

Anexo 1

El transporte de pasajeros en líneas aéreas

BOLIVIA: ÍNDICE DE CANTIDAD DEL TRANSPORTE AÉREO NACIONAL, SEGÚN TIPO DE SERVICIO Y RUTA (1990 = 100)					
DESCRIPCION	2010	2011	2012	2013	2014(p)
PASAJEROS	212,83	231,32	204,53	258,55	327,00
PRINCIPAL	219,89	222,88	187,95	251,46	334,10
SECUNDARIO	102,16	103,32	122,04	159,60	384,48
TRONCAL	221,58	250,79	223,36	273,92	316,39
CARGA	107,91	109,09	66,34	53,95	69,82
PRINCIPAL	110,76	98,81	60,64	51,07	62,24
SECUNDARIO	49,37	46,87	46,42	51,81	73,06
TRONCAL	114,79	124,44	72,71	56,00	73,92
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA					

Anexo 2

BOLIVIA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS CONSTANTES SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA
(En porcentaje)

DESCRIPCION	2010	2011	2012	2013	2014(p)	2015(p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	4,13	5,20	5,12	6,80	5,46	4,85
Derechos s/Importaciones, IVAnd, IT y otros Imp. Indirectos	8,65	12,49	11,36	10,66	9,04	7,72
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	3,66	4,41	4,39	6,31	4,99	4,46
1. AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	-1,18	3,06	4,15	4,69	3,82	5,12
- Productos Agrícolas no Industriales	1,65	2,02	2,21	2,86	3,10	3,84
- Productos Agrícolas Industriales	-18,02	7,07	9,95	10,84	5,33	11,51
- Coca	4,70	3,11	2,85	0,84	0,09	1,07
- Productos Pecuarios	3,49	2,88	4,14	4,29	4,52	3,79
- Silvicultura, Caza y Pesca	6,70	1,45	3,09	3,16	1,76	2,25
2. EXTRACCIÓN DE MINAS Y CANTERAS	4,04	5,22	4,90	8,97	5,85	-1,38
- Petróleo Crudo y Gas Natural	13,95	7,13	14,69	13,97	5,73	-1,37
- Minerales Metálicos y no Metálicos	-4,07	3,36	-4,97	2,89	6,01	-1,40
3. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	2,59	3,68	4,75	6,09	4,03	4,58
- Alimentos	1,48	3,88	6,02	4,02	1,98	5,25
- Bebidas y Tabaco	4,93	3,83	5,70	4,08	3,67	4,74
- Textiles, Prendas de Vestir y Productos del Cuero	3,93	2,22	1,39	1,95	2,70	1,77
- Madera y Productos de Madera	5,97	1,23	1,87	3,13	1,11	2,94
- Productos de Refinación del Petróleo	2,44	2,48	6,07	15,30	8,12	5,56
- Productos de Minerales no Metálicos	4,84	11,02	2,65	11,62	9,48	4,07
- Otras Industrias Manufactureras	-2,26	-0,80	4,27	5,93	3,37	4,55
4. ELECTRICIDAD GAS Y AGUA	7,34	7,32	5,82	5,12	6,41	6,28
5. CONSTRUCCIÓN	7,46	7,98	8,02	10,64	7,81	5,36
6. COMERCIO	3,96	3,60	3,78	3,93	3,87	4,35
7. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	7,99	6,09	2,71	6,69	5,02	5,27
<i>- Transporte y Almacenamiento</i>	<u>9,34</u>	<u>7,15</u>	<u>2,60</u>	<u>7,67</u>	<u>5,41</u>	<u>5,66</u>
- Comunicaciones	3,41	2,29	3,10	3,03	3,49	3,74
8. ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, BIENES INMUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	5,62	3,53	9,94	6,83	5,97	6,06
- Servicios Financieros	10,74	5,83	23,06	12,30	9,19	9,25
- Servicios a las Empresas	3,85	3,00	3,29	3,84	3,90	3,88
- Propiedad de Vivienda	2,70	1,86	2,92	3,07	3,70	3,71
9. SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES, PERSONALES Y DOMÉSTICO	3,49	2,65	3,49	3,17	4,05	3,84
10. RESTAURANTES Y HOTELES	3,17	2,99	3,36	3,31	3,94	4,18
11. SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	3,64	6,14	5,86	9,54	6,91	9,37

SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS	6,90	5,84	24,05	11,66	7,08	7,79	
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (p): Preliminar							

Anexo 3

NORMAS AEREONAUTICAS DE BOLIVIA

5.1 Disposiciones Generales¹

ARTÍCULO 1.- El presente decreto supremo establece las normas para la regulación de los Servicios Aeronáuticos y Servicios Aeroportuarios. Están sometidas a la presente disposición legal, las personas individuales o colectivas, nacionales y extranjeras, públicas o privadas que prestan estos servicios en el territorio nacional y en el espacio aéreo de su soberanía.

ARTÍCULO 2.- Los Servicios Aeronáuticos y Servicios Aeroportuarios se regirán por los principios de eficiencia, transparencia, calidad, continuidad, igualdad, oportunidad y seguridad.

ARTÍCULO 3.- Para efectos del presente decreto supremo, se establecen las siguientes definiciones:

Aeropuerto.- Área delimitada que comprende edificaciones, instalaciones y equipos, destinada a la operación de aeronaves.

Autorización.- Acto administrativo por el cual la Superintendencia de Transportes a nombre del Estado otorga a una persona individual o colectiva, pública o privada, nacional o extranjera el derecho de prestar Servicios Aeronáuticos.

Autoridad Aeronáutica.- Es la Secretaria Nacional de Transporte, Comunicación y Aeronáutica Civil; la Subsecretaria de Aeronáutica Civil y la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Concesión.- Acto administrativo por el cual la Superintendencia de Transportes a nombre del Estado, otorga a una persona individual o colectiva, pública o privada, nacional o extranjera el derecho exclusivo de prestar Servicios Aeroportuarios, en un determinado aeropuerto y por un periodo establecido.

La Concesión podrá incluir el derecho de uso de determinados bienes muebles e inmuebles de propiedad del Estado afectados a los Servicios Aeroportuarios.

Ingresos.- (Definición aplicable exclusivamente para Titulares de Servicios Aeronáuticos) Son los ingresos totales facturados por un Titular de Servicios Aeronáuticos con la deducción únicamente de los impuestos al Valor Agregado

¹ " Normas para la regulación de los servicio aeronáuticos y servicios aeroportuarios", Decreto supremo N°24718 22 de julio de 1997.

(I.V.A.) y. Transacciones (I.T.). El intercambio de bienes o servicios forma parte del ingreso al valor de mercado del bien o servicio intercambiado

Licencia de Aeropuerto.- Acto administrativo por el cual la Dirección General de Aeronáutica Civil a nombre del Estado, otorga a un Operador el permiso para operar un aeropuerto, cumpliendo con las exigencias de las Regulaciones Aeronáuticas Bolivianas.

Operador.- Persona individual o colectiva, pública o privada, nacional o extranjera, en favor de la cual la Autoridad Aeronáutica, concede un Permiso de Operación o Licencia de Aeropuerto.

Permiso de Operación.- Acto administrativo por el cual la Dirección General de Aeronáutica Civil a nombre del Estado, otorga a un Operador la autorización de explotación de cualquier actividad aeronáutica de su competencia, a realizarse en, desde y hacia el territorio nacional, excluyendo las Autorizaciones otorgadas por la Superintendencia de Transportes.

Secretaria.- Secretaria Nacional de Transporte, Comunicación y Aeronáutica Civil.

Subsecretaria.- Subsecretaria de Aeronáutica Civil.

Aeronáuticos.- Actividades de transporte aéreo regular, nacional e internacional de pasajeros, carga y correo, efectuadas por líneas aéreas nacionales y extranjeras o Agentes o Representaciones Generales

Servicios Aeroportuario.- Actividades destinadas a la atención de aeronaves, pasajeros, equipajes y carga efectuados en un Aeropuerto.

Superintendencia.- Superintendencia de Transportes.

Titular.- Persona individual o colectiva, pública o privada, nacional o extranjera, a la cual la Superintendencia de Transportes le ha otorgado una Autorización o Concesión previo informe de cumplimiento de requisitos, condiciones técnicas y de seguridad emitido por la Autoridad Aeronáutica.

Usuario.- Persona individual o colectivo, público o privado, nacional o extranjera que recibe la prestación de Servicios Aeronáuticos o Servicios Aeroportuarios.

5.2. Organización Institucional²

² Normas para la regulación de los servicios aeronáuticos y servicios aeroportuarios, Decreto supremo N°24718 22 de julio de 1997

ARTÍCULO 4.- El Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico, la Secretaría y la Subsecretaría ejercen las funciones establecidas en la Ley 1493 de 17 de septiembre de 1993 y sus disposiciones reglamentarias

ARTÍCULO 5.- La Dirección General de Aeronáutica Civil ejerce el control y supervisión técnica de la actividad aeronáutica realizada en, desde y hacia el territorio nacional de conformidad a lo establecido por la Ley de 25 de Octubre de 1947 y los decretos supremos 06877 de 18 de agosto de 1964, 11185 de 16 de noviembre de 1973, 10422 de 22 de agosto de 1972 y 24315 de 14 de junio de 1996 y demás disposiciones reglamentarias.

ARTÍCULO 6.- La Dirección General de Aeronáutica Civil otorgará Permisos de Operación, licencias y certificados que sean de su exclusiva competencia de acuerdo al Código Aeronáutico Boliviano y a los procedimientos previstos en las Regulaciones Aeronáuticas Bolivianas.

ARTÍCULO 7.- Con relación a los explotadores de Servicios Aeronáuticos la Dirección General de Aeronáutica Civil de acuerdo a las Regulaciones Aeronáuticas Bolivianas elevará a la Superintendencia un informe de cumplimiento de requisitos, condiciones técnicas y de seguridad, cuando corresponda.

ARTÍCULO 8.- La Dirección General de Aeronáutica Civil tendrá a su cargo el registro e Inscripción de todos los actos jurídicos relativos a las aeronaves y empresas dedicadas a la actividad aeronáutica a través del Registro Aeronáutico Nacional, de acuerdo a reglamentación específica y a las Regulaciones Aeronáuticas Bolivianas.

ARTÍCULO 9.- Respecto a los Permisos de Operación, licencias, certificados, registros e inscripciones que le compete conocer a la Dirección General de Aeronáutica Civil, proceden los siguientes recursos administrativos:

- a) El de revisión, que será conocido por la Dirección General de Aeronáutica Civil.
- b) El de apelación, que será conocido en única y última Instancia por la Subsecretaría de Aeronáutica Civil.

La reglamentación de estos recursos será establecida por la Dirección General de Aeronáutica Civil.

5.3. Superintendencia de Transportes Aéreos³

ARTÍCULO 10.- La Superintendencia es el organismo con jurisdicción nacional para regular las actividades del sector del transporte, incluyendo los Servicios Aeronáuticos y Servicios Aeroportuarios.

La máxima autoridad ejecutiva a cargo de este organismo es el Superintendente de Transportes. Además de las atribuciones generales establecidas en la Ley 1600 sus reglamentos y el Decreto Supremo 24178, tendrá las siguientes atribuciones específicas en relación a los Servicios Aeronáuticos y Servicios Aeroportuarios:

- a) Velar por la calidad y eficiencia de los Servicios Aeronáuticos y Servicios Aeroportuarios, en beneficio de los usuarios; garantizar la libre competencia evitando actos que la impidan, restrinjan o distorsionen; asegurar que el Usuario goce de protección contra prácticas abusivas por parte de los Titulares.
- b) Requerir de los Titulares toda la información necesaria incluyendo estados financieros y estructura de costos y efectuar auditorías de ser necesario.
- c) Aprobar y publicar precios y tarifas aplicables a los Servicios Aeronáuticos y Servicios Aeroportuarios y de ser necesario fijar precios y tarifas de los mismos, procurando evitar que se produzcan prácticas abusivas.
- d) Prohibir la aplicación de subsidios cruzados, cuando éstos conduzcan a situaciones anticompetitivas en la concurrencia de uno o más mercados.
- e) Notificar a los Titulares que se encuentran realizando posibles prácticas abusivas anticompetitivas, alertándolos que serán pasibles a sanciones si la Superintendencia en la investigación correspondiente determina la veracidad del hecho.
- f) Determinar infracciones, aplicar multas y sanciones e intervenir preventivamente a las empresas reguladas del sector conforme al presente decreto supremo.
- g) Declarar la caducidad de las Concesiones y la revocatoria de las Autorizaciones otorgadas por la Superintendencia;
- h) Realizar los demás actos que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo a lo establecido en el presente decreto supremo, en la Ley

³ " Normas para la regulación de los servicio aeronáuticos y servicios aeroportuarios", Decreto supremo N°24718 22 de julio de 1997.

1600 y sus disposiciones reglamentarias y los Decretos Supremos Nos. 24178 y 24315.

5.4. Concesiones y autorizaciones otorgadas por la superintendencia⁴

ARTÍCULO 12.- La Superintendencia conforme lo establecido por la Ley 1600, otorgará Concesiones para las actividades relacionadas con la prestación de Servicios Aeroportuarios, previo proceso de liquidación y adjudicación efectuado por la Autoridad Aeronáutica competente y previa otorgación de la respectiva Licencia de Aeropuerto por la Dirección General de Aeronáutica Civil.

ARTÍCULO 13.- Los contratos de Concesión, deberán contener cláusulas que se ajusten a disposiciones regulatorias de la Ley 1600, sus reglamentos, del Decreto Supremo 24178, el presente decreto supremo y la normativa vigente en materia aeronáutica.

ARTÍCULO 14.- Cuando la Concesión sea otorgada por un período mayor a cinco años e incluya el derecho de uso de bienes muebles o inmuebles del Estado afectados a los Servicios Aeroportuarios, dicha Concesión autorizará al Titular la disposición de los bienes muebles existentes, con el compromiso de renovarlos y mantenerlos en condiciones de normal funcionamiento para la atención a los Usuarios.

ARTÍCULO 15.- Al final del periodo de una Concesión que incluya el derecho de uso de bienes del Estado afectados al Servicio Aeroportuario o de producirse la terminación anticipada de la misma, el Titular restituirá a título gratuito y en buenas condiciones de funcionamiento, al dominio del Estado, todos los bienes muebles e inmuebles otorgados dentro de la Concesión, así como los bienes muebles e inmuebles adquiridos con posterioridad, además de todas las mejoras, construcciones y expansiones que haya realizado por voluntad o por requerimiento contractual.

ARTÍCULO 16.- La Superintendencia conforme a lo establecido por la Ley 1600, otorgará Autorizaciones a los Titulares nacionales y extranjeros que presten Servicios Aeronáuticos, según corresponda, previo informe de cumplimiento de

⁴ " Normas para la regulación de los servicio aeronáuticos y servicios aeroportuarios", Decreto supremo N°24718 22 de julio de 1997.

requisitos, condiciones técnicas y de seguridad emitido por la Dirección General de Aeronáutica Civil.

De igual manera, la Superintendencia otorgará Autorizaciones a los titulares extranjeros que no operen con sus aeronaves en el territorio boliviano y que actúen y realicen Servicios Aeronáuticos a través de Agentes o Representaciones Generales en Bolivia.

Anexo 4

AERONAVES



Anexo 5

ENTREVISTA CON EL GERENTE Y PERSONAL DE LA AEROLIA T.A.M.

Descripción del proceso.

Al principio del trabajo de campo se realizará una entrevista al gerente de la aerolínea T.A.M., en base al proceso descrito en el marco metodológico, donde se obtendrá información valiosa para la realización del presente estudio, orientando y brindando bases sólidas para la **elaboración del formulario de encuesta**, donde se conseguirá de esta manera una opinión propia de la persona encargada de manejar dicha empresa.

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA T.A.M. TARIJA.

La siguiente entrevista estructurada, tiene como finalidad recaudar información importante para el desarrollo de una investigación de proyecto de grado, acerca de los servicios de atención al cliente que ofrece la aerolínea T.A.M. Para evaluar el servicio que la misma ofrece a sus clientes con el fin de realizar mejoras en dicho servicio.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA AL GERENTE DE LA AEREOLINEA T.A.M –REGIONAL TARIJA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:.....

.....

LUGAR DE ENTREVISTA:.....

FECHA:.....

1.- ¿Qué papel cumple usted en el desarrollo de las actividades que se realizan dentro de la empresa de transporte aéreo T.A.M.?

2.- ¿Cómo evalúa usted, que está funcionando la empresa hasta la fecha actual?

- ¿Cómo es el servicio de la atención al cliente que en la actualidad la empresa ofrece a sus clientes?
- ¿Qué atributos ofrece la empresa en cuanto al servicio que brinda a las personas que hacen uso de los mismos?

- ