



**Implementación de un sistema de gestión de calidad en una empresa de  
Turismo On Line**

Alumno: Pablo Oscar Jalid

Tutor: Gabriel Bater

Fecha: junio 2019

Ciudad Autónoma de Buenos Aires



## AGRADECIMIENTOS

A Analía Sirianni, por su infinito amor, y acompañarme en este camino.

A mi mamá por su cariño, su apoyo incondicional y enseñarme que con esfuerzo todo se logra.

A mi hermano Mariano por estar siempre presente.

A mi tía Graciela por su calidez permanente y su gran ayuda.

A Roberto, Walter, Julio, Ezequiel, Pablo y Gustavo porque son los mejores amigos que se pueden tener.

A mis compañeros de curso, enormes profesionales y excelentes personas que me permitieron aprender a su lado.

A Diego, Vivi, Arturo y Martín en un principio compañeros de equipo y hoy amigos. Gracias por ayudarme a ser mejor, sin ustedes hubiera sido mucho más difícil sin duda.

A mi tutor Gabriel Bater, por guiarme, darme su apoyo permanente y sobre todo por su gran paciencia



## RESUMEN

El costo por adquirir un nuevo cliente es entre 5 y 25 veces más alto que el de retenerlo, esto significa que es clave en cualquier empresa e industria fomentar la recompra de los clientes ya existentes. El indicador más utilizado para predecir la lealtad y por ende recompra de los clientes es el NET PROMOTORE SCORE (NPS).

La gestión efectiva de este indicador obliga a las organizaciones a reformular sus procesos poniendo como foco central al cliente.

El objetivo general de esta tesis fue determinar el impacto de la implementación de un modelo de sistema de gestión de calidad en una empresa de Turismo On Line.

Como objetivos específicos fueron analizar la evolución del indicador de lealtad y Re compra (NPS) y determinar un modelo de gestión de mejora continua para la operación.

El punto de partida fue un escenario en el cual no había ningún proceso definido, el resultado de esta ausencia de definiciones era la pérdida de eficiencia interna y la de ignorar la satisfacción del cliente, esto último impactaba en el indicador NPS.

Las acciones que se llevaron a cabo fueron la de la implementación de un sistema de gestión de calidad, el mismo estuvo basado en 4 etapas que se fueron trabajando en paralelo: estas etapas fueron: 1) La definición de procesos con foco en el cliente, 2) El armado de la descripción de los puestos de trabajo, 3) La capacitación de las personas en sus puestos de trabajo y 4) La medición de los resultados.

Producto de esta implementación se generó una cultura de mejora continua en el área de Post venta y se comenzó a concientizar a toda la organización de la necesidad de virar hacia una mirada con foco en el cliente y demostrar que esto no necesariamente impactaría en un incremento de costos sino más bien todo lo contrario.

Como conclusión el sistema logro que se mejoraran indicadores operativos, de satisfacción y de lealtad de clientes. En cuanto al marco teórico se revisó principalmente publicaciones y bibliografía relacionada con el análisis de la experiencia de los clientes con las empresas, se analizó la industria del turismo, principalmente el producto comercializado de manera on line y por último se detalló que es un sistema de gestión de calidad.



En el Marco Empírico se redactó como fue el paso a paso de la implementación del sistema de gestión de calidad para poder mejorar la experiencia final del usuario en una empresa de Turismo On Line.



## **PALABRAS CLAVES**

Sistema de gestión de la calidad, experiencia, NPS, post venta, Turismo



INDICE

INTRODUCCION ..... 1

MARCO TEÓRICO ..... 1

CAPÍTULO I: LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO ..... 2

1.1 ¿Qué es la experiencia de clientes? ..... 2

1.2 Como impacta la experiencia en termino de indicadores del negocio y financieros ..... 4

1.3 Como se mide la experiencia (Net Promoter Score) ..... 8

CAPITULO II: GESTION DE EXPERIENCIA EN TURISMO ON LINE ..... 10

CAPITULO III: QUE ES UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD ..... 20

3.1 Definición de un sistema de Gestión de la Calidad: ..... 20

3.2 ¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad y Performance en una organización? ..... 21

3.3 Alcance y ámbito donde se aplicó el proyecto ..... 23

DESARROLLO EMPIRICO ..... 29

CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y PROCESO DE POST VENTA ..... 29

CAPÍTULO V: ANALISIS DE SITUACION INICIAL DE INDICADORES. .... 34

CAPÍTULO VI: DIAGNOSTICO DE LA GESTION ..... 39

CAPÍTULO VII: DETALLE DE ACCIONES IMPLEMENTADAS ..... 45

CAPÍTULO VIII: RESULTADOS OBTENIDOS ..... 61

CONCLUSIONES ..... 71

BIBLIOGRAFÍA ..... 71

ANEXOS ..... 71



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos de Grafico de Figura 6 .....	8
Tabla 2: Distribución de los resultados de Satisfacción de Ilustración 6 .....	8
Tabla 3: % Clientes Satisfechos de la compra On line.....	14
Tabla 4: Distribución Venta por unidad de Negocio.....	29
Tabla 5: Distribución de Venta por Canal.....	30
Tabla 8: Evolución de Tiempo operativo de atención.....	37
Tabla 9: Evolución de llamadas recibidas.....	38
Tabla 10: Evolución de llamadas Atendidas .....	38
Tabla 11: Evolución de llamadas abandonadas.....	38
Tabla 12: Evolución de Nivel de Servicio y Objetivo.....	38
Tabla 14: Motivos de Detracción luego del viaje.....	69
Tabla 15: NPS por Proveedor de Hotel.....	70



## INDICE DE FIGURAS

Figura Nª 1: Emociones generadas en los clientes .....	2
Figura Nª 2: Pirámide de experiencia de cliente .....	3
Figura Nª 3: Experiencias Positivas Compartidas .....	6
Figura Nª 4: Experiencias Negativas Compartidas .....	6
Figura Nª 5: Destino Recomendaciones Positivas .....	6
Figura Nª 6: Destino Comentarios Negativos .....	6
Figura Nª 7: Duración de la Relación vs Satisfacción .....	7
Figura Nª 8: Composición Comercio Electrónico Arg. 2018 .....	13
Figura Nª 9: Características Comprador On Line .....	15
Figura Nª 10: Camino de un cliente en una Empresa de turismo on Line .....	15
Figura Nª 11: Requisitos para que un cambio cultural sea efectivo .....	23
Figura Nª 12: Análisis de Recompra Post Viaje .....	25
Figura Nª 13: Análisis de Post Compra .....	26
Figura Nª 14: Benchmark de NPS Por industria .....	26
Figura Nª 15: Distribución de Resultados por Producto Industria del Turismo .....	27
Figura Nª 16: Organigrama Customer Care Avantrip 2017 .....	33
Figura Nª 17: Gráfico Evolución NPS Post Compra .....	34
Figura Nª 18: Gráfico Evolución NPS Post Viaje .....	35
Figura Nª 19: Evolución de Calidad del trato .....	36
Figura Nª 20: Organigrama Customer Avantrip 2018 .....	44
Figura Nª 21: Modelo de Descriptor de Puestos .....	52
Figura Nª 22: Modelo Programa de Capacitación .....	55
Figura Nª 23: Modelo de Tablero de Control de Gestión .....	56
Figura Nª 24: Modelo Diccionario de Indicadores .....	57
Figura Nª 25: NPS Post viaje (Jul 17 a Dic 18) .....	61
Figura Nª 26: NPS Post viaje y Satisfacción Telefónica .....	62
Figura Nª 27: NPS Post viaje Vs Resolución Telefónica .....	63
Figura Nª 28: NPS Post viaje Vs Calidad del trato .....	65
Figura Nª 29: NPS Post viaje y Llamadas Recibidas .....	65
Figura Nª 30: NPS Post viaje y TMO .....	66
Figura Nª 31: Resolución y TMO .....	66
Figura Nª 32: NPS Post Viaje vs NPS Post Compra .....	67





## INTRODUCCION

1. Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) y la Organización Mundial del Turismo, en los últimos 5 años (2012- 2017) en la República Argentina hubo un incremento del 86 % en el Turismo emisor y una extensión de 3 días en la cantidad de alojamiento en el exterior por parte de los argentinos.

2. En un documento publicado por Amadeus (proveedor de servicios tecnológicos para compañías aéreas), estimaba que el turismo sería casi del doble en América Latina en los próximos 10 años y pronosticaban un incremento considerable en la utilización de Agencias On Line.

3. COPC (Consultora de gestión especializada en la transformación de la experiencia del cliente), las empresas que focalizan en la experiencia del cliente mejoran el valor de la marca, la fidelización, aumentan los ingresos y reducen los costos.

Teniendo en cuenta estos 3 ejes (incremento de mercado, potencialidad de crecimiento en la adopción de la compra de pasajes mediante Internet y el impacto positivo en la experiencia del cliente, se definió trabajar sobre la implementación de un modelo de gestión que mejoré la experiencia de los clientes en la post venta de la empresa Avantrip-

Avantrip es una empresa que se dedica a la venta de productos turísticos, desde su comienzo el equipo de agentes de post venta gestiono los procesos en base a la experiencia de manera empírica y práctica, este modelo de gestión impactaba negativamente en la experiencia que tenían los clientes al contactar a la empresa luego de la compra de un producto lo cual impactaba en términos de recomendación del producto y re compra a futuro.

A partir de esta evidencia la empresa definió implementar un modelo de gestión de calidad para el área de post venta.

Como guía para la investigación se consideraron las siguientes preguntas:

¿Qué se entiende por experiencia y como se mide?

¿Como impacta en la recompra una mejor experiencia en el servicio de post venta?

¿Cuál era la situación inicial antes de la implementación del proyecto y como fue la evolución de los indicadores?

¿Como estaba estructurado el modelo de gestión implementado?

¿Hubo mejora en los indicadores?

El objetivo principal de esta tesis fue el de demostrar cómo se implementó un sistema de gestión de calidad y cuáles fueron los resultados obtenidos en la percepción del cliente.



Como objetivos específicos se definieron:

- Hacer un repaso teórico del concepto de experiencia de clientes y cuál es su impacto en el negocio.
- Describir el mercado del turismo, con mayor énfasis en que se comercializa de manera digital.
- Analizar la situación inicial antes del comienzo del proyecto.
- Describir las acciones implementadas y sus resultados

La metodología utilizada fue descriptiva, se utilizaron datos secundarios y los instrumentos de recolección fueron bases transaccionales de la empresa.

La tesis se estructura en 8 capítulos con un marco teórico (capítulos 1 a 3), un marco empírico (capítulos 4 a 8). En el primer capítulo se define el concepto de experiencia de clientes y su impacto en el negocio. En el capítulo 2 se da un marco del comercio electrónico y la industria del turismo. En el capítulo 3 se define que es un sistema de gestión de calidad y se detalla el alcance del proyecto. El primer capítulo del desarrollo empírico (Capítulo N°4) se detalla la empresa como está organizada y principalmente la situación del equipo de Post Venta antes del comienzo del proyecto, en el capítulo 5 se muestran los resultados y todos los indicadores previos al proyecto. En el capítulo 6 figura el diagnóstico cualitativo y se detallan las primeras acciones realizadas para mejorar la situación del equipo. El capítulo 7 muestra en detalle todos los procesos implementados, por último, en el capítulo 8 se muestran los resultados obtenidos. Al final del trabajo está la conclusión.



## MARCO TEÓRICO

El marco teórico describe el concepto de Experiencia de clientes como factor de diferenciación en la industria del turismo principalmente On line, y el impacto integral que tiene en términos de satisfacción, lealtad de los clientes y de resultados económicos en el negocio.

Se define en detalle como un sistema de gestión de calidad ayuda a alinear a la organización en un enfoque centrado en el cliente sin perder de vista la eficiencia.

Se demostró el impacto económico y financiero que tuvo en la organización la implementación de un modelo de gestión de calidad.

Se presentan diversos artículos e informes de consultoras especializadas, por otro lado, se analizó bibliografía de los principales autores que investigan sobre la disciplina de Experiencia.

Las variables principales que se analizaron en este marco teórico son:

- NPS
- Satisfacción
- Insatisfacción

Por último, se realiza una comparación de los indicadores de experiencia por industria.



## CAPÍTULO I: LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO

Este capítulo está centrado en definir el concepto experiencia de clientes, como se mide, como se puede gestionar y su impacto en el negocio en términos económicos y financieros.

El fin principal de este capítulo es poder definir el marco de que se entiende por experiencia de cliente y fundamentalmente porque es importante para cualquier organización.

### 1.1 ¿Qué es la experiencia de clientes?

La experiencia de clientes son las emociones que se generan en los clientes en cada punto de contacto que el mismo tiene con la empresa, es una interpretación personal y única (IZO, 2015)

Se observan en la Figura N. °1: todos los puntos que directa o indirectamente generan emociones en los clientes cuando interactúa con una Empresa.

### Las emociones del cliente en el centro de los procesos de las compañías

Figura Nª 1: Emociones generadas en los clientes



Fuente: Consultora IZO

Tomando como punto de partida que la que la experiencia son las emociones percibidas por el cliente, la gestión de la experiencia es accionar sobre los que generamos en el cliente para conseguir resultados de negocio.

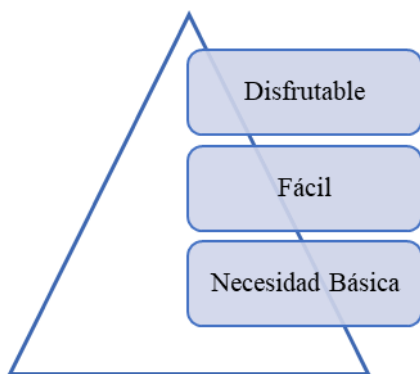


“... La Ciencia y el arte de dirigir las experiencias con el cliente a través de todos los puntos de contacto, para maximizar el valor ofrecido a los clientes...” (Certificación de Customer Experience Izo, 2015, página 32)

La emoción genera recuerdo, este condiciona las decisiones futuras de nuestros clientes.

Según se observa en la Figura N. °2, se distinguen 3 niveles de experiencia en una pirámide: Necesidad básica, Fácil y Disfrutable.

Figura Nª 2: Pirámide de experiencia de cliente



Fuente: Consultora IZO

De la Figura N. °2 se entiende por necesidad básica a que el cliente logro su objetivo, esto es lo esencial, consigue resolver su inquietud, por fácil a que sumado a lograr su objetivo le fue simple no le demando muchas interacciones con la empresa; y por disfrutable además de resolver la consulta de una manera fácil el cliente fue sorprendido con una grata experiencia.

#### • Como superar la expectativa de un cliente: El efecto Wow

Generar momentos memorables en el consumidor, impacta en la lealtad y recomendación por parte del cliente, esto incrementará los resultados de la compañía mediante la recompra, esto se demostrará en el punto 1.2 de la Tesis

Una experiencia Wow es la que genera Momentos sorprendidos fuera de lo ordinario que quedaran para siempre en la memoria del consumidor (Obregón, 2014).

“...Los clientes buscan experiencias, necesitan vivir historias, sensaciones, todas las empresas están en el negocio de experiencia de clientes, solo basta una mala experiencia para perder a un cliente.”. (McKinsey, <https://www.mckinsey.com/i>, 2018)



Al tratar la experiencia de clientes como una disciplina de negocios tiene un impacto directo en las ganancias de la empresa, producto de la recompra generada por el mismo cliente o las recomendaciones que el mismo hace de la empresa.

La empresa Zappos demostró que el 75 % de sus ventas, se generan por clientes recurrentes. Los clientes vuelven y compran más seguido, las compras de los clientes recurrentes son 2.5 más frecuentes y el ticket promedio es mayor. (delivering happiness, 2010)

El 66 % de los clientes que cambian de marca lo hacen por una mala experiencia, se puede concluir que principalmente el foco tiene que estar en la retención de los clientes, debido a que es más económico retener a un cliente que generar uno nuevo. Según varios estudios, el costo de adquisición de un nuevo cliente es entre cinco y 25 veces más alto que el costo de retener un cliente existente (Gallo, 2014).

El resumen de la bibliografía relevada marca que una excelente experiencia con una empresa genera:

- ✓ Lealtad
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Recomendación

Estos 3 ejes: Lealtad, Rentabilidad y Recomendación son fundamentales para demostrar en términos económicos y financieros que la implementación de una cultura centrada en el cliente colabora de manera relevante en el incremento de mercado y rentabilidad para la compañía.

## **1.2 Como impacta la experiencia en termino de indicadores del negocio y financieros**

Para implementar una cultura centrada en el cliente es necesario conseguir el apoyo de toda la organización, para que esto ocurra, es clave hablar en el lenguaje de los negocios, esto significa explicar el retorno económico que va a tener la compañía si comienza a trabajar con foco en una excelente experiencia del cliente.

### **• Cálculo del retorno de la inversión (NPS Economics)**

Para medir el retorno de la inversión, según la consultora IZO hay 5 definiciones (5 P), que son los principales motivadores de la economía de experiencia de clientes, estas 5 P son:



- **Preferencia**
- **Promoción,**
- **Permanencia**
- **Porción del presupuesto**
- **Precio Premium.**

Estas definiciones (5 P) ayudan a medir el efecto generado por gestionar la experiencia de clientes.

• **Detalle de las 5 P de la economía de experiencia de clientes.**

**Preferencia:** Los nuevos clientes que escogen a la empresa por la promesa de una buena experiencia, el resultado es el crecimiento orgánico de nuevos clientes.

**Promoción:** Nuevo negocio generado como consecuencia de recomendaciones de clientes a no clientes, esto genera un ahorro comercial generado por la recomendación.

**Permanencia:** Tiempo que los clientes continúan siendo clientes como consecuencia de las experiencias vividas, se extiende la duración de los clientes en la compañía.

**Porción del Presupuesto:** Presupuesto del cliente para ese Producto o Servicio. % del presupuesto destinado a nuestra compañía, dado la buena experiencia que se generó en el cliente, está dispuesto a gastar una porción mayor de su presupuesto en el producto de la empresa.

**Precio Premium:** Precio adicional por el que se está dispuesto a pagar a cambio de una mejor experiencia.

• **Fórmula para estimar los ingresos generados por mejorar la Experiencia**

Se utilizan 1 o 2 de las 5 P para estimar el ingreso generado, y estas deben ser las más concretas de cuantificar. En los siguientes puntos se detalla cómo estimar el ingreso generado por Promoción y Permanencia.

a) **Análisis del concepto de Promoción:**

De acuerdo con un relevamiento realizado por la consultora especializada IZO, a más de 500 clientes del sector bancario en Argentina, las recomendaciones positivas, en un 53.4 % se compartieron, un 30.43 % no se ha compartido y un 16.14 % no ha tenido ninguna experiencia, esto se puede visualizar gráficamente ver en la figura N°3. (Certificación de Customer Experience Izo, 2015, página 98)



En la Figura N. °4, se puede observar con quienes fueron compartidas las experiencias negativas y en qué porcentaje se comunicó.

Figura Nª 3:Experiencias Positivas Compartidas



Fuente: Consultora IZO

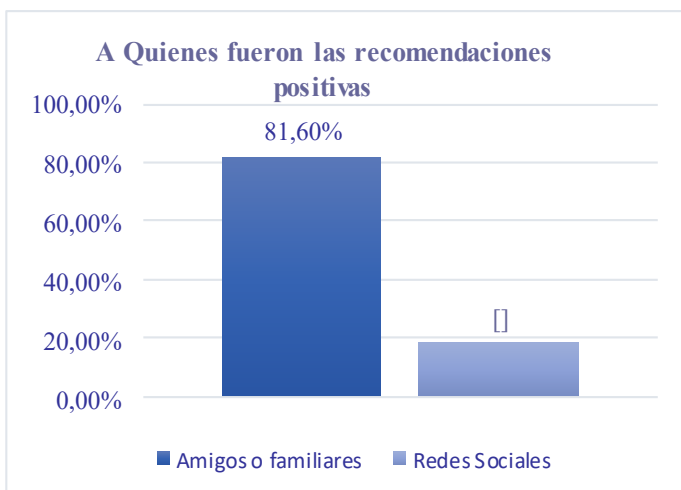
Figura Nª 4:Experiencias Negativas Compartidas



Fuente: Consultora IZO

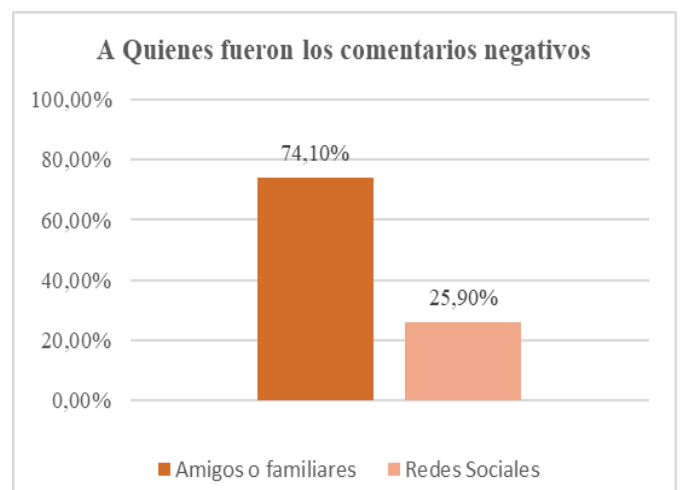
En la Figura N. °5 se pueden observar el destino de las recomendaciones positivas, más del 80 % fueron a amigos o familiares, en cuanto a los comentarios negativos en la Figura N. °6 se visualiza que el 74,10 % fueron a amigos o familiares.

