalmente en Guayaquil con un 97%

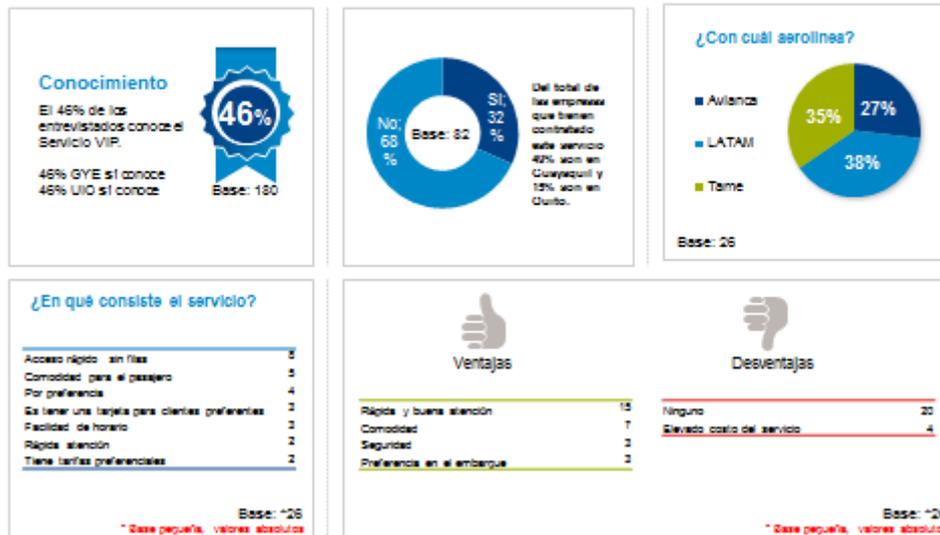
La opción de tener un **Post-vuelo** les es interesante e importante a los usuarios sobre todo para Guayaquil con un **93%**. Por otra parte el que sean **Atendidos de manera personalizada en el Call Center** es valorado e importante en Quito con un **93%**

PK1: ¿Continúa la ley a leer una serie de atributos relacionados con su experiencia de viaje, contribuyendo al nivel de importancia de cada uno de ellos.

Servicios VIP



Tan solo el 46% de los usuarios corporativos conoce el servicio VIP, tan solo el 32% de las empresas entrevistadas declaran tener este servicio (Principalmente en Guayaquil) declarando que el acceso rápido sin filas, la comodidad del pasajero y la preferencia son los principales servicios. El costo elevado puede ser una barrera en caso de no cumplimiento por el servicio.



Anexo 4: Estudio de Mercado Cuantitativo, Comportamiento de Viaje de Cliente Alto Valor



Resumen Ejecutivo

- El Cliente Alto Valor en Ecuador tiene rasgos definidos en cuanto a sus características demográficas, su forma de volar y de acumular. Esto nos ayuda a definir una estrategia eficaz para acceder a este tipo de cliente. Gracias al presente estudio sabemos que la preferencia de vuelo del cliente está en el negocio doméstico, que tiene un patrón definido de horarios y días de vuelo, que la mayoría tiene características demográficas específicas y que su canal de acumulación principal de KMS es la tarjeta Banco Pichincha.

Contexto

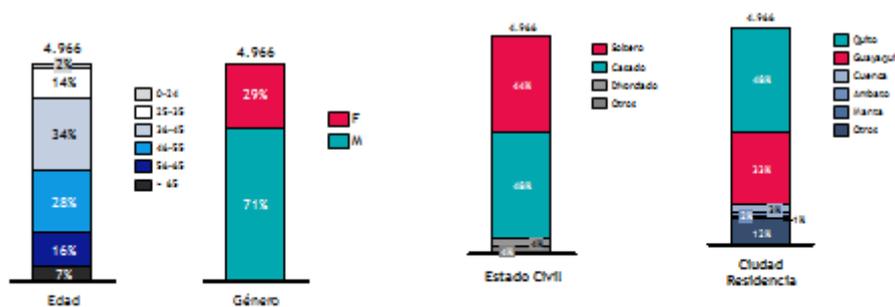
- LATAM Airlines inicia el proyecto High-Value Customer en 2015 con el objetivo de brindar una propuesta de valor a sus clientes más valiosos para poder retenerlos. Al mismo tiempo, LATAM Airlines Ecuador se alinea a la estrategia del holding generando propuestas que localmente motiven el cumplimiento de este objetivo.

