

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se desarrolla ante la ausencia de estrategias de servicio al cliente de la aerolínea T.A.M. situación que le impidió lograr una mayor participación en el mercado Tarijeño y por consiguiente presenta un nivel de ventas estático, que no le ayuda a su crecimiento y desarrollo como empresa.

En la actualidad para las empresas, tratar de diferenciarse en sus productos es una tarea difícil por lo que cada vez recurren más a la diferenciación a través de los servicios. Es por eso que la calidad en el servicio al cliente puede ser de gran utilidad para las empresas quienes aún no creen en el valor de este concepto.

La formulación y planteamiento del problema que existe en el mercado de la ciudad de Tarija podemos observar que la competitividad en el servicio de transporte aéreo ha incrementado. Por ello las aerolíneas existentes como ser el B.O.A., E.C.O.J. han enfocado sus esfuerzos en estrategias de tracción al cliente, por lo tanto, la aerolínea T.A.M. debe estar a la vanguardia en cuanto a la calidad de sus servicios. Un cliente satisfecho compartirá su satisfacción con una o más personas.

Si bien es cierto que los servicios de la aerolínea T.A.M. son apreciados por los clientes por ser diferentes a los de la competencia en cuanto a la experiencia en el mercado, cuya diferencia es apreciada por los clientes, se distingue cierta insatisfacción en los mismos por el servicio que reciben del personal.

Este estudio pretende diseñar y desarrollar estrategias de servicio al cliente para la aerolínea T.A.M. con la finalidad de aprovechar las oportunidades identificadas y así neutralizar las debilidades de la empresa y crear barreras a los competidores actuales y futuros.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores de mayor consideración en la calidad del servicio que están influyendo en la insatisfacción del cliente y por consiguiente provoca un nivel de ventas estático en la aerolínea T.A.M.?

Fundamentación.

En el mundo de los negocios el entorno es inestable, donde no se puede predecir lo que vaya a pasar en un futuro. En la actualidad las empresas se enfrentan a múltiples problemas por lo que es preciso realizar un estudio para identificar el origen del mismo y como este repercute en las demás áreas de la organización.

Durante las últimas décadas el servicio de transporte aéreo se ha incrementado por que se ha convertido en uno de los favoritos por las personas ya que el mismo acorta tiempos en el traslado de un lugar a otro y esto es una ventaja que los clientes prefieren en gran medida.

La calidad en el servicio poco a poco toma una gran importancia en todos los negocios. En la actualidad la calidad en el servicio empezó a tomar fuerza y a ser considerada un elemento básico para detectar y darle un valor agregado a las empresas, ya que antes podrían existir negocios que llevaban algún tiempo operando, pero como todo marchaba bien no era importante la formalización de la atención al cliente.

En la actualidad para las empresas, tratar de diferenciarse en sus productos es una tarea difícil por lo que cada vez recurren más a la diferenciación a través de los servicios. Es por eso que la calidad en el servicio al cliente puede ser de gran utilidad para las empresas quienes aún no creen en el valor de este concepto. Los empleados son y siempre serán un factor clave para el éxito de la empresa ya que el contacto con el cliente es fundamental, la actitud es determinante y la eficiencia con la que hagan las cosas son parte de un buen servicio.

Las empresas deben medir la satisfacción de los clientes de forma regular, porque una de las claves para retenerlos es precisamente su satisfacción. Un cliente muy satisfecho permanece leal durante más tiempo, presta menos atención a la competencia y es menos sensible al precio.

Resulta muy fundamental para la aerolínea T.A.M. conocer la opinión del cliente sobre el producto o servicio que reciben. Es evidente que una opinión positiva y favorable se construye mediante la satisfacción por encima de las necesidades y expectativas, en esto consiste la calidad del servicio. De ahí la importancia de contar con la información sobre los clientes en relación a lo que esperan sobre un servicio.

Si la aerolínea T.A.M. sigue desarrollando un servicio de manera descuidada y comete errores que se podría evitar, el cliente comentara negativamente de la misma, disminuyendo sus posibilidades de atraer más clientes y oportunidades de incrementar sus ventas.

Mejorar la calidad del servicio de la aerolínea T.A.M. permite desarrollar una ventaja competitiva sostenible para competir mediante un factor estratégico.

De esta manera se considera importante realizar una investigación más profunda en la aerolínea T.A.M. para evidenciar la importancia de la calidad en el servicio, con el objeto de identificar las implicaciones que se pueden presentar, y proponer mejoras que ayuden a la aerolínea T.A.M. a crecer como empresa y consolidarse en el mercado.

Objetivos de Investigación.

➤ Objetivo General.

Demostrar que el uso de la consulta, la cortesía y la fiabilidad son unas de las deficiencias en la calidad del servicio de la aerolínea T.A.M., ocasionando una insatisfacción en los clientes y por consiguiente provoca un nivel de ventas estático.

➤ Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis del macro entorno, micro entorno e interno de la empresa.
- Realizar una investigación de mercados para conocer el grado de satisfacción de los clientes del T.A.M. respecto al servicio recibido por parte de la empresa.
- Conocer de qué manera el cliente califica la fiabilidad (el tiempo prometido en realizar el servicio).
- Comprobar que para el cliente la fiabilidad es un factor significativo al momento de recibir el servicio.
- Señalar que la descortesía del personal de la aerolínea T.A.M., influye en la insatisfacción del cliente.
- Demostrar que el desconocimiento de las necesidades de los clientes influye negativamente en la satisfacción del mismo.
- Determinar cuál es la percepción que tiene el cliente después de ser atendido por el personal de la aerolínea T.A.M.

Hipótesis.

“La información, la cortesía y la fiabilidad son los factores más importantes de la no calidad del servicio que influye negativamente en la satisfacción del cliente, ocasionando un nivel de ventas estático en la aerolínea T.A.M.”

Identificación de las variables:

a) Variable independiente:

- Desarrollo de una estrategia de calidad de servicio al cliente

b) Variable dependiente:

- Incrementar las ventas y mayor participación en el mercado.