Figura Nª 5:Destino Recomendaciones Positivas



Fuente: Consultora IZO

Figura Nª 6:Destino Comentarios Negativos



Fuente: Consultora IZO





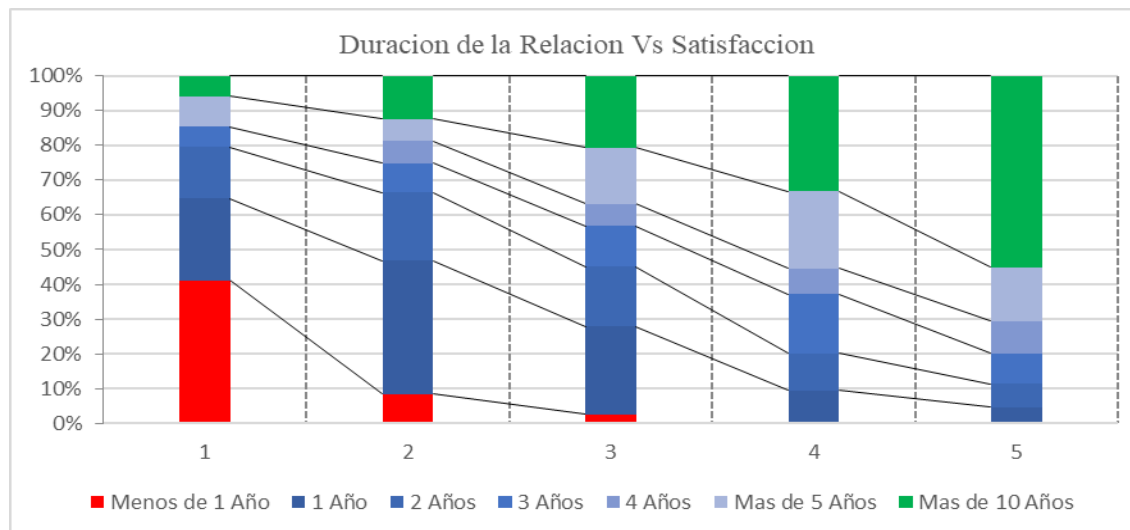
**b) Análisis del concepto de Permanencia:**

Para estimar este punto se tienen en cuenta 2 variables principales la duración de la relación con la compañía y la satisfacción con la misma.

La Figura N. °7, lo que responde es: ¿De mantenerse la satisfacción con la empresa como está ahora, cuánto tiempo más permanecería siendo cliente? Tomando los puntos más extremos, las personas que tienen una satisfacción evaluada con 5 (el máximo puntaje en esta encuesta), en un 55 % estiman que la relación con la compañía será de más de 10 años, en el caso opuesto los que evalúan con 1, el 41.2 % entienden que dentro del próximo año cambiaran de empresa

En resumen, esto demuestra que una persona que tiene una mayor satisfacción hoy es más factible que permanezca en la empresa por mayor tiempo.

Figura Nª 7: Duración de la Relación vs Satisfacción



Fuente: Consultora IZO

• **Satisfacción y estimación de permanencia**

En la Tabla N°1 se muestra la apertura de los datos analizados en la Figura N°7

Por otro lado, se visualiza en la tabla que los clientes que respondieron que estiman permanecer menos de un año en la empresa, ninguno mostraba satisfacción (Resultados 4 y 5).

La Tabla N°1 muestra la distribución de la satisfacción de los 500 clientes encuestados, un 29.80 % evaluaron con una satisfacción de 5 puntos.



Tabla 1: Datos de Grafico de Figura 6

Permanencia	1	2	3	4	5
< 1 Año	41,2%	8,5%	2,7%		
1 año	23,5%	38,3%	25,2%	9,4%	4,7%
2 años	14,7%	19,5%	17,1%	10,7%	6,7%
3 años	5,9%	8,5%	11,7%	17,0%	8,7%
4 años		6,4%	6,3%	7,6%	9,4%
> 5 Años	8,8%	6,4%	16,2%	22,0%	15,4%
> 10 Años	5,9%	12,4%	20,7%	33,3%	55,0%

La Tabla N°:2 informa la distribución de los puntajes informados por los clientes, por ejemplo, un 29,80 % de los 500 clientes encuestados tiene una conformidad valorada con 5, (en una escala de 1 a 5).

Tabla 2: Distribución de los resultados de Satisfacción de Ilustración 6

Escala	1	2	3	4	5
Total	6.80%	9.40%	22.20%	31.80%	29.80%

### 1.3 Como se mide la experiencia (Net Promoter Score)

Fred Reich en su libro La Pregunta Decisiva 2.0, marca en el capítulo 2 "... *El descubrimiento de la pregunta adecuada...*", comenta como mediante el trabajo de un año, con miles de clientes encuestados y más de 6 industrias distintas, llegaron a la conclusión que había una pregunta que funcionaba como predictor de la lealtad de un cliente, esa pregunta era:

#### *¿Recomendaría la empresa x a un amigo o colega?*

En base al estudio pudieron establecer que la fidelidad es un concepto solido que uno asocia con las personas cercanas, y tomando esto como base entendieron que, si a alguien le gusta hacer negocios con un proveedor de bienes o servicios, lo más lógico es que recomienden a esa empresa/proveedor

*Para realizar una recomendación es necesario satisfacer 2 condiciones*

1. Clientes deben estar convencidos que aportan un valor excepcional, esto incluye precio, características, calidad, funcionalidades, etc.
2. Sentirse bien con el tipo de relación planteada, los clientes deben percibir que la empresa los entiende y comprende.

Marcan que esta pregunta es el mejor predictor del futuro comportamiento del cliente.



De esta manera Reichheld propuso llamar a este indicador “Net Promoter Score” (NPS)<sup>1</sup>

- **Como puntuar las respuestas**

La escala definida es de 0 a 10 y se segmentan a los clientes en grupos, dado que merecen atenciones diferentes y respuestas diferentes, en función de la percepción que tienen de la compañía.

Se establecen 3 grupos de clientes en cuanto a su futura conducta

**Promotores:** (9 o 10): Tienen las tasas más altas e recompra y generaban un 80 % de las recomendaciones

**Neutrales:** (7 u 8): Las tasas de recompra son bastante inferior, y la recomendación era de un 50 % menos, estos clientes no abandonan la empresa hasta que alguien le ofrezca algo mejor.

**Detractores:** Son responsables del 80 % de las recomendaciones negativas, sus críticas o comentarios negativos afectan la imagen de la empresa.

**Forma de cálculo:** (Clientes Promotores – Clientes Detractores) / Total clientes encuestados

---

<sup>1</sup> NPS, Net Promoter Score y Net Promoter System son marcas registradas de Satmetrix System, Bain & Company y Fred Reichheld.



## CAPITULO II: GESTION DE EXPERIENCIA EN TURISMO ON LINE

En este capítulo se analizó la industria del turismo, se da un marco del mercado del comercio electrónico en Argentina y se analiza el perfil del consumidor.

Por otro lado, se demuestra información clave de la industria del turismo on Line, como ser las características del producto y el mapa de experiencia de clientes.

### 2.1 Situación del Turismo en la actualidad

#### • Datos económicos de industria del turismo

Según el Consejo de Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, <https://www.wttc.org/>), el turismo representa el 10.4 % del PBI Mundial<sup>2</sup> y en los últimos años hubo un crecimiento de 4.6 %.

En cuanto a los puestos de trabajo 1 de cada 10 están respaldados por el sector viajes y turismo.

Estos datos demuestran el potencial de crecimiento en Argentina y en todo Latinoamérica, trabajar sobre mejorar la experiencia en la atención al cliente va a permitir que las empresas que lo implementen tengan una ventaja competitiva en este mercado.

#### • Diferencia entre turismo tradicional y on line

La diferencia entre el turismo on line y el tradicional se explica principalmente por el canal mediante el cual se realiza la compra, en el caso del primero la transacción se hace mediante una plataforma virtual, como por ejemplo [www.Despega.com](http://www.Despega.com) , [www.Avantrip.com](http://www.Avantrip.com) o [www.Booking.com](http://www.Booking.com).

Las agencias tradicionales son locales físicos en los cuales hay un ejecutivo que aconseja sobre destinos, la relación es más personalizada en las agencias tradicionales.

#### • Ventajas de cada formato de agencia

#### • Agencias On Line

- ✓ **Por su accesibilidad e inmediatez**

---

<sup>2</sup> <https://www.wttc.org/> Impacto económico 2018 Argentina



Únicamente con un celular y conexión a Internet, se puede reservar el viaje, la facilidad, en este caso, es completa, ya que no hay una ventana horaria como en una agencia tradicional y toda la gestión se puede resolver de manera on line, sin necesidad de trasladarse.

✓ **Por sus precios más bajos**

En Internet, por lo general, se pueden conseguir precios más baratos. Las agencias on line tienen costos más bajos de operación y, además, numerosos proveedores ofrecen beneficios por comprar en este medio.

Además, permite comparar precios y servicios con comodidad, sin trasladarse de una agencia a otra y sin largas esperas.

✓ **Por las diversas modalidades de pago**

Como en la mayor parte de las agencias tradicionales, es posible pagar a plazos o con tarjetas de crédito, pero, además, en las agencias on line es muy común la política de utilizar puntos acumulados por afiliación a programas y descuentos, con lo que el viaje sale más barato.

✓ **Por las ofertas que se pueden conseguir**

En Internet, los precios se actualizan de manera constante y el cliente puede informarse sobre ofertas y promociones que se realizan en el momento, así puede lograr realizar un viaje inesperado a un destino que siempre creyó inaccesible.

### **Agencias Tradicionales**

✓ **Recibir un trato personalizado**

Es una de las principales ventajas de acudir a una agencia con sede física. En ellas, quien se encarga de organizar el viaje es una persona que se sienta enfrente del cliente y escucha su idea, sus preferencias y las dudas que este tenga respecto a un destino concreto. Pueden orientar y hacer todas las aclaraciones que sean precisas.

✓ **Contar con asesoramiento**

Los agentes de viajes dedicados a diseñar viajes son experimentados, y te idean todo de la mejor forma de llegar al destino, los mejores hoteles y lugares que visitar, etc.

✓ **Poder pagar “en mano”**

Aún son numerosas las personas que dan sus datos personales y pagan por Internet. En una agencia de viajes, el modo de pago les resulta más seguro.



✓ **Disponer de servicios extra**

Una agencia de viajes no se limita a la venta de vuelos y hoteles, sino que brinda una cantidad de servicios y actividades cuya existencia, sin la ayuda de personas expertas, no se llegaría a conocer y nunca se contratarían. Un caso son las excursiones a algún enclave que se sale de las rutas más típicas.

✓ **Tener un contacto con el que comunicarse si hay incidencias**

Los clientes de una agencia de viajes tradicional llevan consigo la tarjeta de un agente, resulta muy tranquilizador saber que, ante cualquier percance, se puede llamar a una persona (y no a un contestador que nos manda a otro contestador) que señale el camino que hay que seguir y cómo actuar en todo momento.

• **Evolución histórica Turismo On Line en Argentina**

El inicio de la oferta de turismo on line en Argentina, se dio con la creación de la empresa Despegar.com. en el año 1999.

En cuanto a la información hay datos de consumo desde el año 2009, la fuente es la Cámara Argentina de Comercio Electrónico), desde ese momento el crecimiento del turismo en este canal fue sistemático.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en su informe de junio 2018, demostró que el segmento on line presenta un potencial de crecimiento superior al de las agencias tradicionales, esto se explica por la certidumbre y facilidad de compra que tienen los medios electrónicos.

• **Contexto Turismo On Line en Argentina**

Según el último informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Año 2018), en la Argentina el turismo es por quinto año consecutivo la categoría más vendida en la industria electrónica.

Según se ve en la Figura N°:8 en los últimos 5 años la categoría más vendida por canales electrónicos es la de turismo.

En el último año tuvo una participación del 26 % y un crecimiento respecto del año 2017 de 39 %.



Figura N° 8: Composición Comercio Electrónico Arg. 2018

Categoría - Rubro	Facturación					2018	
	2014	2015	2016	2017	2018	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9.990	17.310	25.580	43.640	60.660	26%	39%
Equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía	4.525	8.012	11.390	18.360	27.175	12%	48%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4.251	9.552	14.430	20.348	9%	41%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2.520	3.591	6.858	12.090	19.709	9%	63%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3.100	5.453	8.196	9.115	13.492	6%	48%
Deportes	1.900	3.361	4.264	5.630	8.560	4%	52%
Cosmética y Perfumería	744	1.116	2.273	3.577	6.154	3%	72%
Entradas espectáculos y eventos	1.090	2.001	2.557	4.397	6.150	3%	40%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	780	1.348	2.669	4.090	5.973	3%	46%
Indumentaria (no deportiva)	953	1.778	2.490	4.126	5.572	2%	35%
Infantiles	1.040	2.000	2.165	2.999	5.460	2%	82%
Materiales y herramientas de construcción	-	325	1.135	1.995	3.354	1%	68%
Artículos de oficina	840	1.444	2.055	2.099	3.088	1%	47%
Otros	5.689	9.663	12.560	18.460	27.339	12%	48%
<b>Total B2C</b>	<b>36.310</b>	<b>61.860</b>	<b>93.760</b>	<b>145.000</b>	<b>213.034</b>	<b>93%</b>	<b>47%</b>

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

### a) ¿Qué Aspectos valoran los usuarios que compran de manera On Line?

Según una encuesta de la cámara de Comercio electrónico en su informe resumen del año 2018<sup>3</sup>, los aspectos más valorados por los consumidores son.

#### Poco Esfuerzo: (71%)

- Todo el proceso de compra me resulta fácil y sencillo de realizar
- Puedo comprar en cualquier momento
- Puedo comprar y enviar a mi domicilio

#### Tiempo (55%)

- Ahorro de tiempo (38%)
- Se encuentran los productos más rápidos que en las tiendas físicas (30%)

#### Dinero (34%)

- Mayores descuentos (34%)

### b) Evolución de Satisfacción de clientes que compraron on line:

Es una encuesta realizada por la cámara de comercio electrónico, en la cual se pregunta en una escala de 1 a 5, **¿Qué tan satisfecho estás con tus compras online en general?**

Se toman como satisfactorias las respuestas marcadas con 4 y 5.

<sup>3</sup> La encuesta permitía elegir más de una opción



En la tabla N°:3 se ve la evolución de la satisfacción desde el año 2014 al 2017 (último año publicado). El % de clientes satisfechos viene creciendo de manera sostenida.

El punto que continúan demandando los usuarios como mejora es el de simplificar y/o clarificar el proceso de pago, producto que en algunos casos se percibe poca seguridad en el manejo de los datos confidenciales.

Tabla 3:% Clientes Satisfechos de la compra On line

Año	2014	2015	2016	2017
% Clientes Satisfechos.	94	97	98	98

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

### c) Características del comprador on Line

Según la cámara argentina de comercio electrónico hay 5 características del comprador on Line, estas características se muestran en la Figura N°:9

#### Detalle de las características:

**Oportunistas:** Utilizan las paginas para comparar precios y avanzar con la compra en caso de que este dentro de mi presupuesto.

**Leales:** Es clave si el cliente tiene una buena experiencia, muy posiblemente haga una recompra.

**Curiosos:** Utilizan la página para mantenerse actualizado de precios y productos.

**Conquistables:** Hace referencia a que gran parte de la decisión de ir a visitar a la página, se asocia a una publicidad que les resulto atractiva

**Eficientes:** Evitar pérdidas de tiempo, valoran la compra de manera inmediata.





Figura Nª 9: Características Comprador On Line



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

• **Proceso recorrido por un usuario en la compra de un producto turístico de manera on line**

En la Figura N° 10 se muestra el viaje o camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto con la empresa.

Figura Nª 10: Camino de un cliente en una Empresa de turismo on Line.



Fuente: Elaboración propia

Los productos que se comercializan son vuelos, hoteles, paquetes turísticos, autos, y demás servicios asociados al turismo.

La proporción de las ventas en las agencias on line es bastante similar y se comporta de la siguiente manera 70 % de vuelos, 15 % Hoteles y el 15 % restantes en los distintos productos.

**Análisis de cada una de las etapas**

**Ganas de viajar:** Es el momento donde aún no hay nada concreto, solo lo aspiracional de poder viajar, recordar experiencias, charlas con amigos. Esta es la etapa menos concreta, se conecta con la empresa mediante mailing, publicidad en las redes, TV, etc.



La relación que tiene con la empresa acá es mediante recomendaciones de otros, publicidades

**Planificación:** La diferencia con la primera etapa, esta definida por la asignación presupuestaria, ya es concreto que se va a realizar el viaje. Se analizan las distintas opciones de financiación con los bancos

Se comienzan a analizar destinos, días, analizar blogs y comentarios de viajeros.

**Compra:** La relación tiene que ver con la facilidad en el proceso, la rapidez de la página, usabilidad y disponibilización de la oferta de productos y financiación con distintos medios de pagos.

Acá la experiencia podríamos dividirla en 2 partes, una la de los productos ofrecidos, que incluye disponibilidad de ofertas, precios y variedad y por otro lado lo referido al diseño y usabilidad de la página. (Mencionado en el primer párrafo).

**Proceso de Pago:** Una vez realizada la compra, está el proceso de pago que incluye la experiencia con la rapidez, que se confirma el pago, la posibilidad de pagar con distintos medios o por ejemplo 2 tarjetas de crédito.

Por otro lado, incluimos todo el envío de documentación para realizar el viaje, voucher, reservas, etc.

**Pre viaje:** Incluyen los distintos canales de atención para post venta, donde se atienden las diferentes dudas que puede tener el pasajero. Los canales de atención pueden ser presenciales, telefónicos, mediante Chat bots, preguntas frecuentes en la página.

**Viaje:** Este es el momento que el cliente utiliza el producto o servicio adquirido, acá valida su percepción inicial vs su realidad. Es el punto más importante y concreto de toda su experiencia, dado que, aunque haya tenido muy buena experiencia en todas las fases anterior y si el viaje no fue lo esperado se cae la experiencia. Es el punto de la verdad.

**Post Viaje:** Este momento es clave dado que nos da feed back por duplicado.

1. Respecto del cliente para entender si nos volverá a comprar, si la experiencia fue Wow, satisfactoria o simplemente no se pudieron cumplir las expectativas.
2. Para poder entender y mejorar la experiencia de futuros pasajeros, dado que su feed back es clave para mejorar nuestros procesos y productos.

Se entiende como factor clave de éxito a la experiencia, dado que como fue demostrado en la tesis si se genera una excelente experiencia, es factible la recompra.



## 2.2 Características del mercado digital

Según una publicación de la comunidad digital Fórum de Excelencia Competitiva, (Forum Excelencia competitiva, 2018, página 6) la transformación digital es una reinención cultural que afecta los procesos, hábitos y comportamientos de organizaciones y personas, que gracias a las tecnologías digitales mejoran su capacidad de hacer frente a nuevos contextos

Las características que tiene este mercado a diferencia del tradicional, es que hay un foco integral en la experiencia, no se divide en productos o servicios, si no una experiencia integral.

El consumidor tiene mayor poder, por ende, se transforma en una economía de demanda más que de oferta.

Las cadenas de valor lineales se transforman en plataformas y ecosistemas, en resumen, se transforman grandes organizaciones centralizadas con activos pesados a descentralizadas, pero a gran escala descentralizada.

Las ventajas son una importante reducción de costos, una mayor eficiencia de los procesos, se incrementa la experiencia y relación con los clientes, y tiene que haber una fuerte inversión en tecnología.<sup>4</sup> (Fórum Excelencia Competitiva, 2017)

### • Análisis de 4 P del Marketing digital en el Turismo

En este punto se analizará puntualmente el modelo de comunicación las empresas de turismo en el mercado Digital, analizando las 4 P de Marketing, pero desde la perspectiva del canal digital

**Producto Digital:** Como característica del producto es que se encuentra en determinados lugares, el consumo o servicio no va al cliente, sino que ocurre todo lo contrario el consumidor va hacia el producto.

El producto se ve afectado por otro lugar por las características de lo relacionado a la era digital. Como características es que tiende a ser más simple la personalización y adaptación a cada cliente, esto es posible dado con Internet es factible recopilar información de cada usuario y de sus preferencias o directamente que el mismo seleccione sus preferencias.

La actualización de la información y disponibilización es simple

Otro punto sumamente importante es la posibilidad que tiene el cliente de analizar el producto comparado con opiniones previas de otros consumidores, esto pone al cliente en el centro y las empresas tendrían que tener como foco principal la satisfacción de cada uno.

---

<sup>4</sup> Forum Transformacion Digital 2017  
Página 17/72



En cuanto a la postventa también hay cambios en los procesos de atención, gran parte de las consultas se pueden responder de manera automática o predeterminada como por ejemplo con la carga de preguntas frecuentes o mismo con las respuestas de otros usuarios en blogs.

**Precio:** El precio es uno de los puntos clave en la decisión del cliente, es la cantidad del dinero que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio o producto.

En el caso del turismo las variables que definen el precio son la estacionalidad, la demanda y la gran incidencia de los costos fijos (especialmente en los productos aéreos)

Existen 2 tipos de precios: los que se fijan con bastante anticipación que permiten cubrir gran parte de los costos fijos y por otro lado los promocionales que están orientados a segmentos del mercado y que permiten apuntalar al mercado en donde hay poca demanda.

La digitalización del producto produjo una fijación mucho más dinámica de los precios.

Hay portales, también llamados metabuscadores que permiten a los clientes localizar los mejores precios y le dan más poder a los consumidores, en el sector turístico podemos nombrar a <https://www.turismocity.com.ar/> o [www.kayak.com.ar](http://www.kayak.com.ar)

Esta herramienta y las que se encuentran en desarrollo, tienden a darle más poder a los consumidores en cuanto a los precios, haciendo clave la experiencia en todos los procesos que tiene el cliente con la empresa.

**Promoción:** Es la comunicación del producto ofrecido, el fin es comunicar las características y diferenciales.

En el caso del producto On line y en particular el turismo, la promoción se hace Off line u on line

Off line lo que hace es darle visibilidad a la existencia de un sitio web de la empresa, el fin es generar visitantes en la página, el método es agregar la dirección en las comunicaciones que realice la empresa, para que el consumidor comience a asociarla

En cuanto al modelo On line, hay principalmente 2 maneras de hacerlo, la primera es interrumpir la navegación al usuario sin previo aviso, esto se llama método push y algunos ejemplos son banners, layers y otra opción es la que el usuario acepta la posibilidad de recibir publicidad.

Respecto de la primera opción es que la marcas publiciten en los sitios web más usados y ahí aparezcan los banners de sus marcas, donde el usuario mediante un clic accede a la página de la empresa publicitada.



El punto diferencial de la publicidad on line, es que es muy simple de medir y de asociar un presupuesto, esto ocurre porque se puede cuantificar cuantas personas accedieron y desde que lugar, que cantidad lo visualizaron por el banner, cuantas hicieron clic, etc.

Esto permite determinar previamente un presupuesto asociado de marketing, el cual podemos estimar con bastante certeza la cantidad de gente que va a acceder a nuestra página y con los datos de conversión es factibles estimar cuantas ventas se realizaran.

También otra ventaja es la de ir modificando los medios donde se publicitan de manera inmediata y con datos concretos de las ventas, ej. Si se está colocando pauta en una página A, y se estimaba tener tantas visitas desde esa página y el tráfico es menor de lo esperado se puede modificar y redireccionar la pauta.

El otro tipo de publicidad que mencionamos (podríamos llamar no invasiva), se encuentra la promoción que se ofrece al visitante, esta persona mediante buscadores investiga paginas por ejemplo de turismo y lo que es clave acá es el posicionamiento de la página, para que esto ocurra tiene que tener una alta importancia la página y buena ubicación.

El no aparecer entre las primeras posiciones de estos buscadores es una desventaja muy grande, posicionarse bien no es fácil, dado que hay varios factores que entran en juego para que esto ocurra, por ejemplo, cantidad de sitios web, etc.

### **Distribución**

La distribución del producto se hace mediante una página web, la misma es un Marketplace conectando a las agencias y a los posibles compradores.

Las agencias negocian con los distintos proveedores turísticos, Aerolíneas, cadenas de hoteles, rentadoras de autos, etc. y lo comercializan.

La evolución de la satisfacción de la compra on line, viene subiendo en los últimos 4 años, se les consulta a quien compraron si están satisfechos con la experiencia de la compra, y en el 2017 un 98 % estuvo satisfecho.



## CAPITULO III: QUE ES UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Según la Norma ISO 9000:2015, un Sistema de Gestión es un “*Conjunto de elementos de una organización, interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr un objetivo*”

En este capítulo del trabajo se definió que es un sistema de gestión de calidad y los factores a tener en cuenta para una exitosa implementación.

Se detalla el alcance del proyecto, indicadores claves y las causas que motivaron la decisión de llevarlo adelante.

### 3.1 Definición de un sistema de Gestión de la Calidad:

El Sistema de Gestión de Calidad está basado en la Norma ISO 9001:2015, en la misma se especifican los requisitos para la certificación y/o evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de una organización

Las organizaciones optan implementar un sistema de gestión, cuando:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (Sánchez, 2012)
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (ISO 9001:2015, p. 05).

Para enfocar un Sistema de Gestión de calidad al concepto y enfoque de Procesos, la organización debe seguir los siguientes pasos:

#### a) **Identificación y sistematización de los procesos.**

Para que una organización pueda gestionar el enfoque basado en procesos en el Sistema de Gestión de calidad debe tener documentados los procesos más significativos que forman parte de su operación.

#### b) **Descripción y Documentación de los procesos.**

Se deben describir los procesos, documentarlos e ir actualizándolo cuando sean modificados.

Descripción de las actividades de los Procesos.



- Es el armado de los flujos de los procesos, se pueden armar diagramas y también ir detallando el paso a paso del proceso de manera escrita

**c) Seguimiento y Medición de los procesos**

Un Sistema de Gestión debe conocer el desempeño y los resultados de sus procesos, no puede considerarse que tenga un enfoque basado en procesos y no mida la efectividad. El control y seguimiento puede realizarse mediante indicadores, dentro de los cuales la organización establece qué es necesario medir para conocer el comportamiento y desempeño de uno o varios procesos.

**d) Mejora continua de los procesos.**

La Norma ISO 9001:2015, define a la mejora continua como “la actividad recurrente para aumentar el desempeño” El seguimiento y medición de los procesos a través de los indicadores, permite la obtención de datos que serán analizados con la finalidad de conocer las características y desempeño actuales de los procesos.

El adoptar el enfoque basado en proceso tomando en cuenta los pasos nombrados, facilitará la implementación de un Sistema de Gestión que permita lograr objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes.

### **3.2 ¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad y Performance en una organización?**

Es el reflejo de la filosofía de la organización. Es la cultura organizacional que manifiesta el cómo se hacen las cosas y se resuelven los problemas de corto, mediano y largo plazo.

A medida que se avanza en una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad de mediano y largo plazo, el Sistema de Gestión de Calidad comprende:

Un conjunto de procesos críticos definidos en función del cliente final (estratégicos, del negocio y de las áreas de soporte) con sus indicadores de performance y la interacción entre ellos; definidos de manera tal que logren una mejorara consistente en la satisfacción de los clientes y en la rentabilidad y el crecimiento de la compañía.

#### **• ¿Qué implica a nivel organizacional implementar un sistema de Sistema de gestión de calidad y Performance?**

Es un cambio estratégico, el cual implica el diseño e implementación de una estrategia de calidad para la mejora de resultados de cara a la experiencia del usuario final.



• **Factores claves de éxito a considerar al momento de querer implementar un sistema de Sistema de Gestión de Calidad**

- ✓ Decisión de la compañía: tiene que estar en el centro de la misión el cliente si no se define de esa manera es imposible llevarlo adelante, tiene que haber una cultura sólida en la empresa para llevarlo adelante.
- ✓ Capacitar a la gente y generar un cambio cultural que nos permita tener la visión centrada en el cliente, generar la transformación necesaria para alcanzar mejores niveles de recomendación por parte de nuestros clientes.
- ✓ Procesos que lo acompañen: Se necesita definir nuevos procesos, en los cuales el cliente sea el centro de los mismos, tiene que ser una variable clave de decisión.
- ✓ Compensación: Un punto clave es definir un esquema de variables que impacten a las agentes, y personas que interactúan con los clientes tiene que haber un reconocimiento a esos empleados que dan un plus más de cara a los clientes.
- ✓ Perfiles de empleados orientados hacia el cliente: Es clave la selección del personal.

• **¿Cómo hacer para que los Sistemas de Gestión de calidad cambien y maduren con éxito?**

Según se observa en la Figura N°:11, los puntos necesarios para que pueda generarse un cambio de cultura en la organización que implique poder llevar adelante la implementación de un modelo de gestión de calidad son:

**Liderazgo:** Liderazgo en implementación y seguimiento del Sistema (definición e implementación de procesos, indicadores y metodología de mejora de performance)

**Comunicación:** Áreas con tareas y objetivos claros

**Seguimiento:** Medición continua y retroalimentación

**Involucramiento:** Involucramiento y Comunicación de avances

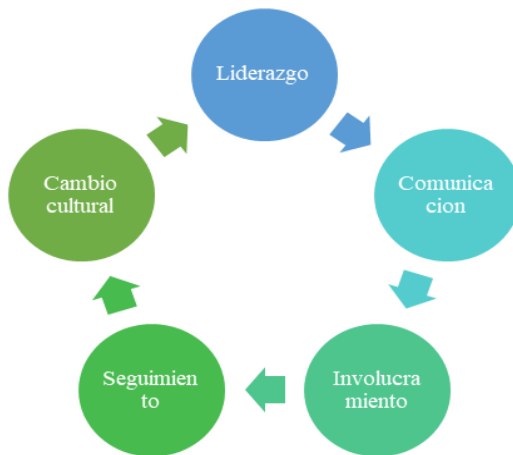
**Capacitación:** Personal capacitado

Saltos cualitativos de un modelo a otro requieren ser liderados con una metodología integral de Gestión del Cambio Organizacional:





Figura N° 11: Requisitos para que un cambio cultural sea efectivo.



Fuente Consultora Kenwin - COPC

### 3.3 Alcance y ámbito donde se aplicó el proyecto

El proyecto se desarrolló dentro de la empresa Avantrip.com (<https://www.avantrip.com/>), en el equipo de Customer o Post Venta.

Es una empresa fundada en el año 2008, con el objetivo de vender viajes de manera simple y transparente.

Actualmente forma parte del grupo Biblos<sup>5</sup>, el cual tiene un 40 % de la empresa y el 60 % corresponde a CVC<sup>6</sup>, la empresa de turismo más grande Brasil.

En total hay más de 400 empleados, tiene una facturación anual aproximada de 100 Millones de dólares.

#### • Descripción del proyecto

##### Estado de la empresa al comenzar el proyecto

La empresa al momento del proyecto tenía una mirada centrada en los procesos de cada área, no hay una mirada en conjunta con foco en el cliente.

Se contaban con indicadores propios de cada sector, pero con el único de alcanzar objetivos sin un fin común más allá de cumplir con las metas de cada equipo.

Había un equipo calidad y experiencia del usuario que su tarea principal era realizar auditorías de las llamadas que se reciben en la post venta.

<sup>5</sup> <http://www.biblostravel.com/>

<sup>6</sup> <https://www.cvc.com.br/>



Para poder llevar adelante el proyecto, en primera instancia se realizó un análisis para entender el diagnóstico de la empresa, se realizó mediante la herramienta FODA, donde se estudiaron las Fortalezas, Amenazas, oportunidades y debilidades de la empresa para implementar un sistema de gestión de Calidad.

• **Fortalezas:**

- ✓ Estructura dinámica de la organización: Es una empresa flexible y acostumbrada a procesos de cambios
- ✓ Buen clima laboral
- ✓ Recursos humanos con conocimientos de normas de calidad, (la transición a un modelo centrado en el cliente no tendría que ser tan dolorosa, dado que varios recursos conocen y están al tanto de esta manera de gestionar)
- ✓ Software de Gestión Acordes
- ✓ Equipo de Experiencia capacitado

• **Debilidades**

- ✓ Falta de una política de capacitación constante de los empleados
- ✓ Situación financiera delicada
- ✓ No hay una estrategia clara como compañía

• **Oportunidades**

- ✓ Empresas competidoras no están del todo atentas al cliente

• **Amenazas**

- ✓ Compañías con mayor presupuesto, (Como Despegar.com), suplan la experiencia con inversión tecnológica.
- ✓ La situación económica de nuestros proveedores haga que deterioren su servicio y termine impactando en la satisfacción de nuestros clientes.

• **¿Como se midió el éxito del proyecto?**

El éxito del proyecto fue medido con la evolución positiva del indicador de recomendación **NPS Post Viaje** como indicador principal, como ya fue mencionado en la tesis, la mejora de este indicador contribuirá fuertemente al crecimiento en la rentabilidad de la compañía.



Como indicadores secundarios vamos a analizar la evolución de los siguientes indicadores:

- ✓ % Satisfacción General.
- ✓ % Insatisfacción.
- ✓ % NPS Post Compra
- ✓ % Nivel de Servicio
- ✓ Reducción de Pérdidas del Call center de Customer

#### • Detalle del indicador Principal del proyecto

El indicador de Lealtad (NPS) en Avatrip, se mide en 2 momentos, luego de la confirmación de la compra y posterior a haber consumido el producto, (cuando se realizó el viaje aéreo, por ejemplo).

El indicador principal del proyecto fue el de NPS Post Viaje, se definió este indicador como principal dado que es el más representativo al abarcar la percepción del cliente de manera integral. (proceso de compra, post compra y post viaje), y fundamentalmente porque es un predictor importante de recompra.

#### • Análisis inicial de Recompra en Avatrip

Mediante un análisis se estudió que las personas que reportaron un NPS alto tienen mayor recompra que el resto, esto fue validado con las ventas de los clientes que compraron más de una vez y habían respondido la encuesta de NPS

#### Análisis Recompra NPS Post Viaje

Figura N° 12: Análisis de Recompra Post Viaje

Puntaje	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Porcentaje	3.336756	0.616016	0.770021	0.616016	0.667351	2.310062	1.796715	6.776181	18.942505	19.969199	44.199179

Fuente: Elaboración Propia

Según se observa en la Figura N°:12, El 83.1 % de las personas que volvieron a comprar, habían puntuado con 8,9 o 10 en la encuesta de Post Viaje. Esto demuestra que, si la empresa puede incrementar la percepción de sus clientes, lograra incrementar sus indicadores de mercados, económicos y financieros.



### Análisis Recompra NPS Post Compra

Figura Nª 13: Análisis de Post Compra

Puntaje	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Porcentaje	2.483444	0.93819	1.103753	0.607064	0.607064	2.09713	1.710817	6.346578	17.05298	17.770419	49.282561

Fuente: Elaboración Propia

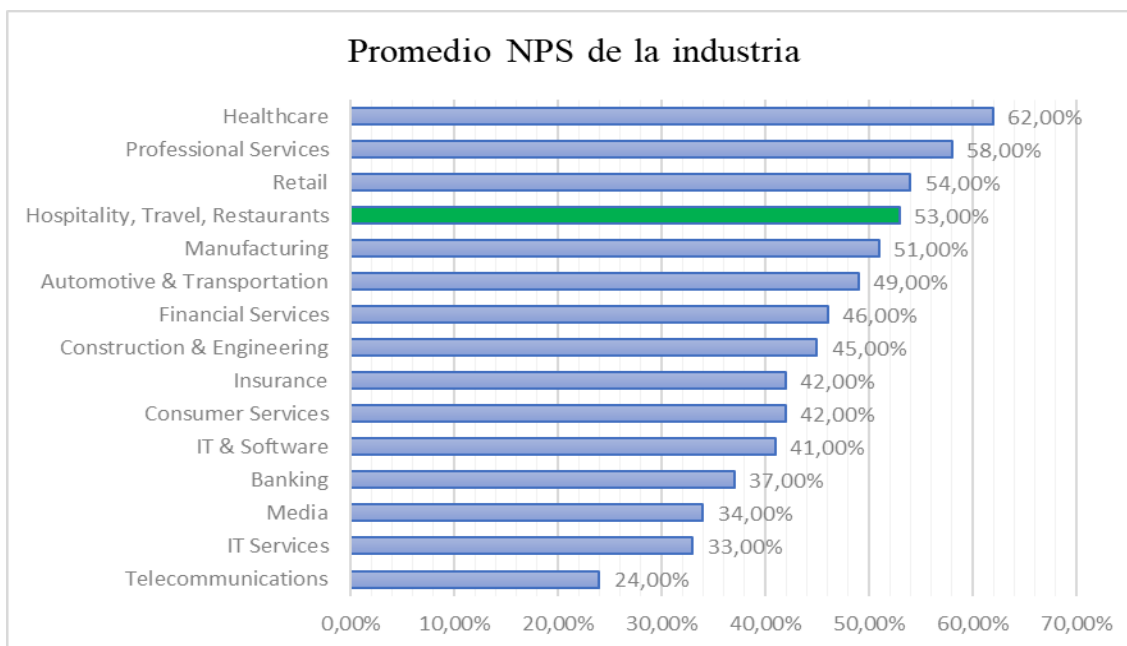
Se observa en la Figura Nª:13, que el 84.2 % de las personas que volvieron a comprar habían puntuado con 8,9 o 10 en la encuesta de Post Compra

### 3.4 Información de NPS por Industria

La Figura Nª:14 muestra el resultado de NPS por industria, esta información corresponde a los resultados publicado en el 2018 por la página <https://npsbenchmarks.com/>

El promedio de la industria donde se desempeña Avantrip es de 53 % de recomendación, la industria es de hospitalidad y viajes. Contar con esta información es clave para entender cuál es el resultado medio y la experiencia que espera vivir un cliente en la industria de viajes.

Figura Nª 14: Benchmark de NPS Por industria



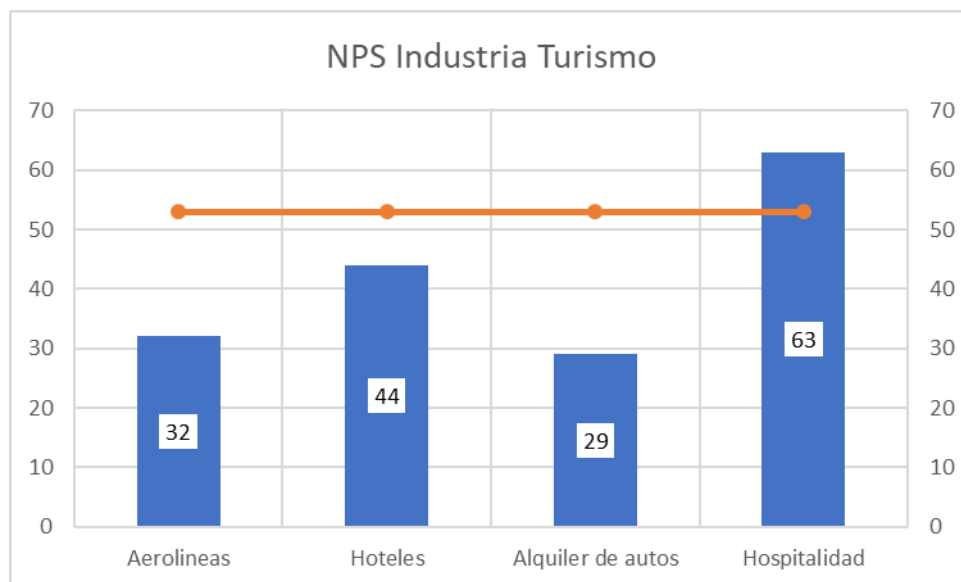
Fuente <https://npsbenchmarks.com/>



• **Resultados NPS por componente dentro de la industria del turismo**

En la Figura N°:15 se muestra la apertura de la industria del turismo por producto contratado

Figura N°:15 Distribución de Resultados por Producto Industria del Turismo



Fuente <https://npsbenchmarks.com/>

La industria está compuesta por 4 segmentos, los cuales son Aerolíneas, Hoteles, Alquiler de autos y hospitalidad.

El promedio mundial del NPS de la industria de Turismo y hospitalidad (estos 4 segmentos) es de 53%.

Como puede observarse en la Figura N°:15 el segmento más valorado por los clientes es el de Hospitalidad (63 %), y el de peor resultado es el de alquiler de autos.

• **NPS Sector líneas Aéreas**

El sector de líneas aéreas, representan más del 70 % de las ventas de las agencias de viajes, en base a esto se definió explicar más en detalle lo que valoran los clientes de este producto.

La fuente es un estudio de la consultora Deloitte realizado en Julio 2018 y se consultaron 1235 usuarios para entender que valoraban de una línea aérea, la información brindada se organizó en 9 aspectos, a los cuales no se les asignó un peso ponderado, si no solo se mencionó la expectativa del pasajero, es decir cuántos más puntos cumpla la aerolínea de los mencionados, mayor satisfacción tendrá el cliente.

Los atributos que mueven la experiencia en la industria de las aerolíneas y el turismo son:



- ✓ Atención al cliente
- ✓ Confianza que genera la marca
- ✓ Que sea una aerolínea de bandera
- ✓ Escalas por trayecto
- ✓ Facilidades digitales (web check in, compra on line, estado de vuelo)
- ✓ Gastos adicionales
- ✓ Número de rutas
- ✓ Precio
- ✓ Programa de fidelización
- ✓ Puntualidad de vuelos
- ✓ Salas Vip
- ✓ Trato de Personal



## DESARROLLO EMPIRICO

El caso de estudio abarco el análisis e impacto de la satisfacción de los clientes de Avatrip en los procesos de post Venta antes y después de haber implementado un sistema de gestión de calidad.

El foco fue puesto en el proceso de post venta dado que el indicador de lealtad y satisfacción del proceso de compra era de 58.5 % (superior a la media de la industria).

El resultado del NPS Post viaje era de 41.3 % (-11.7 PP) de la industria

Respecto del diseño de investigación, se trabajó con datos secundarios provenientes principalmente de bases transaccionales de la empresa, informes de gestión internos, y datos de mercado.

## CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y PROCESO DE POST VENTA

### 4.1 Unidades de negocio y Operatoria

La empresa cuenta con 2 unidades de negocios:

**Avatrip:** El mercado objetivo es cualquier persona que necesite realizar un viaje ya sea por negocios, vacaciones, u otro motivo.

**Quiero Viajes:** Estos son los clientes del Banco Galicia que a través de los consumos que realizan con los productos bancarios acumulan puntos, esos puntos una de las opciones para cambiarlos es por turismo, Avatrip es quien opera los viajes.

Los productos se comercializan por 2 canales: la página Web <https://www.avatrip.com/> o <https://www.quieroviajes.avatrip.com/> y un centro de atención telefónica 0810-222-2826 que atiende de Lunes a Viernes de 08:00 a 20:00 Hs, y Sábados y domingos de 09:00 a 15:00.

La distribución promedio de la venta en 2017 fue:

Tabla 4: Distribución Venta por unidad de Negocio

Unidad de Negocios	% Total Venta
Avatrip	43%
Quiero Viajes	57%
Totales	100%

Fuente: Elaboración propia



La Tabla N°:4 de distribución de venta por unidad de negocio muestra que, del total de la venta del 2017, un 43 % fue por el canal de Compra Avantrip y un 57 % por la unidad de Quiero Viajes.

Tabla 5: Distribución de Venta por Canal

Canal de la venta	% Total Venta
Página Web	59.5 %
Teléfono	40.5%
Totales	100%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°:5 de distribución de venta por canal muestra el 59.5 % de las ventas fueron mediante la página web (de manera on line).

El canal telefónico, genero un 40.5% de la venta.

#### • Proceso operativo de Venta y Post venta:

El cliente puede optar por realizar la compra por cualquiera de los 2 canales, el precio es el mismo.

#### • Venta On Line

Elige el producto que desea comprar (hotel, vuelo, autos, un paquete armado a su medida), luego las fechas en cuando lo va a utilizar.

Una vez que completo los datos, resta cargar la información del medio de pago por el cual va a abonar, puede ser con tarjeta de crédito, tarjeta de débito o transferencia.

Completados los datos, se debe aguardar la confirmación de la transacción, puede ocurrir que se haga efectivo el pago a través de las tarjetas o surjan inconvenientes con autorizaciones o limites, en este caso hay un equipo que se denomina Pagos que se contactara con el cliente para informarle esto dentro del 24 Hs, que sea dentro de ese lapso es clave dado que es hasta el momento que rige la reserva elegida por el cliente.

#### • Venta Telefónica

En caso de la venta telefónica: hay un equipo de 40 personas que atienden las llamadas y asesoran sobre precios, características del lugar, este punto de contacto está más orientado a un





público tradicional, es un mix entre una agencia de turismo tradicional y una on line, dado que mantiene la cercanía y el asesoramiento que puede dar una persona especialista en turismo y por otro lado tiene una rapidez y comodidad de poderlo hacer por teléfono y mientras va viendo en la computadora lo que le comenta el agente en la llamada

#### • **Equipo de Post Venta o Customer**

Uno de los diferenciales que tiene Avatrip respecto de la competencia es que atiende todos los llamados de los clientes y en cualquier instancia del proceso de compra.

El equipo de customer o post venta, tiene un horario de atención de lunes a viernes de 08:00 a 20:00, sábados y domingos de 09:00 a 15:00, y hay un equipo de guardia que está siempre disponible para atender urgencias en destino.

#### **4.2 Características del equipo de Customer al inicio del proyecto**

Es un equipo de 32 agentes, de los cuales 26 tienen el título de licenciados de turismo y los 6 están cursando.

Hay 3 supervisores, los cuales tienen una antigüedad en la compañía de más de 4 años, también tienen títulos de agentes de turismo.

El jefe del equipo es estudiante de turismo y tenía 25 años

La tarea principal del equipo es la atención y gestión de cualquier solicitud o reclamo que tenga un cliente desde que se le confirmó su reserva hasta la vuelta de su viaje o más (si quedó algún trámite pendiente o el cliente quiere manifestar una queja).

#### • **Detalle de los motivos de contactos recibidos por el equipo de Customer:**

**Cambios de vuelo:** Son consultas de posibilidad de cambiar fechas o destino de su vuelo, esto está relacionado con las condiciones del ticket que adquirió, en algunos casos se permiten los cambios, pero se tiene que abonar una penalidad de 200 USD aproximadamente en vuelos internacionales y de \$ 400 en vuelos nacionales, más una diferencia tarifaria (si la llega a ver), puede ocurrir también que el ticket no permita ningún tipo de cambio.

**Cancelaciones de vuelo:** Son contactos que realizan personas que ya adquirieron un producto y desean cancelarlo con la correspondiente devolución, este punto como el anterior están sujetos a las características del ticket.



**Detalle del producto que adquirieron:** Desean obtener mayor detalle del destino, o que incluye la reserva en el avión u hotel, como hacer el check in en el aeropuerto.

**Envío de Voucher:** Una vez emitido el ticket al cliente se le debe enviar un voucher con toda la información necesaria para su estadía o vuelo, puede ocurrir que no se cumplan los plazos establecidos para el envío (dentro del 24 Hs de confirmada la reserva), si esto no ocurre los clientes se contactan solicitándolo.

**Estado de la compra:** Si la compra no fue confirmada por algún inconveniente en el proceso del pago, se contactan para entender que ocurrió.

**Asignación de asientos:** Contactos para asignar los asientos en el avión.

**Solicitud de envío de Factura:** Reclamos por el no envío de la factura de la compra.

**Servicios Especiales** Pedidos especiales, como puede ser comida para celiacos, transportar mascotas, etc.

**Reprogramaciones:** Las reprogramaciones son modificaciones en los vuelos que realizan las compañías aéreas, este es uno de los principales motivos de re contacto, dado que se le notifica al pasajero mediante un mail desde Avantrip la modificación que tuvo el vuelo y el cliente llama pidiendo más detalle o solicitando que no le den ese vuelo si no otro.

#### • Organización del equipo

El equipo está dentro de la Dirección comercial y reporta a un gerente comercial que está a cargo también del equipo de ventas del call center, en la figura N°:16, se detalla todo el organigrama del equipo durante el año 2017, había 5 equipos distintos.

**Front:** Atendían todas las llamadas de los clientes que ingresaban a la línea de atención, eran 20 Personas.

**Back Office:** Si la gestión recibida por el Front no se podía resolver en una primera instancia se derivaba a este equipo el cual trabaja el caso. Se deriva un ticket mediante el sistema de gestión, al cliente se le informa que lo van a estar contactando con una respuesta dentro del 72 Hs hábiles), el equipo estaba conformado por 4 Personas.

**Reprogramaciones:** Este equipo estaba en contacto con todas las aerolíneas, estas mediante un sistema de distribución de reservas, (llamado GDS) le disponibilizaban la información de las reprogramaciones que tenían los vuelos (de haber reprogramaciones). Este equipo estaba conformado por 4 personas.

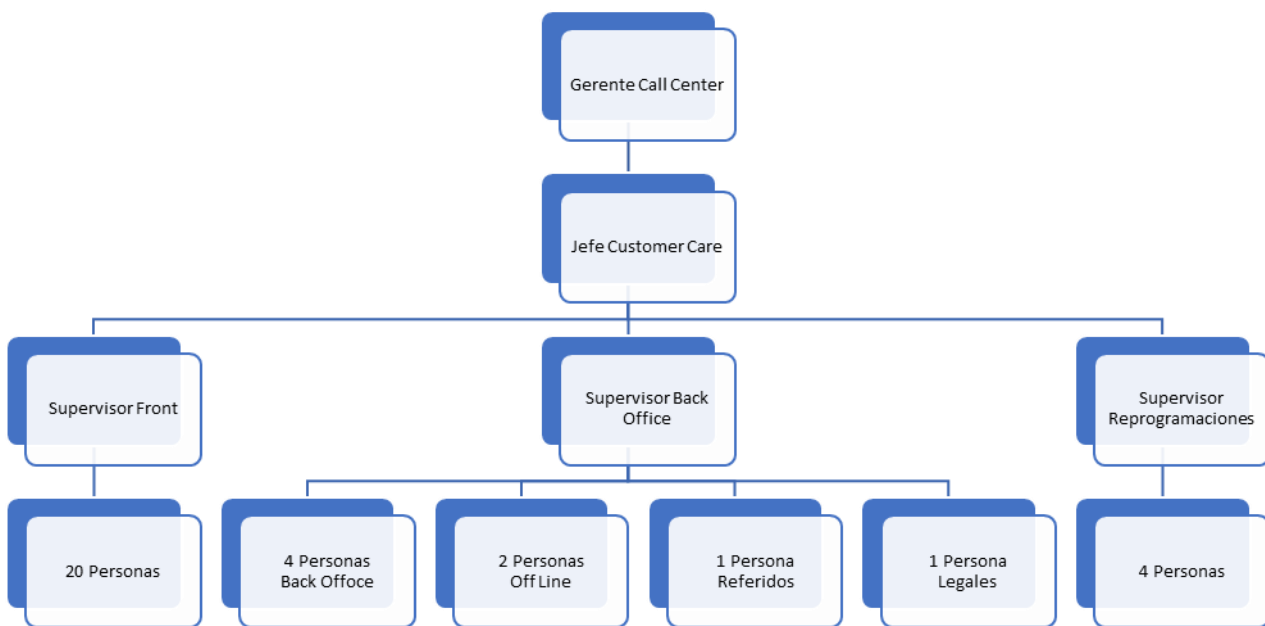


**Off Line:** Este equipo mantenía contacto con proveedores para resolver consultas o reclamos de los pasajeros, eran un nexo entre la gestión de back office y los proveedores. Esto es producto dado que las aerolíneas y operadores turísticos solicitan tener 1 o 2 personas con quienes interactuar y no más. Este equipo estaba conformado por 2 personas.

**Casos de Legales:** Había una persona que se encarga exclusivamente de analizar los casos que llegaban a una instancia judicial, eran el nexo con el estudio de abogados.

**Clientes referidos:** Esta función la realizaba una persona que resolvía consultas de referidos internos de la empresa o ejecutivos del Banco Galicia (socio del programa quiero viajes)

Figura Nª 16: Organigrama Customer Care Avatrip 2017



Fuente Elaboración propia



## CAPÍTULO V: ANALISIS DE SITUACION INICIAL DE INDICADORES.

A comienzos de 2018 motivados por la necesidad de incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la eficiencia interna se definió comenzar a implementar un sistema de gestión de calidad en el equipo de Customer El motivo fue el deterioro del indicador de lealtad (NPS), los constantes re llamados al call center por parte de los clientes una vez que ya habían adquirido el producto y el mal desempeño de los indicadores operativos

### 5.1 Indicadores de Lealtad: NPS

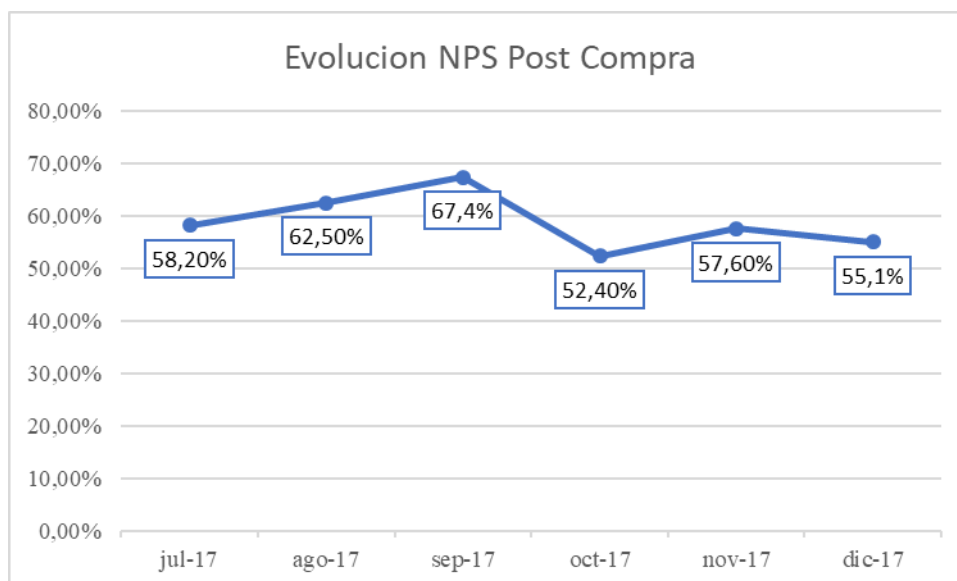
Como fue mencionado y demostrado en el capítulo 3, el NPS (NET PROMOTOR SCORE) es un indicador de lealtad y predictor de recompra.

En Avatrip se consulta en 2 momentos al pasajero, luego de la confirmación de compra (post compra), donde se le pregunta al cliente si recomendaría la empresa a un amigo o familiar es una escala de 1 a 10, y al 24 Hs de la vuelta del viaje (post viaje), también se le realiza la misma pregunta de recomendación.

Se divide en estos 2 momentos para entender como fue la experiencia con el sitio o el call center (de acuerdo con el canal que haya realizado la venta) y por otro lado como fue la experiencia con el viaje (proveedor contratado por Avatrip), el espíritu es poder segmentar acciones a realizar internas (post compra) y externas (Proveedores). La Figura N° 17, muestra la evolución de los 6 meses anteriores al comienzo del proyecto del indicador de NPS luego de la compra.

#### • Evolución NPS Post Compra

Figura Nª 17: Grafico Evolución NPS Post Compra



Fuente: Elaboración Propia

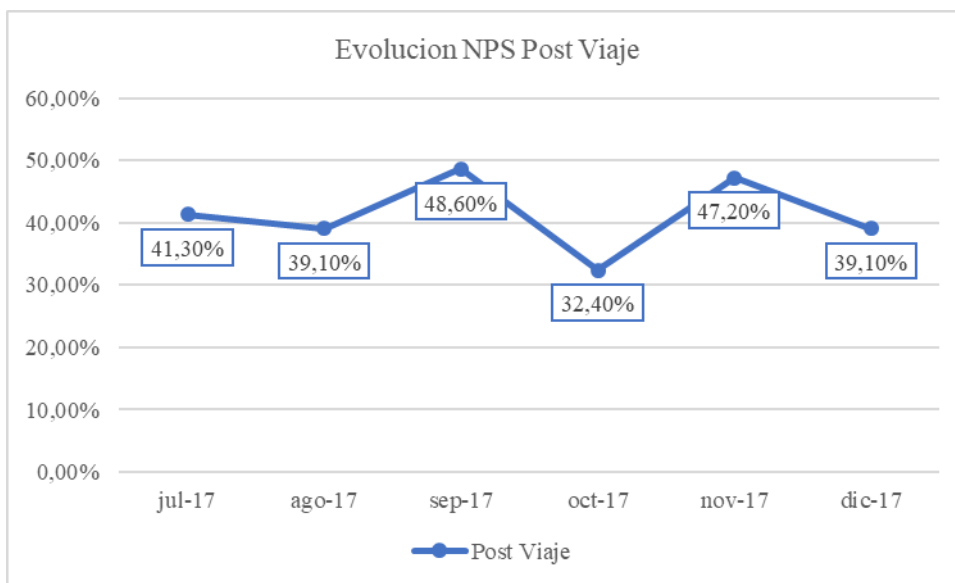


### • Evolución NPS Post Viaje

El promedio ponderado del NPS luego de la compra es de 58.5 %, estos resultados corresponden desde Julio 2017 (comienzo de la medición), hasta diciembre 2017, el resultado del indicador NPS Post Viaje es de 41.3%, esto se visualiza en el grafico N°:18.

La diferencia entre la percepción del cliente luego del viaje vs luego de la compra es de (-17.1 PP.)

Figura N° 18 Grafico Evolución NPS Post Viaje



Fuente: Elaboración Propia

### 5.2 Indicadores de Satisfacción:

Los indicadores de Satisfacción son los que están referidos a la conformidad o no del cliente en base a una actividad posterior a un evento de soporte o servicio. (Kenwin-, 2017)

Se pueden utilizar para entender la experiencia del cliente o su opinión sobre la que se prestó el servicio

Los indicadores de satisfacción que se miden en la compañía son:

- Indicador de Resolución
- Indicador de Satisfacción General
- Indicador de Insatisfacción General
- Indicador de Calidad del trato



El modo en el cual se recolectan la información es mediante la consulta al pasajero, una vez que finalizo el contacto con el call center, se lo deriva a una encuesta en la misma se le consulta sobre la satisfacción general, resolución y calidad del trato de quien lo atendió. Esta consulta es muy breve y simple de contestar. Se realiza mediante la marcación de la opción elegida en el teléfono del cual se estaba contactando.

• **Indicador de calidad del trato**

Esta pregunta hace referencia a la calidad de trato del agente que la atendió y la escala es de 1 a 5, con el mismo sentido, solo se calcula el % de satisfacción

a) El objetivo de este indicador es  $\geq 90\%$

El equipo de Post venta sistemáticamente cumplió los objetivos del indicador de calidad del trato, como se observa en la Figura N°:19 y en la Tabla N°:6.

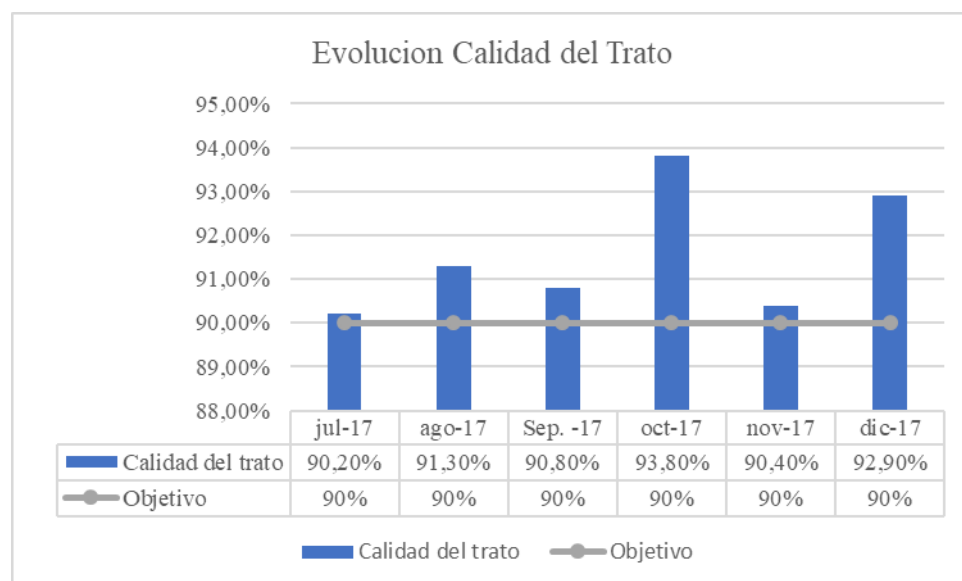
**Evolución de calidad del trato**

Tabla 6: Resultados de Calidad del Trato

Indicador	Jul -17	Ago-17	Sep. -17	Oct-17	Nov -17	Dic -17
Calidad del trato	90,2 %	91,3%	90,8%	93,8%	90,4%	92,9%

Fuente: Elaboración propia

Figura Nª 19:Evolución de Calidad del trato



Fuente: Elaboración propia.



### 5.3 Indicadores Operativos y de Eficiencia:

#### • Perdas del área de Customer

Uno de los puntos más críticos del área en el año 2017 eran las pérdidas que tenían que asumirse por errores operativos en la gestión, estos errores impactaban directamente en el resultado de la compañía, dado que era un gasto que tenía que asumirse de manera innecesaria.

Ejemplo: Un cliente solicitó un cambio de fecha de su vuelo, el costo informado por la aerolínea es de \$ 5.000 por un error en la gestión del agente se le informó al pasajero \$ 500, esa diferencia de \$4.500 debe asumirla la compañía.

En el 2017 el total de pérdidas por errores operativos fue de: **\$1.245.938**, como se puede observar en la Tabla N°:7.

Esto representa aproximadamente 1.5 meses de salario bruto del equipo de customer.

Tabla 7: % de Pérdidas asignadas por Área

Sectores	%
Operaciones	25,69%
Emisiones	9,12%
Customer	15,58%
Comercial	20,46%
Tecnología	12,12%
Ventas	10,43%
Marketing	6,60%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia

#### • Tiempo medio de Atención:

El tiempo medio de atención hace referencia al promedio de duración de las llamadas que se atienden en el equipo de Customer. Este indicador se relaciona con la satisfacción del pasajero, dado que cuanto más rápido podemos resolver su consulta más satisfecho va a estar y por otro lado con eficiencia interna, al disminuir los tiempos de atención son necesarios menos recursos en la oferta de atención.

Los resultados desde Julio 2017 a diciembre 2017, se observan en la Tabla N°:8

Tabla 6: Evolución de Tiempo operativo de atención

Mes	Jul -17	Ago -17	Sep -17	Oct -17	Nov -17	Dic -17
Resultado	0:08:34	0:08:07	0:09:24	0:08:10	0:08:08	0:08:17

Fuente: Elaboración propia

**• Llamadas Recibidas:**

Es la sumatoria de todos los contactos telefónicos entrantes de los clientes que se realizan a la post venta (customer).

Tabla 7: Evolución de llamadas recibidas

Mes	Jul -17	Ago -17	Sep. -17	Oct -17	Nov -17	Dic -17
Resultado	10102	8703	11490	9041	10731	7832

Fuente: Elaboración propia

**• Llamadas Atendidas:**

Es la sumatoria de todos los contactos atendidos por el sector de Customer.

Tabla 8: Evolución de llamadas Atendidas

Mes	Jul -17	Ago. -17	Sep. -17	Oct -17	Nov -17	Dic -17
Resultado	6902	6104	5996	6397	7355	5852

Fuente: Elaboración propia

**• Llamadas Abandonadas:**

Es la sumatoria de las llamadas no atendidas (Recibidas – Atendidas).

Tabla 9: Evolución de llamadas abandonadas

Mes	Jul -17	Ago. -17	Sep. -17	Oct -17	Nov -17	Dic -17
Resultado	3200	2599	5494	2644	3376	1980

Fuente: Elaboración propia

**• Nivel de Servicio**

El nivel de Servicio muestra las cantidades de llamadas recibidas que se atendieron antes de un umbral determinado, por ejemplo: si se recibieron 100 llamadas y se atendieron 80 llamadas antes de los 40 “, (umbral definido 40 “), el nivel de servicio fue del 80 %.

Tabla 10: Evolución de Nivel de Servicio y Objetivo

Mes	Jul -17	Ago. -17	Sep. -17	Oct -17	Nov -17	Dic -17
Resultado	24.2%	34.8%	14.8%	33.1 %	27.7 %	36.4%
Objetivo	60 %	60%	60 %	60%	60%	60%

Fuente: Elaboración propia





## CAPÍTULO VI: DIAGNOSTICO DE LA GESTION

A inicios del proyecto, el resultado del indicador de NPS post viaje era de 41.3 %, cuando la media de la industria era de 53 %, es decir 12 PP menos que la experiencia media percibida por los clientes en la industria del turismo.

La experiencia luego de la compra era 58.5 %, esto muestra una diferencia significativa entre el proceso de la compra y la percepción luego de realizar el viaje. (NPS post viaje)

Esto demostraba que el cliente en el proceso de la compra tiene una mejor percepción que luego de consumir el producto.

Los indicadores de satisfacción no pudieron alcanzar el objetivo en los últimos 6 meses.

Satisfacción General: Estuvo por debajo 15 PP (Puntos porcentuales) del objetivo

Insatisfacción General: El resultado promedio fue de 11 %, cuando el objetivo es menor a 2 %.

La resolución en el contacto no cumplió el objetivo en ninguno de los meses de Julio a diciembre.

El indicador de calidad del trato si alcanzo el objetivo de manera sostenida

Los indicadores de Eficiencia no mostraron tendencia de mejora en ningún mes, estos indicadores son:

- Tiempo de Atención (TMO)
- Perdidas por mala gestión operativa
- Nivel de Servicio

### 6.1 Modificaciones iniciales:

La empresa definió encarar la implementación de un modelo de sistema de gestión de calidad: El espíritu de este cambio fue el de definir y ordenar los procesos en los cuales el cliente participa, los principales fueron:

- Se reemplazo al jefe de Customer: modificando el perfil requerido para el puesto, y se contrató una persona con experiencia en la industria de servicios.
- Se contrato un jefe de Aseguramiento de la calidad: La responsabilidad principal de este puesto era la de implementar internamente el modelo de gestión.
- Se contrato una consultora especializada en la implementación de sistemas de gestión de calidad en la industria de Servicios.



### • Primeros pasos de la Consultora

El primer paso realizado fue una evaluación diagnóstica de la situación, entre los puntos principales que se realizaron fueron:

- Se validó con el equipo si había procesos actuales de gestión
- Se realizaron 16 entrevistas que abarcaron a las áreas operativas de Customer y áreas de apoyo.
- Se realizaron escuchas de 50 transacciones
- Se analizaron datos de satisfacción de clientes, calidad y eficiencia.

### • Fortalezas encontradas:

✓ **Marcada orientación a la mejora:** El equipo estaba abierto a modificar la manera de trabajar, dado que se percibía disconformidad por parte de los clientes en cuanto a los procesos internos de la empresa, como podían ser demoras en las devoluciones por viajes no realizados, tiempo hasta ser atendido el cliente.

✓ **Conocimiento de la industria:** Todas las personas del equipo estudiaban o estaban recibidas de la Licenciatura en Turismo, les apasionaba el trabajo.

✓ **Buen clima laboral:** La empresa tiene buen clima laboral, esto es producto de políticas de Recursos humanos que hacen distinguir a la empresa de otras de la misma industria que tienen tercerizado el servicio.

Algunas de las políticas son: día de cumpleaños, tener 2 francos semanales, abonar el sueldo de convenio de 9 Hs a personas que trabajan 6 Hs.

### • Oportunidades de mejora:

#### Se detectaron 4 ejes donde era crítico trabajar

- a) Desarrollo de un sistema integral de procesos definidos y documentados.
- b) Definiciones claras de tiempos de respuestas y compromisos con los clientes.
- c) Definir el proceso y responsable de implementación.
- d) Implementar un área de control y reportes.



• **Detalles de las oportunidades**

a) **Falta de un sistema integral de procesos definido y documentado**

- Sistema de Gestión de Performance que centralice desde la visión del cliente (experiencia y satisfacción) y desde Avatrip (costos, ingresos, eficiencia).
- La lista de procesos claves del negocio y sus indicadores (estrategia, comercial, operaciones y áreas de apoyo) con los que debe contar Avatrip para brindar un excelente servicio al cliente maximizando la eficiencia de los recursos e ingresos.
- Que estén documentados los procesos (cuando sea necesario)
- Que se revise la implementación consistente de los procesos y su performance con una determina frecuencia (semestral, anual)
- Que se tomen acciones ante desvíos

b) **Falta de definiciones claras de tiempos de respuestas y compromiso con el cliente**

- Para procesos telefónicos o de front office y No telefónico, procesos de Back office Reprogramaciones, legales, off line
- Definición de Pasajero en Destino y cuál es el nivel de servicio según diferentes situaciones, no se encontraba claro cuando un pasajero se consideraba en destino y tampoco la celeridad para trabajar su reclamo/pedido
- Falta de definiciones con los proveedores externos y las áreas internas para poder cumplir con los tiempos comprometidos con los clientes

c) **Implementaciones**

Actualmente se define un proyecto, el equipo y se definen los procesos (responsable PM)

- **Ampliar el alcance a nuevos:** servicios, procesos / canales de atención, modelos de atención, sistemas, o cualquiera implementación con alto impacto en la operación y en el cliente Avatrip
- **Definir un claro Criterio** sobre qué implementaciones entran en este alcance

d) **Ausencia de un área de control y de reportes**

- Insatisfacción de los clientes por los bajos índices de Niveles de servicio
- Falta de consistencia en la experiencia del cliente Avatrip



- No se ha encontrado área centralizada externa que consolide todos los Tableros de indicadores y Reportes de Gestión (Centro de información) y una Metodología de trabajo estructurada.
- Una metodología de definición de Objetivos para cada indicador
- Gestión de mejora continua con metodología que permita identificar problemas en todos los niveles.

**e) Falta de identificación de perfiles exitosos**

- Desde Recursos humanos no hay registros de cuáles son los mejores perfiles para el área

## **6.2 Metodología del proyecto**

En los primeros meses del proyecto se definieron las pautas de trabajo a seguir, se generaron los cambios necesarios en la estructura y se implementaron nuevos sistemas de gestión dado que los que estaban eran obsoletos.

- a) Una vez que se realizó la evaluación diagnóstica se diseñó el sistema de gestión de Calidad que se iba a implementar

### **Se definió un manual con 4 pilares**

1. Procesos de Gestión y sus Indicadores de Performance.
2. Organigrama, roles y definiciones de puestos de trabajo.
3. Programas de capacitación para cada Puesto de Trabajo
4. Tablero de indicadores, performance y mejora continua

- b) Durante los 12 meses que duró el proyecto, fueron presentados los avances al Director Comercial (Responsable del área de post venta). En esas reuniones se validaban los avances de las etapas y se comunicaban los pasos a seguir y de ser necesario se le solicitaba la intervención para poder destrabar algún punto que excedía a los responsables del proyecto.

- c) Se redefinieron las comisiones de los agentes de atención, agregando dentro del variable un indicador de resultado de NPS por agente (se asociaron las respuestas de los clientes atendidos por cada agente).



Semanalmente se cruzaban las respuestas de la encuesta de NPS de los clientes con los agentes que los habían atendido y de esa manera podíamos tener el dato de NPS por agente, esto permitió tener un punto más para traccionar la métrica.

d) Se generó un espacio con 2 Televisores plasmas dentro del sector de Customer donde se podía ver la evolución inmediata del NPS de manera diaria.

e) Se realizó un cambio en el sistema de gestión, hasta el 2017 se utilizaba un desarrollo interno, a partir de septiembre de ese mismo año se implementó un sistema de desarrollo externo y el cual tenía soporte y mejoró la estabilidad y la información brindada, lo cual mejoró la gestión operativa de los agentes.

f) Se realizó un cambio en la central telefónica que permitió mejorar la calidad de las comunicaciones de los clientes al llamar al call center y tener más información dado que la nueva herramienta permitía segmentar a los clientes.

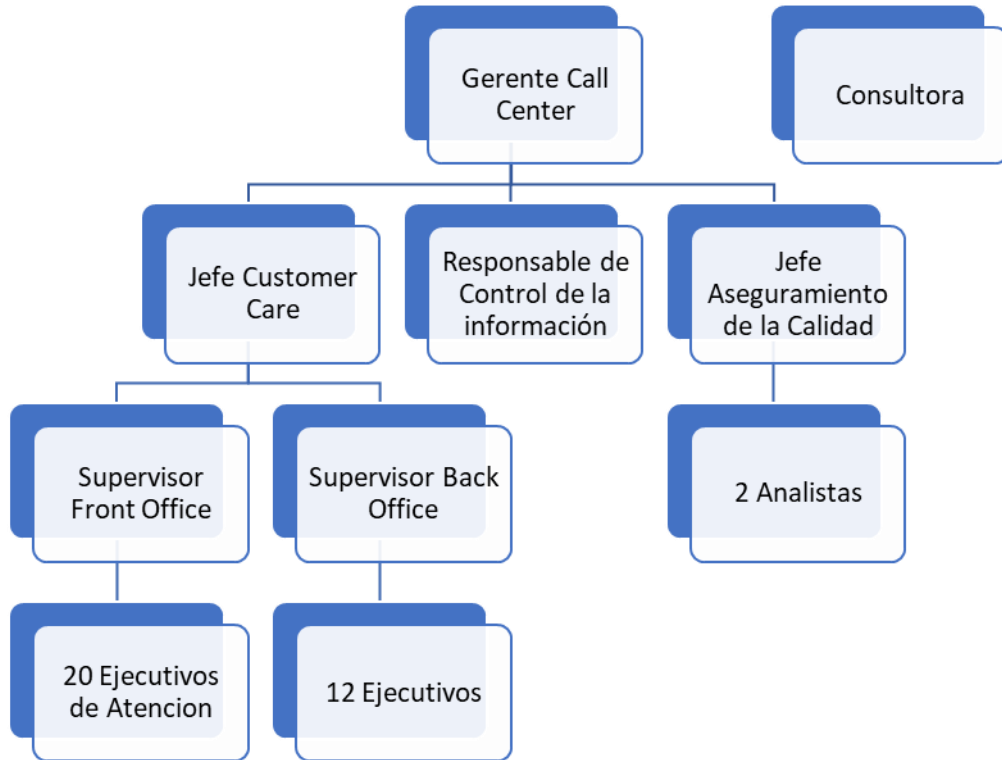
g) Se definió un equipo compuesto por el jefe de customer, el jefe de calidad, la consultora y el responsable de e información, este equipo se reunía semanalmente para ir definiendo los pasos a seguir y controlar el avance operativo del proyecto.

h) Se armó un nuevo organigrama de trabajo y se capacitaron a todas las personas que reportaban al supervisor de Back office para que puedan realizar todas las tareas que antes estaban segmentadas, pero bajo el mismo supervisor. Este organigrama está graficado en la Figura N°:20.



### Organigrama Customer Care 2018

Figura N° 20: Organigrama Customer Avatrip 2018



Fuente: Elaboración propia.



## CAPÍTULO VII: DETALLE DE ACCIONES IMPLEMENTADAS

Las acciones estructurales en las cuales se basó la implementación del sistema que permitirá incrementar el indicador de NPS fueron:

- **Armado de Manual de calidad:** Se documentaron y formalizaron todos los procesos en los cuales intervenía el cliente, se definieron niveles de Servicio para asegurar tiempos de respuestas y setear correctamente las expectativas a los pasajeros.
- **Definiciones de Descripción de puestos y organigrama:** Se documento cada puesto de trabajo cuales eran los requisitos mínimos.
- **Programa de capacitación para cada puesto de trabajo:** En el programa de capacitación se detalló, las distintas capacitaciones a brindarle a cada persona que interactuaba con los clientes.
- **Tablero de control de indicadores:** Se definió un único tablero para formalizar los resultados de los indicadores del equipo de Post venta.
- **Definición de diccionario:** Se público un diccionario con todos los indicadores que impactaban en el cliente, como estaban compuestos y como interpretarlos.
- **Capacitación sobre metodología para gestión desvíos operativos:** En los casos que no se puedan alcanzar los resultados esperados se capacito a los supervisores en una metodología de trabajo que permitía estructurar el seguimiento y asegurar haber hecho todo lo necesario para mejorar los resultados.

### 7.1 Armado del manual del sistema de gestión a implementar

**Procesos de Gestión y sus Indicadores de Performance:** Se confeccionaron 18 procesos con el objetivo de gestionar el negocio y la satisfacción de los clientes con altos estándares de calidad. De cada proceso se definió un objetivo, un responsable, la frecuencia de revisión, el desarrollo de cómo hacerlo, los indicadores y objetivos del proceso.

#### Listado de Procesos implementados

Numero Proceso	Nombre Proceso	Objetivo del proceso	Impacta sobre el eje de oportunidad de mejora
1	Proceso de revisión y	El objetivo de este proceso fue	Falta de un sistema integral



	mejora del sistema de gestión de performance.	describir los lineamientos generales del sistema de gestión de performance, la actualización y como realizar la auditoria correspondiente.	de procesos definido y documentado
2	Proceso para implementación de nuevos canales, procesos, sistemas, entre otros.	Establecer los lineamientos, responsables y pasos a seguir para la implementación de nuevos canales de atención, procesos o sistemas en customer.	Implementaciones
3	Proceso de satisfacción de clientes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar, medir y evaluar cuantitativamente y comprender la relativa importancia de cada uno de los atributos que conducen a la satisfacción e insatisfacción global de los Clientes sobre la atención brindada por cada uno de los procesos y canales de AVANTRIP.</li><li>• Gestionar la satisfacción e insatisfacción de los clientes AVANTRIP.</li></ul>	Ausencia de un área de control y de reportes Satisfacción y lealtad de los clientes
4	Proceso de gestión de quejas y reclamos de clientes	Establecer los lineamientos para la recepción, evaluación, atención y seguimiento a las quejas, reclamos y sugerencias expresadas por los clientes en relación con una compra o al servicio prestado por AVANTRIP, que ingresen por canales convencionales y no convencionales (redes sociales, libro de quejas, web, foros, otros).	Falta de definiciones claras de tiempos de respuestas y compromiso con el cliente





5	Proceso de control de datos ante cambios	Establecer una metodología de control para las transacciones que impliquen cambios en la compra y sean plausibles de pérdidas económicas tanto para AVANTRIP como para el cliente.	Ausencia de un área de control y de reportes
6	Proceso de protección de datos de los clientes	Definir los lineamientos y niveles de control que utiliza AVANTRIP para garantizar la protección de los datos e información sensible y confidencial, propiedad del Cliente.	Falta de un sistema integral de procesos definido y documentado
7	Proceso de mejora continua (Control de procesos y alcance de resultados)	Definir el proceso de Mejora Continua del Sistema de Gestión de Performance de AVANTRIP determinando: <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuándo y dónde aplicar planes de acción de mejora</li><li>• ¿Cuál es el fin de aplicar los planes de acción de mejora en cada caso?</li><li>• Definir responsables de Implementación y Seguimiento de los planes de acción de mejora</li></ul>	Falta de un sistema integral de procesos definido y documentado
8	Proceso de aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer el proceso de monitoreo de personal operativo ocupando puestos de agentes para:</li><li>• Evaluar y mejorar el desempeño individual.</li></ul>	Ausencia de un área de control y de reportes



		<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar y corregir problemas en los procesos.</li></ul>	
9	Proceso de gestión del conocimiento	Establecer y definir las directrices para la creación, actualización, control, disponibilidad y protección de la información documentada del SGP AVANTRIP, incluyendo los procesos del negocio, los procedimientos y sistemas operativos de todos los canales de atención que proveen en forma directa o a través de agentes, información al cliente	Falta de un sistema integral de procesos definido y documentado
10	Proceso de gestión del trabajo y gestión en tiempo real	Establecer los lineamientos para la correcta estructura del equipo, que permita optimizar los recursos para mejorar la oferta de atención.	Falta de definiciones claras de Niveles de Servicio
11	Proceso de gestión de los datos de performance	Establecer los lineamientos que AVANTRIP utiliza para la recolección de los datos y su divulgación, la fijación de objetivos y la gestión de las métricas de performance orientadas a alcanzar los objetivos de AVANTRIP y de sus Clientes.	Falta de definiciones claras de tiempos de respuestas y compromiso con el cliente
12	Proceso de selección de personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Describir la metodología utilizada en AVANTRIP para la Selección de los Puestos Críticos del Contact Center y de las Áreas de Apoyo que lo impactan directamente.</li></ul>	Falta de identificación de perfiles exitosos Desde Recursos humanos no hay registros de cuáles son los mejores perfiles para el área



		<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplica para obtener los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades del Contact Center en forma eficiente y brindar una metodología objetiva y medible para seleccionar perfiles exitosos en el desempeño de la función y realizar seguimientos de los mismos a través de los indicadores de gestión.</li></ul>	
13	Proceso de Capacitación del personal	Describir los lineamientos de AVANTRIP para el Proceso de Capacitación y Desarrollo para los puestos críticos relacionados con el cliente.	2. Falta de un sistema integral de procesos definido y documentado
14	Proceso de verificación de conocimientos	Describir los lineamientos de AVANTRIP para el Proceso de Verificación de Habilidades y Conocimientos para los puestos críticos relacionados con el negocio y el cliente.	2. Falta de un sistema integral de procesos definido y documentado
15	Proceso de gestión de Rotación de agentes	Establecer los lineamientos de AVANTRIP para la gestión de la rotación de Agentes, desde la recolección del dato, análisis de los motivos para determinar sus causas y toma de acciones de mejora.  Se toman a consideración 2 tipos de desvinculaciones, a saber: <ul style="list-style-type: none"><li>• Desvinculación</li></ul>	



		<p>voluntaria solicitada por el Agente.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desvinculación involuntaria por Performance.</li></ul> <p>Nota: Se define como Rotación de Agentes las bajas voluntarias e involuntarias que deban ser reemplazadas. Si un Agente se mueve a otra área dentro de AVANTRIP y el área que deja debe reemplazar el recurso es considerado Rotación.</p>	
16	Proceso de gestión del Ausentismo de Agentes	Establecer el proceso de gestión de ausentismo de AVANTRIP desde la recolección del dato y el análisis de los motivos para determinar sus causas y acciones de mejora cuando no se logra el objetivo.	

### 7.2 Organigrama, roles y definiciones de puestos de trabajo.

Una vez que se definió cuáles son los procesos que se necesitaban gestionar en el área, se formalizaron los roles y definiciones de cada puesto de trabajo del equipo de post venta.

En este Módulo se desarrollaron los Puestos críticos del Contact Center y sus Áreas de Apoyo directas la misión, la jerarquía de cada uno de ellos, las competencias, responsabilidades y tareas, y los procesos e indicadores sobre los cuales tienen responsabilidad directa de gestión y mejora si no se lograrán los resultados de Performance.

La expectativa era la de poder asegurar que cada proceso va a ser llevado por la persona adecuada.



Los Nombres de Puestos que se definieron fueron:

- Gerente de Call Center
- Jefe de Customer
- Jefe de Aseguramiento de la Calidad
- Analistas de Capacitación
- Analista de selección
- Agentes de atención

**En cada descripción del puesto se detallaron y aclararon los siguientes puntos.**

- **Nombre del puesto:** Se formalizo el nombre de los puestos
- **Misión:** Alcance y expectativas del puesto:
- **Jerarquía:** jefe, Gerente, Analista
- **Red de Interacción interna:** Con quienes interactúa de manera interna.
- **Red de Interacción externa:** Si tiene contacto con proveedores o clientes.
- **Grado de Autonomía:** Grado de autonomía del puesto.
- **Puesto Superior:** A quien reporta en el organigrama.
- **Puestos Subordinados:** Si tiene personas a cargo.
- **Formación Deseable:** Si es necesario contar con alguna orientación o carrera para llevar adelante la tarea.
- **Experiencia Laboral Deseable:** Aclarar si es necesario que cuente con experiencia desarrollando la tarea.
- **Competencias laborales:** Que tipo de competencias es necesario para llevar adelante el puesto.
- **Responsabilidades:** Que se espera que gestione quien está en ese puesto en términos generales, un ejemplo podría ser: Desarrollo de la estructura y equipo de trabajo.
- **Tareas:** Tareas cotidianas o frecuentes del puesto, un ejemplo es Garantizar el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos
- **Procesos e indicadores de performance:** Cuales son los procesos (de los definidos con anterioridad) que es responsable y que indicadores es dueño



La expectativa del armado de la descripción de puestos de trabajo fue la de darle visibilidad a cada persona sobre cuáles son sus responsabilidades, tareas, alcance de su función y por otro

lado la de compartir con áreas como Recursos humanos la información necesaria del perfil, competencias, lo que esperábamos era disminuir los tiempos de selección de personal. En la figura N°:21 está el ejemplo del descriptor de puestos para un gerente de Contact Center de Avatrip.

### Ej. Descripción de puesto Versión 1.0 de Gerente del Contact Center

Figura N° 21: Modelo de Descriptor de Puestos

<b>1. NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Gerente Contact Center</b>
<b>2. MISIÓN</b>	Desarrollar el equipo de trabajo para satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo), mantener la relación estratégica con el cliente, alcanzando los objetivos del negocio operativos de manera eficiente y estratégicos de Avatrip.
<b>3. JERARQUÍA</b>	Gerente
➤ <b>Red de Interacción interna</b>	Superior: director Personal a Cargo: Head - TL - Agentes - Analistas de Calidad Interacción con: Gerentes y directores
➤ <b>Red de Interacción externa</b>	Clientes y Proveedores
➤ <b>Grado de Autonomía</b>	Alto
➤ <b>Puestos Subordinados</b>	Head – TL – Agentes - Analistas
<b>4. REQUISITOS DEL PERFIL</b>	Disponibilidad full time.
➤ <b>Formación Deseable</b>	Universitario completo de las carreras de Administración de empresas, Ciencias Económicas, Ingenierías o afines.



<b>&gt; Experiencia Laboral Deseable</b>	Contar con un mínimo de 5 años de experiencia en puestos similares en la industria del Contact Center.
<b>5. COMPETENCIAS LABORALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Compromiso y responsabilidad</li><li>● Cumplimiento de normas y procedimientos</li><li>● Adaptabilidad a cambios</li><li>● Trabajo en equipo</li><li>● Comunicación</li><li>● Desarrollo de relaciones interpersonales</li><li>● Orientación a resultados</li><li>● Delegación</li><li>● Planificación y ejecución</li><li>● Conducción y desarrollo de equipos</li><li>● Liderazgo</li><li>● Tolerancia a la presión</li><li>● Habilidad analítica</li><li>● Orientación al cliente</li><li>● Pensamiento estratégico</li><li>● Negociación/ relaciones de negocio</li></ul>
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Desarrollo de la estructura y el equipo de trabajo.</li><li>● Gestión de recursos para cumplimiento de los requerimientos del cliente y objetivos del negocio tanto operativos como estratégicos</li><li>● Relaciones comerciales con todo tipo de clientes.</li><li>● Desarrollo de oportunidades de mejora.</li></ul>
<b>7. TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Desarrollar nuevos negocios</li><li>● Garantizar el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos<ul style="list-style-type: none"><li>○ Seguimiento de resultados de acuerdo con los objetivos planteados por Dirección.</li></ul></li><li>● Desarrollar el equipo: división de puestos, detección de habilidades y capacidades, desarrollo de habilidades personales</li><li>● Reuniones de equipo de Revisión y gestión de performance:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Seguimiento de indicadores de los procesos a cargo</li><li>○ Monitoreo de planes de acción de mejora</li></ul></li></ul>



## 8. PROCESOS e INDICADORES DE PERFORMANCE

### Procesos:

- Customer Service: FO y BO
- Ventas por Destino y a Medida
- Revisión y Mejora del SGP
- Mejora Continua
- Aseguramiento de la Calidad
- Satisfacción de Clientes
- Revisión y Gestión de Performance Nivel Gerente/Head/TL/Agente
- Ausentismo
- Rotación Total
- Gestión del Conocimiento

### Indicadores:

- Indicadores de Satisfacción de clientes, Calidad, Eficiencia, Rentabilidad y Servicio

Fuente Avantrip

### 7.3 Programas de capacitación para cada Puesto de Trabajo

En este módulo se desarrollan a través de programas de capacitación los conocimientos y habilidades que deben tener cada una de las personas que ocupan estos puestos con el fin de aumentar las posibilidades que se desempeñen exitosamente y alcancen los objetivos de los procesos e indicadores que tienen a cargo. La Figura N°:25 da detalles de cómo es el programa de capacitación para un jefe de Customer de Avantrip, por ejemplo, es necesario que RRHH le dé una inducción a la compañía.

- **Puesto:** Nombre del puesto a capacitar, por ejemplo, jefe de customer.
- **Inducción:** Inducción de la compañía, historia y procesos internos para el día a día.
- **Políticas de la empresa:** Políticas de RRHH para personal del Contact Center, (Ausencias/ Llegadas tardes, licencias). Ingresos y desvinculaciones
- **Negocio:** Se informa la estrategia de la compañía, y de cada unidad de negocio.
- **Sistemas y procedimientos operativos internos:** Se explican y capacita en profundidad de acuerdo con los puestos los sistemas de la compañía y los procesos operativos.
- **Verticales:** Se explica cada unidad de negocio, resultados esperados, proveedores.
- **Procesos y Métricas:** Se capacita en los distintos tableros e indicadores de trabajo.
- **Sistema de comisiones:** Se informa el modelo de las comisiones a liquidar a los agentes





Figura N° 22: Modelo Programa de Capacitación

<b>Puesto</b>	<b>Head CC Customer Service</b>
<b>Inducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Inducción de la compañía - Recursos Humanos</li></ul>
<b>Negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Estrategia de la compañía para la Atención al cliente post venta</li><li>○ Avatrip (web)</li><li>○ Avatrip (web ICBC)</li><li>○ ¡Quiero! Viajes</li></ul>
<b>Sistemas operativos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Garofalo</li><li>○ Frankie</li><li>○ Confluence</li><li>○ Salesforce</li><li>○ Tecnovoz</li></ul>
<b>Procedimientos operativos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Reprogramaciones</li><li>○ Soluciones administrativas</li><li>○ Auditorías</li><li>○ Legales - VIP - Pasajero en destino</li><li>○ Gestión proveedores</li><li>○ Trámites - BSP Link</li><li>○ Facturación</li></ul>
<b>Verticales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Aéreos</li><li>○ Autos</li><li>○ Hoteles</li><li>○ Cruceros</li><li>○ Paquetes</li><li>○ Traslados &amp; Excursiones</li><li>○ Asistencia</li><li>○ Disney &amp; Universal</li></ul>
<b>Procesos y Métricas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ SGP y MC</li><li>○ Satisfacción de Clientes</li><li>○ Gestión de Quejas y Reclamos de Clientes</li><li>○ Protección de datos de clientes</li><li>○ Proceso de Control de Datos ante Cambios.</li><li>○ Gestión de Proveedores</li><li>○ Revisión y Gestión de Performance Gerente, Head, TL, Agente</li><li>○ Mejora Continua</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indicadores</li> <li>○ Reportes de gestión / Rankings</li> </ul>
<b>Sistema de comisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sistema de comisiones</li> </ul>
<b>Políticas empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Políticas de RRHH para personal del Contact Center (Ausencias / Llegadas tardes, Licencias, Ingresos, Desvinculaciones, entre otros)</li> </ul>

Fuente Avatrip

#### 7.4 Tableros de Indicadores de Performance y Mejora Continua

En el módulo se exponen a través de ejemplos los tableros de indicadores a nivel procesos y reportes de gestión a nivel agentes donde se miden los diferentes tipos de indicadores:

Satisfacción, Calidad, Servicio, Eficiencia, Ingresos y Ausentismo en sus diferentes niveles con el fin de gestionar la performance de cada uno de ellos.

También se armó un diccionario para cada uno de los indicadores, las formulas, quien es el responsable de la gestión y de la recolección del dato.

La Figura N°:22, muestra el modelo de tablero donde se ve que está diseñado con criterios de semáforo y ordenados por tipo de indicador.

Figura N° 23: Modelo de Tablero de Control de Gestion

Tablero de Indicadores Post Venta						
Satisfaccion	Satisfaccion de Clientes	Insatisfaccion de Clientes	Resolucion	Calidad del Trato		
Objetivo	85%	2%	85%	90%		
Performance	88%	7%	87%	92%		
% Cumplimiento	🟢 104%	🔴 -225%	🟢 103%	🟢 102%		

Eficiencia	Ausentismo	Utilizacion	TMO	Nivel de Servicio	Abandono	Volumen Llamadas Recibidas
Objetivo	5%	84%	0:08:00	60%	10%	8517
Performance	6%	85%	0:07:48	62%	9%	
% Cumplimiento	🔴 -20%	🟢 101%	🟢 3%	🟢 103%	🟢 11%	

Act. 18-12

Fuente Avatrip



### 7.5 Diccionario de Indicadores de Performance

Fue confeccionado un diccionario disponible para toda la compañía, en la cual estaban definidas todas las métricas que impactaban en el cliente, no solo las que gestionaba el equipo de post venta.

El diccionario contaba con el indicador, como se definía la fórmula del mismo, y una breve descripción para que se pueda analizar y contextualizar.

En el ejemplo de la Figura N°:23, esta descripto como está definida la fórmula de satisfacción de clientes, quien es el área responsable de la gestión y una breve descripción de cómo interpretarla.

Figura N° 24:Modelo Diccionario de Indicadores

INDICADORES del CALL CENTER			
Indicador	Área/ Proceso	Fórmula	Descripción del dato que nos devuelve la métrica
<b>Satisfacción del cliente</b>	Post venta	Total, de Respuestas "Satisfechos" y "Muy Satisfechos" / Total de Encuestados	Sobre el total de clientes encuestados, cuántos estuvieron satisfechos o muy satisfechos con Avantrip. Nos permite conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes con la gestión específica (Ventas, Customer Service)
<b>Insatisfacción del cliente</b>	Post venta	Total, de Respuestas "Muy Insatisfechos" / Total de Encuestados	Sobre el total de clientes encuestados, cuántos estuvieron muy insatisfechos con Avantrip. No permite saber el % de insatisfacción de nuestros clientes con la gestión específica (Ventas, Customer Service).
<b>Abandono</b>	Control de gestión y Post Venta	Total, de llamadas abandonadas / Total de Llamadas Recibidas	El abandono mide simplemente cuántas llamadas fueron abandonadas por el cliente antes de ser atendidas, sobre el volumen total de llamadas recibidas.
<b>Volumen Telefonico</b>	Post venta	Total, de llamadas recibidas	Es el número de llamadas recibidas en un periodo determinado (mensual)

Fuente Avantrip



## 7.6 Gestión de desvíos de objetivos y Mejora Continua

En los casos que no fueran alcanzados los objetivos individuales (de un agente) o a nivel del proceso, la metodología sobre la cual se capacito a los supervisores, y al jefe para poder llevar adelante la gestión fue Six Sigma, el motivo es que permite resolver 2 puntos claves.

- **Reducir la variación** entre los distintos agentes que lo atiendan al cliente: esto es para poder brindar una experiencia consistente a los clientes.

- Ej: el promedio de atención del sector es de 00:08:00, pero hay un agente que atiende a los clientes en 00:05:00 y otro en 00:12:00, si un cliente llama 2 veces y es atendido por estos asesores la experiencia va a ser totalmente distinta, lo que se intenta trabajar con esta metodología es la de disminuir esa variación

- **Mejorar la performance** consolidada de los procesos que no cumplen con sus objetivos

Si durante un mes un agente o un proceso no pudo alcanzar el resultado de manera consistente se gestionará el desvío mediante esta metodología, la cual tiene 5 pasos.

- **Detalle de la de la metodología utilizada**

**La metodología utilizada consta de 5 Pasos:**

1. **Definir:** Fase para la definición, evaluación e identificación del problema.

¿Cómo se gestiona?

- La definición de los problemas pasa por los Asesores que no alcanzan con los objetivos de los Indicadores o el cumplimiento de las normas / definiciones de los Clientes y Avatrip

- Cada supervisor deberá contar con la lista de Indicadores a su cargo y el resultado del desempeño actual consolidado de su equipo y la lista de cada uno de los Asesores con el desempeño individual.

2. **Medir:** Medir la magnitud del problema

¿Cómo se gestionaba?



- Cada Supervisor tenía que contar con la lista de Indicadores priorizados a su cargo y el resultado del desempeño total e individual.

- Los Supervisores comparan la performance total de su equipo contra el objetivo a alcanzar de cada indicador y miden la diferencia entre ambos, seleccionando los de mayor magnitud y priorización.

- De cada indicador contarán con el ranking de desempeño de cada integrante de su equipo para su comparación, así podrán seleccionar rápidamente los de menor desempeño para trabajar con ellos en los planes de acción de mejora.

3. **Analizar:** Analizar los datos se establecen y confirman aquellas pocas “causas vitales” o factores que condicionan el desempeño del proceso

¿Cómo se gestiona?

- Una vez que ya está disponible el ranking de desempeño de cada integrante de su equipo el supervisor empezará el análisis de datos y comportamientos para entender la causa raíz que origina el problema.

- A nivel Supervisor se pueden realizar las siguientes actividades para entender las causas del problema de performance:

1. Análisis de datos
2. Monitoreo al lado
3. Identificación de las mejores prácticas
4. Lluvia de Ideas
5. Técnica del 5 por qué.

4. **Mejorar:** En esta fase diseñan, validan e implementan las soluciones

Se implementa prueba piloto para validarlo y luego el plan de expansión una vez validada la efectividad de las acciones

¿Cómo se gestiona?



- Una vez que se entienden las causas raíz que originan el problema de desempeño se define el plan de acción de mejora.
- Las acciones tienen que estar bien direccionadas a la causa para que sean efectivas. Ejemplo: si se identifica que la causa es falta de conocimiento de cómo encontrar y utilizar los flujos de atención, entonces las acciones podrían ser capacitar sobre esos temas, verificar la comprensión de los mismos y monitorear transacciones para determinar la efectividad de las acciones en forma implementada.
- Las acciones deben contar con Fecha de Implementación y Responsable (Nombre y Apellido) de quién las debe realizar

## 5. Controlar

a. Fase en la que se preparan los controles para evitar que el desempeño vuelva a su estado original en poco tiempo

b. Se controlan y se monitorean con el fin de mantener las mejoras

¿Cómo se gestiona?

- Una vez que se implementan las acciones de mejora, con fecha de Implementación y Responsable se deben realizar reuniones de seguimiento para controlar que las mismas se implementen según fueron acordadas (en tiempo y forma).
- Adicional, se debe monitorear si el desempeño mejoró (Tratando de identificar que sea producto de las acciones y no por factores externos) comparando el resultado inicial versus el resultado post acciones
- Si los resultados mejoraron podríamos identificar que las acciones fueron Efectivas para ir construyendo un set de acciones efectivas ya validadas con el fin de volverlas a probar cuando detectemos la misma causa raíz (mismas condiciones)



### CAPÍTULO VIII: RESULTADOS OBTENIDOS

#### Resultados obtenidos

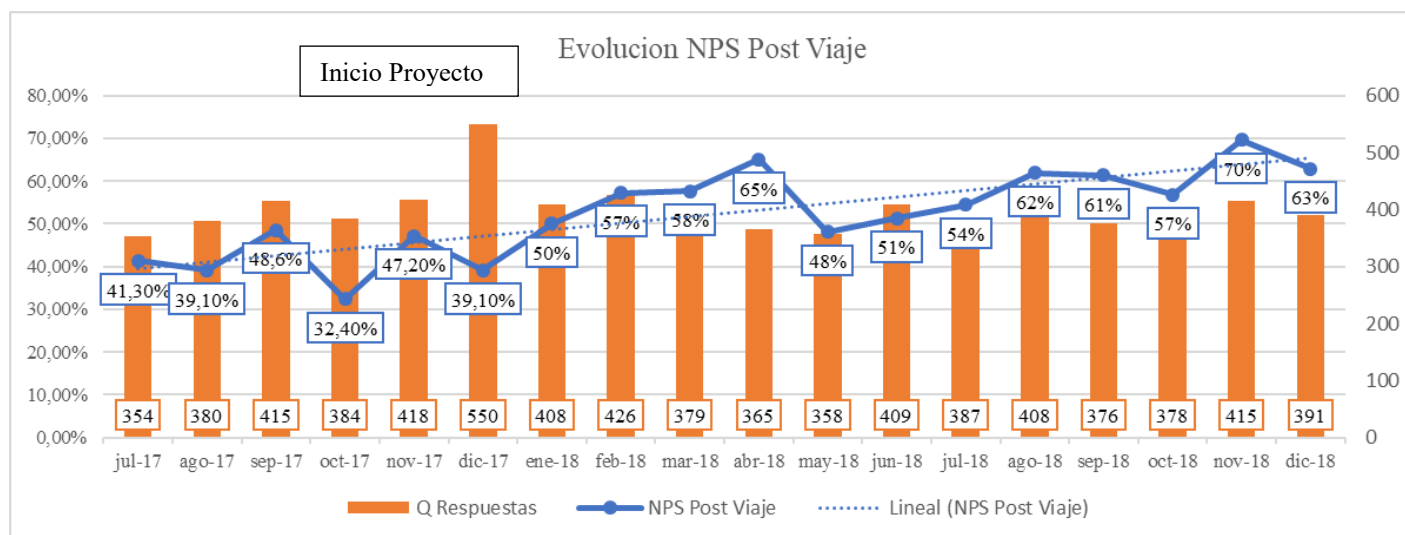
El indicador de NPS Post viaje, (la percepción del cliente al final de su viaje) fue el indicador sobre el cual se analizaron los resultados del proyecto.

El resultado acumulado desde Julio 2017 hasta diciembre 2017 fue de 41.3 % de NPS Post viaje, estos resultados corresponden al semestre anterior al comienzo del proyecto.

A Comienzos de enero 2018 hasta diciembre 2018 el resultado fue de 58.1 %.

El incremento del indicador anual medido desde diciembre 2017 a diciembre 2018 fue de 16.7 PP. La evolución del indicador se ve en la Figura N°:24.

Figura Nª 25: NPS Post viaje (Jul 17 a Dic 18)



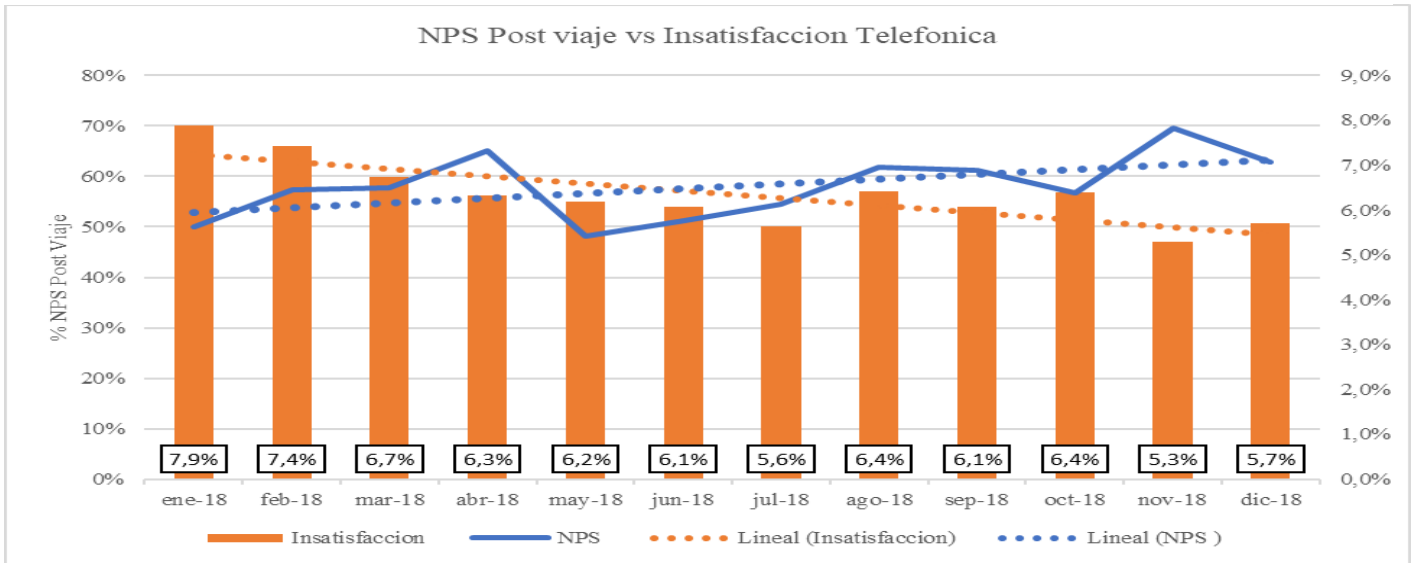
Fuente: Elaboración propia.

Para poder entender si lo que tracciona la mejora del indicador de NPS Post viaje, son las mejoras que se obtuvieron con la implementación del sistema de gestión de calidad, se mostrara la evolución de cada indicador operativo con el del NPS. En otro apartado se muestra las performances de los proveedores, dado que el impacto y la percepción que tienen los clientes sobre el servicio es clave para poder mejorar el indicador.



▪ NPS Post viaje Vs Insatisfacción Telefónica

Figura Nª 25: NPS Post viaje e Insatisfacción Telefónica

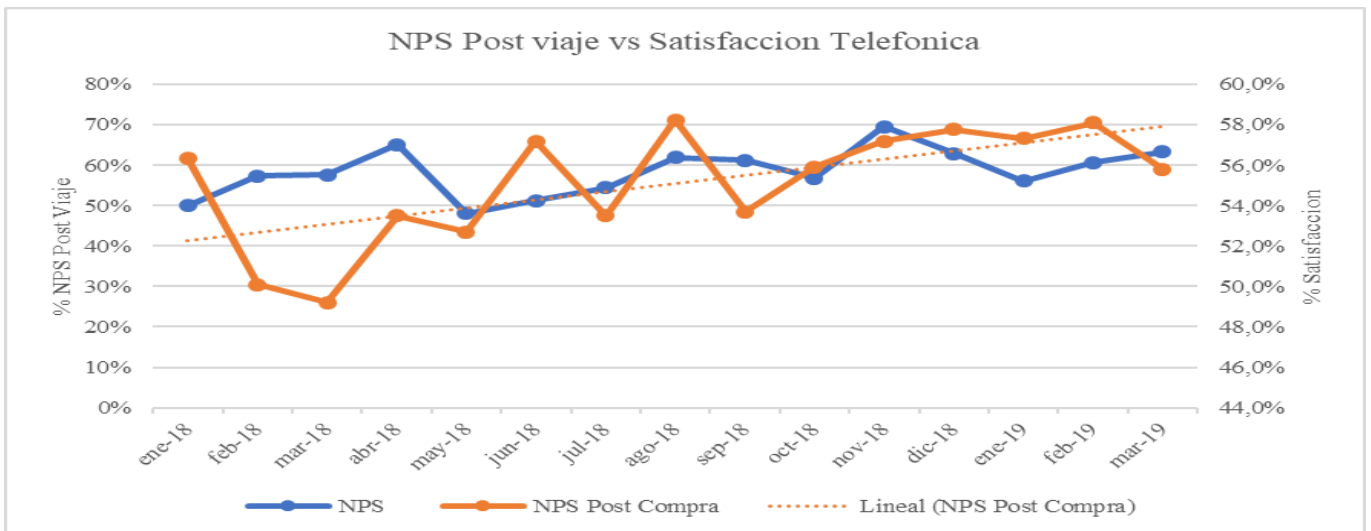


Fuente: Elaboración Propia.

En este caso hay una correlación inversa de **-49.29 %**, cuando mas disminuye la insatisfacción telefónica, mayor es el aumento del NPS. Figura Nª:25.

▪ NPS Post viaje Vs Satisfaccion Telefónica

Figura Nª 26: NPS Post viaje y Satisfacción Telefónica



Fuente: Elaboración Propia.

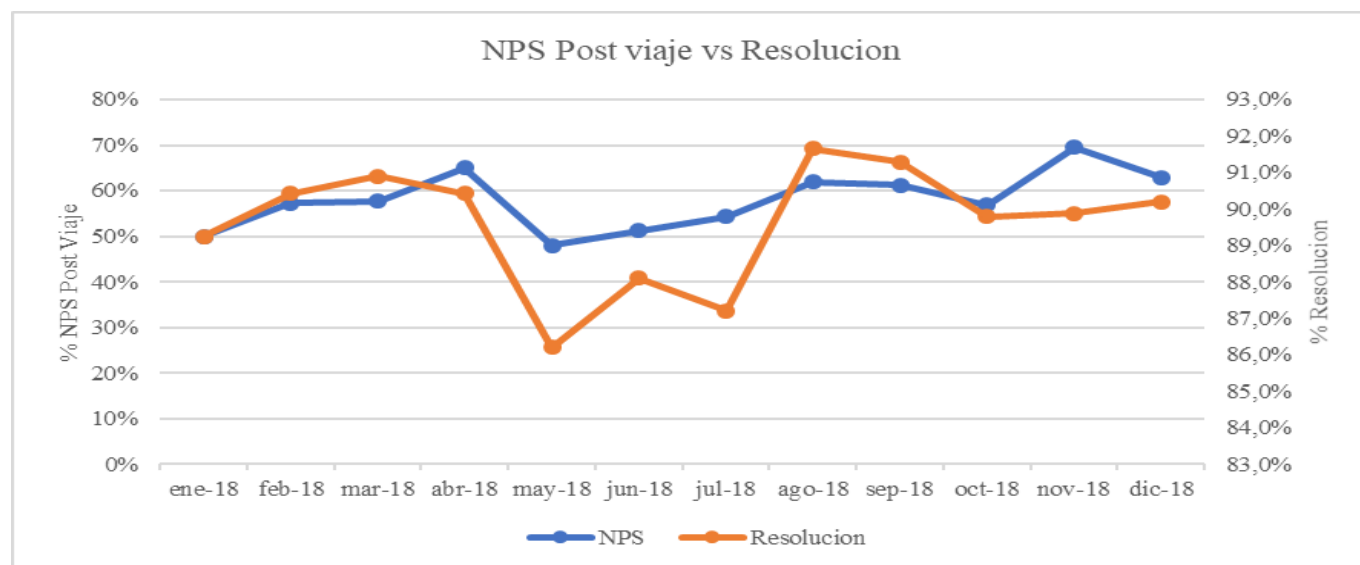




Se puede ver en la Figura N°:26 que hay una correlación directa de 82.16 %, entre cuanto mayor es la satisfacción telefónica y el resultado del NPS. Se puede inferir que una parte de la mejora del indicador tiene que ver con la evolución positiva del indicador de Satisfacción telefónica.

### ▪ NPS Post viaje Vs Resolución Telefónica

Figura Nª 27: NPS Post viaje Vs Resolución Telefónica



Fuente: Elaboración Propia.

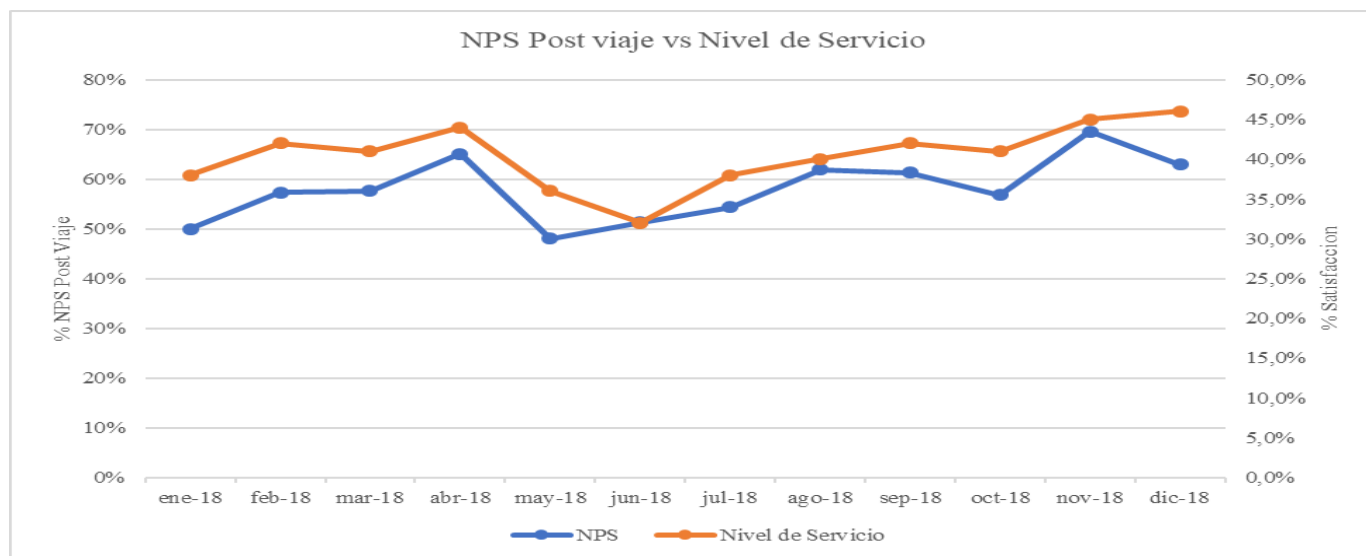
El incremento de la resolución telefónica percibida por parte del cliente muestra una correlación positiva (**67.79%**) con el NPS.

El incremento del indicador de la resolución fue trabajado con la modificación de los procesos operativos el cual les dio más herramientas a los agentes para poder resolver en una primera instancia, por otro lado, los meses de mayo y junio, tuvieron un deterioro en el indicador explicado por la falta de oferta para la atención de llamados, esto se debió a la renuncia de 2 agentes, sus reemplazos ingresaron a principio de Julio.

### ▪ NPS Post viaje Vs Nivel de Servicio



Figura N° 28: NPS Post viaje vs Nivel de Servicio



Fuente. Elaboración Propia.

Si bien no se pudo alcanzar el objetivo definido para el nivel de servicio, atender al 80 % de los clientes que llamen antes de los 60 “, hubo una mejora respecto del año anterior de 15.6 PP.

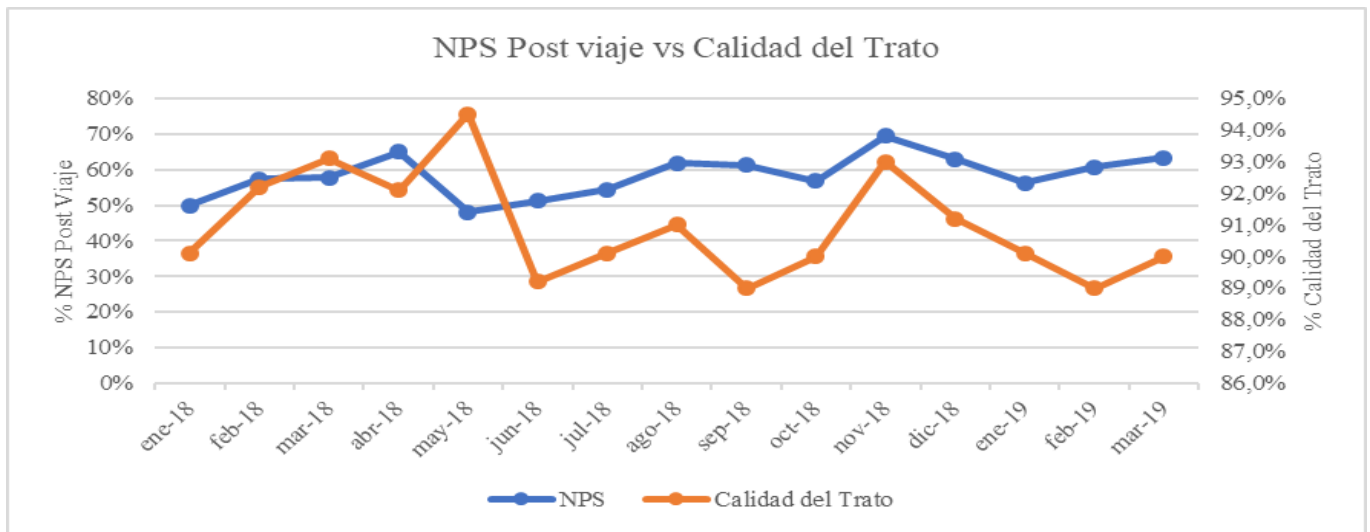
La mejora del nivel de atención se debió en gran medida a un mejor dimensionamiento de los agentes (se aplicó el proceso de Proceso de gestión en tiempo real), esto permitió un mayor control en las ausencias, en los horarios de descanso y en la solicitud de horas adicionales.

El próximo paso es mejorar la coordinación con Recursos humanos para permitimos adelantar a las posibles rotaciones que haya. El resultado se puede ver en la Figura N°:28

▪ **NPS Post viaje Vs Calidad del Trato**



Figura N° 28:NPS Post viaje Vs Calidad del trato



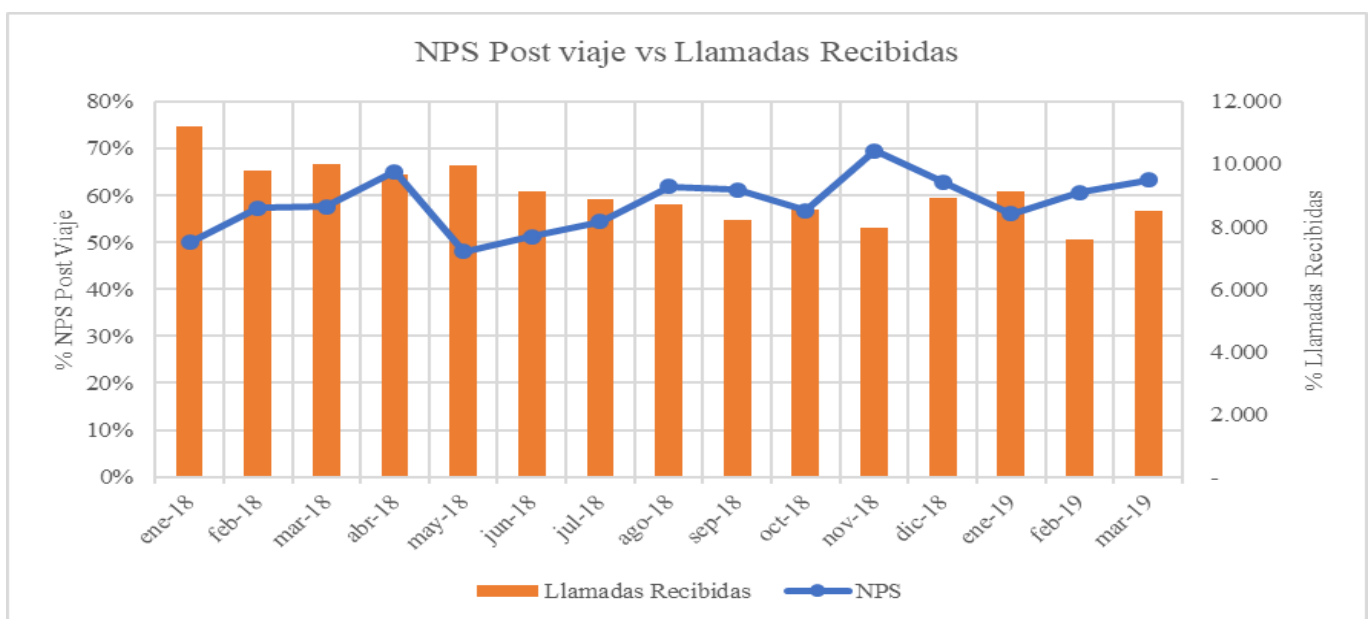
Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en el Figura N°:29, el indicador de calidad del trato no tuvo modificaciones significativas en el resultado, esto se explica en gran medida dado que se venía con buena percepción por parte del cliente en cuanto a la cordialidad de la atención recibida por parte del agente.

No hay una relación directa entre la mejora del NPS y la calidad del trato percibida por parte del cliente de Avantrip.

### ■ NPS Post viaje Vs Llamadas Recibidas

Figura N° 29:NPS Post viaje y Llamadas Recibidas

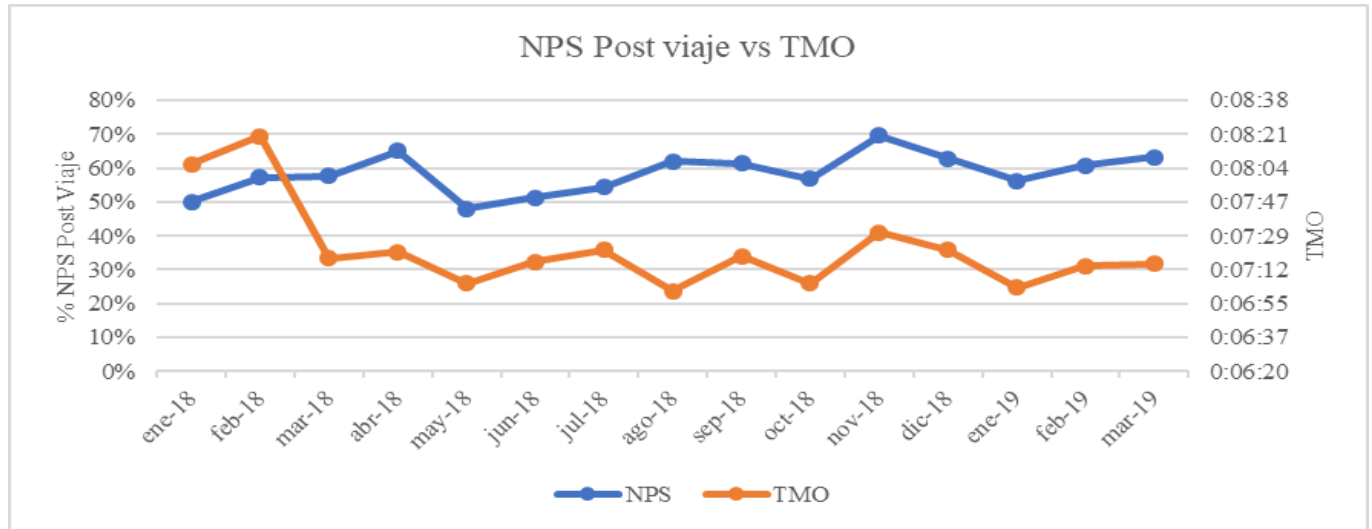


Fuente. Elaboración Propia.



▪ NPS Post viaje Vs Llamadas Recibidas

Figura N° 30:NPS Post viaje y TMO



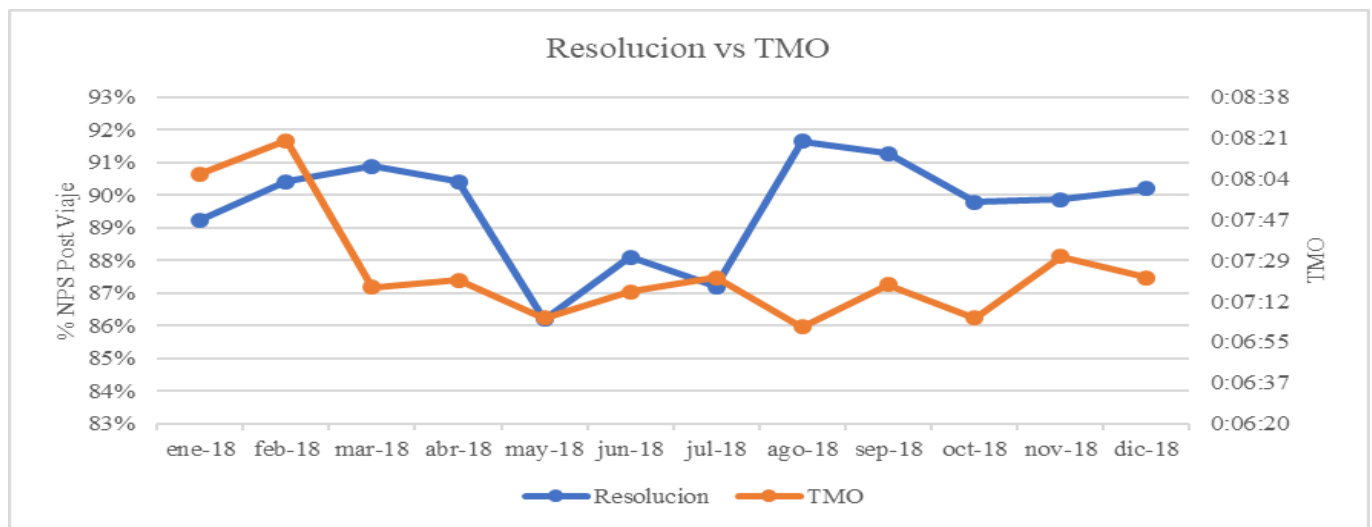
Fuente. Elaboración Propia.

La Figura N°:31, muestra una disminución significativa en el tiempo promedio de Atención a los clientes, esto fue producto de un mejor trabajo por parte de los supervisores, los cuales fueron capacitados en metodología de gestión como Six Sigma o DMAIC.

Por otro lado, se simplificaron procesos operativos que permitieron resolver más rápidos las consultas de los pasajeros.

En el cuadro se puede ver la evolución de la resolución mientras disminuye el TMO.

Figura N° 31:Resolución y TMO

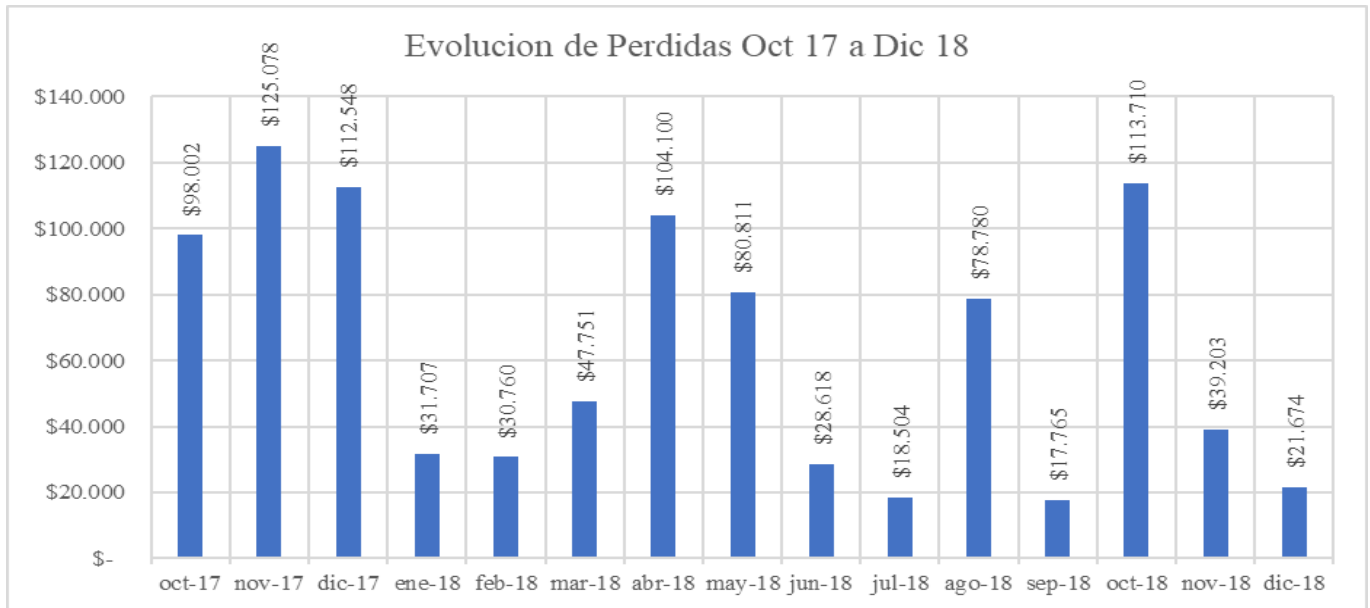


Fuente. Elaboración Propia.



▪ Evolución de Perdidas área de Customer

Figura N° 33: Evolución de Perdidas Oct 17 a Dic 18

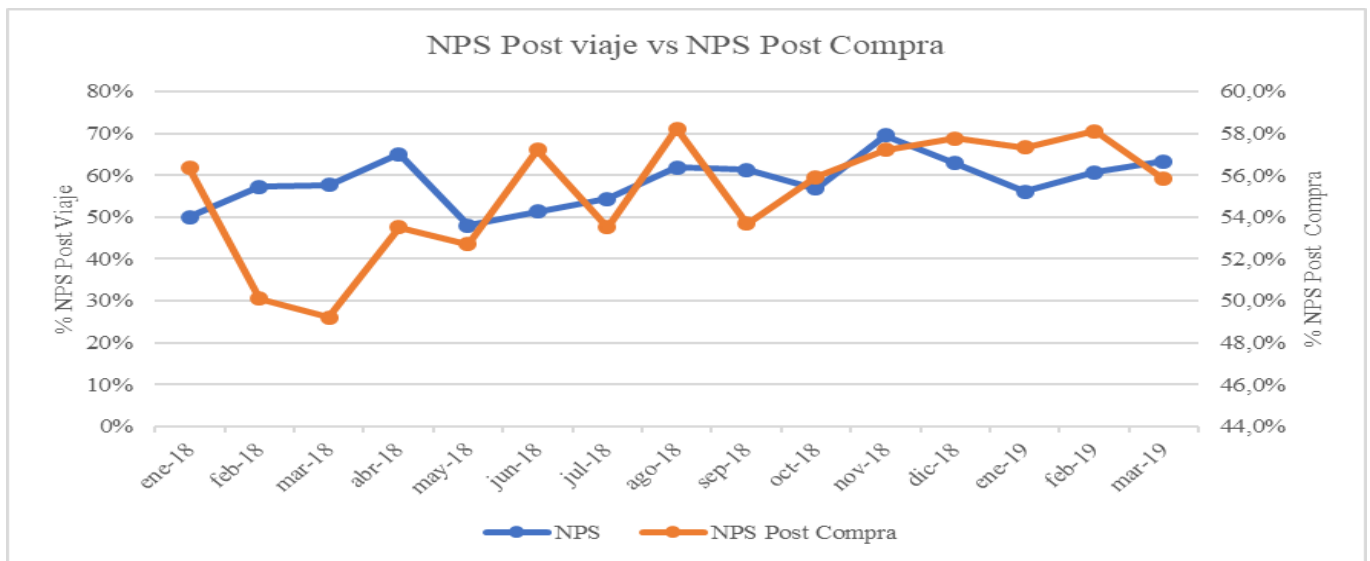


Fuente. Elaboración Propia.

Durante el año 2017, el total de perdidas asumidas por el equipo de Customer fue de \$1.245.000, mientras que en el 2018 \$ 735.103, un 41 % menos en términos nominales que el año anterior. En dólares hay una disminución de aproximadamente USD 50.000

Evolución de NPS Post Compra

Figura N° 32: NPS Post Viaje vs NPS Post Compra



Fuente. Elaboración Propia.



El resultado de la experiencia luego de la compra se mantuvo en los índices anteriores al comienzo del proyecto, esto se explica principalmente en que los esfuerzos del proyecto estuvieron orientados a los procesos posteriores a la compra.

#### ▪ **Análisis Post viaje externo de la gestión de la empresa**

El indicador de NPS post viaje, además de ser traccionado por indicadores internos, es impactado por el servicio que dan los proveedores de la empresa, esto es producto que el cliente contrata el servicio a la agencia y el servicio es brindado por una aerolínea, Hotel, u otros.

En este apartado vamos a analizar la performance de los proveedores y las oportunidades que detectamos, se muestran los proveedores aéreos más significativos (83.10 % del Total)

Tabla 13: Proveedores Aéreos y NPS

Proveedor Aéreo	% Total	NPS
LATAM	30,51%	53%
Aerolíneas Argentinas	24,01%	59%
Gol	5,48%	65%
Aeroméxico	4,42%	63%
American Airlines	3,60%	65%
Avianca	3,45%	60%
Iberia	3,05%	62%
Sky Airlines	2,08%	41%
Norwegian Air Shuttle	1,98%	56%
United Airlines	1,52%	50%
Copa Airlines	1,52%	47%
Azul Líneas Aéreas	1,47%	62%
Totales	83.10 %	57.10 %

Fuente: Elaboración Propia.

#### **Análisis**

▪ En primera instancia surge la necesidad de entender porque el NPS de Latam (comercializa el 30.51 % del total de vuelos de la compañía) es inferior de manera significativa al del resto de los proveedores.

▪ Esto se explica por la cantidad de reprogramaciones que fueron realizadas durante el año por la compañía, especialmente en los meses de marzo y abril producto de una modificación en los sistemas internos que impactaron en gran cantidad de cambios de horarios y cancelaciones de vuelos.

▪ La segunda causa son las condiciones restrictivas de los tickets, los cuales no permiten realizar cambios o de poder hacerlo es un costo significativo.



- **Sky Airlines** es el proveedor con peor performance, esto es producto que se cobra de manera separada el equipaje y desde la compañía no se estaba publicando en la página, este punto fue corregido y se espera una mejora en el indicador de este proveedor
- **GOL** Es el proveedor que mejor performance tiene, esto es producto de que está posicionado como una compañía de precios bajos y los clientes mantienen expectativas bajas en cuanto al servicio y son más permeables a sufrir una reprogramación.
- **Aerolíneas argentinas:** Es el segundo proveedor en importancia y al haber mejorado la puntualidad los últimos años, la percepción de los clientes con esta compañía mejoró, lo cual se traduce en los resultados de NPS

Tabla 11: Motivos de Detracción luego del viaje

Motivo de Detracción	% Total
La aerolínea/proveedor no cumplió con las expectativas	29%
Tuve que pagar costos adicionales	21%
Producto/servicio no era lo que Avantrip me prometió	16%
No me ayudaron con la reprogramación del viaje	12%
No me ayudaron a cambiar/cancelar el producto/servicio	10%
Recibí una mala atención durante el viaje	6%
La documentación de viaje enviada no me sirvió nada en especial	3%
Luego de la oferta que yo conseguí, no encontré nuevas facilidades para pagar en cuotas	1%

Fuente: Elaboración propia

### ▪ Análisis Proveedores Aéreos

Los motivos que representan el 51 % están concentrados en la información brindada al pasajero:

- **La aerolínea/proveedor no cumplió con las expectativas:** Hay que setear mejor la información brindada al pasajero y lo que ofrecemos desde el equipo de comercial
- **Tuvo que pagar costos adicionales:** La página web no está correctamente actualizada con las condiciones tarifarias de todos los proveedores por lo cual cuando se adquiere el producto en algunos casos no se le informa la necesidad de que tenga que abonar tasas de aeropuerto, equipaje, etc.



Estos 2 puntos fueron levantados al área de producto para que se corrija la información en la página y se defina un proceso que permita llevar un control de la información brindada

#### ▪ **Análisis Proveedores de Hoteles**

Hoteles representa el 8 %, del total de productos que se comercializan, el NPS es de 48 %.

Este concentrado en 3 proveedores, quien tiene peor desempeño es el operador Hotelbeds la causa principal de reclamos es que no coinciden los servicios y fotos publicadas con la experiencia del cliente cuando se acerca al lugar.

Tabla 12: NPS por Proveedor de Hotel

<b>Proveedor</b>	<b>NPS</b>	<b>% Total</b>
<b>Hotelbeds</b>	40 %	56,25%
<b>Expedia</b>	50%	18,75%
<b>Tourico</b>	52%	12,50%

Fuente. Elaboración propia





## CONCLUSIONES

El presente trabajo evidencia cómo la implementación de un sistema de gestión de la calidad permitió un incremento significativo en los indicadores de NPS Post viaje, los de satisfacción general de los clientes y los de eficiencia interna de una agencia de Turismo.

El trabajo estuvo focalizado en 2 etapas, una primera etapa de normalización de la situación interna en cuanto a modificaciones de organigrama y estructura y una segunda que incluyó el trabajo de 4 ejes claves: La definición o redefinición de los procesos operativos del sector de Post venta, el armado de la descripción de puestos, la capacitación en cada uno de los procesos realizados y en el alcance de los puestos y por último la definición de un tablero de control de los indicadores y la implementación de un modelo de gestión de mejora continua.

Se generó como fue mencionado una cultura de mejora continua dentro del área, que permitió sistemáticamente mejorar la eficiencia de todos los procesos de gestión, producto de esto se mejoraron sustancialmente los niveles de atención con la misma dotación que el año anterior

Se logró transmitir a toda la organización la importancia de la Experiencia de Clientes como un impulsor de los ingresos mediante la recompra y la recomendación.

Este proceso de un año permitió profesionalizar a los mandos intermedios de la compañía, acercándolos a una metodología de gestión que no conocían.

Actualmente el canal de atención de redes sociales reporta a una dirección distinta, es importante que se incorpore a esta metodología de trabajo para lograr unificar la comunicación e información a los clientes y por otro lado generar eficiencia operativa.

En el mediano plazo la recomendación es que se amplíe la implementación del sistema de gestión a toda la compañía, tanto a áreas operativas como de staff, dado que corre riesgo de estancarse el efecto de mejora conseguido, por otro lado, debe incorporar controles que permitan mantener la información actualizada de las condiciones tarifarias de los proveedores dado que el impacto mayor de los reclamos de los clientes es por falta de información o la misma esta de manera incompleta

Es necesario que la compañía incremente la inversión en tecnología, para avanzar sobre la mejor identificación de sus clientes y brindar productos menos estandarizados y más adaptados a la necesidad del consumidor.

En paralelo a que se van realizando estas acciones se sugiere renegociar términos con algunos proveedores, como los aéreos dado que motivo de sus políticas generan una experiencia negativa en la empresa, de igual manera la empresa necesita mejorar la comunicación en cuanto a las condiciones y términos de sus productos.



Es importante que se continúe generando una cultura centrada en el cliente, acercando otras áreas a las necesidades del cliente, esto va a lograr que se hagan los cambios requeridos con mayor velocidad, dado que los responsables de realizarlos van a “ponerse” en los zapatos del cliente, lo sugerido es que se compartan escuchas de clientes o directamente se acerquen a atender al call center.

Esta metodología puede ser replicada en cualquier organización, sea de servicios o de producción dado que la definición de un sistema de gestión es replicable y escalable.

Despegar.com que es la compañía líder en la industria de Turismo On Line, está redefiniendo su estrategia y orientándola más al cliente, tal es el punto que en la presentación a los accionistas además de indicadores financieros, muestra el resultado de NPS.



## BIBLIOGRAFÍA

- Gallo, A. (2014). The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review.
- ISO (International Standards Organization). <https://www.iso.org/management-systemstandards.html#PopularMSS>
- Reichheld, F., Markey, R. (2011). The ultimate question 2.0. Harvard Business Press. 1º Edición
- IZO The Experience Design (2015) <https://izo.es/>
- McKinsey & Company (2018) <https://www.mckinsey.com/ar>
- Mari Carmen Obregón (2015)  
[https://www.youtube.com/results?search\\_query=mari+carmen+obregon+efecto+wow](https://www.youtube.com/results?search_query=mari+carmen+obregon+efecto+wow)
- Consejo Mundial de viajes y Turismo (2018, WTTC, <https://www.wttc.org/>)
- npsbenchmarks.com. (12 de 2017). Obtenido de <https://npsbenchmarks.com/companies>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico ( 2018) <https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>
- Guía para la integración de sistemas de gestión, (ISO (Abril Sánchez, 2012) 9001:2015, p. 05).
- www.Indec.gob.ar, 2018 . Informe de Turismo  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_04\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_04_19.pdf)
- Tony Hsieh (2010). Delivering happiness
- Forum (2017) <http://forumexc.com.ar/>
- Obregon, A. (2014). Charla TEDX en Tijuana. ¡Creatividad, Mariposas Amarillas y el Efecto Wow!



## ANEXOS

### Determinación del tamaño de muestra

Los datos del NPS se recolectan de manera mensual, para validar que la muestra sea representativa y garantizar la veracidad de los resultados.

En base a los volúmenes de los últimos 6 meses de ventas de Avantrip, 9000 ventas mensuales aproximadamente se definió una muestra de 261 encuestas mínimo de manera mensual.

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 \times N X_p x q}{e^2 X(N-1) + Z_{\alpha}^2 X P X q}$$

Donde:

$Z_{\alpha}$  vale 1,64 para un nivel de confianza de 95% •

$e$  es el error muestral, se tomó un valor de 5%

$p$  y  $q$  se estimaron con un valor de 0,5

$N$  es el tamaño de la población, se tomó el valor de 9000 entregas mensuales

### Como se recolecta la muestra:

Pasadas 24 Hs que el cliente finalizo de utilizar el servicio o se le envía la encuesta con las siguientes preguntas

▪ *¿Cuán probable es que recomiendes Avantrip a un amigo o miembro de la familia? -> Pregunta sobre la cual calculamos el NPS.*

▪ Luego se realizan las siguientes preguntas, para entender motivos de su percepción

○ **En el caso de ser un detractor (Puntajes de 0 a 6)**

¿Cuál es la principal falla o defecto por la que pones esta nota?

¿Qué tendríamos que cambiar para que nos recomiendes?

○ **En el caso de ser neutro (Puntaje 7 u 8)**

¿Qué aspecto deberíamos mejorar para que nos califiques con un 10?



○ **En el caso de ser promotor (Puntaje 9 o 10)**

¿Cuál es la razón principal por la que recomendás Avantrip?

**NPS Post Compra:** Una vez que se confirma la compra al pasajero, dentro de las 48 Hs. Siguiendo se le envía una encuesta al cliente que contiene la misma pregunta de recomendación

y preguntas abiertas donde se le consulta que fue lo mejor y que fue lo peor en el proceso de la compra.

### Indicador de Resolución

a) Si su contacto fue resuelto, las opciones son **1= Si, 2 = No**, para realizar el cálculo de resolución se divide la cantidad de personas que marcaron 1, sobre el total de quienes puntuaron.

b) El objetivo de este indicador según la consultora Kenwin<sup>7</sup>, experta en modelo de atención telefónico es  $\geq 85\%$ .

En la siguiente Tabla, se ve la evolución de los últimos 6 meses del año 2017

### Evolución indicador Resolución

Tabla: Resultados de Resolución 2017

Indicador	Jul -17	Ago-17	Sep. -17	Oct-17	Nov -17	Dic -17
Resolución	68.1%	70.2%	73.1%	72.7%	73.5%	72.4%

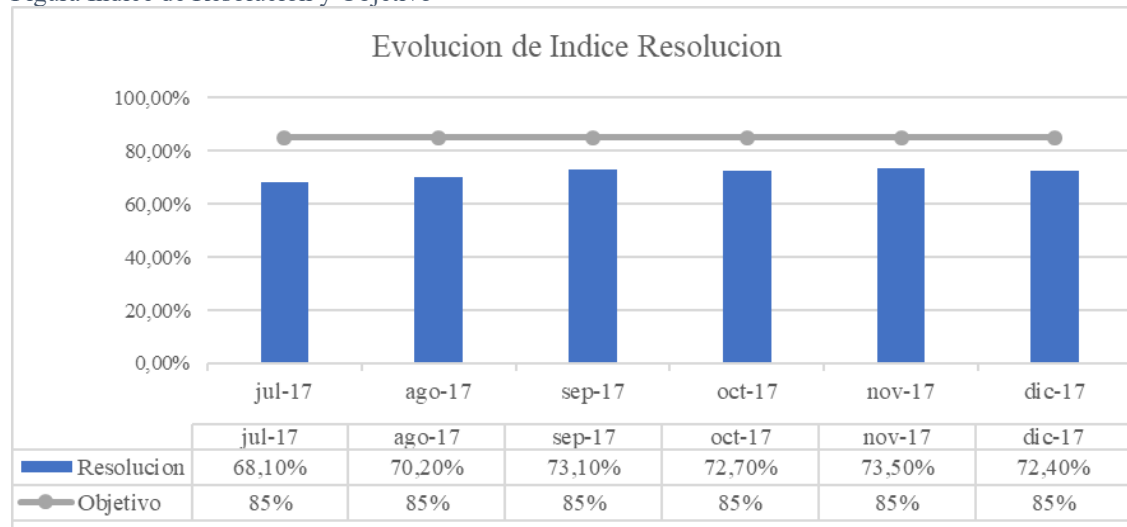
Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>7</sup> Consultora especialista en implementación de modelos de gestión a clientes <https://www.kenwin.net/>



Figura Índice de Resolución y Objetivo



Fuente: Elaboración propia.

Como se visualiza en la figura de índice de resolución, durante los 6 meses previos al proyecto el indicador de resolución en ningún mes alcanzo el objetivo definido. Uno de los principales motivos es que por definición del proceso todas las consultas realizadas por los pasajeros para averiguar por ejemplo el costo de un cambio de día del vuelo o de destino eran derivadas a una segunda línea, en ningún momento se le respondía en un primer contacto.

### Indicador de Satisfacción e Insatisfacción

La segunda pregunta hace referencia a la satisfacción en términos generales, la escala es de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

a) **% Satisfacción:** Cantidad de personas que marcaron el 4 y 5, sobre el Total

El objetivo de este indicador es  $\geq 85\%$  de Satisfacción.

b) **% Insatisfacción:** Cantidad de personas que votaron con 1 sobre el total

• El objetivo de este indicador es  $\leq 2\%$  de Insatisfacción.

En la tabla N°:7, se visualizan los resultados de los últimos 6 meses del indicador de satisfacción e insatisfacción.

### Evolución de Resultados de satisfacción e insatisfacción

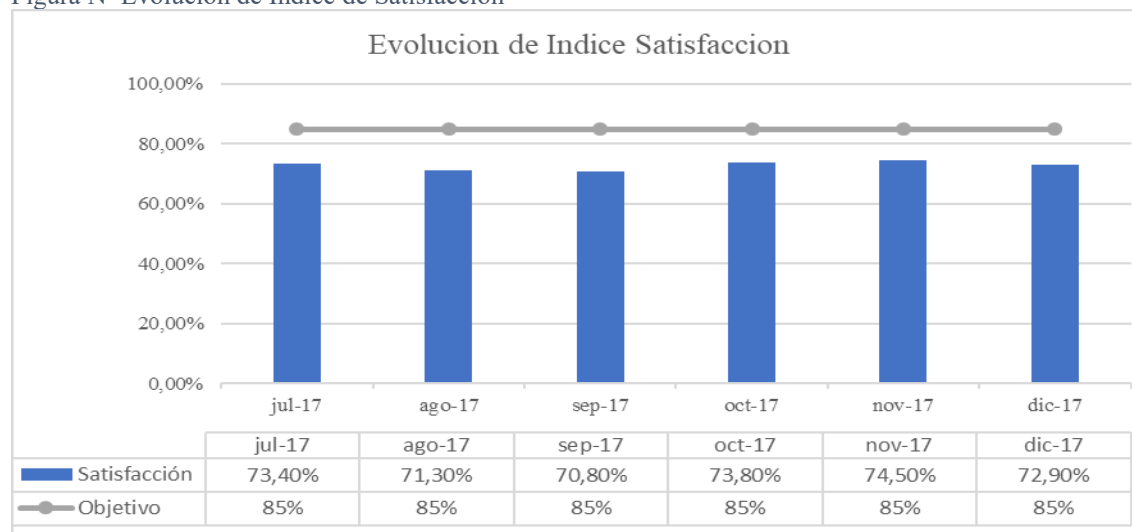
Tabla: Resultados de Satisfacción e Insatisfacción

Indicador	Jul -17	Ago-17	Sep. -17	Oct-17	Nov -17	Dic -17
Satisfacción	70.2%	71.3%	70.8%	73.8%	70.4%	72.9%
Insatisfacción	12.1%	11.8%	12.3%	10.7%	9.7%	11.2%

Fuente: Elaboración propia

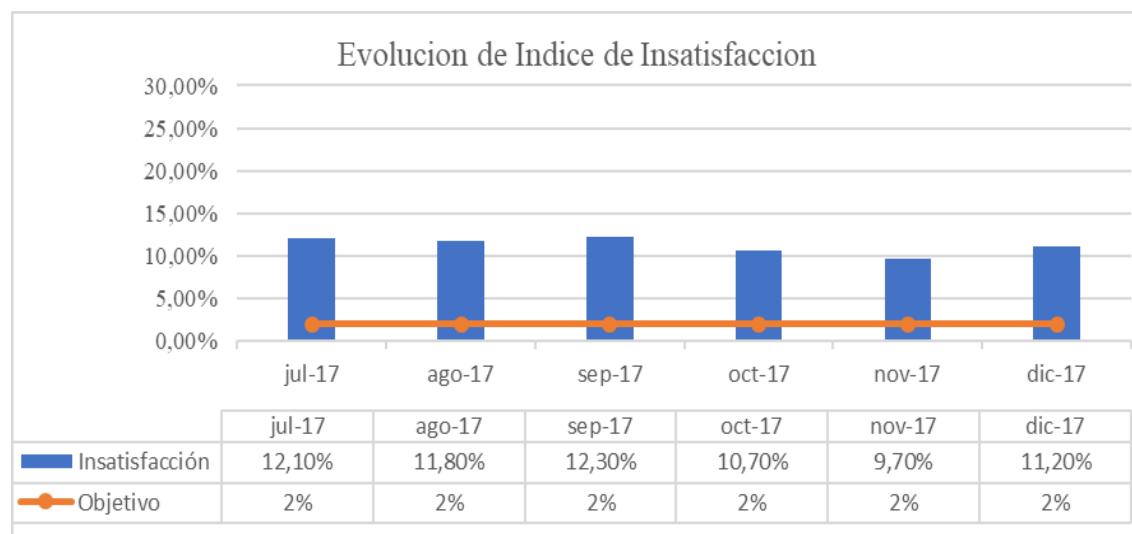


Figura Nª Evolución de Índice de Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Figura N: Evolución de Índice de Insatisfacción



Fuente: Elaboración propia

El objetivo de los indicadores de Satisfacción e insatisfacción no fue alcanzado en ninguno de los 6 meses previos al proyecto.



**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**

**MBA 2017**