



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES DE AEROMÉXICO

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN

CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

ERIKA ANGELES VELÁZQUEZ

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES

CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO 2018





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

	2
Introducción	3
Capítulo 1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	6
1.1. Definición	6
1.2.Elementos	9
1.3.Ventajas	11
1.4 La Negociación Colaborativa. Ganar-Ganar	12
1.5 La Imagen Institucional	14
CAPÍTULO 2 CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES DE AEROMÉXICO	16
2.1. Servicio a Clientes en Aeroméxico	16
2.2. Procesos de Servicio a Clientes	35
2.3. ¿Cómo se vive un día en el Centro de Servicio a Clientes de Aeroméxico?	40
2.4 ¿Cómo perciben los clientes internos y externos al área?	42
CAPÍTULO 3 EL FODA DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	44
3.1 Fortalezas	46
3.2 OPORTUNIDADES.....	50
3.3 DEBILIDADES	53
3.4 AMENAZAS	55
CONCLUSIONES.....	59
FUENTES	61

Introducción

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades con las acciones que produce. Con el pasar del tiempo la manera de obtener los productos ha cambiado pues gracias a la tecnología y otras herramientas de la modernidad ya no hay que desplazarse grandes distancias para obtener algo. También, la aparición de establecimientos como mercados, Centros Comerciales y más actualmente la comercialización de productos *On-line* con el *E-commerce*, la variedad de productos en el mundo es inmensa; en continua evolución.

La competitividad entre las Compañías de productos y servicios es tal, que la calidad del producto ya no es suficiente... Por ello, surgió un nuevo enfoque de la venta de un producto denominado en la actualidad como Atención a Clientes, Servicio a Clientes, Customer Service y/o Experiencia del Cliente, Ingeniería de Experiencias, Economía de Experiencias, Gestión de Experiencias..., dependiendo del lugar, empresa y/o preferencia de quien usa este conjunto de estrategias de comunicación.

La Atención al Cliente permite llegar de una manera más eficiente hacia los clientes de modo que crea fidelidad y compromiso entre ambos, pues se genera una codependencia entre el consumidor y el producto. El éxito de la venta o consumo del producto o servicio depende de quién lo adquiere; el consumidor o cliente adquiere una costumbre de consumo del producto dependiendo de las estrategias de la Organización para lograr dicha meta y enamorarlos. Cómo lograrlo positivamente es el reto de las Compañías hoy día.

La satisfacción del cliente es uno de los principales objetivos de toda Organización que busca el liderazgo y distinguirse de las demás. Aeroméxico va por ese camino; constantemente se encuentra en vías de cambio actualizando al personal con herramientas que les permiten atender con mayor calidez y empatía a los pasajeros.

Este estándar debe aplicar para todas las áreas y básicamente para quienes tienen contacto directo con los clientes finales como son las áreas de: Reservaciones, Tráfico (documentación de pasajeros), Ventas y por supuesto Servicio a Clientes.

En la búsqueda de prevalecer en la preferencia de los clientes se ha trabajado arduamente para consolidar un equipo interesado en el bienestar mutuo empresa-cliente-empleado.

El Centro de Servicio a Clientes constituye un pilar fundamental; una área integral que brinda bienestar a la aerolínea; se ha convertido en una herramienta esencial para promover, conservar y mejorar la lealtad del y con el cliente.

Entre otros factores, la manera en cómo una Compañía logra el éxito ganar-ganar con sus clientes internos y externos es empleando la comunicación estratégica y un plan de acción como parte de la comunicación organizacional.

En este trabajo reporto mi experiencia de 8 años como Ejecutiva de Servicio a Clientes en el Centro de Aeroméxico, en el cual participé en todos los grupos de trabajo y gracias a lo cual pude desarrollar una visión integral del área así como de su función dentro de la Organización.

El presente documento consta de 3 capítulos: el primero de ellos habla en primera instancia de qué es la Comunicación Estratégica; después el Segundo, del Centro de Servicio a Clientes, que forma parte de la Dirección Ejecutiva de Experiencia al Cliente de Aeroméxico; y finalmente el tercero, de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Servicio a Clientes de la Organización.

El objetivo de ir de lo general a lo particular en esta descripción de experiencia desde el punto de vista de una colaboradora de la Compañía, es para dar a conocer la operación diaria del área así como los esfuerzos y áreas de oportunidad en virtud de la mejora continua, siempre encaminada y de la mano de otros departamentos que engloban planes de comunicación estratégica en beneficio de la empresa así como de los pasajeros que utilizan los productos y servicios aéreos que ofrece Aeroméxico.

También en términos generales, el ejercicio FODA describe una realidad global que prevalece hoy día en la Industria de la Aviación, esto es, que gracias a factores internos de la operación diaria de las aerolíneas así como a factores externos que derivan de los cambios económicos, sociales y/o políticos en el Mundo, se lucha constantemente por prevalecer fuerte, competitivo: en la preferencia de los clientes.

La meta de la aerolínea Mexicana es permanecer vigente en la preferencia de los pasajeros; posicionarse como la aerolínea número uno a nivel nacional y América Latina.

Capítulo 1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Elaborar un plan de Comunicación Estratégica en la Compañía ha cobrado suma importancia en la actualidad como parte del Marketing Corporativo, entendiéndose a este de acuerdo a Jean Marc Colanesi como “la definición de la marca en su visión interna”.

¹ Es decir, que es la manera en cómo se vende la Organización hacia adentro para hacer leales a los empleados y que éstos mejoren su productividad.

Y¿Por qué?, Porque en la medida en que se elabora un Plan de Comunicación que reúna todos los elementos, intereses, objetivos particulares y generales de la Organización hacia adentro y afuera de la misma (con clientes internos y externos), se obtendrán resultados encaminados al éxito. Esto sea cual sea el sector en el que se encuentre.

En el siguiente capítulo se describen conceptos relacionados a la Comunicación Estratégica como parte del Marketing Corporativo.

1.1. Definición

La Comunicación es uno de los pilares de la sociedad. La comunicación y sus diferentes sistemas a pesar de las diferencias en los códigos y los mensajes que supone cada contexto, hoy en día son un motivo muy serio de estudio en las organizaciones actuales.

Esto no es solamente por la utilidad de la información al ser recopilada sino también al procesar y entregar la información final a los receptores deseados; así como la influencia que se genera en ellos.

Para las organizaciones la forma y fondo de un mensaje es vital para el éxito o fracaso de sus objetivos y metas.

Para este capítulo, es menester dar a conocer las siguientes definiciones a fin de comprender qué es la Comunicación Estratégica:

¹ Colanesi, Jean Marc. *Seminario de Marketing Corporativo*. Escuela de Negocios EOI, Madrid, España, 2007. pp.23

- Comunicación: *“La comunicación es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje. La comunicación deriva del latín communicatio, que significa compartir, participar algo o poner algo en común”.*²

El acto de comunicar es esencial en la vida pues a través de dicho proceso los animales así como los humanos comparten información diferente entre sí. Los mensajes pueden estar codificados en diferentes lenguajes por ejemplo: en sistemas de signos (lenguaje corporal, gestos, sonidos); idiomas; códigos con significados como las señales de tránsito o los semáforos...

Para el proceso de comunicación se requieren los siguientes elementos:

- Emisor: Es quien emite el mensaje
- Receptor: Es quien recibe el mensaje
- Código: Combinación de sistemas de signos que componen el mensaje
- Mensaje: Lo que se quiere comunicar.
- Canal de comunicación: Por ejemplo, la carta, el teléfono, internet, etc
- Ruido: Perturbaciones en la recepción del mensaje original
- Retroalimentación o Feedback: Respuesta hacia el mensaje.

Por otro lado, los tipos de comunicación son: la verbal, que se lleva a cabo por medio de mensajes hablados o escritos; y la no verbal, que se expresa a través de señas, signos, símbolos, lenguaje corporal y sonidos sin palabras.

Ambos tipos de comunicación son cruciales para lograr la meta del mensaje, es decir para expresar claramente lo que se quiere y llegar al éxito.

- Estrategia: *“Deriva del latín strategia, que a su vez procede de dos términos griegos: stratus (ejército) y agein (conductor o guía). Por lo tanto el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.”*³

² “Comunicación” en Significados.com Disponible en: <https://www.significados.com/comunicacion/> Consultado: 7 de abril del 2018, 11:34pm

³ “Estrategia” en Definición de... Disponible en <https://www.definicion.de/estrategia/> Consultado 7 de abril del 2018, 12:12pm

El concepto Estrategia se usa comunmente para referirse al plan o proceso ideado para dirigir un asunto y a través del cual se pretende lograr cierta meta.

- Organización: *“Grupo social que distribuye tareas dirigidas a una meta en común. Viene del griego Ergon que significa órgano o parte de algo o alguien que ejerce una función”*.⁴

Siendo así, se entiende a la Comunicación Estratégica en las Organizaciones como:

“La técnica de todos los recursos comunicativos (internos y externos) de la empresa para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente del público que nos interesa”.⁵

Para que una persona decida que la Compañía es la mejor opción de compra, primero necesita conocer la marca; los productos y servicios que se ofrecen. Asimismo, saber qué es lo que la diferencia con relación a su competencia. Todo ello se logra a través de la Comunicación Estratégica.

Es necesario coordinar integralmente los recursos para lograr una posición de ventaja; lograr convertir el vínculo entre la Compañía y los clientes en una relación armoniosa y positiva. Siempre trabajando en virtud de sus intereses y objetivos específicos.

El objetivo de la Comunicación Estratégica es lograr que todos los clientes internos se concentren en lograr las metas particulares y generales de la Organización en beneficio mutuo con los clientes externos o clientes comerciales.

⁴ *“Organización” “Planeación y Comunicación Estratégica”*. Conceptos Básicos de Comunicación Organizacional; en LinkedIn Learning. <https://es.slideshare.net/perisaiyan/02-com-org> Consultado el 7 de abril del 2018, 01:01am

⁵ *“Comunicación Estratégica”* en LinkedIn Learning en <https://es.slideshare.net/octaviorodriguez/tema-04-comunicación-estratégica> Consultado el 8 de abril del 2018, 01:31am

1.2.Elementos

Para construir un plan de Comunicación Estratégica exitosa en una Organización, son necesarios los siguientes elementos:

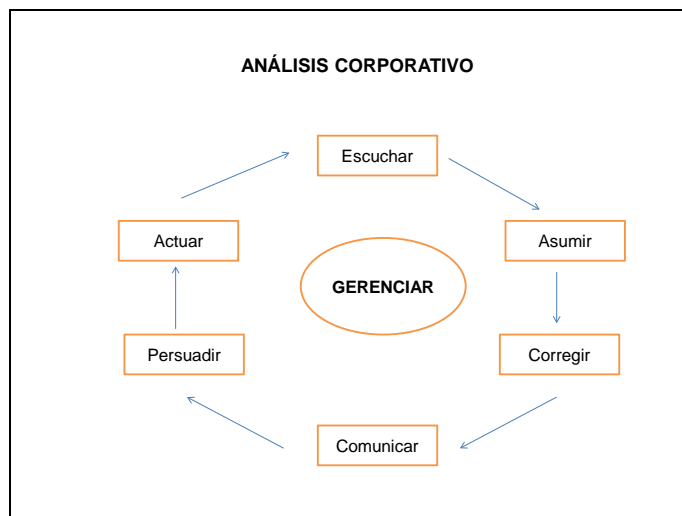
- Planificación: Hay que realizar un plan de Comunicación que permita la armonía entre los empleados y la empresa basándose en su Misión, Visión y Valores (ver Capítulo 2).
- Organización: Se requiere analizar la Organización a efecto de ser coherente en dicho elemento y lograr un resultado positivo.
- Análisis del entorno: Es necesario revisar y analizar el entorno general de la organización para lograr el éxito.

De acuerdo a Italo Pizzolante, la Comunicación Estratégica busca la manera de establecer y mantener la confianza de la organización con sus clientes, sus colaboradores y con todo áquel y/o aquello con lo que se relaciona a fin de lograr sus objetivos generales así como particulares, entre los cuales se encuentra sobresalir y vender más que los demás.

“La Comunicación Estratégica posee una interactividad constante entre la organización y sus públicos. Ésta se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar. Para lograrlo, debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente, aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive, consciente de sus propias raíces. “⁶

⁶ Pizzolante Italo. *La Geometría de la Comunicación Empresarial*, en Revista Razón y palabra. Agosto-Septiembre 2003 p.35

Pizzolante propone el siguiente análisis corporativo:



Fuente: Pizzolante (2004, pág.34)

La idea de Pizzolante va encaminada al hecho de que en las Organizaciones como parte de los planes de comunicación estratégica, es necesario que desde los mandos directivos o gerenciales, se encaminen el flujo de información y las acciones en beneficio de la empresa usando las siguientes herramientas que van de la mano una de la otra: Escuchar; Asumir; Corregir; Comunicar; Persuadir y Actuar.