Aspectos metodológicos.

Diseños.

El marco metodológico dentro del cual se desenvolverá el presente trabajo de investigación, responde a la utilización de los siguientes métodos y técnicas que se detalla a continuación:

En la elaboración del perfil del presente trabajo de investigación se aplicó un diseño de investigación exploratorio a través del método no estructurado consiste en una entrevista con el que toma decisiones en la aerolínea T.A.M. para la identificación del problema de investigación.

Posteriormente se utilizará un diseño de investigación concluyente más específicamente descriptivo para poder analizar las relaciones entre variables.

El diseño descriptivo se utilizará como método para recabar información mediante la utilización de encuestas, con el objeto de verificar la hipótesis planteada.

Con relación a las fuentes de información están constituidas por fuentes primarias y secundarias:

- ***Fuentes primarias:*** los clientes habituales, el gerente y personal de la aerolínea T.A.M.
- ***Fuentes Secundarias:*** Planillas de ventas de la aerolínea T.A.M., Instituto Nacional de Estadística (INE), libros de consulta, internet.

Escalas.

Existen dos tipos de técnicas de escalas: las escalas comparativas y las escalas no comparativas. En este caso se utilizará las escalas no comparativas que comprenden a las escalas de calificación por partidas y esta a su vez conforma la escala de Likert.

Alcance.

a) Alcance espacial

Para la ejecución de la investigación se conceptúa como ámbito geográfico al departamento de Tarija, Provincia Cercado, en el área urbana.

b) Alcance temporal

Para la realización del proyecto de investigación se considera los datos e información histórica del sector desde 2012- 2016. Para el análisis de datos e información de la empresa se toma en cuenta desde agosto del 2014 a 2016. Para la investigación de campo, el segundo semestre de la gestión 2016.

c) Alcance temático

En el presente proyecto de investigación se circunscribe el análisis de las condiciones competitivas y de servicio de atención al cliente y situaciones de la aerolínea T.A.M. Tarija.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

La primera parte se presenta el marco conceptual sobre el cual se pondrá énfasis en los conceptos más primordiales que serán utilizados y que contribuyen el sustento teórico del presente trabajo.

Definición de marketing

La América Marketing Association ofrece la siguiente definición formal:

Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

El marketing empresarial es el proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre *intercambio* de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos.

El marketing empresarial es el proceso de planificar y ejecutar el concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones.

El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

Como se puede constatar en las distintas definiciones sobre marketing, el concepto coincide en señalar la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

Investigación de mercados

Definición de la investigación de mercado

Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de forma sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

Clasificación de la investigación de mercados

Investigación para la identificación de problemas

La investigación que se lleva a cabo para ayudar a identificar problemas que no necesariamente son visibles y sin embargo existen o al parecer pueden surgir en el futuro.

Investigación para resolver problemas

Investigación que se lleva a cabo para ayudar a resolver problemas específicos de mercadotecnia.

Calidad de servicio

Calidad

- Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
- Es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio.
- Que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes.
- Según el autor Horowitz Jacques, al concepto de calidad podemos concluir que lo relevante es el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes.

Servicio

- El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.
- Se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad.
- Se puede que el servicio es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Según los dos actores mencionados.

Calidad de servicio

La calidad de servicio es ajustarse las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas del servicio.

Según el autor Berry bennet y Brown está directamente relacionada a lo que el cliente percibe es decir el juicio que realiza sobre la excelencia del servicio prestado.

Satisfacción del consumidor

a) **Satisfacción**

Es una sensación de placer o decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas.

Es un estado emocional positivo del cliente ante un servicio o producto después de haberlo experimentado.

Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que se obtienen con las expectativas que tenía de recibirlos.

Satisfacción=percepciones – expectativas.

Si las percepciones superan las expectativas, los consumidores se encontrarán satisfechos y asignarán calidad al servicio. Cuando coincidan ambas no existirá satisfacción, porque se habrá recibido lo que se esperaba. Si las percepciones son inferiores a las expectativas se producirá insatisfacción.

Niveles de satisfacción

Ocurre cuando un cliente ha adquirido un servicio o producto de un proveedor desde ese momento el cliente experimenta 3 niveles de satisfacción los cuales son

- a) ***Insatisfacción:*** Es generada cuando el producto o servicio no cumple con los requerimientos o expectativas del cliente.
- b) ***Satisfacción:*** Ocurre cuando el cliente siente que este producto coincide con sus expectativas.
- c) ***Complacencia:*** Es el nivel que experimenta el cliente más positivo ya que este servicio o producto fue más allá de sus expectativas.

Dimensiones de la calidad.

➤ ***Accesibilidad***

Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan reducir las prestaciones que desean.

➤ ***Capacidad de respuesta***

Se entiende por tal la disposición a atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido.

➤ ***Compresión de cliente***

Se sobre entiende que las organizaciones orientadas al consumidor deben esforzarse por atenderlos, teniéndolos permanente en su punto de mira. Ello supone, obviamente, detectar necesidades y poner todos los medios para tratarse satisfacer.

➤ ***Comunicación***

Las empresas deben escuchar a sus clientes e informales en un lenguaje comprensible.

➤ ***Cortesía***

Esta dimensión se resume en la capacidad de prestar atención, consideración, respeto y amabilidad en el trato con los clientes.

➤ ***Credibilidad***

Los proveedores de los servicios deben proporcionar imagen de veracidad y honestidad.

➤ ***Elementos tangibles***

Los componen las instalaciones, los equipos, las personas y su aspecto y el material de comunicación.

➤ ***Fiabilidad***

Por ella se entiende la habilidad para ejecutar el servicio prometido sin errores.

➤ ***Profesionalidad***

La capacidad y conocimiento para ejecutar el servicio. Si las demás dimensiones de las calidad son importantes, la profesionalidad resulta esencial, pues constituye el beneficio básico del servicio.