- ¿Cuánto pesa el Cliente Alto Valor en POS EC?



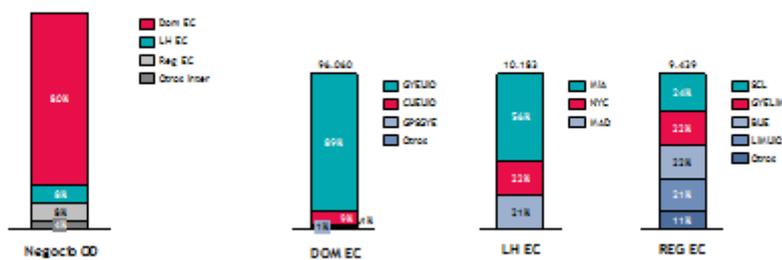
El 62% de Cliente Alto Valor está en el rango de edad entre 36 y 55 años. El 71% es de género masculino

El 48% es casado y el 44% es soltero. El 81% vive entre Quito o Guayaquil



Fuente: DL_C_VRR

El 80% de los vuelos son DOM. Sus OD principal es GYEUIO. En el Inter destacan los ODs a MIA y SCL



Fuente: DL_C_VRR. Periodo de muestra: de Ene-2014 a Oct-2015

Anexo 5: Cambio de nombres de Categoría Elite LATAM Pass

ANTES DE ABRIL

DESPUÉS DE ABRIL

BLACK



Black ahora será **Black Signature**, y su equivalencia en **oneworld Emerald**.

BLACK SIGNATURE



COMODORO



Comodoro ahora será **Black**, y su equivalencia en **oneworld Emerald**.

BLACK



PREMIUM SILVER



Premium Silver ahora será **Platinum**, y su equivalencia en **oneworld Sapphire**.

PLATINUM



PREMIUM



Premium ahora será **Gold**, y su equivalencia en **oneworld Ruby**.

GOLD



LANPASS



LANPASS ahora será **LATAM**.

LATAM



Anexo 6: *Special Services* matriz.

SPECIAL SERVICES

> **GRUPO OBJETIVO:** grupo específico de pasajeros que reciben servicio personalizado, administrado por el área de Special Services.

Pasajeros VIP (GSSV):

- Autoridades e instituciones públicas y personas influyentes a nivel país.

Pasajeros CIP (GSSC):

- pasajeros con altos cargos comerciales de las empresas más importantes para la compañía.

Ruta Internacional	Ruta Nacional
Pasajeros VIP	Pasajeros VIP
Pasajeros CIP	NA
Comodoros Black	NA
Ejecutivos LATAM Group Objetivo Special Services	Ejecutivos LATAM Group Objetivo Special Services

SOLICITUDES ONE TIME: solicitudes para pasajeros que cumplen la tipificación Vip o CIP pero no son parte de la base de datos de Special Services.

- Solo pueden ser solicitadas por ejecutivos con autoridad para otorgar UPG y ejecutivos LATAM Grupo Objetivo Special Services.

Quiénes pueden solicitar este servicio One Time?