El autor Rodrigo Ortíz Crespo define la palabra Escuchar como:

“la capacidad de captar, atender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de la voz. Representa deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye. Es añadir significado al sonido. Escuchar es oír más interpretar.”⁷

Por otro lado, Asumir, se entiende en el contexto de este documento como tomar o adoptar como propia una cosa, actitud, forma de pensar, proceso, etc.

Con relación al término Corregir, se entiende de acuerdo al Diccionario de la Real Academia como enmendar algo errado.

⁷ Ortíz Crespo, Rodrigo. *Aprender a Escuchar*. Editorial Lulu, Noviembre 2007, pp.9

Dice Daniel Scheinsohn en su libro *Dinámica de la Comunicación*, que el concepto de Comunicación significa:

*“el proceso que se configura a través de la transmisión de la información de una o varias personas a otra u otras distintas”.*⁸

La comunicación sirve para persuadir a una persona para que haga algo que otra persona quiere. La Compañía, Empresa, Organización, Área, Proyecto... o como se le llame en cada caso particular, comunica un mensaje que se escucha, y se asume ayudado de la persuasión ejercida en virtud de la acción que se quiere emprender.

1.3.Ventajas

Todas las Compañías independientemente del producto y/o servicio que comercialicen, se enfrentan a nuevos desafíos ante la demanda de ofrecer un mejor Servicio a Clientes.

En la visión que ofrece Italo Pizzolante en su texto “El Poder de la Comunicación Estratégica”, en la medida en que una Organización tenga bien planteado un plan de comunicación estratégica, podrá ver en su negocio las siguientes ventajas:

- **Invertirá sólo en lo necesario:** El uso de la comunicación estratégica ayuda a las Compañías a trazar sus metas en virtud de sus necesidades. Permite tener más claro el camino dónde se quiere llegar y por ello, ayuda a no gastar o invertir en algo innecesario como por ejemplo, publicidad de más, etc.
- **Generará herramientas automatizadas que atraigan más clientes:** En la medida en que una Compañía conoce sus prioridades y las metas a la cuales se dirige claramente, puede generar incluso otras herramientas tecnológicas que le permitirán promoverse para ganar más clientes. Por ejemplo, las grabaciones automatizadas implementadas en los conmutadores, que

⁸⁸ Scheinsohn Daniel, *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*, Fundación Osde, 1998, pp. 57

permiten dar a conocer con bastante detalle los productos y/o servicios a ofrecer.

- **Potenciará los resultados de las acciones:** Cuando se cuenta con un plan bien definido de Comunicación y Marketing, las empresas pueden potenciar sus resultados; por ejemplo, cuando se percatan en el camino que tal o cual producto rebasa sus expectativas de ventas o éxito, se pueden crear otros aprovechando esta virtud tales como cursos, libros o revistas electrónicas, etc.
- **Conocerá a detalle las características de los clientes:** Si se tienen bien claras las metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa, área o proyecto, es mucho más fácil conocer al cliente: saber qué quiere, qué busca y cómo lo busca..., así como lograr que se identifique para generar lealtad.
- **Trabjará en un objetivo a la vez y avanzará a paso firme:** Teniendo la visión clara y un panorama abierto de qué es lo que busca y quiere, permite trabajar en una cosa a la vez sin saturarse de ideas que jamás se van a concretar. Es decir, no se va a perder el tiempo en algo que no se sabe si va a suceder. Se avanzará a paso firme con un proyecto a la vez en miras de cumplir el plan completo y cubrir todos los aspectos que se quieren lograr y/o modificar en la Compañía.

1.4 La Negociación Colaborativa. Ganar-Ganar

Todas las interacciones humanas implican negociación y esto es porque todos los hechos de nuestra vida así como otras personas influyen en nuestros pensamientos y emociones, y nosotros en los de los demás; en la manera en cómo nos perciben los demás.

El hombre siempre busca generar en los demás cierta actitud o acción para lograr sus objetivos.

De acuerdo a Bárbara A. Budjac, “*la negociación efectiva es el uso del conocimiento de uno mismo y de los demás, combinado con el análisis de la información y el tiempo, para así decidir actuar por medio del poder de influencia personal y afectar el comportamiento del otro*”.⁹

Así entonces entendemos en el presente trabajo a la Negociación Colaborativa como una interacción para obtener el resultado o la actitud en alguien que uno desea. Juega un papel importante dentro de las Organizaciones y en la vida misma. Cualquiera que sea el método de negociación, el logro de resultados es lo trascendente. Todos los días y en todos los aspectos de la vida se negocia, sin embargo, hay que considerar que no todo es negociable; todo depende de nuestros valores, creencias y opiniones además de los hechos y las circunstancias bajo las que se desarrolla el hecho.

De acuerdo a la Escuela Europea de *Management* en España, los seres humanos fomentamos la negociación colaborativa cuando a pesar de que tenemos intereses o ideas diferentes entre nosotros, podemos empatar metas generales con miras a lograr un mejor acuerdo para las relaciones futuras.

La negociación colaborativa consigue que de manera asertiva y poniéndose en el lugar del otro, se logren las mejores condiciones y satisfacción para ambas partes, es decir, el comunicador y el interlocutor se benefician.

La negociación no es una competencia sino es una actitud permanente en donde propiciamos acuerdos y beneficios mutuos dentro del equipo de trabajo o bien, en la vida personal.

⁹ Budjac A. Bárbara, *Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos*, Editorial Pearson, 2007, Capítulo 1, pp. 2

1.5 La Imagen Institucional

Dice Daniel Scheinsohn, que *“una imagen se forma a partir de percepciones e interrelaciones de pensamientos acerca de una entidad. Puesto que la persona actúa en base a su conocimiento subjetivo, su comportamiento dependerá en gran parte de sus imágenes previas”*.¹⁰

Con relación a las Organizaciones, la Imagen Institucional o Corporativa se forma a partir de la percepción de los clientes. Se compone por la interpretación de los consumidores, así que hay que tener cuidado con los estímulos transmitidos por la empresa.

Es deber de las Compañías mostrar a sus clientes la imagen más cercana a lo que quieren ser o parecer ser, porque dependerá de ello lo que sus receptores conceptualicen y tengan en su mente.

Actualmente, dicha tarea de las Organizaciones es más complicada debido a la sobreestimulación a través de diferentes medios. Dice Scheinsohn que:

“El proceso acumulativo de la configuración de la imagen depende de diversas cuestiones, entre las cuales queremos llamar la atención sobre las siguientes:

- *El grado de saturación existente en el ecosistema comunicacional.*
- *La persona selecciona aquellos mensajes que prefiere percibir*
- *Para que el público pueda asociar todos nuestros mensajes entre sí y el proceso acumulativo resulte satisfactorio, es necesario que exista un alto grado de coherencia entre los mensajes*
- *Las personas olvidan una gran cantidad de los mensajes que perciben, esto es, se produce una retención selectiva de la información.”*¹¹

En conclusión, la Comunicación Estratégica y los procesos de negociación son fundamentales para lograr el éxito de una Organización así como resultados positivos en su relación con los clientes.

¹⁰ Scheinsohn Daniel, *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*, Fundación Osde, 1998, pp. 189

¹¹ *Ibidem*, pp. 200

En el caso del Centro de Servicio a Clientes de Aeroméxico se renova frecuentemente el proyecto de Planeación Comunicacional en virtud de los constantes cambios en los hábitos y forma de vida de los pasajeros así como de la Industria.

CAPÍTULO 2 CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES DE AEROMÉXICO

En todas las Compañías que comercializan con Servicios como Aeroméxico, el área de Servicio a Clientes cobra especial relevancia. Existe una necesidad recíproca entre la Aerolínea y los empleados de conocer bien a sus clientes: saber qué es lo que quieren, qué les gusta, qué les molesta, etc. con relación a los procesos de Atención actuales y con la finalidad de mejorar día a día en beneficio de todos los involucrados.

En las siguientes líneas se describe al Centro de Servicio a Clientes como funcionó durante el lapso del 2000 al 2010, año en que se decidió contratar una Empresa *Outsourcing* para la atención a pasajeros.

Fue en el año de 2017, cuando se retomó como interno (*In-House*) el Centro de Servicio a Clientes para recuperar la confianza de los pasajeros y generar nuevas herramientas de lealtad hacia la Empresa.

2.1. Servicio a Clientes en Aeroméxico

De acuerdo a Paul Capriotti la Filosofía Corporativa es:

*“La concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la Compañía. Es en cierto modo, los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello, podemos decir que la Filosofía Corporativa representa lo que la empresa quiere ser”.*¹²

Para lograr una Filosofía Corporativa exitosa es necesario que tanto el Director General como el equipo directivo y gerencial, tengan bien consensado su proyecto empresarial así como los objetivos y actuación de la Organización.

Dice Capriotti que la Filosofía Corporativa debe responder a 3 preguntas: ¿Quién soy y qué hago?, ¿cómo lo hago? Y ¿a dónde quiero llegar?; las cuales se engloban en 3 conceptos básicos: la Misión, Visión y los Valores corporativos.

“La Misión Corporativa establece qué es y qué hace la Compañía.

¹² Capriotti, Paul. *Planeación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial IIRP, Málaga España, 2013, pp.140-141

La Visión corporativa señala a dónde quiere llegar la organización. Es la perspectiva del futuro de la Compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la ambición de la Compañía, su reto particular.

Los Valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir cuáles son los valores y principios profesionales, osea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos.”¹³

De esa manera Aeroméxico ha trabajado en su filosofía corporativa y ha logrado englobar correctamente los 3 conceptos quedando como siguen:

- **“MISIÓN:** *Ser una empresa rentable, eficiente y de excelencia en los servicios de transporte aéreo que satisfaga plenamente las expectativas de sus clientes con seguridad, hospitalidad y que genere valor para sus accionistas, colaboradores y la comunidad en general.*
- **VISIÓN:** *Ser la aerolínea número uno de América y llevar el nombre de México cada vez más alto.*
- **VALORES:** *Integridad, Congruencia, Compromiso, Confianza y Orgullo”¹⁴*

En lo particular y objeto del presente documento, el área de Servicio a Clientes de Aeroméxico contribuye puntualmente para poner en práctica la filosofía corporativa de la Empresa.

A continuación se describe el Centro de Servicio a Clientes: es el lugar donde se reciben todos los comentarios, solicitudes, sugerencias, quejas, dudas y felicitaciones de la Compañía. Físicamente se encuentra ubicado en las oficinas Corporativas de Av. Paseo de la Reforma, en la Ciudad de México.

Los comentarios se reciben por diversas vías: telefónica a través de los Ejecutivos del *Call Center*; por escrito a bordo de las aeronaves en los denominados “Formatos de Opinión del Pasajero”; personalmente en el área de *Front Desk*; por correo electrónico

¹³ Ibidem pp.142-143

¹⁴ Aeromexico.com en <https://www.aeromexico.com/es-mx/inversionistas/gobierno-corporativo/equipo-directivo>, Consultado el 8 de abril del 2018, 16:44pm

o Redes Sociales en medios digitales y/o a través de la Dirección General de forma escrita por correo electrónico o presencialmente en el edificio Corporativo de la Organización.

Al entrar un Ejecutivo, Supervisor o cualquier personal de nuevo ingreso, se recibe una capacitación general de la Compañía de una semana, y después en el área por un mismo tanto.

Lo primero que se ve al llegar al área, es el alfabeto aeronáutico que está constituido por las siglas o letras empleadas internacionalmente en el mundo de la aviación de acuerdo a Normas Internacionales como la *Federal Aviation Administration (Federación de Administración de la Aviación)*, y que están representadas de la siguiente manera:

ALFABETO AERONAÚTICO	
A Alfa	O Oscar
B Beta	P Papa
C Coca	Q Quebec
D Delta	R Romeo
E Eco	S Sierra
F Fox	T Tango
G Golfo	U Unión
H Hotel	V Victor
I India	W Whisky
J Julieta	X Extra
K Kilo	Y Yanqui
L Lima	Z Zulu
M Metro	
N Néctar	

Fuente: Curso de Inducción Aeroméxico 1999.