➤ ***Seguridad***

Los consumidores deben percibir que los servicios que se les presentan carecen de riesgo, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las presentaciones.

CAPÍTULO II
DIAGNOSTICO

MACRO MICRO ENTORNO

Por medio de un análisis interno, del macro entorno, micro entorno y diagnostico interno de la aerolínea T.A.M., se pudo identificar las principales fortalezas y debilidades de esta, como así también las amenazas y oportunidades que se encuentran en su contexto, por medio de la matriz FODA.

MACROENTORNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">-Nuevas tecnologías.-Debilitamiento de los competidores en el mercado.-Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a pedidos regulares.-Crecimiento poblacional, nos permite llegar a incrementar la demanda.	<ul style="list-style-type: none">-Alto riesgo-cambios en el entorno.-Mayor requerimiento de marketing en el mercado.-Estado de las aeronaves de la competencia, ligeramente mejores.

MICROENTORNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Experiencia en el mercado.-Cartera de clientes amplia y disponible.-Capacidad de diversificación	<ul style="list-style-type: none">-Falta de capacitación al personal de atención al cliente quienes tienen contacto directo con el cliente.- Debilidad en la prestación de una buena atención al cliente.-Estructura organizacional deficiente.-Problemas de motivación del personal.-Ausencia de estudios para conocer las exigencias de los consumidores.

CAPÍTULO III

PLAN GENERAL DE LA

INVESTIGACION DE MERCADOS

Se requiere información acerca de los clientes y para eso es necesario la investigación de mercado, que consiste en la recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución del problema.

Por este motivo se realizó una investigación de mercado para obtener información que ayude a identificar el comportamiento de los consumidores y sirva de base para el diseño de estrategia de marketing para lograr mayor participación en el mercado de la aerolínea T.A.M.

Problema.

La aerolínea T.A.M. no tiene presente el valor que significa para los clientes la calidad del servicio y la satisfacción que sienten los clientes al recibirlo, lo que influye negativamente en el incremento de la aerolínea T.A.M. al registrar un nivel de ventas estático.

Problema de decisión gerencial.

Que deberá hacer el gerente de la aerolínea T.A.M. para mejorar el servicio de atención al cliente e incrementar sus ventas para salir de la situación de estancamiento en la que se encuentra.

Problema de investigación

Determinar qué es lo que el cliente espera acerca del servicio de atención al cliente que ofrece la aerolínea T.A.M.

Preguntas de investigación

- 1) ¿La puntualidad es un factor de importancia para el cliente a la hora de calificar la calidad del servicio en la aerolínea T.A.M. y es un aspecto que se considera que se debería mejorar?
- 2) ¿Qué variables del factor cortesía considera el cliente que debe tener el personal de atención al cliente?
- 3) ¿Cómo debe ser el personal de la aerolínea T.A.M. al momento de tomar el servicio?

- 4) ¿Conocer cuál es el medio de comunicación más efectivo para promocionar a la aerolínea T.A.M.?

Hipótesis.

H₁: La puntualidad es el factor importante que considera el cliente para un servicio de calidad.

H₂: La amabilidad, responsabilidad y respeto son las variables de la actitud que al cliente le gustaría que tenga el personal de atención al cliente.

Objetivos de Investigación.

Objetivo General.

Determinar y analizar la incidencia que tiene la falta de estrategias de servicio al cliente al momento de adquirir el servicio de la aerolínea T.A.M.

Objetivos Específicos.

- ✓ Conocer de qué manera el cliente califica la fiabilidad (el tiempo prometido en realizar el servicio).
- ✓ Comprobar que para el cliente la fiabilidad es un factor significativo al momento de recibir el servicio.
- ✓ Señalar que la descortesía del personal de la aerolínea T.A.M., influye en la insatisfacción del cliente.
- ✓ Demostrar que el desconocimiento de las necesidades de los clientes influye negativamente en la satisfacción del mismo.
- ✓ Determinar cuál es la percepción que tiene el cliente después de ser atendido por el personal de la aerolínea T.A.M.

Metodología.

La metodología empleada en la presente investigación exploratoria y concluyente más específicamente descriptivo para poder analizar las relaciones entre variables, en el cual permite ganar mayor comprensión de las exigencias y necesidades de los consumidores y describir las principales características del servicio de atención al cliente.

Lo cual la investigación exploratoria, es la base para la utilización de la investigación concluyente, en la que se divide a la vez en investigación descriptiva y causal.

En lo posterior de desarrollo una investigación de tipo descriptiva, de tal forma que permitirá la medición y evaluación de diversos aspectos como ser: los atributos mas valorados por los consumidores, la frecuencia de consumo, la demanda del servicio entre otros, además de componentes importantes de la investigación.

La información fue recogida de manera estructurada empleando una encuesta.

Investigación Descriptiva

Tamaño de la muestra.

Datos:

N = 6553

(1-E) = 95%

$Z_{E/2} = 1.76$

e = 8% = 0.08

p = 0.50

q = 0.50

N = N° de personas de la población en estudio

(1-E) = Nivel de confianza

$Z_{E/2}$ = Valor de la abscisa vista en la tabla de distribución normal

e = Error permitido

p = Porcentaje de personas que conocen la empresa y sus productos.

q = Porcentaje de personas que no conocen la empresa y sus productos.

n = Tamaño de muestra??

$$n = \frac{Z^2_{E/2} \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot N + Z^2_{E/2} \cdot p \cdot q}$$

Al reemplazar la formula con los valores correspondientes tenemos que el resultado de las encuestas a realizar es de:

118.80626311 lo cual corresponden 119 encuestas respectivamente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

