

# 2015

## SERVICIO AL CLIENTE INSPIRADOR COMO HERRAMIENTA CLAVE EN AVIANCA



**DIANA PAOLA CORTES RIAÑO**  
**DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**  
**06/02/2015**

**SERVICIO AL CLIENTE INSPIRADOR COMO HERRAMIENTA CLAVE EN AVIANCA**

**Ensayo presentado como opción de grado para optar el título de administrador de  
empresas.**



**PRESENTADO POR:**

**DIANA PAOLA CORTES RIAÑO**

**CODIGO: 4007920**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTA**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>PAG.</b>
1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCION.....	5
3. DESARROLLO DEL TEMA.....	6
3.1 LAS AEROLINEAS.....	6
3.2 AVIANCA.....	7
3.3 LA COMPETITIVIDAD.....	10
3.4 EL LIDERAZGO.....	13
3.5 EL VIAJERO DE HOY.....	16
3.6 QUE ES EL SERVICIO AL CLIENTE INSPIRADOR.....	19
3.7 COMO APLICAR EL SERVICIO AL CLIENTE INSPIRADOR EN AVIANCA.....	21
4. RECOMENDACIONES.....	30
5. CONCLUSIONES.....	31
6. BIBLIOGRAFIA.....	32

## **SERVICIO INSPIRADOR COMO HERRAMIENTA CLAVE EN AVIANCA**

### **1. RESUMEN**

Este documento es una guía para Avianca, para que logren una ventaja competitiva prestando un servicio inspirador basada en la teoría de Ron Kaufman que es de alto valor para las compañías. Las aerolíneas pertenecen al sector servicios y las herramientas que puedan adquirir para mejorar dicho servicio, son de alta importancia para lograr el éxito de la compañía. El servicio inspirador es la clave para que las aerolíneas orienten a los miembros de su equipo para lograr la diferencia ante la alta demanda que hoy en día se ofrece a nivel mundial, es la llave de un mundo donde se puede innovar, inspirar y sorprender a todas las personas, esto con el fin de lograr la lealtad de los clientes a largo plazo, con ello se lograra la diferencia y el reconocimiento de la organización. El servicio es un tema muy importante en nuestras vidas, hacer las cosas con pasión es lo que nos trae éxito.

## 2. INTRODUCCION

La industria de las aerolíneas, es una industria muy competitiva en el mundo. Las personas en este momento eligen con frecuencia este medio de transporte con distintos fines, pueden ser negocios, turismo o simplemente la manera más rápida para trasladarse.

Es importante tener en cuenta que las personas tienen ciertas prioridades para elegir la empresa con la cual van a trasladarse, puede ser seguridad, número de frecuencias y la más importante en el mundo actual el servicio, por ello las aerolíneas en este momento deben priorizar el estudio más a fondo de este último punto así mismo que entrenen a sus empleados y le den las herramientas necesarias para que pueda ser un gana-gana entre empleados y clientes.

El servicio inspirador es la clave para aplicar y ganar lealtad y cada día atraer más clientes. Un punto a favor para las personas es que el tema, no solo es para aplicar en las empresas, sino también está presente en cada uno de los aspectos de nuestras vidas desde que nacemos hay personas que nos sirven, luego con el paso del tiempo empezamos a servir y así mismo buscamos quien nos preste un servicio. Por ello es necesario que conozcamos como podemos hacer lo mejor posible para que el servicio que prestemos sea el servicio inspirador que toda empresa y toda persona debería tener, así dejaremos de ser serviles y por el contrario seremos personas y empresas que generen acciones con el fin de crear valor en los clientes, lo cual hará que nuestra competitividad aumente, y seamos un punto de referencia para otras compañías.

### 3. DESARROLLO DEL TEMA

#### 3.1 LAS AEROLINEAS

*“AEROLINEA según el Reglamento Aeronáutico Colombiano es empresa de servicios aéreos comerciales de transporte público”<sup>1</sup>* Pero que hay detrás de este significado? Internamente en cada organización existen un sin número de detalles que es lo que hace competitivas a las aerolíneas, como por ejemplo las facilidades que ofrecen en cuanto a rutas, itinerarios, aeronaves, la seguridad, la credibilidad, los programas de lealtad entre otras cosas y la más importante para todo cliente cuando adquiere un producto es el servicio, esto es lo que hace que todos los puntos mencionados anteriormente tengan importancia, por ello es primordial que en la actualidad las organizaciones en su proceso de selección se fijen mucho en la calidad de servicio que tiene cada persona, a su vez los capaciten constantemente y los actualicen de que es lo que pueden ofrecer y que cada uno de los integrantes preste el valor agregado que es lo que hace que mantenga la lealtad en los clientes.

