

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE TURISMO**



**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA  
ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MEMORIA LABORAL**

**MEDIDAS EN LA ORGANIZACIÓN INTERNA PARA  
MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN  
AL CLIENTE EN LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DE  
TRANSPORTE AÉREO AMASZONAS S.A.**

**Para optar el Grado de Licenciatura en Turismo**

**Por: Cinthia Corina Jiménez García**

**Tutora: MSc. Mónica Chacón Delgado**

**La Paz - Bolivia  
2020**

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION**  
**CARRERA DE TURISMO**

**MEDIDAS EN LA ORGANIZACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN  
EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS  
DE TRANSPORTE AÉREO AMASZONAS S.A.**

Presentado por: Cinthia Corina Jiménez García

Para optar el grado académico de Licenciada en Turismo

Nota numeral: .....

Nota Literal: .....

Ha sido: .....

Directora de la Carrera de Turismo: Lic. Dorys Arias Pérez

Tutora: MSc. Mónica Chacón Delgado

Tribunal: MSc. Margot Cavero Contreras

Tribunal: MSc. L. José Hidalgo Quezada

Fecha:

A mis padres, Patricia y Rodolfo, por brindarme su amor incondicional, por el apoyo absoluto, por enseñarme que siempre se pueden superar los obstáculos que la vida presenta, por motivarme para seguir adelante.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecer a mis papás y hermanos por apoyarme en todo momento, por acompañarme en cada paso que doy.

A mi esposo Gustavo, por ser tan paciente conmigo, por ayudarme a poder concluir esta etapa.

A la Directora de la Carrera de Turismo, Lic. Dorys Arias Pérez, quien impulsó a que pueda culminar a mis estudios universitarios.

A mi tutora MSc. Mónica Chacón Delgado por la orientación y colaboración para realizar la presente memoria laboral.

A la Compañía de Servicios de Transporte Aéreo Amazonas S.A. por darme la oportunidad de poder crecer dentro la empresa, por enseñarme el significado de “Amamos lo que hacemos”. Gracias, porque a pesar de algunos altibajos que se presentaron a lo largo de estos años, seguimos soñando juntos.

## Contenido

Presentación.....	1
Justificación.....	3
1. Objetivos.....	5
1.1. Objetivo General.....	5
1.2. Objetivos Específicos.....	5
2. Marco Institucional.....	5
2.1. Nombre de la empresa.....	5
2.2. Datos de localización.....	5
2.3. Reseña histórica.....	6
2.4. Certificación y resolución administrativa vigentes.....	14
2.5. Misión.....	15
2.6. Visión.....	15
2.7. Objetivos empresariales.....	16
2.8. Función de la empresa.....	17
2.9. Rutas e itinerarios.....	17
2.10. Estructura organizacional.....	21
3. Referentes normativos y teóricos.....	22
3.1. Referentes normativos.....	22
3.1.1. Sistema aeronáutico internacional.....	22
3.1.1.1. Asociación Internacional de Transporte Aéreo.....	22
3.1.1.2. Convenio sobre Aviación Civil Internacional.....	23
3.1.1.3. Organización de Aviación Civil Internacional.....	25
3.1.1.4. Auditoria de Seguridad Operacional de IATA.....	26

3.1.1.5.	Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo.....	27
3.1.2.	Sistema aeronáutico en Bolivia .....	28
3.1.2.1.	Dirección General de Aeronáutica Civil .....	28
3.1.2.2.	Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes .....	29
3.2.	Referentes teóricos.....	32
3.2.1.	Cliente.....	32
3.2.2.	Atención al cliente .....	33
3.2.3.	Importancia de la atención al cliente .....	34
3.2.4.	Servicio.....	35
3.2.5.	Calidad.....	37
3.2.6.	Calidad en los servicios .....	38
3.2.7.	Calidad en la atención al cliente .....	39
3.3.	Referentes metodológicos.....	41
3.3.1.	Método analítico .....	41
4.	Desarrollo desempeño y experiencia académico laboral .....	42
4.1.	Descripción de la actividad profesional.....	42
4.1.1.	Descripción de la empresa.....	42
4.1.2.	Actividad de la empresa .....	43
4.1.3.	Descripción del desempeño profesional en la empresa .....	45
4.2.	Descripción de la actividad laboral.....	46
4.2.1.	Agente de Tráfico .....	46
4.2.1.1.	Check in.....	46
4.2.1.2.	Check in - servicios especiales.....	48
4.2.1.3.	Embarque .....	48

4.2.1.4.	Recepción de vuelos.....	49
4.2.1.5.	Agente Líder.....	50
4.2.2.	Agente de Ventas.....	53
4.3.	Identificación del problema .....	56
4.3.1.	Antecedentes del problema.....	56
4.3.2.	Identificación del problema .....	57
4.3.3.	Planteamiento y formulación del problema.....	58
4.4.	Solución del problema .....	59
4.4.1.	Características.....	59
4.4.2.	Participantes .....	60
4.4.3.	Procedimiento de solución .....	60
4.5.	Resultados obtenidos .....	66
4.5.1.	Descripción de los resultados obtenidos.....	66
4.5.2.	Análisis de los resultados obtenidos.....	67
4.5.3.	Conclusiones de los resultados obtenidos .....	68
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	71
	Bibliografía.....	72
	Anexos .....	75
	Anexo A.....	75
	Anexo B .....	77

## **Presentación**

El servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad, se lo considera como un valor agregado para el cliente. Las empresas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores. El cliente evalúa constantemente la calidad en el servicio, la manera como lo percibe; la calidad es la apuesta más segura para lograr la competitividad. Si una empresa no da importancia a este aspecto no es competitiva, por lo que podría dejar de permanecer en el mercado, ya que la experiencia de vivir un mal servicio es la causa principal de la pérdida de clientes.

La Compañía de Servicios de Transporte Aéreo Amaszonas S.A. es reconocida como la primera aerolínea turística de Bolivia por su vocación de integración de destinos turísticos. Los servicios que se brindan en la aerolínea se caracterizan por tener un nivel de calidez humana que se refleja en empatía, amabilidad y predisposición a la colaboración.

Debido a que la competencia es cada vez mayor, se debe ofrecer un valor agregado, por este motivo es necesaria la correcta actuación del personal que atiende directamente al cliente y que se brinde un servicio de calidad, ya que este es la principal característica diferenciadora.

La presente Memoria Laboral surge de un análisis realizado en la aerolínea en el transcurso de más de seis años de trabajo dentro de la misma, donde se analizaron las causas por las cuales se necesitó mejorar el servicio de atención al cliente. Se ha efectuado una clasificación de todas las falencias identificadas en los procesos de atención al cliente, y por consecuencia, se ha determinado que la calidad de este servicio es un tema esencial que se debe tomar en cuenta si realmente se quiere obtener una ventaja competitiva.

Este trabajo pretende dar a conocer las medidas implementadas en la organización interna con el objetivo de mejorar el servicio de atención al cliente en la aerolínea, ya que se necesitaba realizar una mejora en diferentes procesos para poder evitar que la calidad del servicio ofrecido en la línea aérea disminuya.

Gracias a la formación académica obtenida en la Carrera de Turismo, se pudo ingresar al ámbito laboral con una amplia capacidad de análisis, que permitió identificar cada uno de los motivos que causaban que el servicio de atención al cliente brindado por personal de la aerolínea presentara fallas. La teoría aprendida y las prácticas realizadas a lo largo de la Carrera permitieron que se elaboren posibles soluciones, las cuales se han implementado gracias a la correcta toma de decisiones y a las habilidades que se fueron desarrollando durante la experiencia profesional.

El desarrollo de la Memoria Laboral, está distribuido en cinco partes:

En la primera parte se describen el objetivo general, así como también los objetivos específicos.

En la segunda parte se desarrolla el Marco Institucional de la empresa, donde se describen los datos de localización, reseña histórica, misión, visión, objetivos empresariales, función de la empresa y estructura organizacional.

En la tercera parte se desarrollan los referentes normativos, teóricos y metodológicos.

La cuarta parte trata del desarrollo del desempeño y experiencia académico laboral, se describe la actividad profesional, la empresa y su actividad; el desempeño profesional en la empresa; así como también, se identifica el problema, la solución y los resultados obtenidos.

En la quinta y última parte se detalla las conclusiones y recomendaciones.

## **Justificación**

El turismo está compuesto por un conjunto de hechos, fenómenos sociales, políticos y económicos, por este motivo, el profesional que trabaja en el área debe ejercer con capacidad y seguridad el cargo que le corresponda desempeñar.

El desarrollo turístico da lugar al surgimiento de nuevas formas de enseñanza que permitan al ser humano, hacer uso de sus conocimientos según sus necesidades. El aprender de los quehaceres del turismo en distintas áreas, implica un aprendizaje constructivista donde el estudiante tiene un rol interactivo, no solo de obtener o almacenar información, sino el de prepararse para resolver problemas que se presentan en la realidad (Cavero, 2017).

De acuerdo con Capella (1987), no se debe formar directamente la conducta del estudiante, sino desarrollar y construir conocimientos necesarios, para producir individuos capaces de desenvolverse en situaciones nuevas, dirigidas a resolver problemas que se presentan en el campo del turismo.

La formación universitaria que se obtuvo, a través de la transmisión de los distintos contenidos de cada materia en la Carrera de Turismo, dieron las bases para efectuar los cargos desempeñados dentro de la aerolínea Amazonas con responsabilidad y liderazgo, promoviendo buenas prácticas y priorizando la atención a los clientes con calidad.

Amazonas al ser una empresa que beneficia al turismo en Bolivia a través del transporte aéreo a distintas zonas de alto movimiento turístico, y ya que la atención personalizada y soluciones inmediatas son características de su política, es de vital importancia que cuente con una atención al cliente oportuna y veraz, por lo que se ha visto la necesidad de mejorar el servicio al cliente implementando nuevas medidas en diferentes áreas de la empresa, las cuales se enfocan en la mejora de este servicio.

Dado que la atención al cliente es uno de los aspectos que marcan la diferencia entre todas las aerolíneas nacionales, y debido a que las exigencias de los clientes son cada vez mayores y

requieren ser atendidas efectivamente, se deben proporcionar las herramientas necesarias para la mejora del servicio.

Se debe tener en cuenta que cuando se brinda un servicio de calidad se reducen errores y por ende, costos innecesarios, por lo que se aumenta la productividad y se desarrolla o mejora el posicionamiento de la imagen de toda empresa en sus clientes y colaboradores.

Durante el tiempo de trabajo en la línea aérea Amaszonas, se pudo identificar falencias existentes en cuanto a la atención al cliente, por lo que el presente trabajo se refiere a la descripción de los aportes realizados a la aerolínea desde los cargos desempeñados a lo largo de seis años, los cuales ayudaron a la mejora de este servicio.

Debido a que se considera que el cliente es importante para el desarrollo y crecimiento de toda empresa, ya que el éxito de la misma radica en la demanda de sus usuarios; en base a las fallas detectadas en los diferentes procesos de atención al cliente, se realizó una búsqueda de soluciones de acuerdo a las necesidades de los usuarios para poder mejorar la atención brindada en la aerolínea, y por lo tanto, evitar que exista una disminución de la calidad en el servicio que otorga el personal a los clientes.

Cuando el cliente percibe que el servicio obtenido es de calidad y siente que sus necesidades fueron satisfechas, toma la decisión de volver a adquirir el mismo servicio en un futuro, causando que el cliente sea leal hacia la empresa. De esta manera, cuando se mejora el servicio que se brinda a cada usuario, se crea un beneficio empresarial ya que los pasajeros deciden comprar sus pasajes en la misma aerolínea con más frecuencia, por lo cual se incrementan las ventas y mejora la imagen de la empresa, lo que causa que se diferencie la aerolínea respecto a sus competidores y que, gracias a las buenas referencias que cada cliente satisfecho da, aparezcan nuevos clientes.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo General**

Identificar las medidas en la organización interna en la Compañía de Servicios de Transporte Aéreo Amaszonas S.A., para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Analizar las causas por las cuales se necesitó realizar una mejora en el servicio de atención al cliente.
- Identificar falencias que existen en los procesos de atención al cliente que se llevan a cabo en el área de tráfico y ventas.
- Proponer procedimientos de estandarización en los servicios de atención al cliente a través de herramientas necesarias para su mejora.

## **2. Marco Institucional**

### **2.1. Nombre de la empresa**

Compañía de Servicios de Transporte Aéreo Amaszonas S.A.

### **2.2. Datos de localización**

Dirección: Av. Las Ramblas, esq. Los Cedros y Av. San Martín. Edificio Torre Alas II  
Piso 4 y 5. Centro empresarial Equipetrol Norte, Santa Cruz - Bolivia.

Teléfono: (591) 3- 3888878 / (591) 3 3115393.

Correo electrónico: info@amaszonas.com

### 2.3. Reseña histórica

El año 1998, gracias a la visión de los fundadores, nace el deseo de crear una nueva línea aérea en bien de la aeronáutica nacional.

La Compañía de Servicios de Transporte Aéreo Amazonas S.A. se constituyó legalmente el 4 de mayo de 1999, los accionistas iniciales fueron: Sergio de Urioste, Luis Vera, Fernando Sanjinés, Sergio León y Friedl Hochhauser entre otros. El 1 de octubre de 1999 se conforma el Directorio, dentro las disposiciones emanadas se determinan como Gerente General a Sergio de Urioste, Gerente de Operaciones a Fernando Sanjinés, Gerente Comercial a Luis Vera.

El nombre de la aerolínea Amazonas está conformado por tres componentes importantes, uno de ellos es la identidad con la Amazonía, porque su primer destino turístico fue en esa zona; el segundo tiene que ver con crecimiento e integración, apuntando a llegar cada vez a más lugares; el tercero y la esencia del nombre, está denotado por el amor, amas zonas.

Como resultado de los esfuerzos y trabajo desarrollado, se incorporó la primera de las tres aeronaves Cessna Grand Caravan, iniciando sus operaciones en enero del 2001.



Foto: Amazonas S.A. 2001

A los seis meses, el avión se precipitó a tierra por fallas en una turbina. Lo mismo ocurrió con las otras dos aeronaves entre 2001 y 2006. En ninguno de los accidentes hubo pérdidas humanas, pero sí materiales.

Con el propósito de fortalecer la empresa y las operaciones, a partir de octubre de 2004 se suman dos aeronaves bimotor Fairchild, de esta forma se realiza la apertura de nuevas rutas.



Foto: Amaszonas S.A. 2004

A la vanguardia tecnológica y de la aviación, en mayo del 2005, Amaszonas ingresa a la IATA y en junio inicia la venta de pasajes aéreos electrónicos (e-ticket's).

A partir del 2012, empieza a adquirir un nuevo modelo de negocio, con la decisión de establecer aerolíneas en diferentes países y aeropuertos Hub<sup>1</sup> en lugares no tradicionales, orientado a la conectividad regional a nivel sudamericano y focalizado en el aeropuerto internacional Viru Viru de Santa Cruz de la Sierra, desde donde en la actualidad realiza la mayoría de sus operaciones.

---

<sup>1</sup> Un aeropuerto Hub es un centro de conexión o distribución de aeronaves donde llegan aviones de gran envergadura y de cabina ensanchada, los cuales se van distribuyendo a otras ciudades o países de la región. Son aeropuertos que actúan como un punto focal de las redes de tráfico aéreo para la coordinación de vuelos desde y hacia otras terminales aéreas.

Amaszonas, con la visión y el objetivo de aportar con el desarrollo de nuestro país, el año 2012 modernizó su flota con aeronaves Bombardier CRJ 200, de mayor capacidad, mejor tecnología y amigables con el medio ambiente, ampliando sus rutas a nivel internacional.



Foto: Amaszonas S.A. 2012

Gracias a la modernización de aeronaves, la cantidad de pasajeros de Amaszonas creció en un 227% durante la gestión del 2013. El año 2012, fueron 41.406 pasajeros que tomaron vuelos domésticos en la aerolínea, sin embargo el 2013 la cantidad de pasajeros fue de 135.311 (“El tráfico de pasajeros aéreos subió”, 2013).

El año 2014, el flujo de pasajeros en la aviación comercial de Bolivia creció 9% en comparación con la anterior gestión, la aerolínea Amaszonas transportó un total de 383.664 pasajeros (“Transporte aéreo en Bolivia”, 2015).