- Directorio Ejecutivo
- Presidencia
- Vicepresidencia
- Gerencia General de Pasajeros (LA, LU, XL, 4M, LP)
- Gerencia General y Comercial de Carga
- Gerencia Comercial Lan Pasajeros
- Gerencia de Ventas Chile
- Gerencia de Venta Directa Santiago y Regiones Chile
- Gerencias de Ventas Internacionales
- Gerencia de Servicio Lan Pasajeros
- Relaciones Públicas
- Listado de ejecutivos validados

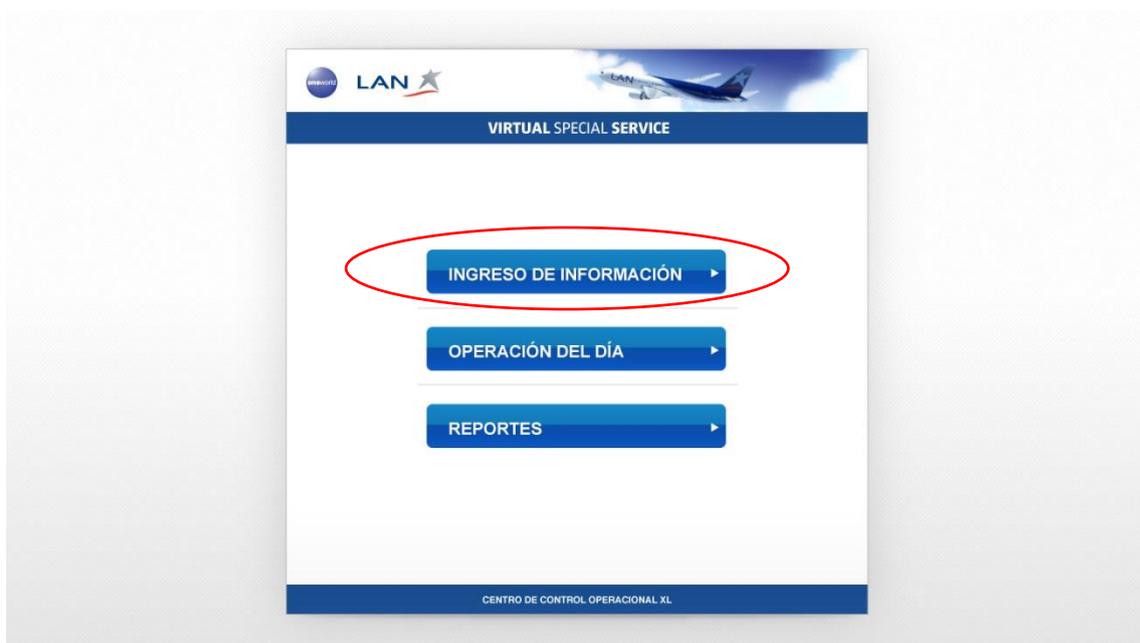
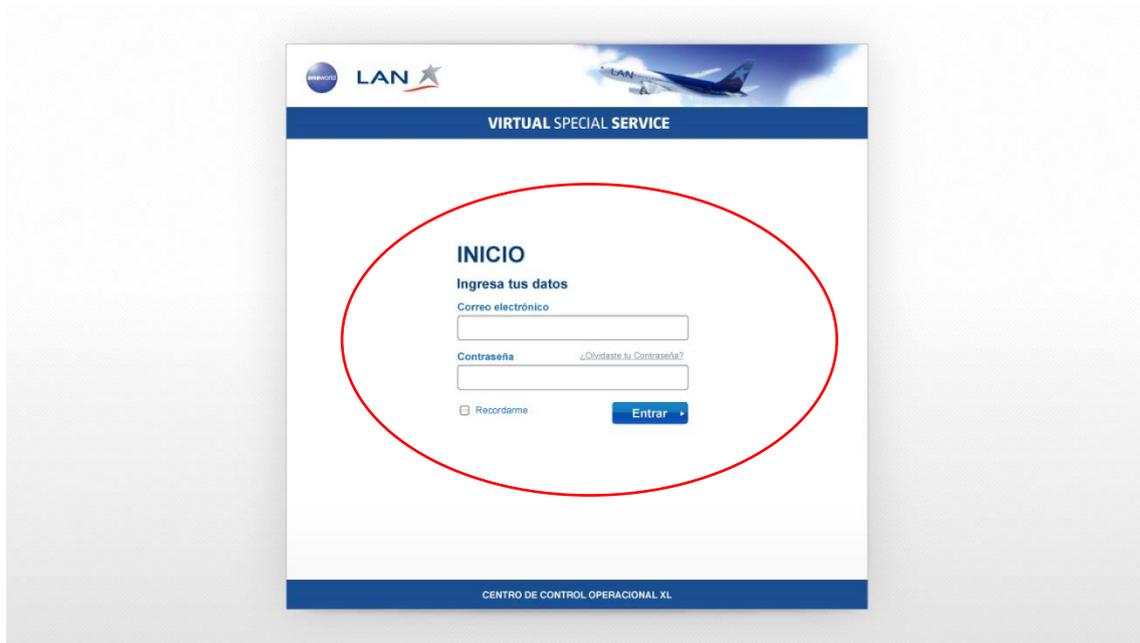
Cobertura de Servicio Special Services