En segunda instancia se revisan las Rutas de vuelo de Aeroméxico, que están divididas en Nacionales e Internacionales y son las siguientes:

DESTINOS NACIONALES	
ACA Acapulco	MXL Mexicali
AGU Aguascalientes	MZT Mazatlán
BJX Bajío	NLD Nuevo Laredo
CEN Ciudad Obregón	OAX Oaxaca
CJS Ciudad Juárez	PAZ Poza Rica*
CME Ciudad del Carmen	PBC Puebla
CPE Campeche	PVR Puerto Vallarta
CUL Culiacán	QRO Querétaro
CUN Cancún	REX Reynosa
CUU Chihuahua	SJD Los Cabos
CZM Cozumel SLP	San Luis Potosí
DGO Durango	SLW Saltillo
GDL Guadalajara	TAM Tampico
HMO Hermosillo	TAP Tapachula
HUX Huatulco	TGZ Tuxtla Gutierrez
LAP La Paz	TIJ Tijuana
LMM Los Mochis	TLC Toluca
MAM Matamoros	TRC Torreón
MEX Ciudad de México	VER Veracruz
MID Mérida	VSA Villahermosa
MLM Morelia	ZCL Zacatecas
MTT Minatitlán	ZIH Zihuatanejo
MTY Monterrey	ZLO Manzanillo
* PAZ Dejó de operar 3 de mayo 2016	

Fuente: Curso de Inducción Aeroméxico 1999.

Los destinos Nacionales son fundamentales para la aerolínea; principalmente operados por aviones de Aeroméxico y en menor porcentaje por filiales del grupo, como por ejemplo, Connect y/o Aeromar.

En este grupo se concentran los mayores esfuerzos de la Organización por conservar los precios bajos con relación a sus competidores más fuertes representados en este caso en México por Interjet y Volaris.

Por otro lado, los destinos internacionales que han incrementado gracias a las alianzas que Aeroméxico conserva y genera día a día con otras aerolíneas mundialmente posicionadas son:

DESTINOS INTERNACIONALES	
AMS Amsterdam, Holanda	MCO Orlando, EUA
AUS Austin, EUA	MDE Medellín, Colombia
BOG Bogotá, Colombia	MGA Managua, Nicaragua
BOS Boston, EUA	MIA Miami, EUA
CCS Caracas, Venezuela*	NRT Tokio, Japón
CDG París Francia	ONT Ontario, California
DEN Denver, EUA	ORD Chicago, EUA
DFW Dallas, EUA	PTY Panamá, Panamá
EZE Buenos Aires, Argentina	PVG Shanghai, China
FAT Fresno, EUA	SAL San Salvador, El Salvador
GRU Sao Paulo, Brasil	SAP San Pedro Sula, Honduras
GUA Guatemala, Guatemala	SAT San Antonio, EUA
HAV La Habana, Cuba	SCL Santiago, Chile
IAD Washington DC, EUA	SDQ Santo Domingo, República Dominicana
IAH Houston, EUA	SFO San Francisco, EUA
JFK Nueva York, EUA	SJO San José, Costa Rica
LAS Las Vegas, EUA	SMF Sacramento, EUA
LAX Los Ángeles, EUA	UIO Quito, Ecuador
LHR Londres, Inglaterra	YUL Montreal, Canadá
LIM Lima, Perú	YVR Vancouver, Canadá
MAD Madrid, España	YYZ Toronto, Canadá
* CSS Dejó de operar 18 de junio 2016	

Fuente: Curso de Inducción Aeroméxico 1999.

En el área de Servicio a Clientes hay un recurso del área especialmente destinado para capacitar internamente al personal de nuevo ingreso: el Coordinador de Calidad y Estadística así como un Ejecutivo de Calidad que asesora una semana *full time* al personal de acuerdo a las expectativas del área.

Se da una breve introducción de las áreas con las que más se tiene contacto por la naturaleza de los casos: Tráfico, Boletos, Reservas, Tarifas, Ventas, Servicios a Bordo, Gran Plan, Club Premier, Mantenimiento. A continuación se explica en las siguientes 3 tablas:

ÁREAS RELACIONADAS A LA OPERACIÓN DIARIA DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES DE AEROMÉXICO		
TRÁFICO	BOLETOS	RESERVACIONES
Se refiere a los mostradores de documentación de pasajeros y equipaje.	Trátase de las Oficinas de Boletos donde los pasajeros son atendidos personalmente por un Ejecutivo para la consulta y/o cotización de una reservación; cambio, cancelación de vuelo.	Es el área de la Organización donde los pasajeros contactan vía telefónica para cotizar y/o reservar uno o varios tramos aéreos.

Fuente: Elaboración propia

Con relación a Tráfico en principio es necesario saber:

- Documentar a un pasajero
- Despliegue y asignación de asientos
- Ingresar información específica de pasajero, por ejemplo, notas como “pasajero con una discapacidad menor, autosuficiente, favor de dar prioridad en el abordaje y No asignar asiento de salida de emergencia”
- Protección de pasajeros afectados por sobreventa y/o algún suceso de contingencia.

De Boletos:

- Cómo se emite un boleto
- Boletos electrónicos y Pases de Abordar

- Revisado de Boleto, que es cuando el pasajero desea realizar cambios de itinerario y/o fecha si la reglamentación de la tarifa que adquirió inicialmente requiere un ajuste en el precio.

De Reservaciones:

- Reglamentación general de tarifas
- Conocimiento general de segmentación de tarifas de acuerdo a la época del año, la ruta y la ubicación del asiento en el avión.
- Reglamentación y solicitud de Servicios Especiales como Silla de Ruedas, Camilla, Óxígeno, Menores sin Acompañar, Traslado de Animales Vivos documentados con el pasajero, etc.

ÁREAS RELACIONADAS A LA OPERACIÓN DIARIA DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES DE AEROMÉXICO		
TARIFAS	VENTAS	MANTENIMIENTO
Es donde se construyen los costos de las rutas aéreas de acuerdo a destino y temporada.	Está conformada por un equipo de colaboradores que comercializan por diferentes medios (web, Oficinas de Boleto, Atención a Agencias de Viajes, Corporativos) los destinos y paquetes de viaje que ofrece la aerolínea incluyendo tramos aéreos, hospedaje, cruceros y/o arrendamiento de auto.	Consta de la planeación y ejecución de los programas de Mantenimiento para las aeronaves de acuerdo a los procesos y normas establecidas internacionalmente como son la FAA (Federal Aviation Transportation).

Fuente: Elaboración propia

De Tarifas:

- Construcción de una tarifa
- Protección con tarifas especiales para pasajeros afectados por incidentes que son responsabilidad de la aerolínea.

De Ventas:

- Ventas a Agencias y/o Cuentas Corporativas a fin de conocer a detalle el impacto del cliente o pasajero.

De Mantenimiento:

- Para conocer las configuraciones de las aeronaves a fin de ubicar por ejemplo, las posibilidades de un Servicio Especial tal como Óxígeno a Bordo y/o en trayectos largos en vuelos internacionales.

ÁREAS RELACIONADAS A LA OPERACIÓN DIARIA DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES DE AEROMÉXICO		
SERVICIOS A BORDO	GRAN PLAN	CLUB PREMIER
Es el área donde se planean y elaboran los menús de alimentos a bordo de las aeronaves dependiendo de la ruta y la temporada del año.	Es donde se crean y comercializan los paquetes que incluyen tramos aéreos así como servicios adicionales tales como hotel, crucero, arrendamiento de auto y tours.	Es el área que administra las cuentas de Viajero Frecuente de los pasajeros y dónde se contabilizan los puntos acumulados en agradecimiento a la lealtad del cliente dependiendo de la ruta y frecuencia de vuelo.

Fuente: Elaboración propia

De Servicios a Bordo:

- En general el tipo de menús que se ofrecen por ruta y cabina (Turista y Premier) a fin de dar una respuesta rápida cuando un caso no requiere investigación.
- Para conocer en general las políticas de asignación de alimentos en cada ruta de la Aerolínea.

De Gran Plan:

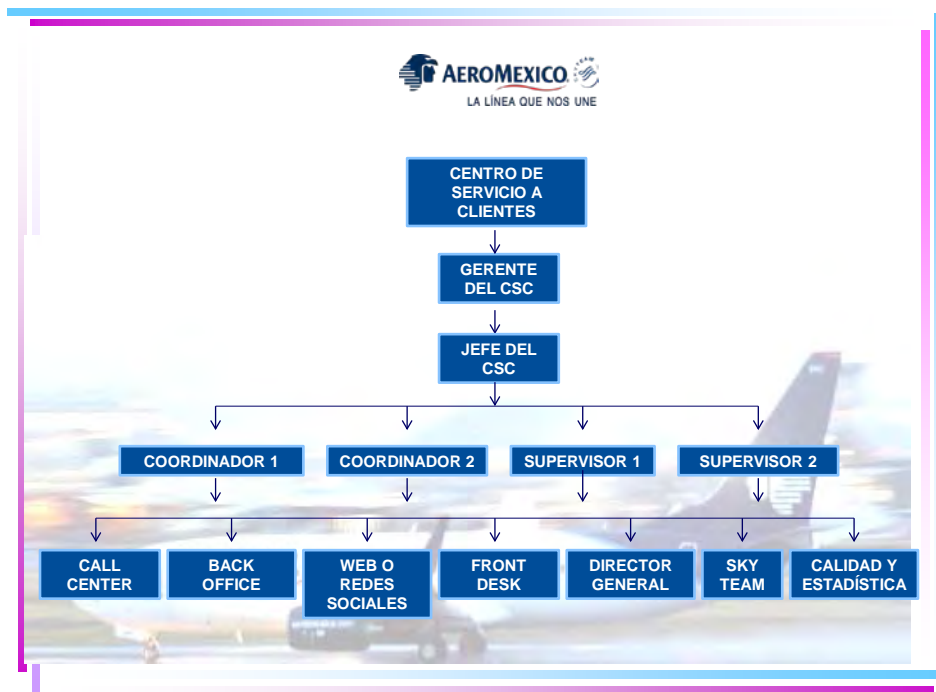
- Para conocer en general el tipo de Paquetes con servicios adicionales al vuelo como pueden ser servicios de hotel, renta de auto, tours y/o cruceros, dependiendo de la ruta y estación del año así como del público predominante.

De Club Premier:

- Conocer los programas de lealtad de la Compañía así como los beneficios para los pasajeros involucrados.
- Para conocer en general las regulaciones sobre el mantenimiento habitual de las aeronaves.

Una vez culminada la capacitación, se puede comenzar con la introducción del Ejecutivo al Call Center y a su vez con la toma de llamadas, en todo momento asesorado con un Ejecutivo de Calidad que se conectará con otra diadema para escuchar el tipo de consultas y/o casos recibidos así como dar un *couch* de las respuestas y/o seguimiento brindado.

Es imprescindible mencionar que el área de Servicio a Clientes se compone del siguiente personal: Gerente de Servicio a Clientes; Jefe de Servicio a Clientes; Coordinadores de Servicio a Clientes; Supervisores de Servicio a Clientes; Ejecutivos de Servicio a Clientes que a su vez se integran en grupos de aproximadamente 5 elementos. A continuación el organigrama correspondiente:



Fuente: Elaboración propia

La operación de cada grupo de trabajo se describe como sigue:

➤ *Call Center.*

El *Call Center* tiene una operación 24/7. Los horarios y días de descanso se rolan de acuerdo a índices de productividad global y personal. Tienen una vigencia de 6 meses.

Cuenta con aproximadamente de 4 a 15 Ejecutivos conectados simultáneamente dependiendo de la hora, el día y el flujo de llamadas en lista de espera que se encuentran en una pantalla denominada ACD (*Automatic Call Distributor*) o Distribuidor Automático de llamadas.

Se reciben todo tipo de llamadas, desde dudas de los pasajeros previo a su viaje, durante o posterior a la fecha de realización; felicitaciones para cualquier área de la Compañía; solicitudes; sugerencias y quejas con relación a cualquier hecho, incidente, persona y/o área en general de la aerolínea.

➤ *Back Office:*

Es un grupo que no se encuentra conectado a una diadema; el horario de servicio es de lunes a viernes de 9:00 a 18:00h.

El equipo, que oscila entre 4 a 6 personas brinda respuesta por escrito a clientes que envían Formatos de Opinión a la Empresa, los cuales son llenados a bordo de las aeronaves, o bien, directo en mostradores.

➤ *Web o Redes Sociales:*

De igual manera que Back Office, este grupo recibe cualquier tipo de comentarios. El horario de servicio es el mismo que el del grupo anterior y la forma en cómo el pasajero se contacta con la aerolínea es *On Line*, como Chat en vivo a través del link: <http://vuela.aeromexico.com/forms/contacto/index.html?language=es-mx>

Para contactar a Aeroméxico, recibir promociones e información de interés general se cuenta con el siguiente contacto: <http://pages.mx.aeromexico.com/RegistroNewsletter>

Para redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter y/o Snapchat los enlaces son: <https://www.instagram.com/aeromexico/> Instagram, <https://www.facebook.com/AeromexicoMXfacebook>, <https://twitter.com/aeromexico> Twitter, <https://www.snapchat.com/add/soyaeromexico>; y los pasajeros también pueden expresar sus comentarios por estas vías.