Las líneas aéreas son la mejor opción en el momento de transportarnos, puesto que es el medio que nos permite trasladarnos de un punto a otro en el menor tiempo posible. Es por ello que cada día se ofrecen nuevos productos que permitan que sea asequible a la mayoría de personas, los costos de los tiquetes han disminuido notoriamente,

---

<sup>1</sup> Aeronáutica Civil (2015), Aerolínea

<http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Rrglamentacion/RAC/Biblioteca%20Indice%20General/RAC%20%201%20-%20Definiciones.pdf>

existen muchas compañías y todas con sus productos similares lo cual no genera mayor competitividad, entonces ¿Qué puede hacer la diferencia? La diferencia la hacen los integrantes de la organización, los cuales con un buen servicio pueden ganar la lealtad de los clientes. No es lo mismo que te atienda una persona que parece un robot, a que te atienda una persona que te da seguridad, calidez, que genere empatía con lo cual el cliente va a querer volver a adquirir esta experiencia de servicio. La mayoría de personas no les importa pagar un poco más por un producto, pero saben y tienen plena seguridad que les van a cumplir, que se generan garantías y adicional que va a ser una experiencia de viaje agradable para ellos.

En el mundo existen muchas aerolíneas, cada país cuenta con sus compañías aéreas, las cuales están encaminadas a ser líderes de la región, del continente y del mundo, es por eso que en la actualidad todas se están preocupando por lo más importante que es el servicio, lo que hace la diferencia entre compañías y que hacen que sean reconocidas, cuando una compañía es buena y la experiencia del cliente es buena, las personas lo van a recomendar es una cadena que generara lealtad de clientes.

### **3.2 AVIANCA**

El ingenio y espíritu aventurero de un grupo de alemanes y colombianos le dio vida, el 5 de diciembre de 1919 en la ciudad de Barranquilla (Colombia), a la sociedad Colombo Alemana de transporte aéreo SCADTA, hoy Avianca: la primera aerolínea comercial constituida en América Latina y la segunda en el mundo.

Desde entonces Avianca, la primera aerolínea comercial fundada en el continente y la segunda en el mundo, ha mantenido el servicio de transporte aéreo de correo carga y pasajeros, sorteando toda clase de obstáculos, guiados por el afán de abrir las fronteras y siempre innovando para mantener la mejor oferta posible a sus clientes.

Avianca es una empresa del sector servicios, es una línea aérea, centrada en la innovación y servicio a los clientes. Es una de las aerolíneas más grandes de América Latina y la más grande de Colombia. Tiene una plantilla integrada por unos 5.000 colaboradores directos y una flota compuesta por 55 aeronaves, que operan en 21 destinos en Colombia y 20 puntos en América y Europa. Posee la más alta tecnología en sus aeronaves, y en sus procesos en tierra para darle al cliente las mejores opciones de compras, comodidad, seguridad y así seguir posicionándose como una de las mejores aerolíneas en el país y en el mundo.

Avianca está centrado, en la elaboración del servicio para la satisfacción de los clientes manteniendo la lealtad de ellos. Existe un ciclo del servicio, en el cual hacen la interacción cliente-empresa, dicho ciclo es la secuencia de actividades o procedimientos que el cliente realiza cuando compra un producto y/o servicio de Avianca. Estas actividades o procedimientos se denominan procesos cara al cliente.





Como se puede observar el ciclo del servicio comienza cuando Avianca decide la estrategia de comunicación de sus productos y servicios y termina cuando se realiza el servicio post venta, es decir, la gestión de los contactos del cliente sobre su experiencia de viaje. El diseño de los primeros procesos, se consideran aquellos que más adelante serán los de cara al cliente. De acuerdo a esto se debe trabajar permanentemente para que la forma en la que se haga entrega de los productos y servicios sea la adecuada, dado que son determinantes en la percepción que el cliente tiene de su experiencia de viaje.

### 3.3 LA COMPETITIVIDAD

*La competitividad es la capacidad de un país o una empresa para que proporcionalmente genere más riqueza que sus competidores en los mercados mundiales.*<sup>2</sup>

El servicio al cliente es una de las mayores ventajas competitivas que puede tener una empresa y si se aplica el servicio inspirador pueden llegar a tener un gran éxito. En las aerolíneas por ser empresas de servicio esto tiene un gran valor y por ello es de suma importancia que todos los que trabajen en dicha organización hablen un mismo idioma de servicio, que el cliente sienta que está a gusto con todo desde el momento que toma la decisión de comprar su tiquete hasta que llega a su destino.

Los empleados de las aerolíneas son un punto principal en lograr dicha competitividad, para que una organización funcione es indispensable el trabajo de sus empleados, su buen desempeño hace que la empresa tenga un mejor posicionamiento frente al mercado mundial, en estos tiempos tenemos que pensar es a nivel mundial ya que la globalización exige esto y en este momento el TLC hace pensar a los dueños de las empresas, a llevar la mejor calidad de los productos para que puedan ser comercializados y tengan la mejor acogida.

Por lo anterior es importante crear un buen ambiente laboral, en el cual todos los empleados se sientan a gusto trabajando en la organización, contratar personas competitivas que sepan trabajar en equipo que tengan calidad de servicio para que todo

---

<sup>2</sup> Jose Domingo Begaz (2004) La competitividad  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07\\_n13/a07.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a07.htm)

pueda ser más ágil y de la mejor calidad, cuando los empleados o colaboradores cooperan entre sí, es más fácil llegar a un fin que es cumplir con los objetivos y las metas establecidas.