Durante la gestión del 2015, Amaszonas compra la aerolínea uruguaya BQB, se queda con el Certificado de Operador Aéreo (AOC) y con las frecuencias; posteriormente funda otra aerolínea en Paraguay. De esta manera se crea el Grupo Amaszonas conformado por tres aerolíneas, la primera es la boliviana, la segunda Amaszonas Paraguay y la tercera Amaszonas Uruguay (antes BQB).



Logos Grupo Amaszonas



Foto: Amaszonas S.A. 2016

Lamentablemente, en septiembre del 2018, Amaszonas Paraguay anuncia su separación del Grupo Amaszonas para así crear una nueva aerolínea paraguaya llamada Paranair.

Durante el año 2015, las aerolíneas bolivianas transportaron a más de 2,3 millones de pasajeros, el 15% del total de personas transportadas vía aérea corresponde a la línea aérea Amaszonas, que a lo largo del año tuvo 361.574 pasajeros (Transporte aéreo creció un 22% en todo el país, 2016).

El año 2016, durante la celebración del Día Mundial del Turismo, el gobierno boliviano decidió destacar el trabajo que realizan diferentes entidades que potencian el turismo en el

país, por lo que entregó a Amaszonas un reconocimiento por su trayectoria y aporte al turismo. Igualmente, el mismo año, durante la celebración del aniversario de creación del Parque Madidi, los directores decidieron otorgar un reconocimiento a Amaszonas, como aerolínea que apoya de manera integral y equilibrada al turismo y la ecología.

En el mes de noviembre del 2017, la aerolínea adquiere aeronaves DH8-B de 37 pasajeros para cubrir rutas con aeropuertos más complejos como ser Trinidad, Riberalta y Guayaramerín.



Foto: Amaszonas S.A. 2017

Amaszonas fue elegida por dos años consecutivos (2017 - 2018) como la Mejor Aerolínea Boliviana por Premios Maya<sup>2</sup>, durante la ceremonia de entrega de los galardones se resalta la integración y la creación de los “puentes aéreos<sup>3</sup>” entre las ciudades más importantes del país, La Paz y Santa Cruz.

En todos sus vuelos nacionales e internacionales, Amaszonas transportó a 313.060 personas el año 2016 y el año 2017 transportó a 332.882 personas (Quenallata, 2017).

---

<sup>2</sup> Premio Maya es un reconocimiento al mérito de personas e instituciones dignas de figurar entre los más destacados de Bolivia, es el premio de mayor prestigio a nivel nacional que certifica la calidad y el trabajo esforzado y exitoso de los galardonados.

<sup>3</sup> El puente aéreo especifica que, mientras un avión está despegando desde el aeropuerto de Santa Cruz rumbo a La Paz, otro lo hace a la misma hora desde el aeropuerto de La Paz rumbo a Santa Cruz.

En marzo del 2018, uno de los aviones bimotor Fairchild sufrió un incidente en el aeropuerto de Riberalta. En carrera de despegue la aeronave tuvo un impacto contra una bandada de aves, algunas de las cuales se ingestaron en el motor derecho, por lo que la tripulación tuvo que maniobrar antes de alzar vuelo y salirse de la pista, terminando cerca de una avenida. Del hecho sólo se registró un herido leve, sin embargo a causa de los daños en la aeronave ésta dejó de funcionar.



Foto: El Deber 2018

En agosto del mismo año, el Ministerio de Comunicación junto con la aerolínea, realizaron la presentación del primer avión que lleva la marca país: Bolivia “Corazón del Sur”, a fin de implementar y ejecutar actividades orientadas a la promoción del Destino Turístico Bolivia, ratificar la vocación turística de la línea aérea y la difusión, promoción y posicionamiento de la marca país.



Marca país de Bolivia



Foto: Amaszonas S.A. 2018

Según datos de la Dirección General de Aeronáutica Civil, durante la gestión del 2018, la línea aérea Amaszonas transportó 414.934 pasajeros en vuelos domésticos y 35.433 pasajeros en vuelos internacionales.

El año 2019, Amaszonas fue invitada a inscribirse al Programa ISSA (IATA Standard Safety Assessment), una iniciativa creada para elevar los estándares de calidad y seguridad operacional de la región de América Latina y el Caribe. En noviembre del mismo año, Amaszonas obtiene satisfactoriamente la Certificación Internacional de Calidad Operacional ISSA, siendo la primera aerolínea sudamericana que obtiene dicha certificación; esto los ratifica en el cumplimiento de los estrictos estándares de seguridad operacional y les permite suscribir acuerdos con diferentes aerolíneas que cuenten con estas certificaciones de IATA<sup>4</sup>, así como también con las diferentes aerolíneas miembros de ALTA<sup>5</sup>, lo cual contribuye de gran manera al crecimiento aeronáutico de la región.

Teniendo una visión más amplia y con el objetivo de reemplazar y modernizar la flota de aviones CRJ 200, Amaszonas decidió obtener aviones Embraer 190 (E-190) los cuales llegaron en agosto del 2019 y comenzaron a operar el mes de octubre. Estos aviones son modernos y con última tecnología aeronáutica; son las primeras aeronaves de la industria que muestra simultáneamente el tráfico aéreo en línea además del terreno, el espacio aéreo,

<sup>4</sup> Asociación Internacional de Transporte Aéreo.

<sup>5</sup> Asociación Latinoamericana y del Caribe de Líneas Aéreas.

vías aéreas, aeropuertos y ayudas de navegación a la cabina integrada. Esto permite el acceso a más aeropuertos, menor carga de trabajo de la tripulación y cumple con los requisitos cambiantes de cumplimiento normativo y espacio aéreo.



Foto: Amazonas S.A. 2019

Como parte de una mejora tecnológica, a mediados del mismo año, se crearon nuevas funciones dentro de la página web de Amazonas. Estos servicios digitales permiten realizar la compra de pasajes, cambiar la fecha y horario de vuelo, modificar datos de contacto y realizar check in; incluso aquellas personas que desean realizar un stop over<sup>6</sup> en sus vuelos o adquirir pasajes multidestinos<sup>7</sup> en las diferentes rutas que ofrece la aerolínea pueden hacerlo por este medio.

A finales del 2019, para reducir los tiempos de espera en el proceso del check in, se incorporó en el aeropuerto de Viru Viru, kioscos de autoservicio para que los pasajeros puedan obtener su pase a bordo sin necesidad de ir a los mostradores; en febrero del siguiente año se incorporó en el aeropuerto de El Alto.

---

<sup>6</sup> Stop Over es una parada permitida en un punto intermedio entre el origen y destino, estas paradas deben ser compradas al momento de la emisión del ticket.

<sup>7</sup> Al adquirir pasajes multidestinos se realiza la compra de los mismos con diferentes orígenes y destinos en una misma transacción.

Para una experiencia óptima hacia el cliente en esta época de digitalización, el año 2020 se reforzó el servicio de consultas mediante las redes sociales, dando la oportunidad a las personas para realizar preguntas desde Facebook, Instagram y Whatsapp, donde se responde con trato personalizado.

El 22 de marzo del año 2020 por primera vez en su historia Amazonas suspende sus operaciones debido a las restricciones aéreas de la emergencia sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19. Después de 82 días en tierra reinicia sus operaciones de forma paulatina luego de realizar modificaciones en sus procedimientos para cumplir con protocolos de bioseguridad.

Actualmente Amazonas cuenta con cinco aeronaves Embraer 190 (E-190) con capacidad de 112 pasajeros, tres aeronaves Bombardier (CL600 -2B219) CRJ 200 con capacidad de 50 pasajeros, y un aeronave Dash 8 (DHC-8-202) con capacidad de 37 pasajeros. Todas las aeronaves se encuentran configuradas con filas de dos asientos, lo que ofrece mayor comodidad para los pasajeros.

En rutas domésticas e internacionales, el servicio que Amazonas ofrece a bordo, es de bebidas calientes y frías. Además, la aerolínea cuenta con una revista exclusiva con ediciones mensuales que contiene publicaciones especiales, la cual se puede leer durante los vuelos y si el pasajero decide puede llevársela. Otro de los servicios que la aerolínea ofrece, es el de transporte de mascotas en cabina de pasajeros o en bodega del avión.

Con el enfoque de diversificar y ampliar las rutas ofertadas por la línea aérea, Amazonas tiene acuerdos unilaterales con diferentes aerolíneas del mundo como ser: Air Europa, Hahn Air, Gol Líneas Aéreas y Aerolíneas Argentinas.

#### **2.4. Certificación y resolución administrativa vigentes**

Amazonas cuenta con los siguientes permisos de operación y certificación emitidas por entidades reguladoras nacionales y extranjeras:

- Certificación de Amazonas como Operador Commuter nacional e internacional de pasajeros carga y correo. Certificado No. DSO-COA-119-02-004 del 21 de diciembre del 2005.
- Resolución Administrativa R.A. No. 0001 de fecha 21 de diciembre de 2005, otorga Permiso de Operación bajo la Categoría RAB 119 Operador Commuter Nacional, Internacional, Regular de Pasajeros, Carga y Correo.
- Resolución Administrativa R.A. SC-STR-DS-RA-0065/2006 de fecha 13 de marzo de 2006, renueva la autorización para la prestación de servicios aeronáuticos nacionales regulares de pasajeros carga y correo.
- Licencia Ambiental (DAA) No. 020000-050000-080000-06-DAA-03-04.
- Certificado de Organización de Mantenimiento No 145/06/01/037 en fecha 14 de febrero de 2006.
- Certificación como Operador Compañía de Servicio de transporte aéreo Amazonas S.A. Nombre comercial: Amazonas Línea Aérea ó Amazonas S.A., AOC N° DGAC-DSO-AOC-119-01-006 otorgado por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) en fecha 26 de Julio de 2016, actualmente en vigencia.
- Resolución Administrativa N° 286 La Paz, de fecha 10 de Julio de 2017 emitida por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).

## **2.5. Misión**

“Generamos una experiencia de viaje cálida, puntual y transparente, con sostenibilidad y amor”.

## **2.6. Visión**

“Somos la aerolínea integradora de Sud América, reconocida por su alta calidad de servicio, posicionando a Bolivia como distribuidor de tráfico regional.”

## 2.7. Objetivos empresariales

El Artículo 2° del Reglamento Interno de la Compañía de Servicios de Transporte Aéreo Amazonas S.A., indica que los objetivos de la empresa son los siguientes:

- Transportar pasajeros, carga, correo por vía aérea.
- Crear, organizar, poner en operaciones y administrar líneas aéreas, solas o asociadas con otras, para el transporte de pasajeros, carga, correo, encomiendas y otros, bajo la modalidad de itinerario regular y no-regular, servicio ejecutivo, taxi aéreo, vuelos deportivos o de cualquier otra forma.
- Realizar vuelos alquilados, vuelos fletados, también llamados vuelos chárter, sin limitación alguna.
- Proporcionar soporte técnico operativo en tierra, como ser, la recepción y el despacho, cargado y descargo de aeronaves, especialidad atribuible a vuelos de pasajeros, carga, correo y encomiendas sin limitación alguna; el encendido de aeronaves sea este eléctrico por inducción de aire o por cualquier otro medio. Suministro en tierra de energía eléctrica, aire forzado, aire acondicionado y otros. Suministro y comercialización de combustible, lubricantes, oxígeno, nitrógeno, agua, agua metanol y otros que se implementen en el tiempo; suministro, servicio y comercialización de alimentación o catering; limpieza, conservación, reparación y mantenimiento de aeronaves propias y/o de terceros, de líneas aéreas, servicios ejecutivos, taxis aéreos, helicópteros, aeronaves privadas, deportivas, estatales, militares, policiales y otras, nacionales y/o extranjeras.
- Administrar sus propias operaciones, así como de terceros.
- Proveer para sí o para terceros, documentación comercial y de vuelo, tales como: billetes de pasajes, tickets, contraseñas, guías de despacho de: pasajeros, carga, encomiendas, correo y otras planillas de reclamos, planillas de: servicio, atención a bordo, mantenimiento y reparación, papelería y propaganda, material de escritorio y promoción y todo artículo que sea de uso y utilidad de la administración, operación, servicio y/o atención de aeronaves de líneas aéreas, charters, servicios ejecutivos, taxis

aéreos, aeronaves privadas, de carga y/o de pasajeros estatales, militares, policiales y otras, sin limitación alguna.

- Delegar contractualmente o de otra manera, estos trabajos y/ o servicios a empresas de la especialidad, a agencias de viajes y turismo, a agentes, agencias, empresas de turismo, carga, correo, encomiendas, empresas, instituciones del Estado y otros existentes en el país o en el extranjero, sin limitación de ninguna naturaleza, pudiendo suscribir acuerdos y contratos de cualquier tipo con estas empresas e instituciones
- Asociarse con toda clase de empresas de transporte aéreo, terrestre, ferroviario y marítimo de pasajeros, carga, correo y encomiendas dentro y fuera del país sean estas nacionales o extranjeras. Asimismo, la compañía podrá suscribir contratos de alquiler, arriendo, fletamento o leasing con las empresas citadas precedentemente, sean estas de transporte libre, estatal o privado del país o del extranjero, para brindar servicios de transporte sin limitación alguna.
- Contratar personal de vuelo, de instrucción, de mantenimiento y de servicios de tierra dedicado al quehacer aeronáutico, pudiendo asimismo firmar acuerdos, convenios y/o contratos.

## **2.8. Función de la empresa**

La función principal de Amaszonas es promover el turismo y la integración nacional e internacional, transportando pasajeros, carga y correo, de manera segura, responsable y puntual, brindando un servicio personalizado a través de itinerarios con variedad de frecuencias, profesionalismo y calidad en la atención.

## **2.9. Rutas e itinerarios**

A lo largo de su historia Amaszonas cubrió casi todas las rutas de vuelos comerciales a nivel nacional, sin embargo tuvo que tomar la decisión de cerrar sus operaciones en algunos destinos por el bajo tráfico que existía en los vuelos. Por ejemplo, la aerolínea ya no cuenta con operaciones a Oruro, Puerto Suárez, Chimoré y Yacuiba.

De la misma forma, Amazonas cerro varias rutas internacionales debido al bajo tráfico y la fuerte competencia de las aerolíneas low cost<sup>8</sup>. Las rutas internacionales que se cerraron son: Calama, Copiapó, Antofagasta, La Serena y Arica en Chile; Arequipa en Perú; Salta y Córdoba en Argentina; Punta del Este en Uruguay; Ciudad del Este en Paraguay; Cuiabá y Campo Grande en Brasil.

Actualmente Amazonas vuela a los siguientes destinos:

Rutas Nacionales	La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Sucre, Uyuni, Tarija, Trinidad, Rurrenabaque, Riberalta, Cobija, Guayaramerín.
Rutas Internacionales	Cusco - Perú Iquique - Chile Asunción - Paraguay Montevideo - Uruguay Buenos Aires - Argentina Foz de Iguazú / Río de Janeiro - Brasil



Mapa de rutas Amazonas S.A. 2020

<sup>8</sup> Una aerolínea low cost es una aerolínea que ofrece una tarifa más económica a cambio de eliminar muchos de los servicios que reciben los pasajeros de aerolíneas tradicionales, por lo general cobran estos servicios de forma adicional.