Aplicación de la Encuesta

Resultados de la investigación de campo

- ✓ En el mercado regional de la ciudad de Tarija existe un gran porcentaje de personas que hacen uso del transporte aéreo por diferentes motivos, por lo menos una persona realiza 2 a 3 viajes a año, con este dato la aerolínea T.A.M. tiene la oportunidad de atraer a una parte de estos consumidores.
- ✓ Según los resultados que se obtuvieron, nuestra hipótesis llega a ser comprobada, ya que los viajeros prefieren que cumplan el tiempo prometido, le dan mayor importancia a la calidad del servicio y la buena atención
- ✓ También esperan que el ambiente ya sea en sus oficinas como en las naves se encuentren en condiciones higiénicas es el aspecto al que mayor importancia le dan, por la seguridad a la salud.
Mantener un ambiente limpio es a la vez la imagen que ofrece la empresa demostrando interés por el cuidado de la salud y la seriedad del negocio.
- ✓ Como la empresa es poco utilizada por los viajeros se pretendió conocer por qué medios de comunicación se podría dar a conocer a la empresa, se concluyó que el medio más efectivo para publicar es la promoción de boca a boca, por tanto se descarta la hipótesis de que el internet sea el primer medio más efectivo.
- ✓ Una vez más nuestra hipótesis llega a ser comprobada, puesto que en su mayoría los viajeros consideran que el personal no es paciente, no habla con claridad y estas cuestiones se deben mejorar a la brevedad posible.
- ✓ Los clientes esperan recibir un trato amable y responsable por parte del personal, por ello se recomienda mejorar la actitud del personal de la aerolínea T.A.M. así mismo cumplir con el tiempo que se ha prometido a los clientes.
- ✓ Mejorando las actuales falencias que presenta la aerolínea, los clientes con seguridad que la recomendarían.

CAPÍTULO V PROPUESTA SOLUCION

finalmente, se presenta una propuesta solución basada en el análisis situacional realizado y en la información obtenida del mercado. la ejecución de la propuesta planteada permitirá a la empresa lograr la participación deseada.

PLAN DE MARKETING

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

Actualmente la aerolínea T.A.M. no cuenta con estrategias corporativas bien definidas, es decir no tiene claro su misión, ni visión de lo que quiere a futuro, por lo tanto, se ve la necesidad de corregir en la aerolínea T.A.M. la misión para conocer el negocio en el que se encuentra y la visión para tener un horizonte hacia donde se pretende llegar, alcanzando objetivos a corto plazo cumpliendo con los principios y valores corporativos.

Es importante para cualquier organización tener claro estos elementos que son los que fijan los lineamientos que se deben seguir para trabajar de manera responsable y efectiva en la organización.

En la actualidad la aerolínea T.A.M. cuenta con sus componentes estratégicos, y considero con mucha humildad que deberían ser analizados estos componentes y por consiguiente propongo humildemente y con mucho respeto a quienes elaboraron estos componentes que actualmente tiene la empresa, los siguientes componentes estratégicos.

A continuación se propone lo siguiente:

Misión

“Surcar los cielos transportando ilusiones, brindando lo mejor de nosotros para lograr la lealtad de nuestros usuarios, la satisfacción de nuestras comunidades y la sostenibilidad de nuestra empresa.”

Visión

“Ser la empresa nacional en la industria de transporte aéreo con el más alto nivel de rentabilidad, líder en el ramo, que garantice estabilidad y permanencia. Ser una aerolínea que brinde servicio y precio en el segmento de ALTA EFICIENCIA”.

Objetivos

- ✓ Contar con servicios de autotransporte aéreo seguro, sustentable, eficiente y competitivo.
- ✓ Desarrollar una ventaja competitiva brindando productos y servicios de calidad que sobrepasen las expectativas del cliente. Asegurándose que los mismos experimenten la sensación de felicidad.
- ✓ Mantener en forma permanente un programa de alta eficiencia en la operación y en la prestación del servicio para reflejarlo en tarifas más bajas y mejor servicio para nuestros usuarios.
- ✓ Mejorar constantemente la calidad del servicio en relación a: Asistencia del personal a bordo o en tierra, Comidas y bebidas a bordo, Entretenimiento a bordo, para lograr de esta manera posicionarnos en la mente del cliente y ser una de sus mejores alternativas.
- ✓ Reducir el tiempo de demora al abordar el avión y llegar al destino en el tiempo prometido.
- ✓ Realizar cursos de capacitación para mejorar la actitud del personal de atención al cliente
- ✓ Ser la aerolínea favorita por los clientes y líder en la ciudad de Tarija.

Valores.

- ✓ *Servicio:*

Trato cálido, buscando siempre la satisfacción del cliente.

- ✓ *Respeto:*

Discreción con la información del cliente y en el trato con los mismos.

- ✓ *Dinamismo:*

Movimiento permanente, mejora continua, buscamos permanentemente la actualización y la vocación de servicio, para ofrecer lo mejor a nuestros clientes, superando sus expectativas.

- ✓ *Compromiso:*

Nos comprometemos con la seguridad de cada uno de nuestros clientes como también con nuestros trabajadores, comprometidos con el desarrollo del

país, promoviendo el trabajo en equipo y una comunicación verdadera, en marco a una gestión empresarial eficiente y transparente.

✓ *Responsabilidad:*

Asumir y responder por nuestros actos y estar dispuestos a solucionar cualquier inconveniente.

✓ *Puntualidad:*

Cumplir los tiempos establecidos, tanto para la atención al cliente como para el personal.

✓ *Cercanía:*

Conformamos un equipo humano de trabajo, donde estamos comprometidos en estar siempre cerca de sus clientes, atentos a sus necesidades haciéndolo sentir como en casa en cualquiera de sus destinos.

✓ *Honestidad:*

Hacer y decir siempre las cosas con la verdad, cumplir con lo que se a prometido.

✓ *Confianza:*

Ten confianza en tus colaboradores y en ti mismo.

✓ *Constancia:*

Ser constantes en nuestra misión.

✓ *Competitividad:*

Avanzar buscando siempre ser mejores, mantener siempre una participación activa y productiva que nos permita crecer como empresa.

✓ *Amor:*

Por lo que hacemos, es el ingrediente fundamental para la volar con éxito.

ESTRATEGIAS

Estas estrategias que se detallan a continuación ayudaran a la aerolínea T.A.M. a desarrollar una ventaja competitiva que lo diferencie de la competencia y sea la favorita por los clientes.