➤ *Front Desk:*

Se compone de 2 Ejecutivos que atienden presencialmente a quienes buscan atención personalizada cara a cara o *face to face*. El horario de servicio es de lunes a viernes de 9:00 a 18:00h.

➤ Línea del Director General.

El horario de servicio es de lunes a viernes de 9:00 a 18:00h y la ubicación física se adapta dependiendo de la solicitud de la Dirección General, en el área de Servicio a Clientes y/o en el piso de la oficina del CEO de la aerolínea.

Asimismo, las ejecutivas de Línea de Dirección brindan atención personalizada a pasajeros de Alto Impacto, Directivos de Empresas, Diplomáticos, Personas Públicas y/o medios de comunicación, quienes han tenido contacto previo con la Dirección General.

➤ *Sky Team:*

Este grupo permanece conectado a una diadema 24/7 y usualmente se realiza una mancuerna de 2 miembros, con horarios y descansos rolados de acuerdo a productividad grupal e individual. El idioma oficial para la Alianza comercial es el inglés.

Dichos Ejecutivos atienden llamadas de Call Center y/o Aeropuertos o Corporativos de las aerolíneas aliadas (Aeroflot, Airfrance, Aerolíneas Argentinas, Air Europa, Air France, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta Airlines, Garuda Indonesia, Kenya Airways, KLM, Korean Air, MEA, Saudia, Tarom, Vietnam Airlines y Xiamen Air).

Se brinda soporte técnico y elaboración de propuestas de trabajo para facilitar las relaciones intergrupales entre los aliados y Aeroméxico.

➤ Calidad y Estadística:

Este grupo se conforma por 2 coordinadores y 2 o 3 Ejecutivos de Calidad que tienen un horario de lunes a viernes de 9:00 a 18:00h. Usualmente son quienes tienen ya más experiencia en el área y han logrado resultados destacados en su productividad además de haber sido Supervisores de la operación del Call Center.

De allí, su responsabilidad es mayor. Las tareas generales son:

- Elaboración de reportes de productividad interna.

Un ejemplo de las gráficas que realiza esta Coordinación es la siguiente, y en la cual se muestra las métricas generales del ACD (Distribuidor Automático de llamadas) por mes así como el comparativo de la capacidad de Atención brindada por el Call Center de un año a otro.

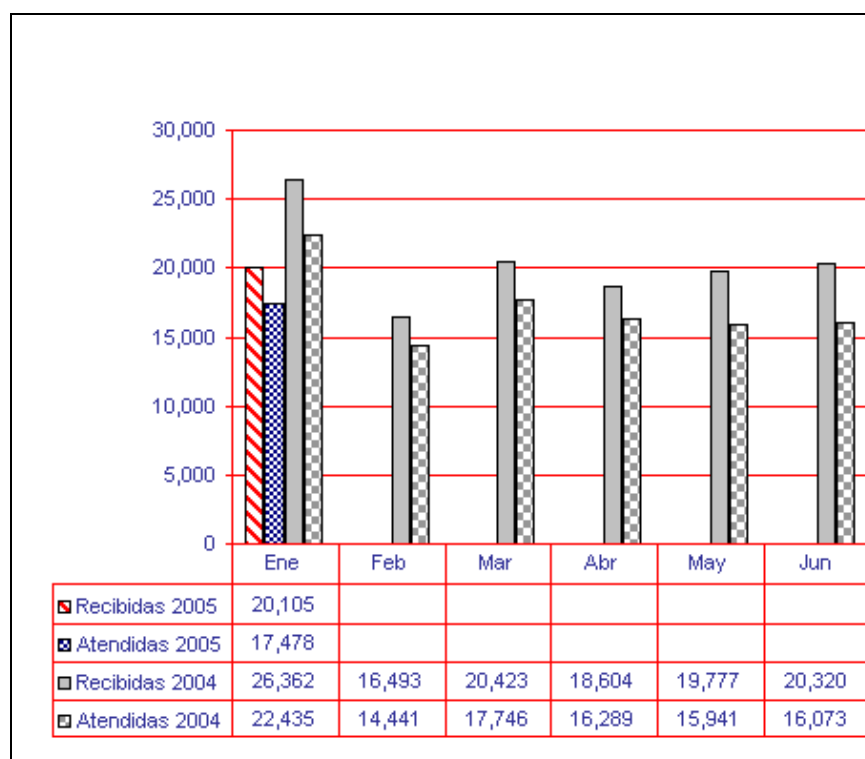
Métricas ACD (Distribuidor Automático de Llamadas) del Call Center

	Enero
2004	14.90%
Nivel de abandono (abandonadas / recibidas)	13.07%
2004	57.00%
Nivel de Servicio (%llamadas atendidas en los primeros 20seg)	60.00%
2004	00:44
Tiempo promedio de espera de llamada atendida MM:SS	00:43
2004	02:09
Tiempo promedio de espera de llamada abandonada MM:SS	02:23
2004	02:39
Tiempo promedio de duración de llamada MM:SS	03:31
2004	1:03:58
Tiempo de espera máximo de llamada atendida HH:MM:SS	0:36:04
2004	01:20:34
Tiempo de espera máximo de llamada abandonada HH:MM:SS	00:28:06
2004	10:34:12
Tiempo promedio no listo por día HH:MM:SS	13:22:48

Fuente: Reporte de Productividad del CSC mensual Enero del 2005.

En el cuadro anterior se leen las métricas que engloban el nivel de abandono de llamadas (las recibidas contra las abandonadas) con porcentaje comparativo de enero 2004 con relación a enero del 2005. Ello con la finalidad de observar la diferencia mes a mes y año con año así como descubrir mejoras o áreas de oportunidad.

Y la **Capacidad de Atención del Call Center** con el detalle de llamadas recibidas, atendidas y abandonadas (en enero del 2005 vs. Enero del 2004)



Promedio Diario de llamadas:
 Recibidas: 649
 Atendidas: 564
 Abandonadas: 85

Fuente: Reporte de Productividad del CSC mensual Enero del 2005.

Con relación al Nivel de Servicio en las llamadas del Call Center, se observa el tiempo promedio de espera; tiempo promedio de espera por llamada abandonada; tiempo de duración de la llamada; tiempo de espera máxima de llamadas atendidas; tiempo de

espera máximo de llamada abandonada; y tiempo promedio en que los Ejecutivos estuvieron en el estado No Listo (*NOT READY*) en la diadema por día. Esto corresponde de igual manera a Enero del 2005 y en comparación al mismo mes del año anterior.

Por otro lado, se ve la gráfica de la Capacidad de Atención por año y por mes para comparar las llamadas recibidas y atendidas en ambos años.

Ahora bien, a continuación se incluye el criterio de evaluación en Ejecutivos de los grupos de trabajo mencionados en páginas anteriores.

Evaluación y monitoreo de Ejecutivos de Servicio (retroalimentación y asesoría).

LO QUE SI CUENTA PARA EVALUACIÓN MENSUAL DEL EJECUTIVO DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES	LO QUE NO SE CONSIDERA PARA PRODUCTIVIDAD MENSUAL DEL EJECUTIVO DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES
Datos Específicos Vuelo, ruta y fecha.	Lugar del incidente.
Qué pasó: Información completa de voz de pasajero. Referir la historia de eventos para detalles.	
Tipo de asunto. Clasificación correcta (en caso de actitud de servicio, bien argumentada).	Comentarios de felicitación, sugerencias u observaciones al ejecutivo por parte del evaluador.
Soportes completos (PDI Post Data Information o Información Post Vuelo), MIRA, EhecAtl (estado del vuelo), etc. En caso de que el sistema no los genere, pegar en “historial de eventos” .	

LO QUE SI CUENTA PARA EVALUACIÓN MENSUAL DEL EJECUTIVO DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES	LO QUE NO SE CONSIDERA PARA PRODUCTIVIDAD MENSUAL DEL EJECUTIVO DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES
<p>Consideraciones</p> <p>*Que se envíe a área correcta.</p> <p>*Que se analicen previamente soportes.</p> <p>Anotar nombre de Oficina de Boletos, Cesac o TT cuando se trate del caso. Cuando el área solicita información adicional, reenvío a junta.</p>	<p>En todos los casos que aplique, hacer mención de “Pasajero con capacidades diferentes”, “Pasajero discapacitado”, “Pasajero enfermo”, etc.</p>
<p>Clasificación</p> <p>Quejas: Sustentar la clasificación en RESOLUCIÓN, principalmente cuando se contradice con la respuesta del área.</p>	<p>Resolución: cuando se trata de sugerencia, solicitud o aclaración y no está argumentado el motivo de la clasificación.</p>
<p>No cargar doble asunto a un área para no duplicar quejas (por ejemplo queja para ATO (Aeropuerto) por manejo de OS (sobreventa) y por Actitud de Servicio).</p>	
<p>Palabras Clave</p> <p>Incluir palabras clave de acuerdo a la tabla relación</p>	
<p>Históricos de eventos sólo en casos trascendentes de los cuales dependa justificar la respuesta.</p>	
<p>CASOS DELICADOS: 1 La tarifa en la que voló el pasajero</p> <p>2 Mencionar casos anteriores.</p> <p>3 En todos los casos con finiquito y en los casos en los cuales el pasajero haya volado en clase J, A y R, confirmar recepción de respuesta/mensajería.</p>	

LO QUE SI CUENTA PARA EVALUACIÓN MENSUAL DEL EJECUTIVO DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES	LO QUE NO SE CONSIDERA PARA PRODUCTIVIDAD MENSUAL DEL EJECUTIVO DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES
Carta de respuesta Errores graves de redacción (fecha en las cartas, nombre de pasajero; redacción que no coincida con asunto, etc.)	Errores menores de redacción (ej: errores de dedo; de singular a plural o viceversa; errores de frases, etc.).
Área Responsable	Palabras clave
Agencias de Viaje	Nombre de la AGY (Agencia de Viajes)
Aliados Sky Team / Otras aerolíneas	Nombre de la aerolínea involucrada
Club Premier	Nombre de la promoción
Equipajes	Dentro franquicia / fuera franquicia/ Daño menor / entrega en bandas
Gran Plan	Nombre del hotel involucrado/ nombre de promoción
Oficina de Boletos	Nombre de la oficina involucrada
Reservaciones	TT, CESAC, compra obligada, nombre de la promoción
Aerolitoral	Estación involucrada
	En todos los casos que aplique, hacer mención de “Pasajero con capacidades diferentes”, “Pasajero discapacitado”, “Pasajero enfermo”, etc.

Fuente: Coordinación de Calidad y Estadística del Centro de Atención a Clientes, 2006-2010.

La columna izquierda de las 3 tablas anteriores representa los aspectos a considerar en el llenado de registros (denominados por su nombre cada uno por ejemplo “Tipo de Asunto”, “Soportes”, “área responsable”, etc.), dentro del sistema propio de Aeroméxico llamado “Matrix” y en el cual se concentra la base de datos para sacar los reportes mensuales y anuales.

- Capacitación de personal de nuevo ingreso.
- Realización y aplicación de Encuestas de Satisfacción para pasajeros en específico derivados de alguna incidencia particular o bien, aleatoriamente por instrucción de la Dirección Ejecutiva de Experiencia al Cliente.

El formulario de aplicación de encuestas es el siguiente:

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CENTRO DE ATENCION A CLIENTES DE AEROMEXICO

Estimada Srita. Reynoso:

Con relación a sus comentarios del vuelo AM136 con ruta México-Aguascalientes que realizó el 8 de enero, me es grato informarle que usted fue seleccionada para evaluar el servicio que recibió por parte del Centro de Atención a Clientes.

1. Recibió respuesta formal por parte del Centro de Atención a Clientes?
(SI, NO)
Su respuesta es:_____.
2. A través de que medio recibió esta respuesta?
(Correo electrónico, Carta y/o llamada telefónica).
Su respuesta es:_____.
3. La respuesta que recibió fue:
(Clara, Confusa)
Su respuesta es:_____.
4. Fue resuelta su inquietud?
(SI, NO)
Su respuesta es:_____.
5. Si aplica, se le explicó el motivo de la negación de su solicitud?
(SI, NO)
Su respuesta es:_____.
6. Ha utilizado otro servicio de Aeroméxico, después del 8 de enero del 2006?
(SI, NO)
Su respuesta es:_____.

Comentarios adicionales:
_____.

Le agradezco el tiempo que nos dedicó y le agradeceré reenviar este documento con sus respuestas a la siguiente dirección:
eangeles@aeromexico.com.mx

Cordialmente,

Erika Angeles
Calidad y Estadística

Fuente: Coordinación de Calidad y Estadística del Centro de Atención a Clientes, 2006-2010.

La cuantificación de la información de las encuestas en el área, sirven para monitorear los niveles de Servicio y realizar mes a mes y después de forma anual, los reportes de productividad general.