Otras estrategias de servicio al cliente en las aerolíneas, son las alianzas estratégicas, los programas de cliente frecuente, la seguridad, las rutas, las frecuencias y la flota de aeronaves que ofrecen, todo ello es muy importante ya que es en lo primero que el cliente se fija para elegir la empresa, pero ¿Qué es lo que realmente el cliente tiene en cuenta para adquirir el producto? El servicio es lo que hace que todo lo que ofrezca la aerolínea sea atractivo al consumidor, puesto que es la experiencia que tendrá el cliente en todo su viaje, el servicio es lo que se destaca y hace que los clientes vuelvan a adquirir el producto y a su vez recomendarlo a otras personas, así se logra la ventaja competitiva.

Según Ron Kaufman en su libro servicio inspirador, nos habla de cómo las compañías cada vez se preocupan más por brindar un excelente servicio al cliente, como estrategia de diferenciación ante sus competidores. Para ello es importante innovar, sorprender al cliente y desarrollar una relación a largo plazo basada en la excelencia del servicio. Esto es un punto importante que las aerolíneas deben tener en cuenta, innovar y dejar una buena imagen a los clientes a largo plazo, hace que crezca la fidelidad con la empresa. Un ejemplo de ello en Colombia es Avianca es la aerolínea bandera y destacada del país, en los últimos años han creado la cultura del servicio excelencia latina, lo que permite innovar y destacarse de las demás aerolíneas, ofreciendo un servicio cálido, seguro y puntual a sus clientes, la excelencia latina consiste en romper

el hielo con los clientes, que el cliente se sienta en confianza como si estuviera en casa y se sienta a gusto con todo lo que se le ofrece, esta cultura ha tenido éxito, las experiencias de los clientes cada vez son mejores y esto lo demuestra el crecimiento de la aerolínea los últimos años. Es así como se puede lograr una ventaja competitiva, es una tarea que se debe lograr en conjunto con jefes y empleados para que todos hablen el mismo idioma de servicio y que tengan claro el norte estratégico de la compañía, para que se vean los mejores resultados.

Una cita que quisiera resaltar y puede ser de gran valor para Avianca y otras compañías es *“construir una aclamada cultura de servicio no consiste simplemente en hacer declaraciones; ni siquiera en preocuparse por los clientes. También consiste en construir la pasión y las prácticas para ofrecer un gran servicio a nivel interno y a través de la organización”*<sup>3</sup>

Lograr la competitividad es labor de todos, lo importante es ser claros y dar ejemplo entre todos, sentir pasión por lo que se hace, que el trabajo que se realice sea con la mayor motivación, esto se reflejara en los resultados y la imagen que se dará a nivel externo a los clientes.

---

<sup>3</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 80 Editora Aguilar

### 3.4 EL LIDERAZGO

*El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.*<sup>4</sup>

Ron Kaufman, en el libro *servicio inspirador*, dedica un capítulo a hablar de liderazgo, de cómo las compañías pueden utilizar el liderazgo, como un elemento primordial para motivar a sus empleados, así lograr el mejor servicio. De esta manera lo define “*el verdadero liderazgo en el servicio no consiste en una exigencia dirigida al departamento de servicios para un mejor desempeño. Tampoco consiste en una campaña de eslóganes colgados en la pared. El verdadero liderazgo en el servicio consiste en crear un ambiente donde cada miembro de equipo puede liderar, de arriba abajo, de abajo arriba, y en cada posición de la organización*”<sup>5</sup>. En Avianca, esta frase la pueden tomar para que cada miembro de la compañía se empodere de los casos, motive a los demás y se logre el arte del servicio inspirador, que mejor que nosotros como clientes lleguemos a una compañía y nos den soluciones prontas y eficaces, sin necesidad de escalar a nadie el caso, este es el momento donde el cliente puede medir la calidad del servicio. Es importante que los empleados puedan innovar, ser creativos sin esperar instrucciones de sus jefes, así lograr el éxito en las compañías logrando el modelo de servicio inspirador.

---

<sup>4</sup> Hellriegel, Jackson, Slocum (2002) “Administración un enfoque basado en competencias” Pág. 404, ediciones Thomson.

<sup>5</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 80 Editora Aguilar

Para Ron Kaufman *“los líderes no pueden decirles a las personas simplemente como servir; cada día deben mostrarle a la gente como servir y enseñarle por qué es tan valioso”*<sup>6</sup> esta frase es muy acorde con lo que realiza Avianca y otras compañías, los jefes deben ser un modelo de servicio a seguir, es bueno que realicen ejercicios de observar como se hace y luego la persona ponerlo en práctica e intentar mejorarlo, lo importante es que sea natural, espontaneo, que no sea un guion si no que se salgan de los parámetros para sorprender a los clientes. Hay que tener en cuenta que los jefes no solo deben prestar buen servicio al cliente externo, el servicio que le prestan al cliente interno es el más importante puesto que es el ejemplo que están dando a sus subalternos.