En vuelos nacionales, el itinerario que tiene la aerolínea es el siguiente:

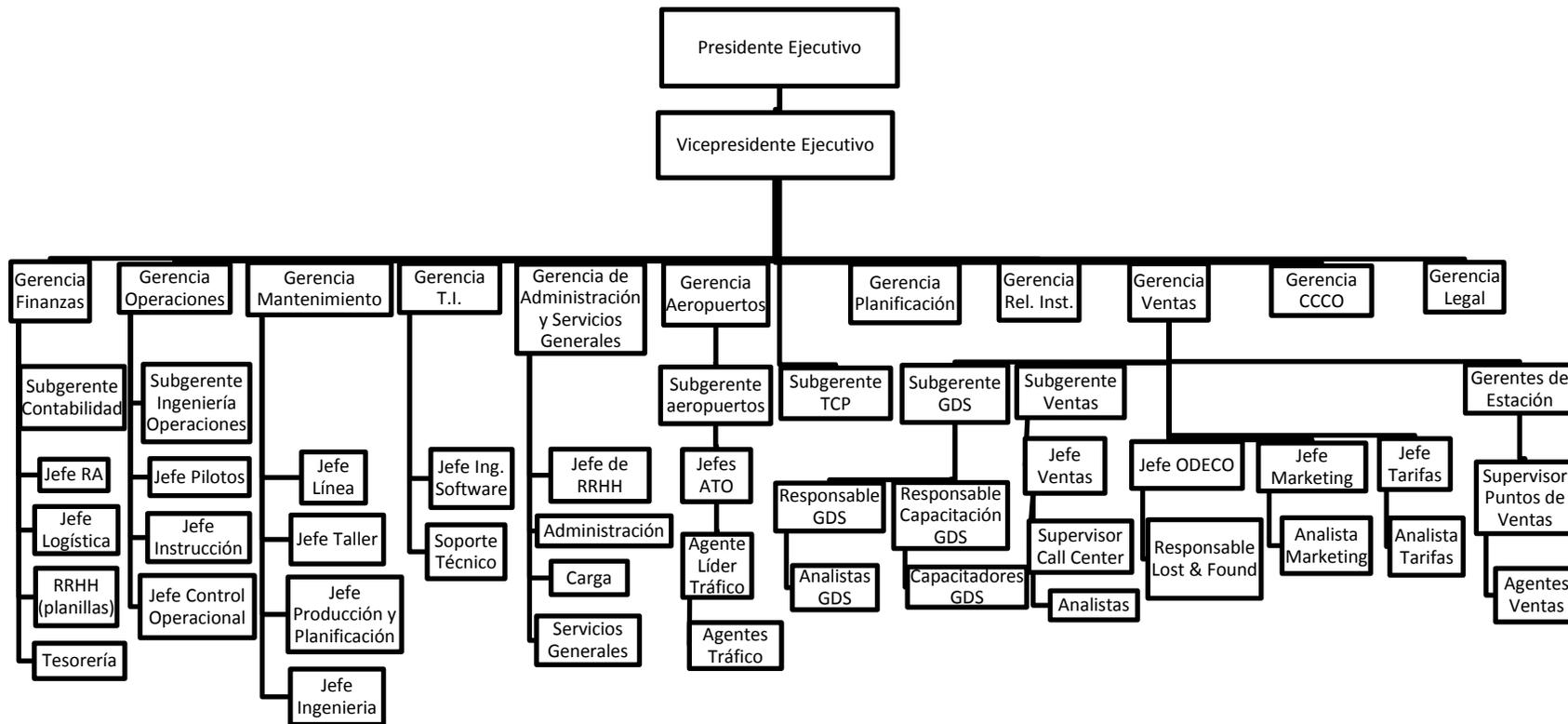
La Paz - Santa Cruz	Lunes - Viernes: 07:00, 08:40, 10:20, 13:00, 15:30, 17:30, 19:15, 21:15 Hrs.
Santa Cruz - La Paz	Sábado: 08:40, 10:20, 13:00, 15:30, 19:15 Hrs. Domingo: 08:40, 10:20, 13:00, 15:30, 19:15, 21:15 Hrs.
La Paz - Cobija	Lunes - Viernes y Domingo: 12:00 Hrs.
Cobija - La Paz	Lunes - Viernes y Domingo: 13:45 Hrs.
La Paz - Sucre	Lunes - Sábado: 06:15, 16:20 Hrs. Domingo: 13:10 Hrs.
Sucre - La Paz	Lunes - Sábado: 07:45, 17:50 Hrs. Domingo: 14:40 Hrs.
La Paz - Rurrenabaque	Lunes - Domingo: 08:40, 16:40 Hrs.
Rurrenabaque - La Paz	Lunes - Domingo: 09:10, 17:50 Hrs.
La Paz - Uyuni	Lunes - Domingo: 09:15, 19:30 Hrs.
Uyuni - La Paz	Lunes - Domingo: 10:45, 21:00 Hrs.
La Paz - Trinidad	Lunes - Domingo: 11:00 Hrs.
Trinidad - La Paz	Lunes - Domingo: 12:20 Hrs.
Santa Cruz - Cochabamba	Lunes - Domingo: 08:50, 18:00 Hrs.
Cochabamba - Santa Cruz	Lunes - Domingo: 10:10, 19:25 Hrs.
Santa Cruz - Tarija	Lunes - Domingo: 12:30 Hrs.
Tarija - Santa Cruz	Lunes - Domingo: 14:00 Hrs.
Santa Cruz - Sucre	Lunes - Domingo: 08:00, 11:45, 15:10, 18:40 Hrs.
Sucre - Santa Cruz	Lunes - Domingo: 09:05, 12:55, 16:20, 19:50 Hrs.
Santa Cruz - Trinidad	Lunes - Viernes y Domingo: 06:15, 12:45 Hrs. Sábado: 08:45 Hrs.
Trinidad - Santa Cruz	Lunes - Viernes y Domingo: 07:45, 14:15 Hrs. Sábado: 10:15 Hrs.
Trinidad - Riberalta	Lunes - Viernes y Domingo: 07:45, 14:15 Hrs. Sábado: 10:15 Hrs.
Riberalta - Trinidad	Lunes - Viernes y Domingo: 09:20 Hrs.
Riberalta - Guayamerín	Lunes - Viernes y Domingo: 15:50 Hrs. Sábado: 11:50 Hrs.
Guayamerín - Trinidad	Lunes - Viernes y Domingo: 16:40 Hrs. Sábado: 12:40 Hrs.

En vuelos internacionales, el itinerario que tiene la aerolínea es el siguiente:

La Paz - Cusco	Jueves y Domingo: 16:30 Hrs.
Cusco - La Paz	Lunes y Viernes: 12:10 Hrs.
Santa Cruz - Cusco	Lunes y Viernes: 10:40 Hrs.
Cusco - Santa Cruz	Jueves y Domingo: 17:30 Hrs.
La Paz - Iquique	Miercoles,Viernes y Domingo: 15:00 Hrs.
Iquique - La Paz	Miercoles,Viernes y Domingo: 18:00 Hrs.
Santa Cruz - Río de Janeiro	Jueves y Domingo: 21:10 Hrs.
Río de Janeiro - Santa Cruz	Lunes y Viernes: 07:00 Hrs.
Santa Cruz - Foz de Iguazú	Jueves y Domingo: 22:00 Hrs.
Foz de Iguazú - Santa Cruz	Lunes y Viernes: 06:00 Hrs.
Asunción - Santa Cruz	Lunes a Domingo: 11:20 Hrs.
Santa Cruz - Asunción	Lunes a Domingo: 15:10 Hrs.
Montevideo - Asunción	Lunes a Domingo: 08:50 Hrs.
Asunción - Montevideo	Lunes a Domingo: 18:30 Hrs.
Montevideo - Buenos Aires	Lunes a Viernes: 06:00, 21:00 Hrs. Sábado: 06:00 Hrs. Domingo: 21:00 Hrs.
Buenos Aires - Montevideo	Lunes a Viernes: 07:25, 22:40 Hrs. Sábado: 07:25 Hrs. Domingo: 22:40 Hrs.

Nota: Cabe resaltar que los itinerarios anteriores, tanto el nacional como el internacional, estuvieron vigentes hasta marzo del 2020. Por efecto de la pandemia de Covid-19 estos itinerarios fueron interrumpidos. Se realizará una reanudación de los mismos una vez se levanten las restricciones aéreas y se puedan realizar vuelos comerciales en todas las rutas con normalidad. Puede que se realicen modificaciones sobre los mismos ya que se deben adecuar a una nueva realidad.

## 2.10. Estructura organizacional



### **3. Referentes normativos y teóricos**

#### **3.1. Referentes normativos**

##### **3.1.1. Sistema aeronáutico internacional**

El sistema aeronáutico internacional pretende que las operaciones en Bolivia y en el mundo se desarrollen en el marco de la seguridad, regularidad, oportunidad, eficacia y eficiencia, para el intercambio económico, cultural, político y social. De esta manera el sistema de transporte aéreo permite que los países se vertebren internamente y se integren entre sí, respetando determinadas normas que están establecidas en el convenio sobre Aviación Civil Internacional, suscrito en Chicago en 1944, las mismas que son planteadas como obligatorias y mandatarias para los Estados.

##### **3.1.1.1. Asociación Internacional de Transporte Aéreo**

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo o IATA (por sus siglas en inglés International Air Transport Association), fue fundada en 1945 por 57 miembros de 31 naciones principalmente de Europa y Norteamérica; es la sucesora de la Asociación de Tráfico Aéreo Internacional que fue fundada en 1919.

La IATA es la asociación comercial de las aerolíneas del mundo, es el instrumento principal para la cooperación entre líneas aéreas en la promoción de servicios aéreos seguros, confiables y económicos, en beneficio de todos los consumidores. Promueve la seguridad, fiabilidad y confianza entre en el transporte aéreo con los clientes; permite que las aerolíneas operen de manera segura, eficiente y económica bajo reglas definidas.

Su misión es representar, liderar y servir a la industria de las aerolíneas. Actualmente representa 290 aerolíneas en 120 países, equivalentes al 82% del tráfico aéreo mundial. Además, busca ayudar a las líneas aéreas simplificando los procesos e incrementando la conveniencia del flujo financiero de sus ingresos mientras reduce costos y aumenta la eficiencia.

Puede pertenecer a la IATA cualquier compañía aérea que tenga la posibilidad de operar un servicio aéreo regular internacional por el gobierno de un Estado que pertenezca a la OACI. Las empresas que operen solamente vuelos nacionales pueden participar como miembros asociados con voz pero sin voto.

La IATA tiene tres objetivos. El primero es representar a las compañías de aerolíneas y miembros de la organización. En segundo lugar, busca liderar, aumentando el flujo financiero de sus ingresos mientras intenta reducir costos y alcanzar un mayor nivel de eficiencia, además de agilizar procesos. Y por último, servir, asegurando a millones de personas alrededor del mundo gracias a su red de aerolíneas, además de que busca brindar servicios y productos de expertos (entrenamientos, informaciones, consultas, publicaciones) así como un soporte profesional clave.

La IATA ofrece beneficios a todas las partes involucradas en el comercio aéreo:

- Para los consumidores, sirve de intermediario entre las líneas aéreas, agentes de carga y pasajeros; simplifica los procesos de viaje y transporte, mientras mantiene los costos bajos.
- Para las propias aerolíneas, porque permite que operen bajo términos definidos y claros, además en forma segura, de bajo costo y eficiente.
- Para los gobiernos, la IATA busca que ellos estén bien informados sobre procesos y complejidades del mundo de la aviación.
- Una gran parte de industrias suplidoras y proveedores de servicios encuentran en esta asociación una garantía sólida de soluciones.

### **3.1.1.2. Convenio sobre Aviación Civil Internacional**

El Convenio sobre Aviación Civil Internacional, conocido también como el Convenio de Chicago, fue suscrito en Chicago en diciembre del año 1944, tuvo por objeto actualizar la Convención de París de 1919 sobre normas de aviación civil. Es el documento de referencia internacional para la aviación y el transporte aéreo civil.

Este acuerdo estableció los principios básicos que hacen posible el transporte internacional por vía aérea y dio lugar a la creación de un organismo especializado que desde entonces se encarga de su supervisión, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

En el ámbito del derecho internacional este convenio ratifica el derecho de soberanía que tiene cada Estado sobre el espacio aéreo encima de su territorio. Por lo tanto, para que una aeronave pueda circular en el cielo de otro Estado debe tener las autorizaciones respectivas de salida, ingreso y/o sobrevuelo. Estas se refieren a que la aeronave cuente con una matrícula o placa de identificación que es el vínculo con su Estado, sea conducida por personal competente y habilitado para el efecto, emplee las rutas o aerovías y aeropuertos que son las que corresponde para el tipo de operación, que los pasajeros, carga y correo puedan transitar expeditos por las terminales aeroportuarias.

El Convenio sobre Aviación Civil Internacional contiene 96 artículos divididos en cuatro partes las cuales están expresadas en normas obligatorias; a este se añaden 19 anexos que contienen normas, definiciones y prácticas recomendadas que se deben aplicar para beneficio de la seguridad.

Con los artículos y anexos del Convenio se regularon los aspectos fundamentales de la aviación, como ser: Licencias al personal, Reglamento del aire, Meteorología, Cartas aeronáuticas, Unidades de medida que se emplearán en las comunicaciones aeroterrestres, Operación de aeronaves en el transporte aéreo comercial internacional, Marcas de nacionalidad y de matrícula de las aeronaves, Aeronavegabilidad, Facilitación, Telecomunicaciones aeronáuticas, Servicios de Tránsito Aéreo, Búsqueda y Salvamento, Investigación de Accidentes Aéreos, Aeródromos, Servicios de información aeronáutica, Protección al medio ambiente, Seguridad para la protección de la aviación civil internacional contra los actos de interferencia ilícita, Transporte de mercaderías peligrosas, Gestión de la seguridad operacional.

### **3.1.1.3. Organización de Aviación Civil Internacional**

La Organización de Aviación Civil Internacional u OACI, también se conoce como Organización Internacional de Aeronáutica Civil (por sus siglas en inglés International Civil Aviation Organization o ICAO) es un organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas creado en 1944 por el Convenio sobre Aviación Civil Internacional para estudiar los problemas de la aviación civil internacional y promover los reglamentos y normas únicos en la aeronáutica mundial. La dirige un consejo permanente con sede en Montreal, Canadá.

La OACI trabaja junto con 193 Estados miembros del Convenio y con grupos de la industria aeronáutica para alcanzar un consenso sobre las Normas y métodos recomendados (SARPs) para la aviación civil internacional y sobre políticas que hagan posible que el sector de la aviación civil sea operacionalmente seguro, eficiente, protegido, económicamente sostenible y ambientalmente responsable. Los Estados miembros de la OACI emplean estas SARPs y políticas para garantizar que sus operaciones y normas de aviación civil nacionales se ajusten a las normas mundiales, permitiendo a su vez la operación segura y confiable en la red mundial de aviación en cada región del mundo.

La función principal de la OACI es establecer SARPs y políticas internacionales basadas en el consenso entre sus Estados miembros y la industria, además coordina la asistencia y la creación de capacidad de los Estados, en apoyo de los numerosos objetivos de desarrollo de la aviación. También produce planes globales para coordinar avances multilaterales estratégicos para la seguridad operacional y la navegación aérea; efectúa el seguimiento y elabora informes sobre numerosos indicadores del sector de transporte aéreo, y audita la capacidad de los Estados de supervisión y vigilancia de la seguridad operacional y protección de la aviación civil.

Con la misión de apoyar y facilitar una red mundial de transporte aéreo que satisfaga las necesidades de desarrollo social, económico y de una conectividad más amplia de empresas

y pasajeros en todo el mundo, la OACI ha establecido cinco objetivos estratégicos generales:

- Seguridad operacional: Fortalecer la seguridad operacional de la aviación civil mundial; supervisar su reglamentación
- Capacidad y eficiencia de la navegación aérea: Aumentar la capacidad y mejorar la eficiencia del sistema de la aviación civil mundial; modernizar la infraestructura de navegación aérea y de los aeródromos; elaborar nuevos procedimientos para optimizar la actuación del sistema de la aviación.
- Seguridad de la aviación y facilitación: Fortalecer la facilitación y la seguridad de la aviación civil mundial.
- Desarrollo económico del transporte aéreo: Fomentar el desarrollo de un sistema de aviación civil sólido y económicamente viable.
- Protección del medio ambiente: Minimizar los efectos ambientales adversos de las actividades de la aviación civil.

#### **3.1.1.4. Auditoría de Seguridad Operacional de IATA**

La Auditoría de Seguridad Operacional de IATA o IOSA (por sus siglas en inglés IATA Operational Safety Audit) es un sistema de evaluación internacionalmente reconocido y aceptado, diseñado para evaluar la gestión operativa y los sistemas de control de una aerolínea. Los principios de auditoría de calidad IOSA están diseñados para llevar a cabo auditorías de forma estandarizada y consciente en todos los procesos.

La auditoría IOSA crea un estándar comparable a nivel mundial, que permite y maximiza el uso conjunto de los informes de auditoría. Esto ha ahorrado a la industria auditorías redundantes y continúa generando grandes ahorros de costos para las aerolíneas participantes de IOSA.

Todos los miembros de IATA están registrados en IOSA y deben permanecer registrados para mantener la membresía de IATA, las aerolíneas registradas son reevaluadas cada dos años. Una aerolínea certificada por IOSA cumple con la más estricta de las normas y

prácticas que rigen la seguridad aérea, las aerolíneas certificadas por IOSA tienen una tasa de accidentes tres veces menor que aquellas aerolíneas que no están en el registro.