Estrategias de mejora de la calidad del servicio

Según la investigación de campo se pudo constatar que los clientes consideran como factores importantes de la calidad del servicio a la **información** (consiste en brindar los datos que uno debe dar a los clientes o datos que los clientes necesitan sobre el servicio), **cortesía** (se refiere a la amabilidad con que se trata a los clientes, también compete a la seguridad que cuenta la organización.), **fiabilidad** (habilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido, bien y a la primera.), que son denominados como pétalos de la flor del servicio.

En este sentido se pretende desarrollar estrategias para mejorar estos factores que coadyuven a mejorar la calidad del servicio en la aerolínea T.A.M., los mismos que se mencionaran a más detalle en el plan operativo.

A continuación un breve detalle de cómo se quiere mejorar los factores de la flor del servicio.

- ✓ **Información;** desarrollar habilidades de comunicación y la introducción de una plataforma virtual donde se tenga información de interés del cliente.
- ✓ **Cortesía;** programa de capacitación al personal de la aerolínea T.A.M.
- ✓ **Fiabilidad y rapidez;** se creara un programa para mejorar la rapidez y la habilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido.

Estrategia de diferenciación

En la aerolínea T.A.M. se utilizará la estrategia de diferenciación que consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único.

Las formas de diferenciación para la aerolínea T.A.M. son a través de:

Diferenciación por medio del producto:

Mediante la innovación incremental que consiste en la mejora y perfeccionamiento de nuestros servicios ya existentes en el mercado se propone lo siguiente.

- La empresa proporcionara a los clientes mayor valor ofreciéndoles un servicio de excelencia, contando con atención personalizada y amabilidad. De acuerdo a la frecuencia con que utilicen los servicios de la aerolínea, se les otorgara Tarjetas de preferencia para que se les sea más fácil y casi inmediato el adquirir pasajes con el respectivo descuento, esto con el fin de hacerles notar la importancia que se les da a su preferencia.

- A los clientes que viajen por primera vez además de brindarle una excelente atención se les obsequiara pequeños presentes recordatorios para que los mismos sientan que para el personal de la empresa su preferencia es un factor fundamental. Los recordatorios que se pretenden regalar constituirán gastos mínimos, puesto que serán llaveros o tarjetas donde se resalte el logo de la empresa junto con una frase agradeciendo por la preferencia de las personas con la aerolínea, dichos presentes generaran una gran satisfacción a los clientes logrando, de esta manera, la preferencia o la repetición de la utilización del servicio brindado.

Diferenciación por medio del personal

Tomando en cuenta que la ventaja competitiva de la empresa es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras y debe ser única, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a distintas situaciones que puedan presentarse en el mercado. La ventaja competitiva de la aerolínea T.A.M. se caracterizara por estar orientada al cliente y a satisfacer sus necesidades, siendo los mismos la principal motivación para el desenvolvimiento del personal. Para lograr que la empresa cuente con una alta ventaja competitiva en el servicio de atención al cliente, con respecto a la competencia se sugiere un equipo de profesionales altamente calificados quienes puedan brindar el servicio esperado por cada una de las personas que prefieran a la empresa.

En este sentido se propone:

Para lograr la satisfacción en los clientes, debe existir personal motivado y decidido a brindar un excelente servicio, por tanto a continuación se mencionan algunos aspectos para mejorar el actual servicio brindado por la aerolínea T.A.M.

De acuerdo a la evaluación que se realizó al personal en el marco teórico se observa que un aspecto que se considera defectuoso dentro de los servicios del TAM es la atención al cliente tanto en el área operativa, como en ventas, por lo que se sugiere lo siguiente:

- **Capacitación.-** Es el factor determinante dentro de la comodidad en la atención al cliente es la relación Empresa – Cliente, por lo que se propone el establecimiento de capacitaciones constantes personalizadas en las diferentes áreas, con planes de acción determinados y que vayan a satisfacer la de demanda de una correcta atención,

recalcándose que el cliente es el consumidor de un servicio, que ha erogado una suma de dinero por el transporte, que los sueldos y salarios y los gastos operativos en general son producto de ese servicio y que la mejoría de estas situaciones se encuentra sujeta a la mayor afluencia de usuarios que solamente se obtiene por la calidad del servicio.

Deben existir capacitaciones constantes con la finalidad de que el personal este al día con las nuevas tendencias del marketing de servicios, con el fin de brindar un excelente servicio a los clientes. Para más detalle (ver en anexo 8)

POSICIONAMIENTO.

Posicionamiento por calidad.

La aerolínea se posicionará en la mente de los clientes al brindar un mejor servicio de atención al cliente mejor que el de la competencia.

CUADRO DE COMPARATIVO DE LAS MEJORAS AL SERVICIO		
<i>Pétalos de la Flor del servicio</i>	<i>SERVICIO PRESENTE</i>	<i>SERVICIO PROPUESTO</i>
Información	*La información que se brindaba al cliente es la más mínima, solo se da conocer los servicios y los precios de los mismos.	*Con la introducción de la plataforma virtual el cliente podrá acceder a mayor información que podrá seleccionar según su interés.
	*El personal no es proactivo, no se anticipa a preguntar al cliente sobre otras necesidades que pudieran tener. Sintiéndose el cliente ignorado y sienten que la empresa no se preocupa por su satisfacción.	*El personal de atención al cliente al ser capacitado, tendrá en cuenta que el cliente es importante para la empresa, lo cual se verá en la necesidad de indagar en sus necesidades para satisfacer.
	*El personal de atención al cliente no saluda con anticipación a todos sus	*El personal de atención al cliente saludará con anticipación con una sonrisa a

Cortesía	clientes que ingresan a la oficina de la aerolínea, para darles la bienvenida.	todos los clientes para darles la bienvenida y hacerles sentir como en casa.
	*No todo el personal de atención al cliente expresa una actitud de cortesía desde el primer momento que tuvieron contacto con el cliente	*todo el personal de atención al cliente expresara empatía, amabilidad desarrollando una actitud amistosa y respetuosa hacia el cliente.
Fiabilidad (puntualidad)	*Al cliente no se le da a conocer el tiempo de retraso del itinerario (retraso de los vuelos de salida y llegado en los aeropuertos)	*Se les dará a conocer el tiempo que tardara el retraso de los vuelos de despegue y aterrizaje

PLAN OPERATIVO

PROGRAMA DE MARKETING

Marketing mix (7 ps del servicio)

Producto

Servicio

Nuestra política para brindar el servicio será cumplir las expectativas que los clientes tengan sobre la aerolínea, es decir no prometer más de lo que podemos ofrecer pero tampoco dejando fuera ninguna característica vital para una adecuada prestación de los servicios.