En el libro servicio inspirador, nos muestra siete reglas de liderazgo que Avianca en su entorno puede ponerlas en práctica:

- *Regla 1: Declara el servicio como una prioridad mayor.*
- *Regla 2: Sé un gran modelo a seguir*
- *Regla 3: Promueve un lenguaje común del servicio*
- *Regla 4: Mide lo que realmente importa*
- *Regla 5: Empodera a tu equipo*

---

<sup>6</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 87 Editora Aguilar

- *Regla 6: Elimina los obstáculos para un mejor servicio*
- *Regla 7: Mantén el foco y el entusiasmo*<sup>7</sup>

El material que nos brinda Ron Kaufman, es muy valioso y todas las compañías aéreas deberían estudiarlo y ponerlo en práctica, estas siete reglas es importante enseñarlas a los líderes de las compañías, ya que reúne todo lo que debemos aplicar para lograr el mejor servicio inspirador. Las aerolíneas son empresas de servicios, por ende el servicio es su razón de ser, que mejor que al final la compensación sea el reconocimiento de los clientes por el mejor servicio. Como lo mencione anteriormente, los líderes deben ser modelos a seguir, es importante que sus empleados lo vean como una persona a la que quieren seguir, que los líderes siempre hablen del servicio, no como exigencia si no como algo natural que a diario se debe aplicar, a su vez motivar a todo su equipo para que entre todos logren el resultado esperado y un punto importante que tenemos que tener en cuenta es que el liderazgo proviene de mí, no de los demás ni por lo que hagan los demás, debe ser un esfuerzo personal por ser cada día mejores y que pueda fluir en nuestras compañías, se debe poner en práctica lo que predicamos con acciones personales. La clave está en saber construir, el mismo idioma de servicio inspirador a todo el equipo, así se lograrán los resultados que se esperan y el éxito que quieren todas las compañías.

---

<sup>7</sup> Ron Kaufman (2013), "Servicio Inspirador" Pág. 87-96 Editora Aguilar

### **3.5 EL VIAJERO DE HOY**

Actualmente las aerolíneas ofrecen distintos productos que cautivan al viajero de hoy, pueden ser viajeros frecuentes que viajan por negocios, o simplemente las personas que lo hacen por placer, es importante ganar la lealtad de todos. La lealtad en el contexto empresarial, es la disposición de los clientes a preferir una empresa y comprar o utilizar sus servicios en forma exclusiva. Uno de los principales claves para tener éxito en los negocios es la construcción de la lealtad del cliente. Aferrarse a los clientes existentes es tan importante como solicitar nuevos clientes para mantener la alimentación de su lista de suscriptores nuevos. La lealtad del cliente es la clave para el crecimiento de su negocio y beneficios, porque los clientes leales generan un flujo de ingresos constante a través de compras de repetición, que aportan rentabilidad a su negocio. El servicio inspirador, puede ser la herramienta clave para lograr dicha lealtad se logra con una atención personalizada y diferencial, con calidez y amabilidad, cumplimiento en cuanto a itinerarios de vuelo y la oportunidad con que se atienden los compromisos, seguridad en cuanto a procedimientos técnicos, operacionales y administrativos, con las mejores tarifas acordes con las necesidades de los clientes, con un manejo eficiente del equipaje, beneficios para los viajeros frecuentes y entrega de servicios especiales y con la capacidad de innovar y sorprender a los clientes, con los puntos anteriores se ofrece un buen viaje para que el cliente vuelva a elegir la aerolínea para su experiencia de viaje. Cuando se cumple con todas estas expectativas, se logran los resultados, que es ser reconocidos como las mejores compañías de servicio y lograr sobresalir frente a la competencia.



Avianca atrae la lealtad de los clientes, con su amplia oferta de itinerarios, el cumplimiento, la seguridad, sus programas de viajero frecuente, el servicio y la alianza con otras compañías, lo que hace que el cliente encuentre todo lo que busca en la compañía, logrando así la ventaja competitiva. Adicional Avianca cuenta con herramientas tecnológicas que facilitan los procesos de viaje para los clientes y es miembro de Star Alliance que es la red de aerolíneas global más importante en términos de vuelos diarios, destinos, países a los que vuela y número de aerolíneas miembro de la alianza, debido a ello se facilitan los procesos de viaje.

Como herramientas tecnológicas Avianca cuenta con el portal web donde se soporta varias de las transacciones que facilitan el viaje para el pasajero de hoy, que por lo general son viajeros de negocios que requieren facilidad y rapidez en los procesos.