- La cobertura es a nivel sistema, sin embargo el servicio presencial sólo es entregado en los aeropuertos donde existen ejecutivos(os) Special Services: SCL, LIM, EZE, AEP, MIA, MAD, SAO, JFK y MEX.
- La entrega del servicio es round trip, gestionando la atención en todos los puntos involucrados.



LAN TAM
LATAM AIRLINES GROUP

Anexo 7: Software Sistema Informático Interfaz Web – *Virtual Special Services (VSS)*



VIRTUAL SPECIAL SERVICE

PAX

Nombres:	Juan Carlos
Apellidos:	Vascones
Número de Vuelo:	518
Fecha:	Marzo/16/2012
Número de Asiento:	1B
Pedidos Especiales:	Comida vegetariana
Comentarios:	Viaje familiar

[Enviar](#)

CENTRO DE CONTROL OPERACIONAL XL

VIRTUAL SPECIAL SERVICE

[INGRESO DE INFORMACIÓN](#)

[OPERACIÓN DEL DÍA](#)

[REPORTES](#)

CENTRO DE CONTROL OPERACIONAL XL

LAN  

VIRTUAL SPECIAL SERVICE

ABRIL 3 2012
VUELO 578 - GYE MIA

Nombre	Número de Asiento	Pedidos Especiales	Comentarios
Juan Carlos Vascones Lecaro	1B	Comida vegetariana	Viaja familiar
Marcelo Sebastian Barré de Lecaro	2C	N/A	N/A
Michael Jordy Gallegos Gallegos	4B	No cerca del ala	Viaja Solo

VUELO 1730 - GYE GLP

Nombre	Número de Asiento	Pedidos Especiales	Comentarios
Luis Mucarsel Vascones	1A	Primera fila	Enfermedad
Juan Javier Sarmiento Mucarsel	6C	N/A	Vacaciones
Henry Durán Andrés Barré	7A	Sábanas	Se mareas en los aviones

VUELO 518 - GYE MIA

Nombre	Número de Asiento	Pedidos Especiales	Comentarios
Cristina Bastidas Pinto	4B	N/A	N/A
Pablo Suarez Bastidas	6C	Agua	N/A
Israel Susá Mucarsel	3B	No cerca del ala	Viaja Solo

CENTRO DE CONTROL OPERACIONAL XL

LAN  

VIRTUAL SPECIAL SERVICE

INGRESO DE INFORMACIÓN ▶

OPERACIÓN DEL DÍA ▶

REPORTES ▶

CENTRO DE CONTROL OPERACIONAL XL



LAN



VIRTUAL SPECIAL SERVICE

REPORTES

BUSQUEDA POR PASAJERO ▶

BUSQUEDA POR SOLICITANTE ▶

PANEL DE CONTROL ▶

ESTADISTICAS ▶

EXPORTAR EXCEL ▶

CENTRO DE CONTROL OPERACIONAL XL