### **3.1.1.5. Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo**

La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA) es una organización privada sin fines de lucro fundada en 1980 con el objetivo de apoyar el crecimiento de las aerolíneas de la región, abogando por una aviación más segura, eficiente y amigable con el medio ambiente.

ALTA coordina los esfuerzos colaborativos de sus miembros para facilitar el desarrollo de un transporte aéreo más seguro, eficiente y amigable con el medioambiente en Latinoamérica y El Caribe para el mutuo beneficio de la industria, los países y las poblaciones servidas por la aviación. Promueve el valor que genera la industria para el desarrollo social y económico de la región a través de la creación de fuentes de empleo, desarrollo del turismo y fortalecimiento del PIB.

Los objetivos de ALTA son:

- Examinar los principales desafíos de la industria aérea y proporcionar recomendaciones y acciones que logren soluciones sustentables en la región.
- Colaborar con todos los miembros de la industria, gobiernos y demás asociaciones para alcanzar una aviación más segura, eficiente y amigable con el medioambiente.

Entre las principales prioridades de ALTA se encuentran el desarrollar estándares para un transporte aéreo más seguro, propiciar acuerdos para una industria eficiente en costos y operación y promover prácticas responsables con el medioambiente en la industria.

Los miembros de ALTA gozan de una amplia gama de beneficios, incluyendo acceso a los comités y grupos de trabajo que desarrollan las iniciativas para potenciar la industria de aviación en la región.

### **3.1.2. Sistema aeronáutico en Bolivia**

En Bolivia la autoridad aeronáutica civil es la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC); otra autoridad que regula los servicios aéreos dentro del sistema es la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Telecomunicaciones y Transportes (ATT).

Los aeropuertos internacionales de Bolivia son administrados, en relación a la infraestructura y servicios de atención de tierra, por la empresa estatal Servicios de Aeropuertos Bolivianos S.A. (SABSA), una empresa nacionalizada que brinda servicios especializados en la operación de aeropuertos. Administra los aeropuertos de El Alto en La Paz, Jorge Wilstermann en Cochabamba y Viru Viru en Santa Cruz; realiza la mejora de los mismos invirtiendo en infraestructura y equipamiento.

El resto de los aeropuertos del país son administrados por Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea (AASANA).

#### **3.1.2.1. Dirección General de Aeronáutica Civil**

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) es el organismo técnico administrativo que regula y fiscaliza los estándares de seguridad operacional que se realiza a través del cumplimiento de la Reglamentación Aeronáutica Boliviana (RAB), que trata diversos temas que hacen a la operación, circulación, mantenimiento de aeronaves, clasificación y requisitos técnicos para el personal aeronáutico, y normas específicas para la construcción, funcionamiento y administración de los aeropuertos y servicios aeroportuarios.

La misión que tiene la DGAC es planificar, normar y fiscalizar todas las actividades técnicas y operativas de la aeronáutica civil boliviana, para mantener altos niveles de seguridad operacional, contribuyendo al desarrollo sostenible del país en el marco de la constitución, las leyes, convenios internacionales, reglamentos, planes y políticas sectoriales.

La DGAC ha establecido tres objetivos principales:

- Optimizar los niveles de gestión de la seguridad operacional, del espacio aéreo y del registro aeronáutico; de la promoción del desarrollo de la aviación civil y minimizar los efectos perjudiciales en el medio ambiente, a fin de atender la demanda aeronáutica en el marco de las normas y reglamentos nacionales e internacionales.  
Para el cumplimiento de este objetivo se implementa un Programa Estatal de Seguridad Operacional (SSP); se establece normas, se actualiza la reglamentación y los procedimientos para garantizar una gestión segura en el sistema de aviación civil; se fiscaliza y apoya actividades de la aviación civil mediante inspecciones, viajes, vuelos e investigaciones que apoyen a la Seguridad Operacional con personal técnico capacitado.
- Fomentar la formación y la investigación aeronáutica para satisfacer las necesidades de la comunidad aeronáutica, formando y capacitando personal aeronáutico de acuerdo a los estándares de la aviación civil internacional.
- Fortalecer la gestión administrativa financiera para contar con una autoridad aeronáutica eficaz y eficiente en el desarrollo, aplicación y ejercicio de la normativa aeronáutica, implementando una gestión institucional sostenible.

### **3.1.2.2. Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes**

La Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), busca la mejora continua de la calidad de los servicios, tarifas y protección de los derechos de los usuarios de telecomunicaciones, transportes, tecnologías de la información y comunicación (TIC) y postal a través de la regulación, fiscalización, supervisión y control de operadores y proveedores.

Los objetivos de la ATT son:

- Contribuir al acceso, calidad, seguridad y avance tecnológico de las telecomunicaciones y tic, y a la administración eficiente del espectro como recurso natural.

- Contribuir al acceso equitativo y universal de los bolivianos, a los servicios de transportes y servicio postal, en condiciones de calidad y protegiendo sus derechos.
- Mejorar la gestión interna mediante el desarrollo de las TIC, la cultura, el clima, la imagen, la transparencia y el control institucional.

En relación al transporte aéreo de pasajeros, según el Manual de Organización y Funciones (2020), las funciones de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes son las siguientes:

- Otorgamiento de Derechos:  
Otorga autorizaciones y renovaciones referidas a los servicios aeronáuticos de transporte a líneas aéreas nacionales, internacionales y agentes de representación. Otorga y revoca autorizaciones para prestar servicios de transporte aéreo, a nivel nacional e internacional de pasajeros, carga y correo a líneas aéreas nacionales y extranjeras o agentes y representaciones.
- Fiscalización y control:  
Realiza una verificación tarifaria, donde aprueban Tarifas Máximas de Referencia (TMR) para rutas nacionales, con la finalidad de controlar que no se hayan efectuado ventas por encima de las TMR.  
Regula las tarifas aeroportuarias, a fin de establecer que no se hayan efectuado cobros por encima de las tarifas aprobadas para el cobro de los derechos de embarque de pasajeros y aterrizaje de aeronaves.
- Evaluación de puntualidad y cancelación:  
Para controlar la puntualidad de las líneas aéreas la ATT ha establecido el indicador denominado Factor de Puntualidad (FDP), a partir del cual se establece, si los operadores aéreos se encuentran dentro de los márgenes permitidos.  
En lo que corresponde a la cancelación de vuelos ha establecido el indicador Factor de Cancelación (FDC), con el cual se identifica si las líneas aéreas se encuentran dentro de los márgenes establecidos.

- Evaluación de la emisión de pólizas de seguro para los aeropuertos administrados por SABSA:  
Realiza la fiscalización a la emisión de las Pólizas de Seguro de SABSA, con la finalidad de precautelar que ante cualquier contingencia, se cuente con estos documentos.
- Verificación de balanzas:  
Con el objetivo de garantizar la calidad de los servicios prestados a los usuarios, la ATT realiza la verificación de que las balanzas de equipajes, dispuestas en aeropuertos que atienden operaciones comerciales, cuenten con el Certificado de Calibración emitido por el Instituto Boliviano de Metrología IBMETRO, de propiedad de los administradores aeroportuarios y los operadores aéreos.
- Evaluación de estándares técnicos de calidad de los aeropuertos nacionales e internacionales:  
Con el objetivo de elevar la calidad de los servicios aeroportuarios para el transporte aéreo, y alcanzar progresivamente estándares internacionales, la ATT realiza la inspección de Estándares Técnicos de Calidad a los aeropuertos administrados por SABSA y AASANA.
- Atención de reclamaciones de usuarios de transportes en aeropuertos:  
Con relación a la protección de los derechos de los usuarios, ante deficiencias en la prestación del servicio de transporte, éstos pueden acudir a las oficinas de la ATT para presentar su reclamo en primera instancia, siendo atendido por el personal de la Autoridad Regulatoria a través de una facilitación o canalización al operador, según corresponda. Personal de la ATT atiende a las reclamaciones de transportes a través de la facilitación, canalización y análisis técnico durante la reclamación, luego procesa las reclamaciones para la defensa de los derechos del usuario.
- Capacitación a operadores:  
A fin de contribuir al desarrollo de una cultura de derechos y obligaciones en los operadores regulados, se efectúan talleres de capacitación dirigidos al personal encargado de la atención de reclamos, a fin de aclarar dudas en relación al manejo

del Sistema de Reclamos, a la aplicación de procedimientos de atención de reclamos y a la normativa vigente.

- Fiscalización de la prestación de servicio de transporte:

La ATT difunde los derechos de los usuarios de transportes, ejecuta operativos a nivel nacional para defensa de derechos de usuarios, ejecuta operativos de fiscalización de operadores en función a los lineamientos establecidos por las unidades de transporte aéreo.

### **3.2. Referentes teóricos**

#### **3.2.1. Cliente**

El cliente es una persona muy importante para el desarrollo y crecimiento de toda empresa, es la razón de ser de la misma, ya que sin clientes no se tiene empresa. El cliente es un individuo, sujeto o entidad que, mediante una transacción financiera o un trueque, adquiere recursos, productos o servicios brindados por cualquier otro para satisfacer sus necesidades (Chia, 1992).

Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor, según sus potenciales se los puede clasificar en activos o inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho.

El cliente es el factor principal de todo negocio es por ello que se le debe prestar mucha atención. El personal de contacto, debe asegurarse de tomar en cuenta las necesidades, así como las expectativas de cada cliente, ya que el éxito de cualquier empresa radica en la demanda de sus clientes siendo ellos los verdaderos protagonistas del desarrollo de la empresa.

Hoy en día se busca conocer y entender a los clientes, y se trata que el servicio que se oferta satisfaga las necesidades y expectativas que el cliente tiene en su mente.

De acuerdo a Thompson, el cliente

es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009, párr. 6)

Por su parte, Albrecht y Bradford (2004), presentan siete principios para definir al cliente:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

### **3.2.2. Atención al cliente**

La atención al cliente se basa en la actitud y el carácter, de la persona encargada en atender cualquier tipo de servicio, a la persona que demanda los servicios que se ofrecen.

Tomamos en cuenta, independiente de la calidad del producto o servicio, el proceso de la venta que es lo que generalmente se conoce como atención al cliente. Las habilidades requeridas para una efectiva atención al cliente, influyen en que las ventas sean más o menos fluidas y que la satisfacción del cliente sea mayor o menor. (Albrecht, 1984, p.25)

Para brindar un buen servicio, se necesita tomar en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al cliente:

- Cortesía: Se pierden clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Atención rápida: No es agradable esperar mucho tiempo o sentirse ignorado; por este motivo, si llega un cliente y la persona que atiende está ocupada, se debe dirigir a él en forma sonriente y decirle que pronto se lo atenderá.
- Confiabilidad: Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan y que alguien responda a sus dudas. También esperan que, si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- Atención personal: A todos les agrada y les hace sentir importantes la atención personalizada. Una forma simple de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- Personal bien informado: El cliente espera recibir, una información completa y segura respecto de los productos y/o servicios que se ofrecen y venden.
- Simpatía: El trato con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario debe responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

### **3.2.3. Importancia de la atención al cliente**

Es de gran importancia la atención que se brinda a los clientes y adecuarla a las necesidades de cada uno, ya que estos son quienes tienen la última palabra para decidir si adquieren o no un servicio. Los clientes son cada vez más exigentes, buscan una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido, etc. Si un cliente queda insatisfecho por la atención, probablemente cuente su mala experiencia a otros; por lo contrario, si un cliente recibe una buena atención, es muy probable que vuelva a adquirir el servicio y que lo recomiende a otros consumidores.

Es primordial tomar en cuenta que debido a que la competencia es cada vez mayor, es necesario ofrecer un valor agregado, buscar una diferenciación, si se aplica lo anterior de manera correcta se logra tener una ventaja competitiva.

Vartuli (2008) muestra que los beneficios que las empresas pueden llegar a conseguir mediante una buena atención al cliente son los siguientes:

- Mayor lealtad de los clientes y usuarios.
- Incremento de las ventas y la rentabilidad.
- Ventas más frecuentes.
- Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca a boca y las referencias de los clientes satisfechos.
- Menos quejas y reclamaciones.
- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

#### **3.2.4. Servicio**

El servicio es,

una mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes. (Rapahmell, 1974, p.35)

Horovitz (1990) opina que servicio es “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (p.13).

Los servicios son acciones que se efectúan para fidelizar a los clientes, dentro de una empresa de productos el servicio forma parte de este producto, es por ello que los bienes ofrecen un servicio. El servicio se encuentra implícito en cualquier actividad comercial, todos esperan que se los trate de la mejor forma posible, pues una mala experiencia hace

que la percepción sobre dicho establecimiento decaiga, lo que representa una pérdida para cualquier empresa.

El servicio tiene cuatro características principales:

- Son más intangibles que tangibles: Los servicios pueden ser consumidos pero no pueden ser poseídos, esto se debe a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de productos.
- Son menos estandarizados y uniformes: Dos servicios nunca serán idénticos o iguales esto se debe a que los clientes tienen demandas diferentes y perciben el servicio de manera única; también se debe a que los empleados no prestan un servicio igual ya que este puede dar impresiones distintas a dos clientes en un mismo día.
- Perecederos: Los servicios no se pueden almacenar, preservar y revenderse; la producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento.
- Inseparabilidad: En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta, esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

El servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad se lo considera como un valor agregado para el cliente, cada persona busca empresas donde pueda depositar su confianza y credibilidad, los clientes evalúan constantemente la calidad en el servicio de acuerdo a la manera como lo perciben, la experiencia de vivir un mal servicio es la causa principal de la pérdida de clientes.

El servicio al cliente toma fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo. La competencia es cada vez mayor, por ende los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado; además los competidores cada vez buscan igualarse con otros en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

### 3.2.5. Calidad

La calidad es un elemento muy importante que logra establecer la diferencia entre el éxito o el fracaso. Para Rabassa (1981), la calidad es un “concepto relativo a la adecuación del producto o servicio a las necesidades del cliente, el marco estético y de las referencias tecnológicas en que se mueve un determinado mercado” (p. 34).

El término calidad, dentro del campo de la administración empresarial y los negocios, se refiere al,

logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables. (Vásquez, 2008, párr. 4).

Por otra parte, la calidad “...es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad.” (Horovitz, 1990, p. 105).

La calidad debe entenderse como un objetivo, como el esfuerzo continuo por realizar las tareas de manera correcta, en definitiva es el resultado a través del cual los clientes van a medir a la empresa.

Crosby (1987) aporta la idea de que la calidad no cuesta, lo que supone un coste para la empresa es la no calidad, es decir, todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera. Hacer las cosas bien no tiene ningún coste adicional, por eso la empresa debe establecer su estándar en cero defectos.

Para definir la calidad de un servicio se debe comprender que implica cinco dimensiones en la percepción de los usuarios, estas se consideran variables para medir la calidad de servicio, las cuales son: Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía (Parasuraman, Zeitham y Berry, 2010).

La tangibilidad se dirige a las instalaciones físicas, al equipamiento y la apariencia del personal. En el caso de la fiabilidad, está dirigido a la habilidad del personal para prestar el servicio de manera confiable y precisa. La capacidad de respuesta, es la predisposición del personal para ayudar al cliente y proveer el servicio a tiempo solucionando cualquier problema con rapidez. En cuanto a la seguridad, es conocimiento del personal y habilidad para inspirar confianza. Finalmente la empatía, es la predisposición del personal para una atención y ayuda en todo momento.

### **3.2.6. Calidad en los servicios**

Berry (1995) menciona que “calidad de servicio es proporcionar al cliente un servicio que exceda constantemente sus expectativas y necesidades” (p.23).

Por su parte Pérez (1994), indica que en función de la satisfacción de cada una de las necesidades, existen tres tipos de calidad, de acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de ellas:

- Calidad requerida: Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio
- Calidad esperada: Satisfacción de los aspectos no especificados o “implícitos”.
- Calidad subyacente: Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explícitas que todo cliente tiene.

La calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos principales motivos:

- La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece.
- Se ha pasado de un consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y su nivel de vida. En un principio, suele contenerse con el producto

base, sin servicios, y por lo tanto, más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan hasta terminar deseando lo mejor.