Según la investigación de campo nos muestra que el tiempo que los clientes están dispuestos a esperar para abordar el avión es de una hora como máximo para ajustar alguna descomposición (cambio de llantas, limpieza del avión, etc.) de la nave y media hora como máximo para poder abordar el avión (registro de equipaje, pagar algún valorado, etc.), en este sentido se propone mejorar el tiempo de demora en ajustar alguna descomposición del avión en momentos de afluencia de clientes fijando como parámetro de tiempo máximo de 40 minutos para ajustar alguna descomposición del avión y 20 minutos para realizar algún requisito para poder abordar el avión.

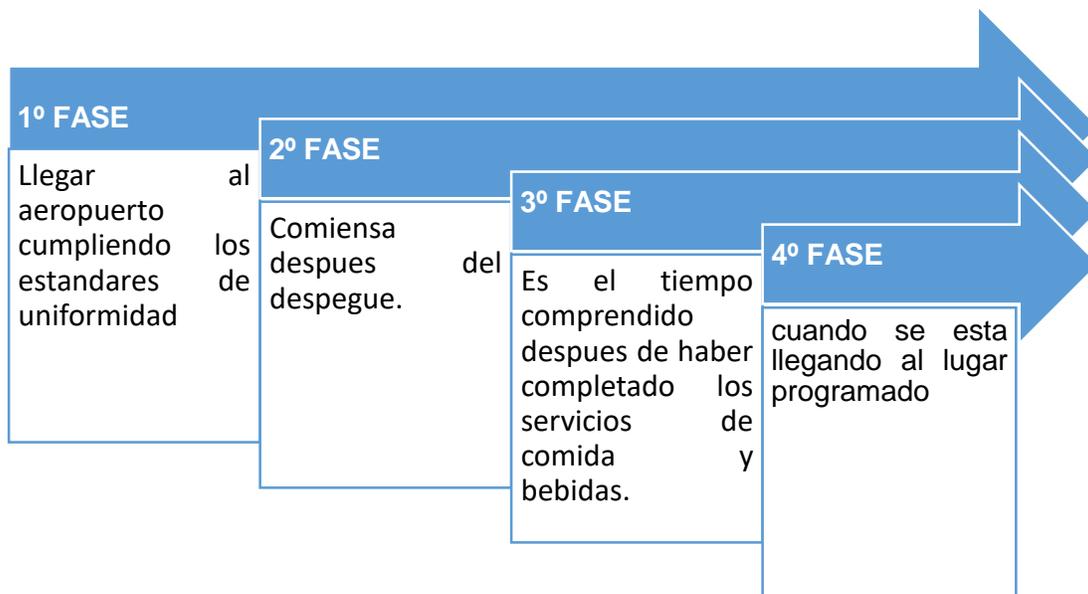
Y según observación directa en las diferentes aerolíneas se pudo verificar que la mayoría de estas demoran en ajustar alguna descomposición del avión en un tiempo de una hora y media a una hora y media hora a una hora en realizar algún registro.

Programa para mejorar la rapidez en el servicio.

Como se mencionó en las *Estrategias de mejora de la calidad del servicio*, se tiene un programa que ayudara a organizarse mejor y de esta manera brindar un servicio eficiente mejorando el tiempo que se demora en atender a un cliente, en este punto hacemos referencia a uno de los pétalos de la flor del servicio FIABILIDAD.

PUNTUALIDAD

FACES DEL SERVICIO A BORDO



1º Tarea a realizar

- ✓ Entrar a la oficina del T.A.M. y firmar para anotar la hora de llegada.
- ✓ Verificar la información del vuelo.
- ✓ Entrar a la aeronave una hora antes de la salida del vuelo.
- ✓ Verificar pre-vuelo de los equipos de emergencia.
- ✓ Asistencia al pasajero.
- ✓ Armar deslizadores.

- ✓ Demostraciones de seguridad.
- ✓ Revisión de cabina.
- ✓ Tomar todos sus respectivos asientos para el despegue.

2° Tarea a realizar

- ✓ Se leen anuncios.
- ✓ Se atienden sus necesidades básicas (baños)
- ✓ Se inicia el armado de módulos de los diferentes alimentos.
- ✓ Inicio del servicio.
- ✓ Recoger los artículos del servicio.

3° Tarea a realizar

- ✓ Ofrecer bebidas en bandejas
- ✓ Fumigado de la cabina.
- ✓ Inventario y detallado de módulos

4° Tarea a realizar

- ✓ Se cierra la atención de servicios básicos.
- ✓ Todos ocupamos nuestros asientos (pasajeros y azafatas)
- ✓ Hacemos desembarque prioritario.

Resultado

Clientes satisfechos por la rapidez del servicio en el tiempo prometido.

Promoción

La comunicación juega un papel muy importante para el éxito de un negocio.

La publicidad es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación.

Por tal motivo la aerolínea T.A.M., dará a conocer el servicio que ofrece utilizando los siguientes medios:

Promoción boca a boca:

Considerando que el medio más efectivo para publicar, por lo tanto, se debe satisfacer las expectativas de los viajeros para que los mismos den buenas referencias de nuestra empresa.