<b>PORTAL WEB</b> <b>WWW.AVIANCA.COM</b>	
<p><b>El sistema de información más importante para Avianca es su portal en internet el cual soporta varios procesos como los diferentes servicios que se le puede prestar al cliente, los servicios que se le prestan a las compañías aliadas y la información de la empresa en general.</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>COMPRAS</b></p>	<p><b>Se puede realizar la reserva y compra de tiquetes a través del portal, donde muestra las distintas opciones que tiene para realizar el viaje</b></p>

<b>WEB CHECK IN</b>	Es de gran importancia para agilizar los procesos en el aeropuerto, facilita el proceso de registro, evitando filas, escogiendo la silla que desea y ahorrando tiempo.
<b>ESTADO DE VUELOS</b>	Desde allí se pueden verificar el itinerario de los vuelos, esta es la información principal que los clientes suelen consultar en el momento de realizar un viaje.
<b>LIFEMILES</b>	El programa de lealtad de Avianca cuenta también con un portal de internet <a href="http://www.lifemiles.com">www.lifemiles.com</a> el cual facilita a los clientes inscribirse al programa de viajero frecuente, permite verificar las millas voladas y registradas, como utilizarlas, los descuentos especiales etc. Es un programa importante para Avianca ya que los clientes son la razón de ser y esto facilita los procesos de lealtad.
<b>AVIANCA MOBIL</b>	Ahora desde el celular descargando la aplicación de Avianca en el Smartphone,

	se puede hacer el registro para los vuelos, y guardar el pasabordo sin necesidad de imprimirlo, lo que facilita que únicamente con el celular puedan realizar su viaje, facilitando los procesos y generando la mejor experiencia de viaje.
--	---

Para el cliente que adquiere servicios en internet, es muy cómodo realizar las transacciones ya que ahorra tiempo, dinero y puede adquirir lo que necesita con eficiencia y éxito.

### **3.6 QUE ES EL SERVICIO AL CLIENTE INSPIRADOR?**

La importancia del servicio al cliente, empieza por todas las personas que se involucran en la transacción, hay que tener en cuenta que no solo es prestar un servicio si no crear una cultura de servicio, que sea algo del diario vivir, cuando se implementa dicha cultura, se podrán tomar las mejores decisiones frente a todos los clientes brindándoles un valor agregado que en todas las compañías puede ser un aliado para ganar ventaja competitiva. Se debe empezar por acordar un lenguaje común de servicio en toda la compañía, que nos sirva para superar las expectativas de los clientes, las cuales son demasiado cambiantes por lo que las compañías deben estar creando cosas nuevas a la velocidad que los clientes requieren. Por otra parte dentro de la compañía se deben

elegir, líderes que sean ejemplo para los demás miembros de la compañía, estas deben ser personas que tengan don de gente que les apasione el servicio, que les guste lo que realizan a diario así será más fácil mantener la cultura de servicio. Me doy cuenta que en muchas compañías el principal error está desde la contratación de las personas, contratan personas inconformes, negativas las cuales pueden contagiar a los demás miembros de la compañía y esto hace que no se preste el servicio inspirador que deberían tener y le dan oportunidad a la competencia de cada día destacarse más y lograr el éxito y reconocimiento por los clientes.

Para crear el servicio inspirador, necesitamos personas comprometidas, apasionadas por lo que hacen, adicional las compañías deben brindarles herramientas para que sea un complemento como por ejemplo entrenamientos que les den ideas para innovar, para entender al cliente que llega a ellos, esto de seguro el cliente lo percibirá y crearán una relación al largo plazo basada en la excelencia del servicio.

*“El servicio no es solo la reacción a un pedido, no es un departamento que responda quejas. El servicio no es una política empresarial, ni un procedimiento estándar. El servicio es mucho más que eso: es una puerta al logro, a la satisfacción y al deleite. Es la curiosidad de escuchar atentamente y de valorar a los demás, un compromiso para tomar acción y crear valor”*<sup>8</sup> Estas palabras de Ron Kaufman, me parecen de alta importancia puesto que nos deja claro en realidad que es la cultura del servicio, el servicio es la oportunidad que tenemos para sorprender al cliente y darle la oportunidad que vuelva a elegir a la compañía. El ciclo del servicio empieza desde el momento en

---

<sup>8</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 39 Editora Aguilar

que el cliente toma la decisión de adquirir el producto, en Avianca desde que se inicia el ciclo del servicio, desde allí hay que estar atentos en cada detalle que pueda sumar valor, para que el cliente vuelva a elegir el servicio en una próxima oportunidad, es por ello que todos los miembros de la compañía deben manejar un mismo lenguaje del servicio, para que el resultado final sea un éxito y se logre la fidelidad de los clientes a largo plazo.

*“Una cultura del servicio inspirador es aquella en la que el carácter y el valor del servicio que ofreces te eleva e inspira, y que estimula a las personas a tu alrededor”.* Como líderes debemos ser modelos de servicio, que la satisfacción y el reconocimiento de los clientes sea motivación para las demás personas, así se empezara a contribuir en la cultura del servicio para que cada día la compañía sea reconocida por la excelencia en el servicio, a su vez se creara un valor agregado para los empleados de la compañía que van a ser reconocidos, y se pueden crear nuevas oportunidades laborales por su desempeño laboral. Podrán destacarse entre los demás empleados, es por ello que adicional a innovar, se puede ver como una oportunidad para seguir creciendo en el ámbito laboral y personal.

### **3.7 COMO APLICAR EL SERVICIO AL CLIENTE INSPIRADOR EN AVIANCA?**

Avianca como empresa de servicios, es importante que tenga en cuenta el servicio al cliente inspirador si quieren lograr una ventaja competitiva, es un sector donde se pueden ofrecer productos similares, pero la milla extra que de la empresa en cuanto a servicio es lo que va a hacer la diferencia entre todas las compañías.

Para empezar Avianca debe crear y manejar un lenguaje común del servicio, deben garantizar que en todas las partes del país y del mundo brinden los mismos estándares de servicio, que el servicio sea impecable, que superen las expectativas y que genere una imagen recordativa en el viajero, para que cree una lealtad a largo plazo. Es importante que en Avianca creen el lenguaje común del servicio, que todos los miembros de la empresa muestren resultados con el ejemplo y utilizarlo a diario para que se vuelva una cultura entre todos. Para este punto es importante hablar del Crew Resource Management que es el CRM de la aviación, *el objetivo del CRM es mejorar las habilidades de comunicación y gestión de los tripulantes, tanto desde la perspectiva individual como la relacionada con el trabajo en equipo, la relación con los pasajeros, con la tripulación técnica e incluso con la cultura de la empresa*<sup>9</sup>. Es allí donde vemos lo importante que es manejar el mismo lenguaje en la aviación, esto lograra que se tengan estándares de seguridad y servicio que es lo que el cliente busca en el momento de elegir la empresa para su viaje.

En segundo lugar deben tener una visión comprometida del servicio *“una visión comprometida del servicio orienta a todos hacia la acción para que la visión se convierta en una realidad”*<sup>10</sup> En las acciones es que se muestran los resultados y se logran cumplir los objetivos. En Avianca, lo pueden aplicar desde el momento que el cliente se pone en contacto para adquirir el tiquete, los colaboradores deben conocer a los clientes, conocer sus necesidades, saber que pueden hacer para ayudarles y para

---

<sup>9</sup> AviaciónD, Crew Resource Management, <http://www.aviaciond.com/2012/02/crew-resource-management-crm/>

<sup>10</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 120., Editora Aguilar

sobrepasar las expectativas que el cliente tiene y como dice Ron Kaufman generar un “guau” es decir sorprender a los clientes y diferenciarse de la competencia, de este modo queda satisfecho el cliente y el empleado por la labor cumplida. Para complementar los líderes de Avianca y las demás compañías deberían tener en cuenta esta frase *“una visión comprometida del servicio es como un mantra para motivar a tu equipo y mantenerlo enfocado en un servicio inspirador”*<sup>11</sup>. Es bueno que los empleados se salgan de los parámetros, para ofrecer una buena experiencia al cliente, por lo general los aeropuertos son lugares demasiado estresantes, y que mejor que puedan darle un poco de tranquilidad a los clientes, ofreciendo una conversación amena, con un poco de humor, brindando lo mejor de sí para que una experiencia tal vez de miedo se convierta en el mejor viaje de su vida, esto es lo que los empleados deben entender, para lograr el reconocimiento de los clientes.

En tercer lugar está el reclutamiento del servicio, las aerolíneas en el momento de realizar el reclutamiento del personal, deben enfocarse en personas con actitudes y aptitudes serviciales, que tengan claro que es el servicio y para que van a ser contratados, que les apasione interactuar con los clientes y buscar soluciones prontas. El proceso de reclutamiento de las aerolíneas debería ser de mucha dedicación, ya que de ello depende el éxito de la empresa, es importante reconocer el talento de las personas y contratar seres idóneos, que contribuyan con la visión y la misión de la empresa, adicional a ello que generen un nivel alto de competitividad, para lograr el éxito en equipo.

---

<sup>11</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 121 Editora Aguilar

En cuarto lugar está la orientación al servicio. Luego de realizar un excelente proceso de contratación, Avianca debe orientar a los empleados en la cultura del servicio que quiere la compañía, para ello es bueno brindarles una inducción adecuada, con vivencias que permitan que ellos aprendan en que se quiere enfocar las empresas. Allí se involucra el área de gestión humana en todo momento, cuando contratan personas con un perfil muy completo, cuando ofrecen beneficios a las personas que laboran, la labor puede ser más eficaz y así lograr la ventaja competitiva frente a otras compañías. En el caso de Avianca que es una empresa de servicios, se compite con servicio, por ello es tan importante tener al colaborador a gusto con su compañía, para que así pueda reflejar lo que está sintiendo y pueda dar un valor agregado con el fin que el cliente vuelva a tomar el servicio. Es importante que desde el primer día se sientan como en casa, así la actitud de servicio va a ser excelente.

En quinto lugar se encuentra las comunicaciones del servicio. *“utiliza las comunicaciones del servicio para promover tu lenguaje del servicio, expandir tu visión del servicio, mostrar tus nuevas contrataciones, anunciar tu concurso más reciente, explicar tus medidas y la métrica del servicio y darles voz a los elogios y quejas de tus clientes”*.<sup>12</sup> Es importante que Avianca, mantenga informados y actualizados a sus empleados con toda la información pertinente, con ello pueden educar, motivar, felicitar e inspirar a todos los miembros de su equipo. En Avianca es muy importante la divulgación de dicha información, puesto que sus procesos cambian constantemente y deben estar a la vanguardia de las demás compañías a nivel mundial, y con ello

---

<sup>12</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 147 Editora Aguilar



mantendrán un estándar de servicio puesto que todas las personas tendrán el conocimiento, para hablar el mismo lenguaje en cualquier lugar que se encuentre representación de la aerolínea.

En sexto lugar está el reconocimiento y recompensas del servicio. Avianca y en si todas las compañías deben reconocer el esfuerzo de sus empleados, es dar un agradecimiento a la labor cumplida y una motivación para seguir mejorando. El interés y la preocupación por los colaboradores es un punto primordial. Los gerentes y líderes se deben interesar por el bienestar de todos, para esto es necesario que interactúen e indagan como se sienten, escuchan opiniones y los inviten a ser parte activa de la construcción y mejoramiento de los procesos de cara al cliente; los incentiven para mejorar el rendimiento ofreciendo beneficios para ellos y sus familias. En Avianca un incentivo es ofrecer tiquetes para los empleados y sus familias, existen programas de reconocimiento de servicio, bonificaciones por el logro de las metas cumplidas y otros reconocimientos que pueden ser demasiado significativos para los colaboradores. Esto hace que los empleados se sientan a gusto y eso lo van a reflejar con los clientes. De esta manera gana la compañía, los clientes y los empleados.

En séptimo lugar está la voz del cliente. Luego de haber cumplido el ciclo del servicio se encuentra la voz del cliente, es recibir elogios por la labor realizada, o por el contrario recibir quejas y críticas constructivas. Esto es una oportunidad para profundizar en lo que se hizo mal y verlo como un aprendizaje y una oportunidad de mejora. *“las quejas de los clientes son textos escolares, de los cuales aprendemos”*<sup>13</sup> es importante

---

<sup>13</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 161 Editora Aguilar

compartir con los empleados dichas experiencias, para que todos puedan aportar en la mejora, aprendiendo cuales pueden ser los puntos débiles, y cuáles pueden ser las ventajas que tengan.

En octavo lugar se encuentra medidas y métrica del servicio, *“las medidas y la métrica del servicio son un pilar fundamental para ayudarte a identificar problemas, descubrir oportunidades, impulsar nuevas acciones y crear más valor para tus clientes y los miembros de tu equipo y para tu organización”*.<sup>14</sup> En las aerolíneas es importante escuchar la voz del cliente, esto generara ideas de mejora y a su vez servirá para darse cuenta cual es la ventaja competitiva que ellos reconocen, para mantenerla y mejorarla. Hay que tener en cuenta que cuando se realizan encuestas a los clientes, deben ser fáciles de responder que el cliente no se sienta aburrido, si no por el contrario sienta que es tenido en cuenta y que su opinión es de alto valor. De la formulación de la encuesta esta el éxito de los resultados y los planes de acciones de mejora van a ser más efectivos, hay que sintonizar a todos los empleados para que en el momento que lleguen los resultados, ellos aporten opiniones que puedan servir para mejorar, que sean parte activa de este proceso, para que tengan claro que es lo que pueden hacer para superar las expectativas del cliente. Al igual hay que darle un reconocimiento al cliente en agradecimiento por diligenciar la encuesta e informarlos de los planes de acción que se están llevando a cabo, para que se sientan parte activa del proceso.

En noveno lugar se encuentra el proceso de mejoramiento del servicio, *“un proceso de mejoramiento del servicio son todos los métodos y procesos que utilizas para desafiar y*

---

<sup>14</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 172 Editora Aguilar

*respaldar a tu gente a mejorar continuamente su servicio*<sup>15</sup>. En Avianca, es indispensable que ofrezcan talleres constantes de calidad de servicio que sean dinámicos, donde los empleados puedan participar, simular un escenario donde pasen los casos más constantes y ellos mismos dar las soluciones que creen que van a ser las mejores, al final entre todos pueden socializar que fue lo más acertado y que se puede mejorar. Como segundo punto hay que reconocer la buena labor de los empleados, esto puede ser haciendo concursos de servicio, es posible hacer programas donde los clientes puedan premiar el buen servicio y en un determinado tiempo premiar los empleados que tengan un alto número de reconocimientos, esto puede ser motivante para el colaborador, y el cliente también ganara beneficios. En Avianca han implementado el programa de Volar y Servir, que es que cada vez que un colaborador ofrezca un servicio, ágil, cálido y seguro el cliente le entregara un bono de reconocimiento, con los cuales mas adelante podrán ganar premios, al igual se premian los clientes que entreguen bonos rifando millas para sus cuentas.

En decimo lugar se encuentra la recuperación y garantías del servicio, *“la meta no consiste solo en solucionar los problemas, sino también en crear experiencias que deleiten y sorprendan”*<sup>16</sup>, cuando existe un problema con algún cliente, la compañía debe hacer todo lo posible por solucionarlo lo más rápido posible, mostrarle al cliente que es muy importante para la compañía y adicional brindar algo que los pueda sorprender, en las aerolíneas pueden ser abonar millas a sus cuentas, entregar bonos

---

<sup>15</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 173 Editora Aguilar

<sup>16</sup> Ron Kaufman (2013), “Servicio Inspirador” Pág. 187 Editora Aguilar

para un próximo viaje, dar una cortesía a clase ejecutiva, con estas múltiples posibilidades que se tienen se pueden superar las expectativas del cliente y es un gana-gana, gana el cliente y gana la compañía porque crea lealtad en los clientes.

Y por último está el modelo a seguir en el servicio. Cuando se trabaja en todos los puntos anteriores, hay algo demasiado importante es que los líderes estén sintonizados con lo que están implementando, es decir que ellos empiecen a ser modelo de servicio, que sean un ejemplo a seguir, deben utilizar todas las herramientas para lograr el éxito que se quiere. Esto no es solo labor de los jefes y líderes, todos pueden ser modelos de servicio, que inspiren a los demás a seguir los lineamientos para lograr el reconocimiento. Un ejercicio fácil que pueden hacer las aerolíneas, es un trabajo de observación, es decir los jefes y líderes involucrarse un día en la operación diaria, donde ellos sean el modelo de servicio, es una actividad donde se puede involucrar a los empleados, al inicio los empleados observan como lo realizan sus líderes, luego ellos lo hacen y pueden analizar cómo mejorarlo, es una actividad sencilla pero que servirá mucho para enfocar a todos en el mismo lenguaje del servicio. Adicional al servicio, también se debe dar ejemplo con la presentación personal, que sea impecable esta es la imagen que le venderemos al cliente y servirá para que el cliente se sienta a gusto, por último las instalaciones deben ser acogedoras, limpias, ordenadas son tips sencillos pero que servirán para lograr la ventaja competitiva.

Para los viajeros, la campaña que Avianca maneja es "ES POR TI". La razón de la compañía son los clientes, toda la compañía en conjunto trabaja para cumplir con las expectativas de los clientes, esto encierra toda la compañía desde la flota moderna con

que se cuenta, las instalaciones, las herramientas tecnológicas, el servicio en tierra y a bordo y todo lo que conlleva la mejor experiencia de viaje. En los últimos días Avianca fue catalogada como la mejor aerolínea de América Latina, lo que nos muestra que están bien encaminados en el cumplimiento del norte estratégico, y que los clientes aprueban el servicio, logrando así la ventaja competitiva y el reconocimiento a nivel mundial.

#### 4. RECOMENDACIONES

- Avianca es una empresa reconocida a nivel mundial, competitiva en todos sus aspectos. para mantenerse es importante que la compañía se preocupe por mantener la lealtad de los clientes. Una recomendación sería el realizar encuestas de satisfacción constantes e incluir al cliente para que se generen propuestas que permitan cumplir con las expectativas del servicio por parte de la compañía.
- Avianca en sus procesos cumple con todos los lineamientos del RAC, es importante que cada uno de los colaboradores tengan conocimiento de ello, pues es este el que dará la seguridad y buen servicio al cliente, esto hará que la empresa sea reconocida por la excelencia en sus procesos.
- Avianca como resultado de los mejores procesos que implementan obtuvo la certificación ISO 9001:2000 lo cual es garantía para los viajeros que adquieren el servicio y conlleva a la aerolínea a que esté muy bien posicionada en el mercado y atraiga nuevos clientes por los excelentes procesos que maneja. Esto también es una ventaja competitiva frente a otras aerolíneas del país y del mundo, es importante que cada día trabajen para que sigan manteniendo estos altos estándares y a su vez mejoren obteniendo más reconocimientos por los estándares de seguridad y servicio.

## 5. CONCLUSIONES

- El servicio inspirador, es la herramienta fundamental en las aerolíneas para lograr ventajas competitivas, y lograr la diferencia ante la gran demanda que existe hoy en día.
- La lealtad de los clientes se debe exclusivamente al servicio prestado, es crear una relación entre cliente y organización a largo plazo.
- Las aerolíneas al ser empresas de servicios, deben entender que cada cliente es un mundo de emociones y que hay que ser proactivos en el momento de prestar el servicio, para que superen las expectativas y se lleven una buena imagen de la compañía.
- Las personas que conforman el equipo de la compañía, deben mantener los mismos estándares de servicio, para dar un trato exclusivo y personalizado que los diferencian de la competencia.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Hellriegel, Jackson, Slocum (2002). Novena edición Administración: un enfoque basado en competencias. México D.F: Thomson editores.
- Ron Kaufman (2013). Servicio Inspirador. Colombia. Editora Aguilar.
- Jose Domingo Begaz (2004) La Competitividad. Recuperado el 01 de Febrero de 2015 de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07\\_n13/a07.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a07.htm)
- Reglamento Aeronáutico Colombiano RAC (2015), Aerolínea, recuperado el 17 de febrero de 2015 de <http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Rrglamentacion/RAC/Biblioteca%20Indice%20General/RAC%20%201%2>
- AviacionD, Crew Resources Management CRM, recuperado el 17 de febrero de 2015 de <http://www.aviaciond.com/2012/02/crew-resource-management-crm/>
- Libro de Vuelo Avianca
- [www.avianca.com](http://www.avianca.com)
- [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com)