Los reportes mensuales así como el anual se incluyen en reuniones parciales denominadas “Cómo Vamos” las cuales se realizan en la Dirección Ejecutiva de Experiencia al Cliente. Éstos sirven de termómetro para conocer las fortalezas y áreas de oportunidad generales de la Aerolínea y particulares de cada área involucrada de la empresa (Servicios a Bordo, Mantenimiento, Tráfico o mostradores de documentación, Boletos, Salones Premier, etc).

La cuantificación y realización es ejecutada por el equipo de Calidad y Estadística y se elige como mínimo 10% del total de pasajeros atendidos mensualmente a través del área. La encuesta se envía vía correo electrónico.

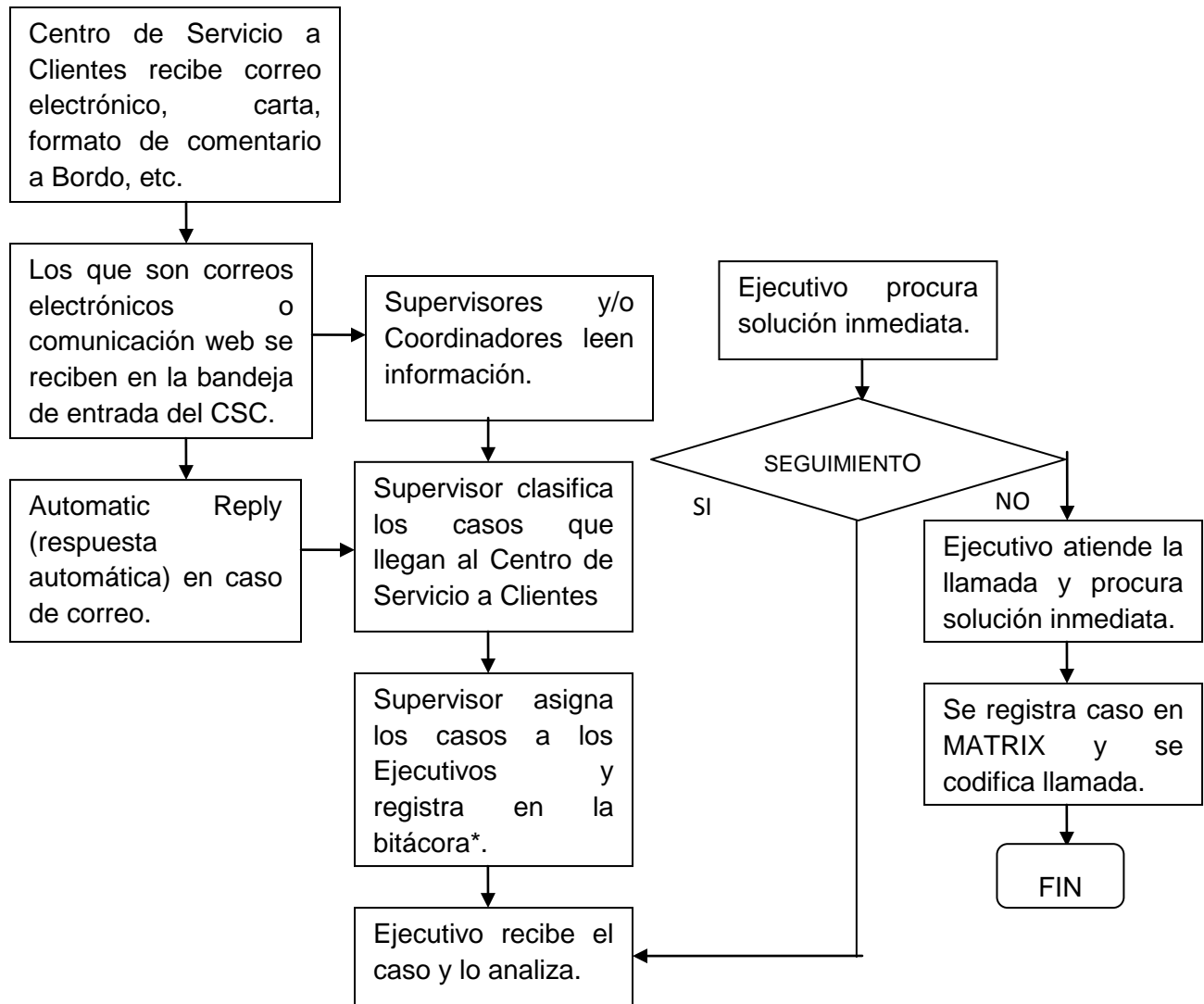
Particularmente como colaboradora del equipo de Calidad y Estadística en 2006, dicha experiencia me permitió observar integralmente la operación del área y los resultados generales de la Organización en el asunto de Servicio a Clientes, lo cual sirvió como base para la realización del análisis FODA del Capítulo 3 del presente escrito.

2.2. Procesos de Servicio a Clientes

A fin de comprender detalladamente los procesos de seguimiento de los grupos que forman parte del Centro de Servicio a Clientes, se realizó el siguiente diagrama del seguimiento de casos del Call Center de Servicio a Clientes, compuesto de 3 partes, en el que se observan los pasos a seguir desde la recepción del hecho hasta la resolución:

DIAGRAMA DE RESOLUCIÓN DE CASOS DEL CALL CENTER

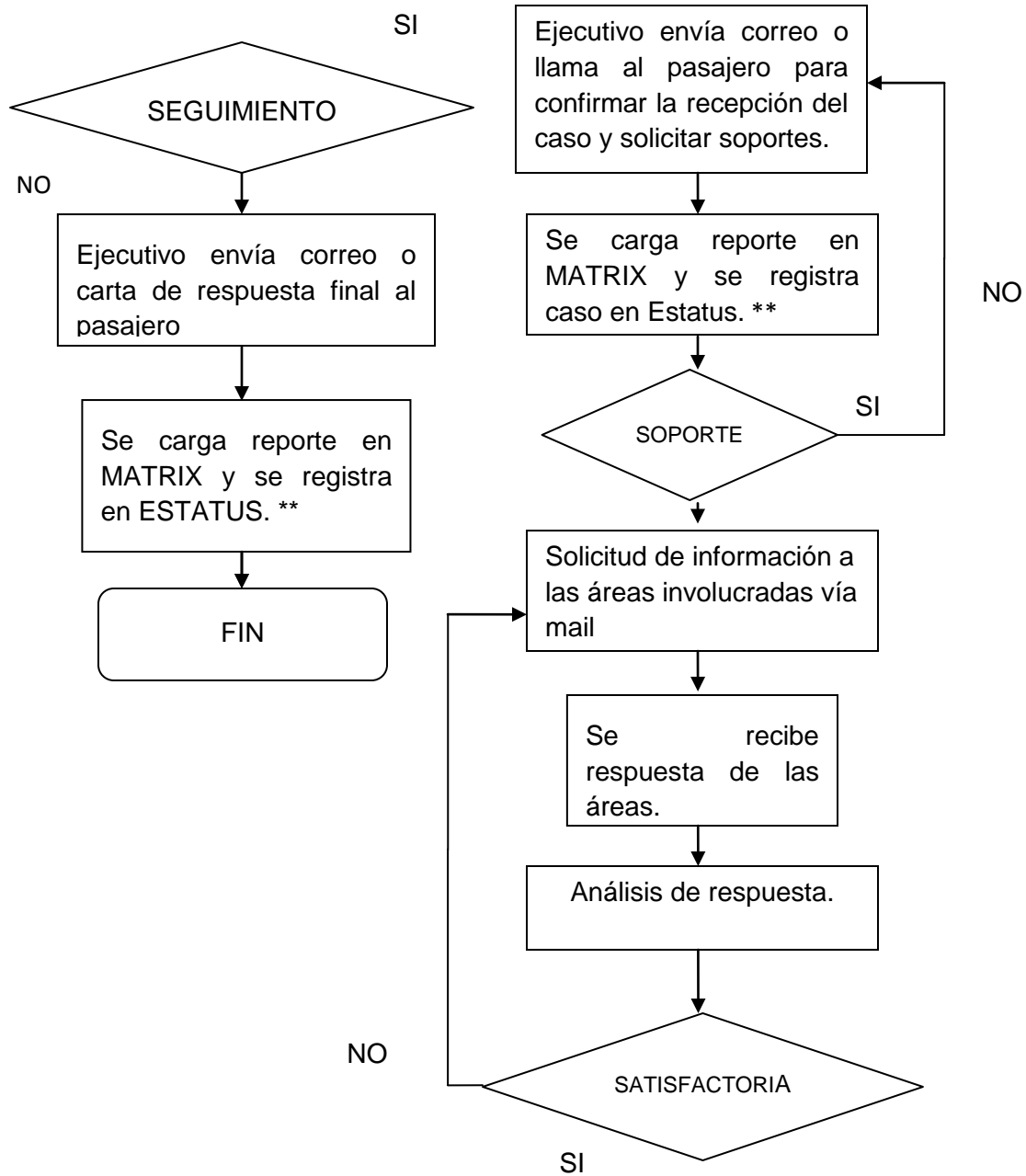
PARTE 1



Fuente: Elaboración propia.

*Bitácora: documento en formato word empleado por el área donde se integran todos los casos registrados y asignados para cada ejecutivo.

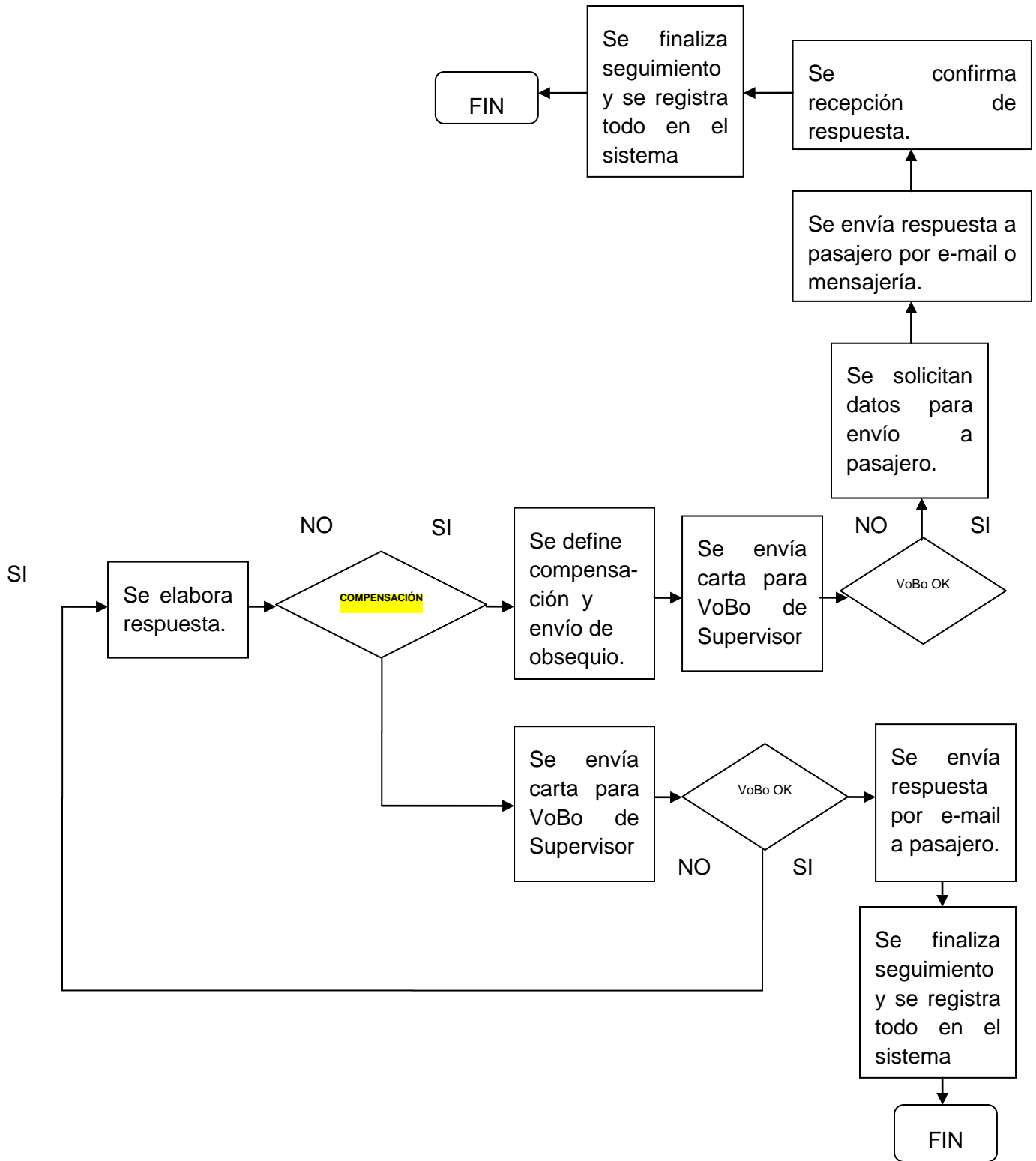
PARTE 2



Fuente: Elaboración propia.