Redes sociales (Facebook); medio más ocurrido por todo público.

Se creó una página en Facebook con el objetivo de dar a conocer la aerolínea y el servicio que este ofrece, la ubicación y los horarios de atención.

A continuación, se mostrará la dirección por la cual puede ingresar.

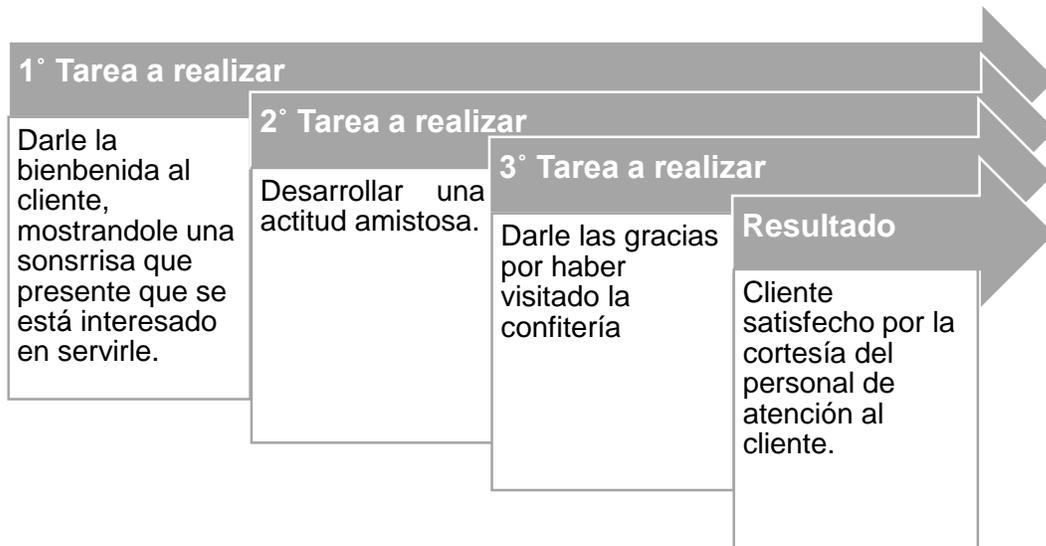


Personal

Para subsanar las falencias que sean ido registrando en el personal de atención al cliente se realizarán cursos de capacitación y charlas informales como se mencionó anteriormente con el fin de mejorar el servicio de atención al cliente.

Por siguientes como se comprobó, según la investigación de campo que el pétalo de flor del servicio que es la **cortesía** presentaba falencias y para mejorar dichas falencias se detalla a continuación un programa para mejorar la cortesía.

Programa para mejorar la cortesía en el servicio.



1° Tarea a realizar

La primera impresión es fundamental para el cliente por el cual la aerolínea tiene como política saludar a los clientes y darles la bienvenida.

2° Tarea a realizar

El personal de atención deberá demostrar una verdadera actitud amistosa con el cliente y para que ésta sea efectiva deben poseer las cualidades de servicio como ser: Amable, comprensivo, eficiente, cortés, puntual, rápido y agradable.

3° Tarea a realizar

Cuando el cliente acaba de desembarcar de la aeronave el personal (azafatas) de atención debe darle las gracias por haber elegido viajar en la aerolínea, de tal manera que este se lleve una buena impresión de la atención que se le brindó.

Resultado

Cientes satisfechos por la amabilidad del personal de atención al cliente.

Evidencia de Imagen

La imagen de una empresa representa el concepto de lo que es la misma, por ello se debe reflejar cuidadosamente lo que en realidad la empresa desea hacer en su existencia en el mercado. Para que la imagen de la organización sea interesante esta debe tener credibilidad en lo que se está mostrando al mercado, es decir la imagen tiene que lograr que las personas,

posibles clientes y/o clientes actuales estén seguros que lo que se dice de la empresa es verdadero y cumple con lo señalado; además la imagen debe ser atractiva y tener el poder de convencer a los clientes que el hacer uso de la empresa es la mejor opción en relación a la competencia existente.

En tal sentido y conociendo la importancia de la imagen de las organizaciones, se propone lo siguiente:

Desde la fundación de Transportes Aéreos Militares, a pesar de haber existido un constante intento por mejorar la imagen empresarial, no ha existido una estrategia significativa para poder lograr este cometido, por lo que se propone lo siguiente:

- El cambio de la imagen empresarial, manteniendo el espíritu militar que constituye la esencia del TAM, pero adecuándose a las necesidades de la época en la cual se opera, esta situación fue desarrollada en muchas empresas internacionales del área como American Airlines, Taca, Qatar Airlines, FlyEmirates y otras, que a pesar de que en el ejemplo la excepción se da en las dos primeras nombradas, en las demás prima su conservadurismo por ser provenientes de países con culturas Islámicas, que sin embargo han entendido la necesidad de la modernización.
- Se deberán realizar cambios estructurales en la imagen corporativa empresarial, fijando eslóganes efectivos, que permitan el posicionamiento de la marca en el medio por la fijación de la marca en todos los segmentos hectáreas que se considere como clientes y potenciales clientes.
- Se deberá hacer mayor hincapié en la condición de Capitanes Militares de los Comandantes de cabina, mismos que tienen una constante capacitación y práctica en el área de la aeronáutica, como así también que la Tripulación se encuentra compuesta en su mayoría por Militares entrenados en el Área con grados mayores a Sub Teniente, es decir Oficiales, situación que da mayor seguridad.
- Dentro de los Tripulantes de cabina, se deberá considerar integrar mayor personal civil para el ejercicio de la función de azafatas (os), con personal especialmente capacitado en el área y certificado por la Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Se debe fijar el concepto de que el TAM es de todos los bolivianos, no obstante es una empresa que respeta las normas y estándares nacionales e internacionales.

- En cuanto a las Aeronaves, se deberá realizar un mantenimiento constante tanto en la parte mecánica, de seguridad y estética, creando comodidad entre los usuarios y por ende realizando un correcto marketing de servicios.