Según Alonso, Barcos y Martín (2006), existen tres elementos básicos para la mejora de la calidad en los servicios:

- Determinación, es decir, hacer de la mejora de la calidad la meta de cada uno de los empleados de una empresa. Para ello, la dirección debe estar comprometida e implicada con la mejora de la calidad.
- La educación para que todos los empleados conozcan el papel que tienen frente a la calidad y como impulsores del proceso de la mejora.
- Implantación, la calidad debe ser implantada de acuerdo con un plan de largo plazo y requiere un cambio ideológico en la empresa, de orientación hacia la mejora. (p. 52)

### **3.2.7. Calidad en la atención al cliente**

La calidad en la atención al cliente es un punto primordial que se debe cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo.

Para Albrecht (1984) existen características específicas, habilidades positivas, deseables y necesarias que debería tener todo personal que está en contacto directo con los clientes en cualquier entidad sin importar el giro que éste tenga, las cuales son:

- Formalidad: Honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad.
- Iniciativa: Ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- Ambición: Tener deseos inagotables por mejorar y crecer, tener afán de superación.
- Autodominio: Tener capacidad de mantener el control de las emociones y del resto de los aspectos de la vida.
- Disposición de servicio: Es una disposición natural, no forzada, para atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- Don de gentes: Tener la capacidad para establecer relaciones de calidad y afectuosas con los demás, y además, disfrutarlo.
- Colaboración: Ser una persona que le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común, que le gusta trabajar en equipo.
- Enfoque positivo: Es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- Observación: Es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- Habilidad analítica: Permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- Imaginación: Es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- Recursos: Tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- Aspecto externo: Es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

### **3.3. Referentes metodológicos**

#### **3.3.1. Método analítico**

Según Ruiz (2006), el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

El método analítico es aquel que se distinguen sus partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado y luego establece las relaciones y las interrelaciones de cada una de las partes o elementos componentes de esas. Analizar significa, pues, observar y penetrar en cada una de las partes de un objeto que se considera como unidad. (Castellón, 2006, p.15)

De acuerdo con Rojas (1993), analizar implica observar las características a través de una descomposición de las partes que integran su estructura. Es un estudio minucioso del fenómeno, iniciando por las partes más específicas identificadas y a partir de estas se llega a una explicación total del problema.

“El análisis va de lo concreto a lo abstracto, ya que mantiene el recurso de la abstracción pueden separarse las partes del todo así como sus relaciones básicas que interesan para su estudio intensivo” (Ruiz, 2006, p. 128).

La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes, identificarlas, desintegrarlas y descomponerlas para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos y analizar la relación existente entre dichos componentes con el todo.

Se utilizó el método analítico ya que se ha realizado una separación de cada una de las partes que componen el proceso de atención al cliente dentro de la línea aérea Amaszonas, se realizó una revisión ordenada de cada una de ellas por separado para poder comprender de mejor manera su comportamiento y características. Gracias a este análisis se ha podido observar las causas por las cuales se necesitó realizar una mejora en el servicio de atención al cliente, así como también se ha podido identificar las falencias existentes y realizar un análisis del problema, el cual dio origen a que se establezcan nuevas medidas como parte de la solución.

#### **4. Desarrollo desempeño y experiencia académico laboral**

##### **4.1. Descripción de la actividad profesional**

Desde el egreso de la Carrera de Turismo hasta la fecha se trabajó en el ámbito turístico, cada una de las funciones ejecutadas en la actividad laboral se desempeñaron de manera exitosa gracias a los aprendizajes adquiridos durante la permanencia en la Carrera.

Con las enseñanzas brindadas por cada docente que transmitió sus conocimientos, se adquirió una capacidad de análisis que ha permitido que, durante los primeros años de trabajo dentro de la aerolínea Amaszonas, se pueda realizar una evaluación del servicio de atención al cliente. La motivación y superación personal, han posibilitado ascender y cumplir con nuevos cargos y funciones, gracias a los cuales, se pudo implementar dentro de la empresa, las soluciones propuestas para mejorar la calidad del servicio.

##### **4.1.1. Descripción de la empresa**

Amaszonas, una aerolínea privada boliviana, fue creada el año 1999 por su actual presidente ejecutivo, Sergio de Urioste, y su actual vicepresidente, Luis Vera. Fue fundada con el objetivo de llevar integración a aquellos lugares que demandan una mejor conectividad. A la fecha no se ha transformado el objetivo de la empresa sobre integración

eficiente, este fue complementado con la integridad de sus funcionarios y su vocación de servicio.

La aerolínea ofrece mayores oportunidades de conectividad ya que, con el objetivo de conectar más al país, constantemente amplía sus rutas; empezó sus operaciones con una sola ruta y hoy tienen siete al exterior y vuelos a casi todos los destinos nacionales.

La línea aérea es identificada como la primera aerolínea turística de Bolivia, por su vocación de integración de destinos turísticos en los que opera desde hace varios años. Además tiene como propósito atraer más turismo al país, hacer que lleguen más extranjeros a regiones y lugares que eran desconocidos por ellos por falta de un medio de transporte aéreo. La aerolínea busca las conexiones más eficientes, que permitan a los turistas llegar a su destino en el menor tiempo posible.

Amazzonas lleva más de 20 años de operaciones en el país, lo cual la convierte en la empresa más antigua de Bolivia en operación. La empresa cuenta con cinco principales valores que enmarcan el comportamiento de cada persona que forma parte de la misma: Compromiso, calidad, transparencia, responsabilidad y calidez.

La aerolínea trabaja bajo estándares de eficiencia, seguridad y puntualidad, aspectos que marcan la diferencia con otras aerolíneas; siempre busca estar a la vanguardia en cuanto a desarrollo tecnológico, servicio y atención a los clientes, para que de esta manera se aprecie una diferencia cualitativa para obtener preferencia por parte de los usuarios.

#### **4.1.2. Actividad de la empresa**

Amazzonas brinda servicios de transporte aéreo regular de pasajeros, en vuelos domésticos e internacionales. De acuerdo a las políticas de la compañía, realiza dos tipos de operaciones comerciales:

- Vuelos Comerciales de itinerario:

Son aquellos vuelos comercializados diariamente por Amazzonas que forman parte de la política comercial y se encuentran publicados en los Sistemas de distribución

automatizados (GDS) para que puedan ser comercializados por agencias de viajes, pagina web y los puntos de venta autorizados por la compañía.

- Vuelos Chárter:

El vuelo chárter o no regular, es un vuelo privado de la compañía, que puede ser comercializado por una operadora de turismo o solicitado directamente a Amazonas por empresas privadas o públicas; el valor del mismo es acordado por el contratista con la compañía y los pasajeros.

Además de los vuelos descritos anteriormente, Amazonas realiza vuelos solidarios, para los cuales se crea una tarifa solidaria especial, ya que se realizan al costo y por debajo del punto de equilibrio. Las finalidades de estos vuelos pueden ser las siguientes:

- Traslado de personas enfermas a ciudades con hospitales de nivel superior para que reciban atención médica.
- Traslado de donaciones y ayuda humanitaria destinada a zonas afectadas por desastres naturales en el país.
- Traslado de pasajeros que, debido a la crecida de los ríos y obstrucción de carreteras a raíz de lluvias, no pueden retornar a su lugar de origen.
- Traslado de pasajeros que por algún motivo quedaron fuera de su ciudad de origen y están imposibilitados de retornar debido a alguna emergencia en el país.

Otro de los principales servicios que brinda la empresa es el transporte de carga (paga y no paga) así como también de correo; estos servicios solamente se realizan en las rutas nacionales.

La línea aérea realiza el manejo de Amadeus Altéa Reservation Desktop Web (ARD Web), una plataforma diseñada especialmente para cumplir con todas las necesidades de los agentes de ventas de la aerolínea, la cual permite: Buscar tarifas y cotizar vuelos, emitir boletos, reemitir boletos, buscar disponibilidad de vuelos, realizar reservas e ingresar información de servicios especiales.

Dentro de Bolivia, la aerolínea cuenta con vuelos desde y hacia: La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre, Uyuni, Rurrenabaque, Tarija, Trinidad, Riberalta, Guayaramerin y Cobija. Entre las rutas internacionales los destinos son los siguientes: Iquique, Asunción, Cusco, Montevideo, Buenos Aires, Foz de Iguazú y Río de Janeiro.

De acuerdo a lo observado en el tiempo de trabajo en aeropuerto se pudo notar que, desde La Paz, los destinos con mayor afluencia de pasajeros son Santa Cruz y Sucre, ya que varias personas viajan por motivos de negocios, incluso muchos de ellos van y vuelven el mismo día. La ruta La Paz - Uyuni es la que tiene un mayor flujo de turistas, ya que se ha visto que una gran cantidad de pasajeros son turistas de origen asiático, quienes la mayor parte del tiempo viajan en grupos de más de 15 personas. Por otro lado, la ruta La Paz - Rurrenabaque tiene un flujo alto de pasajeros debido a que Amaszonas es la única aerolínea que llega a ese destino vía aérea.

Con relación a los vuelos internacionales que se originan en La Paz, los vuelos hacia Iquique tienen un mayor flujo de pasajeros comparado con los vuelos hacia Cuzco, ya que varios de los pasajeros son comerciantes que van muy seguido a ese destino.

#### **4.1.3. Descripción del desempeño profesional en la empresa**

En los seis años de trabajo desempeñado en la línea aérea Amaszonas, se han asumido dos principales cargos dentro de la compañía. Si bien cada uno cumple con diferentes actividades y funciones, y se ejecutan en distintas áreas de la empresa, ambos se encuentran relacionados y se enfocan en la atención al cliente. Estos son:

- Agente de Tráfico: Cargo que se llevó a cabo en el Aeropuerto Internacional “El Alto” desde el año 2014 hasta el año 2017.
- Agente de Ventas: Cargo desempeñado desde el año 2018 hasta la fecha, en las distintas sucursales de venta de la aerolínea, ubicadas en la ciudad de La Paz.

## 4.2. Descripción de la actividad laboral

### 4.2.1. Agente de Tráfico

El objetivo del Agente de Tráfico es brindar atención en los mostradores de la aerolínea, salas de embarque y desembarque de pasajeros, cumpliendo normas de atención y procedimientos de seguridad establecidos por la compañía.

Los cargos superiores del Agente de Tráfico son: Agente Líder y Jefe de Aeropuerto.

En las gestiones en las cuales se ha cumplido con el cargo de Agente de Tráfico se ha ejecutado varias funciones en aeropuerto, estas son: Check in, Atención Check in - Servicios Especiales, Embarque y Recepción de Vuelos. Asimismo, durante el último año de trabajo en aeropuerto se ha cumplido con el cargo de Agente Líder.



Funciones de los Agentes de Tráfico

Las funciones del Agente de Tráfico son rotativas, cada una tiene diferentes objetivos asignados, los cuales en el tiempo que se ha desempeñado el cargo se han cumplido a cabalidad.

#### 4.2.1.1. Check in

La actividad de check in tiene como misión principal garantizar el embarque u acomodación del pasajero en las aeronaves de acuerdo con sus necesidades (destino, horarios, aeronaves, servicios, etc.) las cuales son acordadas a través de un contrato de prestación de servicio (ticket electrónico).

Los objetivos que tiene el personal que realiza check in son:

- Ejecutar las actividades de check in de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- Realizar el check in a pasajeros en los vuelos del día, verificando los documentos de viaje.
- Ingresar al sistema Altea-Amadeus según el vuelo correspondiente la información requerida de los pasajeros, así como el equipaje.
- Informar a los pasajeros acerca de los requisitos de viaje establecidos para vuelos internacionales y proporcionar la documentación para el embarque como ser formularios de aduana y migración.
- Realizar el pesado y colocado del marbete de los equipajes facturados, revisando visualmente el estado del equipaje.
- Controlar que los pasajeros cumplan con las normas de peso y dimensiones del equipaje facturado y de mano; y cuando corresponda realizar el cobro de exceso de equipaje.
- Realizar reservas y ventas, así como cobros de penalidades y excesos de equipaje.
- Realizar el cobro de tasas de embarque e impuestos al viajero, realizando el reporte de caja correspondiente y entregando todo este reporte de ventas al personal administrativo encargado de aeropuerto.
- Informar al pasajero sobre todos aquellos aspectos relacionados al vuelo como horarios, puertas de embarque, restricciones y normas de seguridad a ser cumplidas antes del ingreso a salas de pre embarque y a la aeronave.
- Establecer relaciones cordiales evitando reclamos por el servicio y gestionar soluciones que satisfagan las expectativas de los clientes.
- Atender contingencias operacionales como demoras y cancelaciones, otorgar las compensaciones a los pasajeros cuando corresponda.

#### **4.2.1.2. Check in - servicios especiales**

Los objetivos que tiene el personal que atiende en el mostrador de check in - servicios especiales son los mismos del check in, sin embargo a estos se añaden los siguientes:

- Atender a todos aquellos pasajeros preferenciales Corporativos, identificando su equipaje facturado y de mano con las etiquetas Corporativas.
- Atender a todos los pasajeros con requerimientos especiales (sillas de ruedas, pasajeros enfermos, mujeres embarazadas, menores no acompañados o pasajeros de la tercera edad), informando del proceso de abordaje y desembarque. Comunicar la existencia de este tipo de pasajeros para su atención al momento de embarque.
- Priorizar la atención de los pasajeros del siguiente vuelo del itinerario programado.
- Enviar las informaciones relevantes, de conexiones (Passenger Transfer Manifest), servicios especiales, equipajes faltantes u otros a las estaciones de tránsito y destino de los vuelos.

#### **4.2.1.3. Embarque**

El embarque de pasajeros es el proceso mediante el cual un individuo accede a viajar a partir del cumplimiento de diferentes requisitos y del paso por diversos espacios en los cuales se comprueba que cumpla con ellos: que tenga su pase a bordo, sus documentos personales y todo otro material que sea necesario.

Los objetivos que tiene el personal que realiza el embarque de pasajeros son:

- Realizar los anuncios antes de iniciar el abordaje.
- Revisar y controlar en salas de pre embarque aquellos equipajes de mano que estén fuera de norma (peso y tamaño, o pieza adicional), para ser considerados como equipaje facturado, revisando si corresponde algún cobro adicional y trasladarlos al buzón de la aeronave.
- Embarcar a los pasajeros según el vuelo correspondiente, utilizando como instrumento de control los pases abordo entregados verificando la identidad de los

pasajeros con su documento de identificación y pase a bordo, conciliando los mismos con sistema Altea-Amadeus.

- Cuando sea necesario, proporcionar a los pasajeros paraguas para realizar el proceso de abordaje.
- Cuando exista un pasajero especial o requerimiento deberá informar al pasajero del proceso de embarque y acompañar al mismo hasta la aeronave.
- En caso de una contingencia operacional, como demoras y cancelaciones informar de manera oportuna a los pasajeros según lo instruido por el Jefe de Aeropuerto y mantenerse en su posición.
- Coordinar la conciliación de la cantidad de pasajeros por puerta de embarque y abordaje en las aeronaves no permitiendo discrepancias entre pasajeros y equipajes a bordo de las aeronaves.
- Ubicar al pasajero para el control de su equipaje, en caso de sea requerido por la Autoridad narcóticos o Administrador Aeroportuario.
- Dar apoyo en el embarque de pasajeros con requerimientos especiales (como silla de ruedas) en caso que corresponda.
- Supervisar que el equipaje y carga hayan sido cargados en el buzón de la aeronave, asegurándose que no haya una discrepancia entre la cantidad de pasajeros por puerta y a bordo de la aeronave.
- Esperar el cierre de puertas, encendido de motores y push back de la aeronave para informar y registrar oportunamente la hora de despegue.

#### **4.2.1.4. Recepción de vuelos**

La recepción de vuelos es el proceso de recepción de las aeronaves desde el momento de su arribo, a objeto de atender requerimientos de los pasajeros, sus equipajes y/o tripulación.

Los objetivos que tiene el personal que realiza la recepción de vuelos son:

- Recopilar todas las informaciones sobre el vuelo de llegada, como ser lista de pasajeros, pasajeros que requieran atenciones especiales.

- Coordinar con el Jefe de aeropuerto y administrador aeroportuario la provisión de personal adicional y equipos (médico, ambulancia, bomberos) en caso de que algún pasajero requiera algún tipo de atención más especializada.
- Cuando se trate de vuelos internacionales debe coordinar y verificar que el personal de migración y aduana se encuentren en sala de desembarque para la atención oportuna de los pasajeros.
- Siempre que la operación de desembarque fuera en un parqueo remoto, se debe solicitar bus.
- Coordinar los parqueos, puertas de embarque y desembarque de los vuelos para el arribo de las aeronaves.
- Preparar con anticipación los requerimientos de atenciones especiales para el arribo del vuelo.
- Guiar a los pasajeros hasta la puerta de desembarque correspondiente.
- Recibir por parte de la tripulación los documentos de vuelo requeridos.
- Atender en sala de desembarque todos los requerimientos y consultas generadas por los pasajeros.
- Guiar a los pasajeros en tránsito a sala de pre embarque para la continuidad de su viaje.
- Informa sobre los reclamos por demora, extravío o daño de equipaje, transfiriendo dicho reclamo al funcionario de Lost & Found asignado al turno.
- Emitir y preparar los manifiestos de vuelo desde el sistema y enviar a la aeronave para la conciliación y cierre de puertas.
- Conciliar con la Tripulación el cierre final del vuelo, dando la conformidad; y hacer firmar el Manifiesto de pasajeros, entregando una copia de la documentación.
- Tomarlos reclamos al pasajero que tenga equipaje demorado, extraviado o dañado, llenando el formulario correspondiente.

#### **4.2.1.5. Agente Líder**

El Agente Líder es la persona que está encargada de los Agentes de Tráfico.

Los objetivos que tiene el Agente Líder son:

- Cumplir y hacer cumplir las normas, procesos y procedimientos establecidos por la empresa y/o autoridades respectivas.
- Asegurar que las actividades de check in se desarrollen dentro de las normas y procedimientos de la Compañía.
- Participar del briefing<sup>9</sup>, reforzando la información y distribución de funciones asignada por el Jefe de Aeropuerto.
- Coordinar y controlar con el Jefe de Aeropuerto la optimización de tareas y el cumplimiento de procedimientos y responsabilidades diarias por parte los Agentes de Tráfico.
- Controlar que todo el personal de aeropuerto cumpla con los lineamientos de presentación personal y uniforme.
- Asesorar, coordinar y controlar el trabajo del personal en mostradores haciendo cumplir los estándares de atención, cordialidad, seguridad, calidad y calidez humana establecidos por la compañía.
- Gestionar los procesos de aprendizaje en mostradores con todo el personal que lo requiera.
- Mantener informado y actualizado al personal de mostradores, salas de pre embarque y desembarque sobre modificaciones, cambios de vuelos y las acciones que serán tomadas en función de dichos cambios.
- Asesorar al personal y resolver problemas en cuanto al manejo del sistema, tickets electrónicos y check in, asegurando de esta manera una atención rápida y oportuna de los pasajeros en mostradores.
- Manejar los conflictos que puedan presentarse en los mostradores (problemas de demora y cancelaciones) organizando al personal y gestionando los requerimientos.
- Organizar, dirigir, coordinar, controlar y apoyar todas las actividades operativas para el despacho de los vuelos.

---

<sup>9</sup> Briefing es una reunión de coordinación efectuada antes del inicio de un turno.

- Instruir, en coordinación con el Jefe de Aeropuerto, el cierre de vuelo para check in en mostradores.
- Firmar los manifiestos de vuelo a ser entregados a la tripulación dando veracidad a la información de los mismos (en ausencia del Jefe de Aeropuerto).
- Coordinar y colaborar con el Jefe de Aeropuerto de turno, sobre los servicios a ser brindados a los pasajeros en caso de contingencias operacionales, pérdidas de conexión, demora o pérdida de equipajes.
- Controlar sobreventas e informar al Jefe de Aeropuerto para la reacomodación de los pasajeros.
- Reportar al Jefe de Aeropuerto sobre aquellas fallas o faltas incurridas por el personal de turno, facilitando la gestión de un feedback<sup>10</sup> para la corrección de errores.
- Controlar y asegurar la dotación de toda la documentación, materiales e insumos a los Agentes de Tráfico, permitiendo de esta manera el cumplimiento satisfactorio y seguro de su trabajo.
- Asumir las funciones operativas del Jefe de Aeropuerto en su ausencia.
- Aperturar los vuelos en el Sistema Altea-Amadeus.
- Revisar el panel de control de los vuelos en el sistema Altea-Amadeus, ingresando las horas, puertas, utilizables y tripulaciones el mismo.
- Realizar el control del check in del vuelo con la finalidad de que los datos ingresados durante el mismo refleje de manera fidedigna la información a ser emitida.
- Cerrar el vuelo en sistema para el check in.

---

<sup>10</sup> El feedback hace referencia a la retroalimentación, es decir, la facilidad para intercambiar información entre los trabajadores y jefes de una organización para mejorar su funcionamiento.

#### **4.2.2. Agente de Ventas**

El Agente de Ventas es aquella persona que brinda atención en los distintos puntos de venta de pasajes de la aerolínea, cumpliendo normas y procedimientos atención establecidos por la compañía.

El cargo superior al Agente de Ventas es el Supervisor de Puntos de Ventas.

En la ciudad de La Paz existen siete puntos de ventas los cuales se encuentran distribuidos en diferentes zonas: tres puntos de venta se encuentran en la zona Sur, en Calacoto, Irpavi y San Miguel y cuatro puntos de venta se encuentran en la zona Central, en San Jorge, San Pedro, Miraflores y en pleno centro paceño.

El personal asignado a cada punto de venta no es fijo, después de dos meses de trabajo en una misma sucursal, se realiza una rotación, de esta manera todos los Agentes de Ventas brindan atención en cada una de las diferentes sucursales de la ciudad.

Las funciones que se han desarrollado como Agente de Ventas son:

- Brindar la atención necesaria y proporcionar información correcta sobre las consultas que tenga cada cliente.
- Brindar la correcta información a los pasajeros sobre las regulaciones de las tarifas en las que adquieren sus boletos.
- Crear o modificar reservas para uno o más pasajeros, reservar el itinerario de acuerdo con la secuencia de orígenes y destinos y los horarios de vuelo disponibles.
- Conocer los aspectos básicos de las tarifas, así como los tipos de tarifas que publica Amazonas, a través de las cuales además se logra la optimización de la rentabilidad de los vuelos.
- Emitir billetes electrónicos.
- Ingresar solicitudes de Servicios Especiales a una reserva.
- Asistir e informar todas las condiciones y requisitos para pasajeros diferenciados y/o atenciones especiales.

- Realizar cambios de reserva voluntarios, modificar los segmentos de vuelo de acuerdo a los cambios en la fecha, hora o ruta, a petición del pasajero.
- Realizar reemisiones o canjes. Después de cambiar la reserva, hacer reflejar el cambio en los billetes mediante reemisión o canje teniendo en cuenta todos los aspectos de tarifas (diferencia de tarifas, penalidades, aplicabilidad de la tarifa, validez máxima y mínima de la estancia, etc.)
- Realizar cobro de penalidades cuando corresponda.
- Realizar emisión de grupos y TC (tour conductor o líder de grupo).
- Realizar la limpieza de vuelos. Verificar en las reservas de los pasajeros si los vuelos se encuentran adelantados, demorados o cancelados, ya sea por factores atribuibles a la compañía y/o externos.
- Notificar vuelos modificados, informar a los pasajeros oportunamente sobre modificaciones en su itinerario. Los Agentes de Ventas son responsables de agotar todos los recursos a su disposición para comunicar los cambios de itinerario a cada uno de los clientes y colocar en la reserva como Remark la modalidad de reconfirmación utilizada y a la persona que se le informo la modificación.
- Realizar una limpieza de inventario. Verificar en los códigos de reserva de los vuelos asignados a cada Agente de Ventas: Que no haya duplicidad de reservas, que no haya bloqueos de reserva sin un Remark justificativo, que todos los segmentos de la reserva estén con estatus confirmado, que en la reserva el boleto este en estatus "Ticketed", que no haya reservas sin boleto emitido.
- Generar un reporte de los pasajeros sin contacto, a los cuales no se pudo notificar sobre alguna modificación en su itinerario y enviar el mismo a personal de aeropuerto.
- Emitir boletos con Convenio Corporativo (acuerdo que se firma con empresas públicas, privadas o instituciones para otorgarles beneficios como atención diferenciada, descuento y otras facilidades con el fin de fidelizar a estas empresas y motivar el crecimiento del segmento corporativo).

- Ofrecer y comercializar pasajes nacionales e internacionales con una forma de pago a cuotas, entregar material promocional a todos los pasajeros.
- Atender reclamos o Reclamaciones Directas presentadas por los usuarios, que se genera por el incumplimiento del servicio adquirido como ser: reservas, vuelos, pasajes aéreos, transporte de cargo y/o correo, atención al cliente, información deficiente, etc.
- Realizar emisiones de boletos que se solicitan distintas entidades con las cuales se tiene un convenio de Intercambio de Servicios; llevar el control y registro de dichas emisiones para reportar al personal encargado para que realice un correcto cruce de información.
- Realizar reemisiones solicitadas por personal del Contact Center.
- Realizar reemisiones que solicitan las Agencias de Viaje de los boletos con Incentivo que ellos emiten.
- Enviar informes semanales del tráfico de vuelos para verificar que no exista sobreventa.
- Inscribir a los pasajeros al Programa de Pasajero Frecuente para lograr la fidelización del cliente que genera mayor movimiento de viajes.
- Realizar la revisión del Plan de Vuelos del día siguiente y realizar un cruce de información con el sistema Amadeus para verificar que no haya información errónea en los itinerarios de vuelo.
- Registrar en un cuaderno de novedades acontecimientos importantes, entrega y recibí conforme, tareas pendientes.
- Realizar el cierre de reporte diario, entregando en el día los depósitos y cierres de lote al área contable.
- Enviar una bitácora diaria anotando todas las novedades del día.

### **4.3. Identificación del problema**

#### **4.3.1. Antecedentes del problema**

El turismo es una actividad que está estrechamente relacionada con el transporte aéreo. El crecimiento del flujo turístico tanto a nivel nacional como internacional, hace que la actividad aeronáutica incremente su ritmo a través del tráfico aéreo.

En el 2019, Suárez indicó que los desplazamientos internacionales de turistas a nivel mundial han pasado de 25 millones en el año 1950 a 1.300 millones hoy en día. Según datos del Viceministerio de Turismo, entre el año 2010 y 2018 la llegada de visitantes en Bolivia se incrementó de 679 mil a un millón 179 mil.

El uso de las nuevas tecnologías aplicadas al turismo y el abaratamiento del transporte, especialmente el aéreo, han generado un aumento de los viajes por este medio; según datos del Instituto Nacional de Estadística (2018) el 46,5% de los visitantes extranjeros que llegan a Bolivia es por vía aérea.

El servicio de transporte aéreo, depende en gran medida de contar con funcionarios profesionales, seleccionados, capacitados y motivados para brindar una atención adecuada. El servicio y la atención al cliente en este tipo de empresas requieren de personal idóneo, capaz de brindar un servicio que satisfaga al cliente consumidor.

La atención al cliente es un desafío diario que requiere rapidez, seguridad y tranquilidad; se necesita una alta capacidad de organización, liderazgo, toma de decisiones y solución de conflictos bajo presión. Todo el personal que se relaciona con el cliente que acude una aerolínea debe otorgar un servicio que genere un valor singular, por este motivo es de gran importancia el enfocarse en la excelencia en la atención como un factor de diferenciación, creando una experiencia única y memorable para los usuarios.

Durante los años de trabajo en la línea aérea Amazonas, se ha identificado falencias en el proceso de atención al cliente, por lo que se ha visto la necesidad de realizar una mejora en la calidad de este servicio, en la búsqueda de soluciones y mejores alternativas de acuerdo a

cada una de las necesidades de los usuarios, todo lo anterior, trabajando bajo la premisa que el cliente es lo más importante y que se trabaja para él.

#### **4.3.2. Identificación del problema**

Siendo de vital importancia para el éxito de toda empresa, la forma como prestan los servicios para con los clientes y dado que se debe brindar un servicio que se caracteriza por tener un nivel de calidez humana que refleje empatía, amabilidad y predisposición a la colaboración; es imprescindible la correcta actuación del personal que atiende directamente al cliente.

El talento humano es el factor diferenciador respecto de la competencia. La capacitación y formación de las personas, son el aliado potencial para desarrollar mayor competitividad en el mercado, el cual tiene cada vez mayores exigencias y al que se debe enfrentar con un equipo de trabajo con las herramientas necesarias para generar procesos productivos de conocimiento y mayor estimulación de actividades.

La capacitación es una herramienta fundamental que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia de trabajo, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

El personal nuevo que ingresa a la aerolínea como Agente de Tráfico o Ventas, antes de ser contratado, pasa una capacitación inicial en el sistema que maneja Amaszonas (Amadeus Altea Reservation Desktop Web y Amadeus Altea Departure Control System). Una vez aprobados los cursos de capacitación en el sistema y luego de ser concluido el proceso de selección en el que es evaluado para verificar que tenga las habilidades necesarias para la realización de las funciones del cargo al que postula; comienza a brindar un servicio de atención al cliente sin tener una capacitación previa sobre cómo debe ser ésta y sobre los principales aspectos que se deben tomar en cuenta el momento en el que se atiende a un cliente, lo cual ocasiona que se brinde un servicio deficiente.

Por otra parte, la falta de un texto guía que tenga la información básica y general que se debe utilizar al comunicarse con los pasajeros en el proceso de check in en aeropuerto, ocasiona que el personal de tráfico no brinde un trato igual y uniforme a todos los pasajeros que se atiende; lo cual tiene como consecuencia que no se demuestre calidad en el servicio ofrecido y que la imagen de profesionalidad y deseo de atención al cliente por parte de los funcionarios sea cuestionada.

Por último, la aerolínea constantemente realiza promociones en la venta de pasajes, donde, por diferentes motivos se ofrecen descuentos. Varias ocasiones estas campañas fueron publicadas en las redes sociales de la empresa con el fin de tener una mayor difusión, alcance e impacto en la población; sin embargo no se envió un comunicado interno al personal de ventas informando sobre las mismas, lo que ocasionó que se brinde una información no homogénea y errónea a los clientes que recurrían a un punto de ventas consultando sobre dichas campañas, causando que se perdiera la venta de los pasajes y que el cliente pierda credibilidad en las publicaciones futuras que vea en las redes sociales.

Teniendo en cuenta que lo explicado anteriormente ocurrió en reiteradas ocasiones, se ha identificado que existe un problema de comunicación entre distintas áreas de la empresa, ya que se debe mantener informado al personal que trabaja en el área de ventas sobre las campañas que se tienen planificadas antes de dar a conocer al público, para que se de esta forma, el momento en el que se realicen consultas se pueda ofrecer información uniforme a todos los clientes, evitando que se ofrezca un deficiente servicio.

Todo lo descrito, demuestra que existen fallas en los diferentes procesos de atención al cliente que se llevan a cabo dentro de la empresa, lo que causa una mala percepción del cliente frente a los servicios de la compañía, provocando que estos tomen la decisión de comprar sus pasajes aéreos en otras aerolíneas.

#### **4.3.3. Planteamiento y formulación del problema**

Factores como la inexistencia de capacitaciones al personal nuevo sobre atención al cliente, la falta de estandarización en el proceso de atención a los pasajeros en aeropuerto y la

deficiente comunicación entre distintas áreas dentro de la empresa, dan como resultado que disminuya la calidad del servicio que brinda el personal a los clientes.

Por tal motivo, se ha visto la necesidad mejorar el servicio de atención al cliente; si bien en la aerolínea existe una política de atención al cliente y se considera que este servicio es de gran importancia debido a que las personas que lo brindan son la cara de la empresa, este debe ser evaluado constantemente para poder detectar alguna falla existente en el momento apropiado y aplicar medidas obteniendo mejoras continuas en este servicio.

Dado lo descrito en puntos anteriores, se ha identificado que el principal problema es la falta de medidas en la organización interna de la empresa que puedan contribuir a realizar una mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente.

#### **4.4. Solución del problema**

##### **4.4.1. Características**

La capacitación del personal en atención al cliente beneficia no sólo a la compañía, sino que es parte del crecimiento profesional, resultando en un mayor logro de metas individuales, mayores conocimientos y habilidades las cuales ayudan a prepararse para desempeñar tareas más complejas y, lo más importante, el resolver problemas tomando decisiones acertadas en todo momento. Es preciso tomar consciencia de que capacitar no sólo es informar, es brindar una oportunidad de que se aplique lo que se aprende, por lo cual las capacitaciones deben ser continuas y enfocadas al personal nuevo.

En toda organización la comunicación debe fluir en varias direcciones; debe existir una comunicación cruzada que incluye el flujo de información entre personas que se encuentren en un mismo nivel dentro de la organización, así como también entre personas que se encuentren en diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Es común que la información se pierda o se llegue a distorsionar si es que desciende solamente por la cadena de mando.

El hecho de que los cargos altos de una organización emitan políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación, generalmente estos no son leídos por todo el personal. Por ende, es esencial, contar con un proceso de retroalimentación para determinar si la información fue correctamente percibida por todo el personal de la empresa.

Siendo que existen lineamientos a seguir para la atención a los pasajeros en mostradores de aeropuerto, esta debe ser estandarizada para que se brinde una misma atención a todos y que no llegue a variar de acuerdo a quien es la persona que se encuentra atendiendo en un momento específico. Debe existir un protocolo de atención al cliente para que todo el personal de aeropuerto que se relaciona con pasajeros pueda basarse en el mismo, tomando en cuenta que este puede ser modificado según el caso que se presente el momento de la atención.

#### **4.4.2. Participantes**

Para poder aplicar medidas en la organización interna de la empresa, para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente, se tuvo varios participantes ya que involucra distintos cargos y áreas, como ser: Agentes de Ventas, Supervisor de Puntos de Ventas, Ejecutivos de Ventas, Jefe de Ventas y Gerente de Estación.

Por otro lado, para implementar procedimientos de estandarización en el servicio de atención de pasajeros en aeropuerto, las personas participantes del proceso fueron: Agentes Líderes, Jefes de Aeropuerto y Subgerente de Aeropuerto.

#### **4.4.3. Procedimiento de solución**

Durante el desempeño de funciones en aeropuerto cumpliendo el cargo de Agente Líder, se colaboró para la elaboración de un Script de Atención en mostradores, realizando el diálogo base que sirve de guía en el proceso de atención a pasajeros durante el check in, este muestra cómo un funcionario debe presentarse de forma correcta, realizar preguntas sobre los equipajes y de seguridad, y poder explicar los datos de embarque del vuelo. (Ver Anexo A: Script de atención)

El personal que presta sus servicios en aeropuerto cumple con la función de atención al público, por lo tanto debe otorgar un servicio que genere un singular valor al cliente, enfocándose en la excelencia en atención como factor de diferenciación, es por esto que el Script de Atención debe realizarse con cada uno de los pasajeros que se aproximan a los mostradores de la aerolínea para realizar su check in.

Debido a que en Amazonas se definió que el tiempo de atención por cada pasajero no debe excederse de los dos minutos en condiciones normales, se realizó el Script de Atención en mostradores de tal manera que si el personal sigue este diálogo cumplirá con el tiempo definido para la atención por cada persona. Se requiere que se mantenga un diálogo con el pasajero de manera tranquila, segura y que se atienda de forma rápida para evitar que los pasajeros esperen en la fila durante mucho tiempo.

El Script de Atención cuenta con una estructura de siete partes, el momento en el que se atiende a un pasajero se debe mantener el orden de cada una de estas:

- Llamada al pasajero de filas: De manera cordial se debe llamar al pasajero que se encuentre de primero en la fila, el momento de solicitar que se acerque al mostrador, se debe dirigir la mirada hacia donde se encuentra la persona.
- Bienvenida y presentación de personal: Siempre se debe dar la bienvenida al pasajero e indicar cuál es el nombre del Agente de Tráfico que lo está atendiendo. Preguntarle cuál es el destino final de su vuelo ya que muchos tienen varias conexiones.
- Identificación del cliente y confirmación de la solicitud: Se tiene que escuchar de forma atenta el requerimiento del pasajero. Solicitar el documento de identidad para la confirmación de los datos del vuelo en el sistema. Ya que se conoce el nombre del pasajero, cada vez que se hable con él se lo debe tratar por su apellido.
- Pasajero Frecuente: Una vez que se verifica que el pasajero está registrado en el vuelo, se consulta si es socio del Programa de Viajero frecuente para poder acreditar las millas correspondientes, de lo contrario se lo invita para que pueda inscribirse y ser parte del programa.

- Preguntas de equipaje y de seguridad: Se debe realizar las preguntas sobre el equipaje que lleva el pasajero y cada una de las preguntas de seguridad, para evitar conflictos futuros que puedan suceder con los mismos.
- Recordatorio de Servicio: Se debe recordar al pasajero que en caso de que su equipaje de mano sea un poco voluminoso y para mayor comodidad, se tiene el servicio de recepción y entrega en puerta de la aeronave. Además recordarle que, una vez llegue a su destino, al recoger el equipaje de la cinta debe verificar que sea el suyo.
- Explicación y despedida: Se debe explicar cada uno de los detalles del vuelo al que se registró al pasajero, indicarle con cuidado la hora de presentación y puerta para el embarque, remarcar la información importante en el pase a bordo.  
Se debe consultar si el pasajero necesita ayuda en algo más para poder atender su requerimiento. Posteriormente despedirse de forma educada.

De igual forma, en el tiempo de trabajo en aeropuerto, se ha propuesto establecer como procedimiento la realización de reuniones al finalizar cada turno para informar sobre buenas prácticas, acontecimientos relevantes, requerimientos y aspectos a ser mejorados. Asimismo, se exponen a los demás integrantes del grupo los problemas que han ocurrido en el turno y como se solucionaron los mismos, de esta manera todo el personal tiene conocimiento de cuál es la correcta forma de proceder ante diferentes situaciones que pueden suceder.

En estas reuniones deben participar todos los Agentes de Tráfico del turno, y son dirigidas por el Jefe de Aeropuerto junto con el Agente Líder. Ya que se realizan al final de cada turno de trabajo, deben ser breves y concisas; sirven para realizar retroalimentaciones y evaluaciones continuas del trabajo del personal.

En caso de que hayan existido dificultades durante el día, se explica lo ocurrido y la solución brindada, de esta forma todos llegan a aprender cómo se debe actuar en una situación similar. Cuando el Jefe de Aeropuerto o Agente Líder observan durante el turno que algún aspecto sobre la atención al cliente en aeropuerto puede mejorar, indican cual es

la mejor manera para optimizar este servicio. Los días en lo que no hubo ningún tipo de problema, se felicita a todos por el buen trabajo para incentivar a que mantengan esa actitud.

Por otra parte, en el tiempo en que se ha cumplido con el cargo de Agente de Ventas, se ha desempeñado la función de Responsable de Punto de Venta, la cual ha permitido que se implementen distintas medidas en la organización interna para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente. Principalmente son tres las medidas que se han implementado, de las cuales se ha sido participe en la propuesta y aplicación de las mismas.

Primeramente, en la regional La Paz, se ha visto la necesidad de crear un Comité Estratégico con el objetivo realizar reuniones mensuales para mantener informado al personal de ventas sobre los planes tomados por las diferentes gerencias y las nuevas acciones que se van a implementar dentro de la empresa. Otro de los objetivos del Comité Estratégico es el realizar evaluaciones mensuales de cada punto de venta, lo cual permite monitorear que la atención brindada al cliente se realice de manera cordial, responsable, profesional y eficiente.

Forman parte del Comité Estratégico los Responsables de Punto de Venta y su Supervisor, Ejecutivos y Jefe de Ventas, y el Gerente de la Estación. Durante estas reuniones se toman en cuenta cada uno de los requerimientos de los siete diferentes puntos de venta para la mejora de la sucursal; se realiza una evaluación del total de ingresos por ventas de pasajes realizadas el mes anterior en cada uno de los puntos de venta, y, en caso de que hayan sucursales con ventas bajas, entre todos los participantes se buscan ideas para incrementar la cantidad de pasajes vendidos.

Existen clientes que son amigos o familiares de los jefes y gerentes de la empresa que se aproximan a los puntos de ventas para adquirir información y pasajes. Estas personas brindan un informe sobre el trato que recibieron cuando fueron atendidos por el Agente de Ventas; por lo que en las reuniones del Comité Estratégico se realizan evaluaciones sobre

cómo fue la atención brindada, y si fuera necesario se observa cuáles son los aspectos a mejorar.

En segundo lugar, como medidas para optimizar la comunicación interna, se ha propuesto que se implemente el uso interno de una herramienta informativa donde se incluya información relevante que se debe difundir. En la misma se informa sobre nuevos itinerarios de vuelos programados, nuevas rutas o vuelos a potenciar, se presentan las campañas o promociones que serán lanzadas por la empresa, así como también se recuerda y explica el uso adecuado de procedimientos ya implementados anteriormente. (Ver Anexo B: Modelos de herramienta informativa)

La herramienta informativa es redactada por los Ejecutivos de Venta y enviada a todos los Agentes de Venta cada 15 días; si bien no existe un formato único para la realización de las mismas, estas deben contener información importante que todo el personal tiene que conocer para ejercer su puesto correctamente. Cada Responsable de Punto de Ventas puede solicitar que se incluya algún tipo de información específica para su difusión.

Sirve para comunicar al personal sobre los nuevos horarios de vuelos y nuevas rutas existentes, para que se pueda vender pasajes en los mismos y llegar a tener la ocupación de pasajeros necesaria en cada uno de ellos. Además, la herramienta informativa, sirve para difundir entre el personal las promociones que se implementarán así como también sus regulaciones; también como recordatorio de procedimientos para que el personal tome en cuenta los mismos para una correcta forma de trabajo e incluso sirve para recordar algunos comandos necesarios a ser utilizados para la emisión y venta de pasajes.

En tercer y último lugar, se ha implementado un proceso de capacitación dinámica al personal nuevo que ingresa a la empresa, el cual consiste en que el nuevo Agente de Ventas realice un rote por cada una de las sucursales de ventas de la ciudad de La Paz, para que de esta forma cada Responsable de Punto explique sobre los principales aspectos que se deben tomar en cuenta el momento en el que se atiende a un cliente. Esta capacitación dinámica se ha implementado con la idea de mostrar al personal nuevo cómo es el flujo de clientes de

acuerdo a cada sucursal de ventas, ya que algunas tienen mayor flujo que otras, y, debido a la ubicación de cada sucursal se atiende a un distinto tipo de clientes, por lo que se debe tener la capacidad de atender a cada uno según el requerimiento que solicite.

Cuando ingresa a la empresa un personal nuevo al cargo de Agente de Ventas, la primera semana de trabajo se enfoca en la práctica del sistema que maneja la aerolínea para la emisión de pasajes, durante ese tiempo todavía no atiende a clientes. A partir de la segunda semana, ya que se encuentra más familiarizado y se tiene un mejor manejo del sistema, comienza a realizar una rotación por los diferentes puntos de ventas de la ciudad de La Paz, donde permanece en cada sucursal durante tres días.

En cada punto de ventas se encuentra una persona que es el Responsable de Punto, ellos son quienes brindan la capacitación al personal nuevo, ya que se realiza una rotación por cinco diferentes puntos de venta, la capacitación tiene una duración total de quince días. El objetivo de la misma es asegurar la mejora y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en el personal nuevo para que pueda desempeñarse con éxito como Agente de Ventas.

Durante este proceso, se explica porque es importante el servicio al cliente y se brindan herramientas simples y prácticas para mejorar la atención. Asimismo, como parte del contenido mínimo, adicionalmente se capacita en otros temas como ser: Procedimientos internos, tarifas y regulaciones, convenios corporativos y atención de reclamos.

La capacitación se realiza mientras se atiende a los clientes en el punto de ventas, de manera que, al principio el personal nuevo observa cómo el Responsable de Punto atiende a un cliente, cuando finaliza la atención y el cliente se retira, se explican los aspectos importantes y relevantes que se deben tomar en cuenta sobre la atención brindada. Luego de haber observado cual es la correcta forma de atención, el personal nuevo comienza a atender clientes, el Responsable de Punto se encuentra a su lado para asesorar, supervisar y cuando es necesario realiza observaciones, así como también correcciones para que se tome en cuenta en la atención con los próximos clientes.

Cuando finaliza la capacitación dinámica sobre atención al cliente, el personal nuevo es asignado a una sucursal donde permanece durante un mes y medio cumpliendo las mismas funciones que los demás Agentes de Ventas cumplen. Finalizado este tiempo, es reasignado a la sucursal en la cual trabaja el Supervisor de Punto de Ventas, ya que éste debe realizar una evaluación del desempeño del nuevo Agente de Ventas y definir si se ratifica su contratación o no.

#### **4.5. Resultados obtenidos**

##### **4.5.1. Descripción de los resultados obtenidos**

Se han implementado medidas en la organización interna con el objetivo de mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente de la línea aérea Amazonas, ya que en el transcurso de los años de trabajo dentro la empresa se ha identificado que existían falencias el proceso de atención al cliente que se llevaban a cabo en el área de tráfico y ventas.

Una vez analizadas las causas por las cuales se necesitó realizar una mejora en el servicio de atención al cliente, gracias a que se ha realizado el desempeño de las funciones de Agente Líder y Responsable de Punto de Ventas, se ha propuesto procedimientos de estandarización en los servicios de atención al cliente proporcionando herramientas necesarias para su mejora.

Luego de haber aplicado dichos procedimientos se ha podido observar que estos ayudaron de gran manera a que aumente la calidad en el servicio de atención al cliente, ya que han podido subsanar las fallas existentes en los procesos de atención al cliente tanto de aeropuerto como de los puntos de venta.

Se debe recalcar que cada una de las propuestas de solución presentadas, se han podido desarrollar a partir de los conocimientos adquiridos y aprendidos en distintas materias tomadas a lo largo de la Carrera de Turismo en la Universidad Mayor de San Andrés.

#### **4.5.2. Análisis de los resultados obtenidos**

Con la aplicación del uso del Script para atención, se ha estandarizando el proceso de atención en mostradores de aeropuerto. Si bien éste es flexible de acuerdo a cada situación que se presente, debido a que en los mostradores de la aerolínea además de realizar check in también se realiza la atención de otro tipo de requerimientos, el personal de tráfico ha podido brindar un trato igual y uniforme a todos los pasajeros.

Con la implementación de las reuniones realizadas al finalizar cada turno, se ha podido detectar en el día algunos errores cometidos y se ha realizado las correcciones necesarias para subsanarlos, demostrando al personal cual es la correcta forma de actuar ante diversos acontecimientos, para evitar que en un futuro se repita la situación; ocasionando que mejore la calidad en el servicio de atención al cliente que se brinda en aeropuerto y que se mantenga una correcta comunicación entre los Agentes de Tráfico, Agente Líder y Jefe de Aeropuerto.

Con la creación del Comité Estratégico Regional La Paz, ha sido posible uniformar la información que se maneja en las distintas áreas dentro de la empresa y mejorar el flujo de comunicación entre las mismas. Además que gracias a las reuniones mensuales que se realizan, se ha podido efectuar un proceso de retroalimentación para comprobar que el personal de ventas atiende de forma ejemplar a todos los clientes y en el caso que haya existido algún conflicto con uno de los clientes, se ha evaluado que la solución brindada por el funcionario haya sido la correcta.

Gracias al uso de la herramienta informativa, se ha podido socializar información importante garantizando el correcto manejo de procedimientos, así como también que la información difundida por el personal de ventas para con los clientes sea uniforme.

Con la capacitación dinámica en atención al cliente brindada a los Agentes de Ventas que ingresan a la empresa, se ha podido asesorar y preparar al personal nuevo para poder responder de forma acertada ante toda situación que pueda acontecer, gracias a que los mismos han aprendido el manejo de cada tipo de cliente en los roles realizados por los

diferentes puntos de venta de la ciudad de La Paz. Durante la última gestión se ha realizado este tipo de capacitación a un total de cinco personas, teniendo en cuenta que todas ellas fueron ratificadas en el cargo, se comprueba que dan buenos resultados.

En base a la observación, se ha podido confirmar que se mejoró la calidad en el servicio de atención al cliente en aeropuerto, puesto que se vio que la cantidad de reclamos realizados por pasajeros, relacionados con la atención brindada en mostradores, disminuyó luego de haber implementado dichas medidas en la organización interna.

De la misma forma, se vio que el servicio de atención al cliente mejoró en los puntos de venta de la ciudad de La Paz, ya que se tuvo varias felicitaciones por parte de los usuarios que regresaban para adquirir pasajes aéreos, los cuales resaltaron el buen trato que recibieron en anteriores ocasiones, motivo por el cual tomaron la decisión de volver. Por otra parte, algunos clientes indicaron que, gracias a las buenas referencias que sus familiares y conocidos dieron sobre la aerolínea, decidieron comprar sus pasajes en Amazonas por primera vez. Igualmente, varios clientes dijeron que tomaron la decisión de no comprar pasajes aéreos en la competencia, ya que el trato que recibían en otro lado no era muy bueno y recalcaron que la atención brindada por parte de los Agentes de Ventas en cada una de las sucursales era de buena calidad, lo que hace que se diferencie la aerolínea de las demás.

Gracias a la implementación de las medidas en la organización interna, existe un mejor ambiente laboral. Los buenos comentarios de los clientes motivan al personal e incentivan a que siempre se brinde un buen servicio, causando que las ventas de pasajes incrementen y que exista una mejor imagen y reputación de la línea aérea Amazonas.

#### **4.5.3. Conclusiones de los resultados obtenidos**

El desarrollo del presente trabajo surge de un análisis realizado en la aerolínea sobre las causas por las cuales se necesitó mejorar el servicio de atención al cliente. Se ha efectuado una clasificación de todas las falencias identificadas en los procesos de atención al cliente, y por consecuencia, se ha determinado que la calidad en el servicio de atención al cliente es

un tema esencial que se debe tomar en cuenta si realmente se quiere obtener la ventaja competitiva que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que otras organizaciones brindan el mismo servicio. Para lograr este factor diferenciador y sobrevivir en un mercado que, cada día, presenta mayor exigencia de calidad hacia el cliente, es necesario cambiar la forma tradicional de atención y establecer medidas según las últimas tendencias y exigencias que los clientes actuales y potenciales demandan.

La realidad ineludible es que el cliente, día a día, madura en sus exigencias y en sus conocimientos, lo cual provoca la necesidad de cambio de estrategia empresarial que hagan frente a este endurecimiento de la clientela. Sin duda, esto requiere que la organización interna de la empresa cambie, se actualice y sea afrontada con éxito.

Luego de haberse implementado medidas en la organización interna de la empresa, se ha observado que se tuvo una respuesta favorable y que se mejoró la calidad en el servicio de atención al cliente. Se puede corroborar que los resultados fueron positivos, gracias a la existencia de elementos que han servido como indicadores de verificación. Basándonos en la teoría de Vartuli (2008) donde muestra que mediante una buena atención al cliente, las empresas consiguen los beneficios de: Mayor lealtad de los clientes, ventas más frecuentes e incremento de la rentabilidad, nuevos clientes captados a través de la comunicación boca a boca, menos quejas y una evidente diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

Dado lo explicado, como comprobación de los resultados favorables, las ventas de pasajes aéreos en los puntos de venta de la ciudad de La Paz incrementaron gracias a que se tiene clientes frecuentes quienes solamente realizan sus viajes en Amazonas; además gracias a los buenos comentarios que los usuarios satisfechos dan referente a la aerolínea, se tiene nuevos clientes. La cantidad de reclamos realizados por parte de pasajeros insatisfechos han disminuido, ocasionando que la aerolínea tenga una mejor imagen y reputación, por lo que existe una clara diferenciación entre Amazonas con sus competidores.

Del mismo modo, se logró un nivel de cumplimiento, no solamente de la calidad requerida, sino también de la calidad esperada y subyacente. Se han satisfecho las necesidades de los clientes quienes acudieron a la empresa para adquirir sus pasajes aéreos, además que, el momento en el que se encontraban siendo atendidos se cumplió con otros aspectos como ser una atención rápida, un trato agradable y asesoramiento personalizado; por último, el día de su viaje, gracias al buen servicio que los clientes tuvieron en aeropuerto y en el avión, y debido a la puntualidad de los vuelos programados, se sobrepasaron las expectativas de los usuarios los cuales catalogaron el servicio ofrecido por la empresa, como excelente desde el primer momento en que fueron atendidos.

En el año 1984, Albrecht planteó que, para que mejore la calidad en el servicio que brinda cualquier empresa, existen ciertas características y habilidades, las cuales debería tener todo el personal que mantiene contacto directo con los clientes. En todos los años que llevo desempeñando cargos relacionados con la atención al cliente y ventas, comprobé que la concepción es muy acertada, ya que es necesario que las personas que brindan un servicio de atención al cliente tengan iniciativa, ambición, autodominio, disposición de servicio y colaboración; además que sean observadores, que mantengan un enfoque positivo y habilidad analítica, y sobre todo que utilicen todos los recursos a su disposición y su imaginación para afrontar cualquier situación que se les presente. Cada uno de estos aspectos he implementado en mi forma de trabajo, lo cual me trajo buenos resultados puesto que he podido ascender a cargos superiores.

Finalmente, se considera necesario efectuar revisiones continuas y evaluaciones sobre la atención que se brinda a los usuarios de la línea aérea, ya que con el paso del tiempo se deben mejorar las medidas conforme se modifiquen las necesidades y exigencias del cliente.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

Con los conocimientos y habilidades adquiridos durante la formación académica en la Carrera de Turismo, se ha podido diagnosticar falencias, dificultades y problemáticas en torno al servicio al cliente brindado dentro de la Compañía de Servicios de Transporte Aéreo Amazonas S.A. Las orientaciones teóricas y prácticas que se han aprendido, han permitido que se ingrese al ámbito laboral con capacidad de análisis, lo que ayudó a que se pueda construir iniciativas como soluciones, las cuales se han propuesto y aplicado en la organización interna para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente.

Siendo que la Amazonas realiza viajes a zonas de alto movimiento turístico; desde el primer día en el que se ha ejercido el cargo de Agente de Tráfico, se ha atendido a pasajeros los cuales fueron turistas que solicitaban asesoramiento, por lo tanto se los ha orientado cuando requerían alguna información o un servicio de acuerdo a las enseñanzas que se han aprendido de los docentes de la Carrera de Turismo.

Durante la etapa de la experiencia profesional, surgieron muchos problemas que resolver y desafíos que cumplir, sin embargo la formación académica obtenida se convirtió en el caudal de respuestas para la una acertada toma de decisiones y para la realización de actividades precisas en cada circunstancia.

La atención de pasajeros es un desafío diario y que requiere rapidez, seguridad y tranquilidad; se necesita una alta capacidad de organización, liderazgo, toma de decisiones, manejo de personal y solución de conflictos bajo presión; cada una de las características anteriores han sido aprendidas en distintas materias tomadas a lo largo del cumplimiento del Plan de Estudios 2006.

En el Plan de Estudios de la Carrera de Turismo no se tiene una materia que esté relacionada con el trabajo en aeropuerto dentro de una aerolínea, por lo cual se plantea se pueda insertar la materia Gestión de Aeropuertos para formar profesionales que puedan gestionar y operar las diferentes áreas de un aeropuerto.

## Bibliografía

- Albrecht, K. (1984). *La Revolución del Servicio*. México: Legis.
- Albrecht, K. y Bradford, L. (2004). *La excelencia en el Servicio*. Colombia: 3R Editores.
- Alonso M., Barcos L., Martín J. (2006). *Gestión de la Calidad de los Procesos Turísticos*. Madrid: Síntesis.
- Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (2020). Manual de organización y funciones. Recuperado de <https://www.att.gob.bo/content/manual-de-funciones>
- Berry, L. (1995). *Un buen servicio ya no basta*. Colombia: Norma.
- Capella, J. (1987). *Educación un Enfoque Integral* (Segunda ed.). Perú: Cultura y Desarrollo.
- Castellón, E. (2006). *Manual de investigación documental o bibliográfica*. (Segunda ed.). La Paz: Concepto Gráfico.
- Cavero, M. (2017). La enseñanza universitaria en la carrera de turismo en la UMSA. *Revista de Investigación en turismo*. (Nro. 31), 77-88.
- Chia, J. (1992). *El mercado son personas* (Primera ed.). México: McGraw Hill.
- Compañía de Servicios de Transporte Aéreo Amazonas S.A. (24 de marzo del 2004). Reglamento interno de trabajo. [Reglamento].
- Crosby, P. (1987) *La calidad no cuesta* (Primera ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- De Urioste, S. (2019). 20 años de Amazonas. *Revista Amazonas*. (Nro. 59), 8.
- Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) (2018). Reporte de flujo de pasajeros en territorio boliviano por operador. Bolivia: DGAC.
- Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) (2018). Transporte de pasajeros por operador en rutas internacionales. Bolivia: DGAC.

- El tráfico de pasajeros aéreos subió 25% en 2013 (12 de diciembre de 2013). *Página Siete*, recuperado de <https://www.paginasiete.bo/economia/2013/12/13/trafico-pasajeros-aereos-subio-2013-8549.html>
- Horovitz, J. (1990). *La Calidad del Servicio: A la conquista del cliente* (Primera ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018). Bolivia: Llegada de visitantes extranjeros según modo de transporte. Bolivia: INE.
- López, F. (2019). Hecho a medida. *Negocios con Experiencia*. (Nro. 53), 70-71.
- Parasuraman A., Zeitham V. y Berry L. (1985). *Manual de calidad turística para agencias de viajes y turismo*. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/30364498/manual-de-calidad-turistica-para-agencias-de-viaje-y-turismo>.
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: Esic.
- Quenallata, R. (12 de diciembre de 2017). Bolivia registra crecimiento de tráfico aéreo. *Xinhua*, recuperado de [http://spanish.xinhuanet.com/2017-12/14/c\\_136824204.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2017-12/14/c_136824204.htm)
- Rabassa, B. (1981). *Diccionario de Marketing*. Madrid: Pirámide.
- Rapahmell, J. (1974). *Marketing in the service sector*. Massachusetts: Winthrop Publishers Inc.
- Rojas, R. (1993). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México: Trillas.
- Ruiz, R. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. México: s.e.
- Suárez, A. (2019). *Diagnósticos sectoriales: El sector del Turismo*. La Paz: UDAPE.
- Thompson, I. (2009). *Definición de cliente*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Transporte aéreo creció un 22% en todo el país (10 de enero de 2016). *El Día*, recuperado de [https://www.eldia.com.bo/index.php?c=&articulo=Transporte-aereo-crecio-un-22%25-en-todo-el-pais&cat=357&pla=3&id\\_articulo=189216](https://www.eldia.com.bo/index.php?c=&articulo=Transporte-aereo-crecio-un-22%25-en-todo-el-pais&cat=357&pla=3&id_articulo=189216)

- Transporte aéreo en Bolivia crece al menos 9% en 2014 (26 de enero de 2015). *Hosteltur Latam*, recuperado de [https://www.hosteltur.com/lat/121610\\_transporte-aereo-bolivia-crece-al-menos-9-2014.html](https://www.hosteltur.com/lat/121610_transporte-aereo-bolivia-crece-al-menos-9-2014.html)
- Vartuli, A. (2008). *Ventajas de atender mejor al cliente*. Recuperado de <http://calidaddeserviciosclientes.blogspot.com/2017/06/ventajas-de-atender-mejor-al-cliente.html>
- Vásquez, M. (2008). La calidad soy yo. *Revista: Gestiopolis*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cambio-y-formacion-de-la-calidad-empresarial.htm>
- Zorrila S., Torrez M., Luizo A. y Alcino P. (1999). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

#### **Páginas Web:**

- <https://www.alt.aero/>
- <https://www.att.gob.bo/>
- <https://www.dgac.gob.bo/>
- <https://www.iata.org/en/about/>
- <https://www.iata.org/en/programs/safety/audit/iosa/>
- [https://www.icao.int/about-icao/Pages/ES/default\\_ES.aspx](https://www.icao.int/about-icao/Pages/ES/default_ES.aspx)
- <http://www.sabsa.aero/>

## Anexos

### Anexo A

<b>Estructura</b>	<b>Script para atención en mostradores</b> (Tomar en cuenta que el tiempo de atención por cada pasajero no deberá excederse de los 2 minutos)
Llamada al pasajero de fila	<b><i>Por favor, pase el siguiente.</i></b>
Bienvenida y presentación	<b><i>Buenos días/tardes/noches, bienvenido a Amazonas mi nombre es ..... (Únicamente mencionar nombre)</i></b> <b><i>¿Cuáles su destino final hoy día?</i></b>
Identificación del cliente y confirmación de la solicitud (Si corresponde)	Escucha atentamente el requerimiento del Cliente. <b><i>Permítame su documento de identidad por favor Sr./Sra. ....</i></b> (a partir de este momento el funcionario ya debe tratar al pasajero por su apellido) Realiza la confirmación de los datos del vuelo en el sistema.
Pasajero frecuente	<b><i>¿Es usted socio de nuestro Programa de Viajero Frecuente?</i></b> Si la respuesta es positiva se solicita el número de socio para acreditar y verificar en el sistema. Si la respuesta es negativa, le invitamos a ser parte del programa: <b><i>Usted puede ser parte del programa de viajero frecuente inscribiéndose a través de nuestra página web y acumular millas que le permitan obtener descuentos para sus próximos viajes.</i></b>
Preguntas de equipaje y de seguridad	<b><i>¿Prefiere ventanilla o pasillo?</i></b> Posteriormente se le consulta si tiene equipaje: <b><i>¿Ud. tiene algún equipaje?</i></b> En el caso que tuviera equipaje el Agente verificará el tamaño del mismo, para enviarlo a buzón o aceptarlo como equipaje de mano. Colocar el marbete correspondiente. Si la respuesta es afirmativa, se deben realizar las siguientes preguntas de seguridad: <b><i>Sr. /Sra. .... ¿Lleva alguno de los objetos que figuran en esta cartilla?</i></b> (Mostrar cartilla de objetos prohibidos en los equipajes) Luego, <b><i>¿Tiene algún objeto de valor y/o frágil dentro de su equipaje?</i></b> <b><i>Sr./Sra. .... ¿Ud. Preparó su equipaje?</i></b>

Recordatorio de Servicio	<p><i>Sr./Sra....., Amazonas pensando en su tiempo y comodidad, cuenta con el servicio de recepción y entrega de equipajes de mano en la puerta de la aeronave.</i></p> <p><i>Sr./Sra. ...., le pedimos que a su arribo se asegure que el equipaje retirado de la cinta transportadora sea el suyo.</i></p> <p>Luego, se realiza la impresión del pase a abordó, se hace la entrega del mismo y se devuelve el documento entregado.</p>
Explicación y Despedida	<p><i>Sr./Sra. .... la hora de salida de su vuelo está programada para las ....., daremos inicio al abordaje a horas ..... por la puerta de embarque nro. ....</i></p> <p>(se especifica la hora remarcando con un círculo la hora y la puerta de embarque en el pase a bordo)</p> <p><i>¿Le puedo ayudar en algo más?</i></p> <p>En caso de ser afirmativa la respuesta, se atiende el requerimiento del pasajero.</p> <p><i>Ha sido un placer atenderlo, que tenga un buen viaje</i></p>

## Anexo B



### TARIFAS PROMOCIONALES

Informamos que contamos con tarifas Promocionales clase "O" en Rutas Nacionales, de acuerdo a disponibilidad en sistema.

ORIGEN	DESTINO	F/B	OW/RT	TOTAL
CBB	SRZ	OEESEVEEO	OW	276
LPB	SRZ		OW	452
LPB	UYU		OW	535
SER	SRZ		OW	233
SRZ	CBB		OW	276
SRZ	LPB		OW	452
SRZ	SRE		OW	248
UYU	LPB		OW	520

### EMISIONES

- Tomar en cuenta que las clases M y L están habilitadas a la venta **"solo para rutas internacionales"**.
- Recordar que es **obligación** de todo el personal de la Compañía, contestar los Win corporativos, en caso no poder hacerlo, **se debe devolver la llamada apenas se desocupen**.

### AMASCUOTAS

Quando emitan un boleto Amascuotas, no se olviden adjuntar a su reporte como respaldo, una fotocopia del Contrato firmado por el pasajero.



### EMISIONES

Recordar al personal que cuando se realizan emisiones o canjes contra Waiver, se debe colocar obligatoriamente:

- Remark - Waicom
- Tour code – según la regional que corresponde
- Adjuntar la autorización de respaldo en el reporte y enviar a las personas involucradas.

### AMASCUOTAS

Se recuerda a todo el personal que para desplegar las tarifas Amascuotas habilitadas en el sistema en una determinada ruta, se debe utilizar el siguiente comando en cryptic window:

FQDLPBVVI/R,U\*CUOTAS