**Estatus: Es el módulo de Matrix donde se registra el estatus del caso.

PARTE 3



Fuente: Elaboración propia.

Parte 1 del Diagrama:

Las vías de recepción de los comentarios de los pasajeros pueden ser por: Formato a bordo de la aeronave; correo electrónico; carta; comentario de redes sociales; línea del Director General o bien personalmente.

En todos los casos, el comentario, solicitud, queja y/o sugerencia se da de alta en un sistema propio de la Aerolínea (Matrix) y se le da seguimiento brindando una respuesta que puede ser con investigación o sin necesidad de ella.

En primera instancia los Supervisores de área son los responsables de clasificar los casos y asignar a los Ejecutivos diariamente 10 de ellos.

El ritmo de la operación implica que el Ejecutivo de Servicio a Clientes tiene que emitir 10 respuestas diariamente ya sea por carta o correo electrónico aunado al hecho de permanecer en recepción de llamadas conectado a una diadema, o bien a través de la línea telefónica o chat de comunicación vía redes sociales. Ello significa una labor *multitask*.

Una vez recibido el caso, analiza los componentes, se da de alta en el sistema y se resuelve casi de inmediato en caso de que no requiera investigación, por ejemplo, cuando se trata de únicamente reforzar en el pasajero cierto proceso de la Compañía ya establecido e inamovible (alimentos o equipo a bordo; políticas de envío de mensajería, recepción de documentación, etc).

Parte 2 del diagrama:

Caso contrario, de ser necesario un seguimiento más profundo e investigación de los elementos involucrados, se envía solicitud de información a cada área y se espera por un lapso de 3 días hábiles para precisar la información y responder acertadamente.

Parte 3 del diagrama:

Una vez que se reciben los resultados de las áreas involucradas, se realiza la respuesta. En caso de compensación y/o envío de obsequio, se define conjuntamente

entre el Ejecutivo y el Supervisor; se solicita autorización al Coordinador y en caso necesario al o la Gerente de Área en virtud del costo para la Compañía.

De forma adjunta se realiza carta de respuesta y si no requiere envío de forma valorable y/o compensación, se recopilan los datos faltantes de domicilio y/o información general del pasajero; se actualiza el sistema; se complementa el caso con el seguimiento realizado y finalmente se envía la respuesta por la misma vía de contacto del pasajero (salvo cuando se trata de Front Desk o presencial, pues se envía correo electrónico).

En caso de enviar carta de respuesta con forma valorable y/u obsequio, se programa mensajería (ya sea local o foránea), con número de folio. Se actualiza el sistema con seguimiento adjuntando carta de respuesta en seguimiento; y se finaliza reporte con visto bueno (VoBo) del Supervisor responsable.

2.3. ¿Cómo se vive un día en el Centro de Servicio a Clientes de Aeroméxico?

Al llegar al área es muy importante contar con minutos de anticipación pues si hay algún pendiente urgente o bien alguna noticia o contingencia en puerta, se pueden tomar las medidas correspondientes en tiempo y forma. Para ello siempre un Supervisor realiza un breve *Team Back* o reunión corta en el punto de trabajo.

En caso de estar conectado con la diadema, hay que permanecer atento y perceptivo para captar los mensajes clave que el cliente brinda en virtud de su comentario, sugerencia y/o queja.

Se cuentan con breves recesos para tomar un descanso y procesar correctamente cada caso sin personalizar o engancharse con la situación en casos de estrés o molestia evidente del pasajero.

Si el grupo en el que se participa es *Sky Team*, también hay que tener mucho cuidado y permanecer alertas con relación a los tiempos de atención y horarios de los aliados, pues la mayoría de los casos el otro interlocutor marca de otro país del mundo, las

diferencias de horarios son marcadas y la premura de servicio es vital sobre todo cuando se trata de Servicios Especiales y /o Conexiones de aerolínea a aerolínea que se pueden perder y generar grandes problemas para todos.

En el caso de quienes permanecen en una estación de trabajo conectados a un *chat*, correo electrónico o bien con documentos en espera para ser leídos y solucionados también con el tiempo contado, el estrés es diferente pues las habilidades *multitask* son las que prevalecen, así como la capacidad de equilibrio emocional ante la probable llegada de un pasajero que visite al área.

El equipo completo, es decir, desde la cabeza que es el Gerente, los Supervisores, Coordinadores de Calidad, Ejecutivos de Calidad y Ejecutivos de Servicio a Clientes, permanecen constantemente comunicados. Apoyándose solidariamente cuando alguien en especial por algún motivo particular, ese día se siente vulnerable de que le afecte alguna energía negativa...

Se hace referencia a la vulnerabilidad debido a que la mayoría de llamadas que se reciben en el Centro de Servicio a Clientes de Aeroméxico son de quejas que ninguna otra área ha resuelto y que requieren un trato especial por el tiempo transcurrido (ya hay premura de tiempo), así como por la mala información que otros colaboradores de la Organización han proporcionado.

Sin duda alguna estos hechos provocan en el pasajero tensión y ganas de descargar su frustración o descontento con el personal. La magia del asunto consiste en utilizar todas las herramientas de comunicación asertiva que proporciona la Empresa para así empatizar con el pasajero y resolver favorablemente.

Las herramientas de comunicación asertiva con las que se prepara al personal del Centro de Servicio a Clientes se basan en la Escucha Activa: es decir en la capacidad para ponerse en el lugar del otro y comprender abiertamente las necesidades del interlocutor para así resolver acertadamente en beneficio mutuo.

La constante capacitación que tiene el equipo de trabajo logra una comunión dentro del caos y el estrés. Cada uno es feliz y positivo sabiendo que a la empresa también le

importa su bienestar personal así como el laboral para ir en el mismo sentido hacia la visión ganar-ganar diariamente.



Fuente: El Centro de Servicio a Clientes. Navidad 2006.

2.4 ¿Cómo perciben los clientes internos y externos al área?

El área de Servicio a Clientes es clave para la rentabilidad de la Compañía pues es la tarjeta de presentación de la misma a la hora de realizar comentarios previos y/o post vuelo por parte de los pasajeros.

Para Aeroméxico el Centro de Servicio a Clientes brinda una atención personalizada a cada cliente y trata de ser inmediato en la medida de lo posible siempre que no requiera investigación de los elementos involucrados.

Los clientes internos ven al área como una generadora de ingresos, que permite entre otras estrategias, realizar ventas cruzadas, aumentar la productividad de la aerolínea y lograr la satisfacción del pasajero.

El enfoque de resolución proactiva que ha promovido Aeroméxico también genera un ambiente sano de trabajo, donde la gente tiene una formación positiva encaminada hacia el servicio y la pasión por su labor: tiene bien puesta la camiseta. Se siente integrado a una empresa preocupada por ganar-ganar y no sólo por generar rentabilidad para los directivos y/o socios inversionistas.

Por otro lado, de acuerdo a las encuestas de satisfacción que se envían a los pasajeros en un porcentaje mensual de 10% de los casos recibidos con contacto de correo electrónico, 24 de cada 80 clientes externos perciben al área satisfactoriamente con la expectativa de que quienes colaboran para la Compañía resuelven los conflictos de una manera proactiva y asertiva.

En conclusión, la coherencia entre la filosofía corporativa de la Compañía y la opinión de los pasajeros (que es positiva en aproximadamente un 30% del total de casos atendidos mensualmente), deja ver que el esfuerzo por destacar en un servicio de excelencia debe reforzarse y pulirse cada día más tomando en cuenta las necesidades cambiantes de los clientes que cada vez son más exigentes y conocedores.

CAPÍTULO 3 EL FODA DEL CENTRO DE SERVICIO A CLIENTES COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La Comunicación Estratégica requiere de una adecuada planeación, entendiendo a ésta como el proceso por el que una Organización una vez analizando el entorno en el que opera así como sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona estrategias más adecuadas a fin de tener éxito en sus metas.

Para lograr esa adecuada planificación es muy importante fortalecer la imagen de liderazgo de la Empresa y determinar cómo mejorar el Servicio a Clientes tomando en cuenta cuáles son las demandas del entorno de la operación del negocio así como los obstáculos que entorpezcan la capacidad de respuesta de la Compañía.

Hay que tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del área en la que se quiere trabajar y en general en la Empresa en virtud de la Misión, Visión y Valores de la misma para así lograr el éxito.

El FODA es una herramienta para la investigación diagnóstica que permite analizar los elementos internos y externos de una Organización, área, programa y/o proyecto. El FODA se representa en una matriz en la que se analizan los aspectos positivos y los negativos.

En el caso de Aeroméxico, a continuación se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) desde el punto de vista de un cliente interno y con la intención de contribuir a la mejora continua en el Servicio a Clientes externo.

Para ello es necesario primero saber cómo definir estas características:

“Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian al área u organización de otras de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al área o empresa, que pueden atacar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. ¹⁵

Siendo así: las Fortalezas deben emplearse; las Oportunidades aprovecharse, las Debilidades eliminarse y las Amenazas, sortearse. A continuación se anexa la matriz de resultados de Servicio a Clientes de Aeroméxico en base a la Misión, Visión y Valores de la Compañía los cuales se vieron el Capítulo 2 del presente documento así como en la experiencia de los Ejecutivos de esa generación (1999-2010):

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	CONSTANTE CAPACITACIÓN PARA COLABORADORES	O1	MAYOR EXIGENCIA DE LOS PASAJEROS POR MEJORES PRODUCTOS Y ATENCIÓN A CLIENTES
F2	LA INFORMACIÓN BRINDADA POR EL CSC ES BASADA EN EL MANUAL DE SERVICIO A PASAJEROS	O2	ALGUNOS COLABORADORES DESCONOCEN LAS HERRAMIENTAS Y SISTEMAS PARA AYUDAR CON MEJOR CALIDAD DE SERVICIO A LOS PASAJEROS
F3	LOS COLABORADORES TIENEN LA MÁS ALTA REMUNERACIÓN DEL MERCADO (ECONÓMICA Y MOTIVACIONAL)	O3	INVERSIÓN DE LAS AEROLÍNEAS PARA CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	NO ESTÁ HOMOLOGADA LA INFORMACIÓN QUE BRINDA EL CSC CON RELACIÓN A LOS AEROPUERTOS, OFICINAS DE BOLETOS Y CALL CENTER DE RESERVACIONES	A1	MAYOR ESFUERZO DE LA COMPETENCIA EN EL ÁREA DE SERVICIO A CLIENTES Y PRECIOS MÁS BAJOS (VOLARIS E INTERJET)
D2	NO SE EJECUTA EL MANUAL DE SERVICIOS AL PASAJERO	A2	CONSTANTE ROTACIÓN DE PERSONAL
D3	SIN CONTROL DE CALIDAD EN EL SERVICIO EN 3 DE LAS ÁREAS DE ATENCIÓN (AEROPUERTOS, OFICINAS DE BOLETOS Y CALL CENTER DE RESERVACIONES) UTILIZANDO LA EMPATÍA	A3	ALZA DE PRECIO EN LOS COMBUSTIBLES

¹⁵ "FODA" en Comunicación Estratégica II: FODA una herramienta para la Investigación Diagnóstica.

<https://comunicacionestrategica2.blogspot.mx/2011/08/foda-una-herramienta-para-la.html> Consulta del 8 de abril del 2018, 15:00pm

3.1 Fortalezas

F1 Aeroméxico siempre se ha esforzado por capacitar a todo su personal.

“Se cuenta con evidencia de que el renglón turístico es uno de los escenarios organizacionales que demanda en mayor medida dar relevancia al Servicio a Clientes. El Servicio a Clientes es el resultado de un proceso en el que cada área conoce su función específica; en este sentido constituye un diseño que define las competencias especializadas que deben desempeñar los funcionarios de alto nivel, nivel medio y operativo, orientados y controlados por la Administración¹⁶.”

La creación de un buen clima colaborativo es de vital importancia para brindar oportunidades de crecimiento personal y laboral a los empleados; para mantener buenas relaciones con los clientes y por ende construir una herramienta sólida de lealtad recíproca cliente-empresa-empleado.

En Aeroméxico se ha logrado a través de los años esa meta, pues con la inversión que se realiza para capacitación y creación de incentivos del personal en general, aún cuando la gente sale de la Compañía guarda gratos recuerdos y conserva esa pasión por la aviación y el servicio.

Los cursos que se brindan por ejemplo cada 6 meses con duración cada uno de una semana a través del Centro Alas de América, de la Lic. Nydia Carranza Sánchez, *Coach Corporativo*, son entre otros:

- "Actitud e Imagen de Servicio". La actitud positiva de quien recibe una queja que no ha podido ser resuelta por alguien más, es un elemento básico para la resolución del problema. Es necesario que los clientes se sientan arropados y escuchados para generar una imagen positiva de servicio.
- "Los Cinco Pasos de una Comunicación Efectiva". Este curso se refiere a las técnicas para ejercer una comunicación efectiva: escuchar, respetar lo que los otros piensan y sienten; ser claro; breve; y cuidar el lenguaje corporal que se emplea al comunicarse.

¹⁶ Nicolau González, María de Loreto. *Revista Retos Turísticos*, Sep 2011. Vol 100 issue 3, pp 16

- "Manejo de Clientes en momentos de Crisis": Como parte del manejo de crisis en este curso se trabaja sobre la siguiente estrategia para resolver favorablemente ganar-ganar el asunto de un cliente desesperado: todos los clientes son importantes y hay que escuchar los detalles de la conversación para comprender la situación y lo que necesita; todos los casos son diferentes y lo ideal es no utilizar en el proceso de la resolución frases predeterminadas que nos pueden hacer parecer como robots y desinteresados; hay que evitar discusiones largas y acaloradas; ofrecer soluciones rápidas y precisas analizando siempre las mejores opciones y con la que la persona afectada se sienta lo más a gusto posible; no hay que dejar que el asunto crezca y se haga personal.
- Como librar las Barreras de la Comunicación". En dicho curso se plantean técnicas de comunicación que nos permiten ponernos en el lugar de la otra persona y no predisponernos negativamente para no ayudarlo. No hay que engancharse, es la clave.
- "Programación Neurolingüística". La programación neurolingüística se basa en la conexión entre nuestra mente, lenguaje y comportamiento para resolver nuestra vida. De esa manera la capacidad más equilibrada entre estos 3 factores juega un papel imprescindible para lograr ganar-ganar como empleado, al pasajero y a la Organización para el asunto del posicionamiento y las ventas.
- "Como Comunicarse Asertivamente". Este curso es sumamente interesante en virtud de que las cualidades basadas en una actitud positiva ante la vida, facilitan la sana convivencia y comunicación con los demás.
- "Taller de Trabajo en Equipo". De suma importancia al momento que la Organización pretende homologar sus procesos y la información que brindan las diferentes áreas, pues al ir de la mano compañero con compañero sin importar el rango y hacia el mismo sentido, los resultados serán mejores.
- "La Autodeterminación para fomentar el Trabajo en Equipo". La Lic. Carranza en este curso hace énfasis en las tomas de decisión consensuadas entre los

colaboradores así como los socios o Directivos de la Organización para lograr trabajar en base a un equipo sólido y coherente.

La Lic. Carranza cuenta con una trayectoria de más de 20 años en la Industria. Es Licenciada en Turismo por la Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnico Nacional, IPN. Ha impartido cursos en Aeroméxico encaminados hacia el *couch* corporativo en vías de mejorar las estrategias de comunicación tanto interna como externa y en todas direcciones, logrando que los colaboradores se integren como un gran equipo de trabajo aunque pertenezcan a diferentes áreas y vayan en un mismo sentido hacia el éxito de la Organización.

Con la capacitación así como con las buenas prácticas laborales e incentivos, los colaboradores además de incrementar su sentido de pertenencia, entran en sintonía con los intereses de la Empresa y se convierten en agentes de cambio positivo y promotores de la lealtad de y hacia los clientes.

En connotación a lo anterior obsérvese un ejemplo de los resultados de satisfacción mensuales en los cuales prevalecen las notas positivas:

Encuesta de satisfacción realizada a pasajeros atendidos en el mes

- Los ejecutivos que fueron calificados con excelencia por parte del pasajero fueron:

- Erika
- Benjamin
- Javier
- Hilda
- Maira



*El rubro No aplica se refiere a los casos en los que si hay seguimiento y respuesta pero el pasajero quedó inconforme

80 e-mails enviados
24 encuestas efectivas

- Resultados mensuales 2004

2004	Ene
EXCELENTE	6
NO APLICA	5
SATISFACTORIA	5
BUENA	4
REGULAR	
DEFICIENTE	4
Total general	24

Fuente: Reporte de Encuestas de satisfacción de Pasajeros del Centro de Servicio a Clientes, Enero 2004.

El cuadro anterior denota que de 80 encuestas enviadas y 24 efectivas realizadas en enero del 2004, el 24% de los pasajeros calificaron como excelente el servicio recibido; 21% como satisfactorio; el 17% como bueno; 17% como deficiente y 21% como No aplica.

La excelencia en el servicio genera un impacto económico positivo en la Compañía y por ende en la percepción de los pasajeros o clientes. Socialmente la Empresa denota responsabilidad, entusiasmo por ganar-ganar y esos hechos son valorados por todos.

F2 Todo el personal del Centro de Servicio a Clientes realiza sus labores basado en manuales de técnicas y procedimientos. El Manual base de toda consulta de cualquier empleado de la Organización es el denominado Manual de Servicios al pasajero el cual incluye regulaciones internacionales basadas en las Normas de la FAA (*Federal Aviation Transportation*).

Los manuales presentan sistemas y técnicas específicas. Señalan el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de la oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Cuando las empresas tienen un procedimiento por escrito, significa establecer debidamente un método estandarizado para ejecutar un trabajo.

El Centro de Servicio a Clientes basa la labor diaria de los Ejecutivos, Supervisores, Coordinadores, Jefe y Gerente de área en el Manual de Servicio a Pasajeros, el cual es regulado por autoridades locales e internacionales de la Aviación. Este hecho permite homologar la atención en el área y por ende, asegura el cumplimiento del contrato del boleto y/o servicio adquirido con relación al pasajero.

Como en páginas anteriores se ha visto, el área cuenta con un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al colaborador y puedan ser utilizados para orientar su esfuerzo. Son guías que permiten operar en una Compañía tan especializada como es Aeroméxico en la industria aérea.

F3 Aeroméxico tiene el compromiso con sus empleados de pagar una remuneración justa, siempre competitiva en el mercado y con excelentes prestaciones.

Es una cuestión de responsabilidad social de las empresas mantener motivados a sus empleados para funcionar mejor y tener mayor éxito. Como parte de ello, la parte económica cobra trascendencia a la hora de dedicar una jornada de 5 días por más de 9 horas al día con horario flexible los viernes.

La aerolínea mexicana tiene prestaciones y beneficios atractivos tales como los bonos, descuentos en la industria, seguros de diversa índole, etc. que difícilmente son brindados en otras Empresas y por supuesto, son de mucha ayuda a la hora de hacer cuentas en los gastos corrientes regulares de toda familia.

3.2 OPORTUNIDADES

O1 El consumidor moderno es cada día más exigente y basa sus decisiones de compra estudiando el precio y los comentarios de otros usuarios hacia el producto o servicio.

El escenario actual del mercado se caracteriza por clientes cada vez más exigentes, conocedores, informados y por otro lado, por empresas que creen ser las mejores para satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes. Esta complejidad hace más difícil contar con una ventaja competitiva, sostenible y en consecuencia, lograr la fidelidad de los clientes.

Para que un producto o servicio marque la diferencia, se debe involucrar emocionalmente al cliente. Ofrecer un excelente servicio basado en el buen trato y capital humano capacitado, reduce el impacto de la competencia y además fideliza a los clientes replicando sus comentarios con otros prospectos.

Lo negativo más que lo positivo se replica, y por ello es de suma importancia permanecer atentos de la calidad en el servicio que se brinda.

Los factores más importantes que los clientes requieren para considerar una buena Atención al Cliente son las siguientes:

- *“Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos*
- *Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.*
- *A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones.*
- *Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contará, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.*
- *La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que éstos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.*
- *Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes”¹⁷.*

O2 Algunas veces los colaboradores desconocen la existencia o el uso correcto y optimización de los sistemas así como de las herramientas de colaboración de la Compañía.

Dependiendo de la calidad de capacitación que recibe el colaborador así como de las experiencias vividas en el día a día de los casos que se le presentan en la operación, hay quienes aún con una experiencia que supera a la conocida curva de aprendizaje de 3 meses, no llegan a conocer cuáles son las herramientas o los sistemas tecnológicos de los que pueden disponer para consultar qué hacer o cómo llevar a cabo un proceso para facilitar, mejorar y agilizar su trabajo y servicio.

De allí que es importante consultar constantemente al trabajador sobre sus experiencias en el día a día y si ha tenido obstáculos con sus herramientas de trabajo, los sistemas o la colaboración con otras áreas, para buscar solucionarlos rápidamente.

¹⁷ Nuñez, H. *Servicio al Cliente*. México 2003, pp22. Edamsa impresiones

Si se detectan áreas de oportunidad en las habilidades del trabajador, hay que asegurarse de proporcionarle capacitación. Además de mejorar su trabajo, esa inversión puede elevar su compromiso con la empresa.

O3 Las aerolíneas se están dando cuenta de lo valioso que es ofrecer un Servicio a Clientes eficiente y saben que las experiencias o calificaciones negativas son compartidas en los medios electrónicos rápidamente.

En la actualidad, la velocidad de la información es tal, que los comentarios sobre el Servicio a Clientes de tal o cual empresa, trascienden en la distancia y el tiempo. Basta con cometer un pequeño error en la cadena de servicio, que las redes sociales ya tienen captado dicho instante y se viraliza causando una imagen caótica.

El año pasado Aeroméxico consciente de esta área de oportunidad, implementó un nuevo servicio para pasajeros a través de Whatsapp. El servicio ya estaba vigente a través de la red social Facebook, pero por la rapidéz tomando en cuenta que los clientes cada vez aminoran sus tiempos de acción y la plataforma de mensajería más utilizada hoy día es Whatsapp a través del celular para comunicarse con los demás esté donde se esté, se pensó en dicha modalidad.

La misión es ofrecer un mejor servicio a clientes. Un servicio integral que a través del Centro de Servicio y sus Ejecutivos, que permita al pasajero consultar información de sus reservaciones; realizar cambios de fecha; adquirir ascensos de clase de Turista a Premier; hacer su check in; obtener su pase de abordar y/o consultar vuelos, etc.

De acuerdo a Brian Gross, Subdirector de Innovación Digital de Aeroméxico, el nuevo servicio “corresponde a una manera rápida para los clientes de recibir respuestas a cualquier pregunta, ya que da acceso a atención personal de nuestro equipo de servicio al cliente, además de brindar respuestas automatizadas instantáneas. Además, los clientes pueden pausar y continuar una conversación con Aeroméxico como más les convenga”¹⁸.

Este servicio fue desarrollado entre la aerolínea y un socio tecnológico llamado Yalochat.com, especialista en soluciones de mensajería que integran la inteligencia

¹⁸ Gross, Brian. *PlanetaCHATBOT*. Web Magazine, Octubre 23, 2017

artificial y las respuestas automatizadas con atención personal de Ejecutivos de Servicio a Clientes.

Aeroméxico sigue invirtiendo en la innovación para conectarse con los clientes y mejorar su experiencia de viaje. La Organización trabaja constantemente en conseguir una reputación en el ámbito digital con estrategias de *E-commerce* que le permitan captar más pasajeros y posicionarse como la número uno en ventas y calidad en el servicio de América Latina.

De manera interna, aún no cuenta con herramientas que le permitan mayor acercamiento con las inquietudes, dudas, quejas, etc. de sus colaboradores.

3.3 DEBILIDADES

D1 Falta unificar los canales de comunicación y de información entre todas las áreas de la Compañía.

Cuando en un área funcionan bien las cosas pero en otro canal de servicio hay fallas, por muy pequeño que sea el error, hecha a perder todo el esfuerzo de la empresa en propia vista de los clientes. En el caso particular, Aeroméxico se ha esforzado administración tras administración en conseguir que los procesos del Centro de Servicio a Clientes sean funcionales y se optimicen día a día de acuerdo a los cambios de las nuevas necesidades de los pasajeros.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con otros eslabones de la cadena de servicio como son: Oficinas de Boletos, Estaciones de Aeropuertos, Salones Premier y el Call Center de Reservaciones.

Este hecho se debe básicamente a que son grupos subcontratados denominados "*outsourcing*", y lamentablemente el compromiso laboral que tienen no es con el cliente final, sino más bien con la empresa que les paga y que los acoge en el marco legal. Dicha afirmación en virtud de la experiencia conocida en el área por casi 9 años.

Hoy día la situación no ha cambiado, y la aerolínea en un esfuerzo más por homologar en todo su campo de acción el cumplimiento de sus políticas y calidad de servicio, ha considerado a partir de este año en su Dirección Ejecutiva de Experiencia al Cliente, liderada por el Lic. Edouard Francis Piquet, englobar una Gerencia de Atención a Clientes que incluya todas esas áreas subcontratadas y asegure a través del personal a su cargo, el estricto apego al Manual de Servicios al Pasajero así como la homologación con relación a criterios de decisiones y compensaciones por afectación y/o excepciones.