PLAN DE EJECUCION

Este plan nos ayudara a darle mayor prioridad a las iniciativas más importantes para poder cumplir con los objetivos y metas propuestas.

Las estrategias de diferenciación por medio del servicio y por medio del personal se las pretende implementar lo antes posible.

Diferenciación por medio del personal:

Se realizarán cursos de capacitación sobre atención al cliente, para contar con personal suficiente que satisfaga las expectativas de los clientes y así diferenciarse de la competencia y brindar un servicio mejor.

Mejora la calidad del servicio

Una vez que se cuente con las nuevas instalaciones y el personal capacitado, se debe aplicar de manera inmediata los programas que se proponen para ofrecer un servicio rápido y amable.

Diferenciación por medio del problema

- ✓ Se averiguará sobre que hierbas existen en Tarija, en la provincia Cercado que se utilicen como infusiones para los té.
- ✓ Se analizará las ventajas nutricionales de cada hierba y las estaciones en la existen con abundancia.
- ✓ Para la materia prima café natural, se irá hacia la ciudad de la Paz, haciendo las cotizaciones se identificará al posible proveedor del grano de café en las condiciones que se estipulen en el contrato.

Al cliente en relación a la atención puntual-rápida, la amabilidad y la información. Estos cursos tendrán diferentes actividades como:

- Ver videos.
- Conocer la importancia de brindar un servicio de calidad.

- Actividades de resolución de problemas.
- Simulación de casos.

En lo relacionado a atención al cliente se proponen temáticas como:

- Motive a sus clientes.
- La cortesía en la atención.
- Mejorando las habilidades del servicio al cliente.
- Construya la lealtad con los clientes.
- Use las quejas en forma positiva.
- Manteniendo buenas relaciones.
- Resolución del problema mediante cinco pasos.

El Plan de Capacitación incluye a todo el personal de atención al cliente y también el gerente de la aerolínea T.A.M., con temas puntuales así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos para la capacitación.

Duración de la capacitación; El taller de capacitación tendrá una duración de dos horas al día y una vez a la semana durante un mes, el día recomendado es el sábado por la mañana de 8:00 a 10am.

Facilitadora; La instructora quien desarrollará el curso deberá ser una persona preparada, con experiencia y entienda en el tema.

Documentación; Es necesario que la instructora le presente toda la documentación, sea de las temáticas que se abordarán en el curso como del progreso que se están logrando con el curso de capacitación.

Verificación; La instructora y el propietario interesado deberán asegurarse de haber logrado alcanzar el objetivo que se había propuesto al iniciar el curso.

DATOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS

Actividades	Tiempos de duración	Calidad	Descripción	Presupuesto (bs)
Capacitación al personal de atención al cliente.	1 mes (4hrs.)	1 vez por semana, 2 horas al día (150 bs por hr.)	Capacitador/a	1200
		Refrigerio (15 bs. Por persona)	(6 personas)	360
Facebook	1 mes (3 veces a la semana)	60 megas por 2 bs.	Entel	24
TOTAL				1584

EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

La evaluación y control ha de efectuarse de forma continua a lo largo de la implantación del Plan y nos va a permitir “controlar” y “medir” en tiempo real la evaluación y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobado nuevas metas a partir de los resultados obtenidos.

Recomendaciones para un control Efectivo

Anteriormente se mencionaban estándares para evaluar el servicio, a continuación se presenta algunas maneras de llevar adelante un control de las actividades que van desarrollándose dentro de la empresa.

CONSULTORIA

- Se necesita emplear una consultaría que tenga la finalidad de establecer de manera efectiva y en un plazo determinado la situación real de la empresa y los mecanismos para realizar la reingeniería de la misma, principalmente enfocados en la atención al cliente, no obstante es de conocimiento general la inexistencia de recursos para realizar este fin por medio directo del TAM, por lo que se pone a consideración lo siguiente:

- El establecimiento de un mecanismo de formulario de simple llenado que sea opcional para todos los clientes sobre la atención recibida y sobre las sugerencias de servicio. A entendimiento simple esta situación sería principalmente molesta para los usuarios finales por el hecho de tener que disponer de tiempo adicional para realizar este particular, por lo que se puede disponer del establecimiento de la entrega de un ticket al consumidor de un descuento a ser determinado mediante un estudio financiero del área administrativa, situación que creará un bienestar en el cliente por el uso del servicio y que servirá a su vez como un medio de retroalimentación para la empresa sobre la prestación del servicio y de esta manera se ahorrará el costo de la realización de la consultaría en cuestión, resolviendo el problema de una manera práctica y efectiva. El tiempo de duración del proceso del cuestionario deberá ser sujeto a un análisis específico y la metodología del medio de entrega será en el momento de la salida del área de recojo de equipaje realizando el intercambio del ticket con el cuestionario. Para esta función se deberá habilitar un buzón único en cada aeropuerto donde opere el TAM y se utilizará al mismo personero que realiza la verificación de maletas como agente de retención de formularios y entrega de tickets no incurriendo en un mayor gasto por contratación de personal.

En la actualidad ya existe establecido un mecanismo de descuento por otros conceptos según temporada, por lo que el descuento sujeto de análisis no se constituirá como un gasto adicional para la empresa.

Calidad en el servicio.

En el transcurso de la propuesta se han desarrollado estrategias con la finalidad de mejorar el servicio de atención al cliente que en la actualidad brinda la aerolínea T.A.M Tarija, se hizo énfasis en los siguientes aspectos:

- El cliente esta primero
- El desarrollar estrategias de mejora en la atención al cliente, ayudara a lograr la satisfacción de los mismos para una posterior fidelización de los consumidores.
- Debe existir entretenimiento para hacer más placentero el viajar en aerolíneas T.A.M. Tarija.
- Se debe medir el nivel de lealtad de los clientes.

- Debe existir evaluaciones constantes de los procesos, servicios y calidad en los servicios que se ofrecen a los cli