D2 Existen deficiencias y errores en la ejecución de los manuales de servicios en la operación de la Compañía.

La correcta lectura del Manual de Servicios al Pasajero es vital para que cualquier colaborador de la Compañía desempeñe correctamente su trabajo. En todos los tiempos de Aeroméxico y en general de las aerolíneas, los constantes cambios en la industria, las políticas, el entorno sociocultural, etc., rebasan la operación diaria así como la ejecución e interpretación de cada persona en las áreas. Generando así errores que afectan en consecuencia la misma operación e imagen de la Organización.

Hay un área especializada en la modificación, actualización de los procesos y Manuales de acuerdo a Leyes locales e Internacionales. Se está en constante búsqueda de la solución a una de las raíces del problema en la cadena de servicio; y Aeroméxico continúa en ello.

D3 Es necesario implementar nuevas medidas y controles de calidad para ofrecer un mejor servicio a clientes y experiencias satisfactorias para los usuarios de la aerolínea.

Derivado de la debilidad número 2, existe la necesidad de implementar nuevas medidas que generen igual calidad de servicio en todas las áreas involucradas con los pasajeros. No es una tarea fácil y se tiene que trabajar todos los días, con todos los empleados a fin de lograr la meta.

La tarea de la Dirección General, los socios, la Dirección Ejecutiva de Experiencia al Cliente y sus homólogos de Procesos, Comunicación Organizacional, Innovación Digital y todos los involucrados en atender las necesidades de los pasajeros, es titánica pero no imposible.

3.4 AMENAZAS

A1 La Atención al Cliente permite llegar de una manera más eficiente hacia los clientes de modo que permite fidelizarlos. Cómo lograrlo positivamente es el reto de las Compañías hoy día y Aeroméxico no es la excepción.

Uno de los principales problemas surge cuando los empleados no son tan cuidadosos y atentos como deberían y la Compañía comienza a bajar en ventas o en el grueso de sus clientes fieles.

De acuerdo a diversos estudios, se tiene que gastar aproximadamente 10 veces más en conquistar nuevos clientes que en lo que se hubiese gastado para mantener a la clientela ya cautiva.

De acuerdo a Gustavo H. Nuñez en su libro *Servicio a Clientes*, actitudes como las siguientes son las que hacen que un cliente prefiera otra aerolínea en este caso:

- La apatía: Cuando un cliente llama por teléfono, escribe o se presenta a una Oficina de Boletos o Atención *Front Desk* para manifestar un comentario y/o queja de la Compañía y se percibe que el empleado no está interesado ni escucha o está distraído en otra cosa.
- La frialdad: La hostilidad e impaciencia en el trato haciendo sentir al cliente como que le quita el tiempo al empleado.
- Querer quitarse al cliente de encima: Cuando el empleado errónea y arbitrariamente quiere “sacudirse al cliente”, con frases como: “no es mi área”, “no le puedo ayudar” o incluso, “llame a otra extensión”...

- La Negación: Cuando para el empleado no hay una solución al problema y repite en su comunicación con el cliente frases como “no se puede hacer nada”, “no se qué decirle”...
- El robot: Esta actitud se denota cuando al empleado le enseñan exactamente lo que tiene que decir y se refleja la falta de interés porque NO escucha al cliente. Sólo responde lo que le enseñaron.
- La condescendencia: Decir a todo que SI aunque se sepa que NO procede con tal de que el cliente deje de molestar.
- La inflexibilidad: En muchas ocasiones se presenta esta actitud cuando el empleado por no incomodar o molestar a sus superiores pensando que si lo hace, lo van a despedir, se limita a seguir órdenes de alguien que tal vez tampoco lleva a la práctica la atención de excelencia.

Además el autor insiste en que los motivos por los que un colaborador actúa así son muchos pero los principales pueden ser:

- El empleado entró a trabajar a la Compañía debido a que fue el único trabajo que encontró.
- El ambiente de trabajo es malo y todos los empleados del área están desmotivados.
- Hubo una mala selección de personal y alguna(s) de las personas contratadas no tiene la personalidad que requiere el perfil del puesto.
- A los colaboradores NO se les permite tomar ninguna decisión y por ello se sienten relegados y lo reflejan en frases como “no le puedo ayudar porque no me dejan”.
- No hay sistema de incentivos para los colaboradores que otorgan un servicio eficiente y de calidad.
- Los empleados no entienden la importancia de su contacto con el cliente.

A2 La aviación es una industria muy exigente en la que se manejan altos niveles de estrés, esto genera un grado elevado de rotación lo cual dificulta el progreso y la excelencia en el Servicio a Clientes.

Además del curso de inducción que Aeroméxico brinda a sus empleados, ya muchas empresas están implementando nuevas técnicas de retención de talento.

La más nueva tendencia es el “*onboarding*”, que consiste en un proceso a través del cual el empleado además de conocer en sus primeras semanas a la Empresa, su cultura, y las generalidades de la misma, también le es designado un recurso dentro del área quien lo guía en las responsabilidades de su puesto, le dará a conocer quiénes son sus Jefes, compañeros, su lugar de trabajo, le resolverá cualquier duda.

En Aeroméxico se contempla dicho recurso; el problema radica en que éste se designa a medias porque permanece dual, es decir, tanto en la operación diaria del área, como en la capacitación del nuevo colaborador.

Es necesario elaborar anticipadamente un plan de trabajo con el Jefe directo y Gerente del área para establecer metas claras con seguimiento constante de acuerdo a las características particulares de cada empleado, pues hay quienes aprenden más rápido, quienes son más independientes y autodidactas...

Hay que tomar en cuenta que con un plan anticipado se puede reducir la curva de aprendizaje del nuevo colaborador y lograr que trabaje a su máxima capacidad en un tiempo más reducido.

La dinámica del “*onboarding*” concluye que:

“volver a cubrir una vacante le cuesta una empresa al menos el 25% del salario anual del trabajador, según un estudio de la Asociación Americana de Administración, pues se debe realizar el proceso de búsqueda y después capacitar al candidato elegido, aunque para puestos de alto nivel el costo puede llegar hasta el 200% del salario anual.”

Según LinkedIn, 4% de los nuevos empleados abandona el empleo después del primer día desastroso y 22% de la rotación se produce durante los primeros 45 días¹⁹.

A3 Los costos de combustible representan en una aerolínea el rubro más importante en los gastos de operación. Motivo por el cual el alza afectaría significativamente la operación de Aeroméxico.

Es sabido que la disponibilidad y el costo del combustible están sujetos a muchos factores económicos y políticos mundiales que no dependen de las aerolíneas y no se pueden controlar ni predecir con precisión.

En el caso de las aerolíneas mexicanas y específicamente en el caso de Aeroméxico, existe un convenio con ASA (Aeropuertos y Servicios Auxiliares), que es un organismo público descentralizado del Gobierno Federal de México, a través del cual se regula el suministro y comercialización del combustible para la Compañía.

Existe una buena relación entre ambas Organizaciones a efecto de establecer favorablemente condiciones de pago, crédito y garantía del combustible.

¹⁹ Hernández, Sandra. *Diario El Financiero*. 2 de abril del 2018. Nota: ¿Sabes cómo recibir a un nuevo empleado? Conoce el “onboarding”.

CONCLUSIONES

El tipo, calidad y alcance del desempeño de las personas que forman parte de Servicio a Clientes es fundamental para Aeroméxico y por ello la empresa, sin duda alguna realiza inversiones que a corto así como mediano plazo traen resultados positivos en relación a la lealtad tanto interna como externa hacia los clientes.

Las teorías de comunicación, investigación y análisis como parte de mi formación académica en la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México), en conjunto con la experiencia vivida en el área de Servicio a Clientes de Aeroméxico, me permiten hoy por hoy comprender la importancia de que las Empresas experimenten técnicas y programas de planeación dentro de su Comunicación Organizacional en virtud del bienestar común: empleados y clientes para así ser exitosas comercialmente, lograr una imagen institucional coherente, y tatuarse en la memoria de los empleados para su correcto rendimiento laboral..

Fomentar la comunicación clara, efectiva, y empática entre los productos y los clientes logra un resultado rentable, que se mantiene constante y eventualmente se supera a pesar de los diversos factores que puedan influir en el éxito de Aeroméxico.

Aeroméxico ha logrado que la calidad del servicio brindado hacia los clientes sea un elemento productivo y comercial que aporta un verdadero factor diferenciador y de mayor valor agregado con relación a otras compañías del mismo sector.

En este orden de ideas, las competencias laborales en Servicio a Clientes se deben entender como una herramienta de comunicación estratégica en la que todas las áreas están directa o indirectamente comprometidas con los clientes. Esto es más fácil si tal y como en Aeroméxico todos los procesos se enfocan en las metas de la empresa y si los colaboradores se comprometen y trabajan sobre la base de una vocación auténtica de servicio.

El análisis FODA de Servicio a Clientes puede ser un medio para ayudar a la Compañía a identificar las debilidades y fortalezas de sus niveles de servicio. Luego, ayuda a desarrollar las fortalezas y a superar las debilidades al identificar las

oportunidades potenciales abiertas para mejorar el servicio, mientras que al mismo tiempo ayuda a reconocer amenazas que pueden poner en peligro su posición. Como una herramienta de negocios, un análisis FODA primero trata la naturaleza del servicio al cliente antes de lidiar con los detalles específicos para la implantación de una etapa de reconstrucción en el área y la empresa misma.

Como parte de Servicio a Clientes de Aeroméxico considero que la experiencia fue totalmente de crecimiento tanto personal como profesional, pues la empresa se da a la tarea de brindar a sus colaboradores las herramientas necesarias para confrontar y solucionar equilibradamente cualquier tipo de situación. Mucho de lo aprendido se puede trasladar al plano personal para tomar mejores y más firmes decisiones.

FUENTES

BIBLIOGRAFÍA:

Budjac A. Bárbara, *Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos*, Editorial Pearson, 2007.

Capriotti, Paul. *Planeación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial IIRP, Málaga España, 2013.

Colanesi, Jean Marc. *Seminario de Marketing Corporativo*. Escuela de Negocios EOI, Madrid, España, 2007

Eco, Umberto. *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio. Investigación y escritura*. Gedisa, México 1984.

Good William, J. *Métodos de Investigación Social*, Trillas. México 1992.

Gómez, E. (2009). *Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave)*. (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor

Nicolau González, María del Loreto. *El Marketing de Experiencia y la Lealtad de los Clientes*, 2011.

Núñez, H. Gustavo. *Servicio al Cliente*. México: Edamsa impresiones. 2003.

Ortiz Crespo, Rodrigo. *Aprender a Escuchar*. Editorial Lulu, Noviembre 2007.

Robles, Francisca. *Seminario de Tesis I. Material Didáctico*. SUA-FCPyS. México, 2006.

Scheinson Daniel, *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*, Fundación Osde, 1998.

Serna, H. *Conceptos básicos en Servicio al Cliente*. Colombia: Panamericana Editorial Ltda. 2006.

HEMEROGRAFÍA:

Analice su servicio a clientes. Entrepreneur Mexico. Enero 2005, Vol. 13

Clientes. Revista Retos Turísticos, Vol. 10, No. 3, La Habana, Cuba.

Gross, Brian. *.plantetaCHATBOT.* Web Magazine, Octubre 23, 2017

Hernández, Sandra. Diario El Financiero. 2 de abril del 2018. Nota: *¿Sabes cómo recibir a un nuevo empleado? Conoce el “onboarding”*

Lucero Botía Sanabria, María, *Estudios y Perspectivas en Turismo.* May2012, Vol. 21

Pizzolante Italo. *La Geometría de la Comunicación Empresarial.* Revista Razón y Palabra. Agosto-Septiembre 2003

Revista Expansión, 5 de marzo de 2018.

Suárez Valdéz, José. Revista Electrónica *En el Aire*, Junio 9 2016.

MESOGRAFÍA:

Aeroméxico.com, <https://aeroméxico.com>. Período de consulta marzo-abril del 2018.

“Comunicación” <https://www.significados.com/comunicacion/> Consultado 7 de abril del 2018.

“Comunicación Estratégica” en LinkedIn Learning en <https://es.slideshare.net/octaviorodriguez/tema-04-comunicación-estratégica>. Consultado 8 de abril del 2018.

“Estrategia” <https://www.definicion.de/estrategia/> Consultado 7 de abril del 2018.

“Organización” “Planeación y Comunicación Estratégica. Conceptos Básicos.” <https://es.slideshare.net/perisaiyan/02-com-org> Consultado el 7 de abril del 2018.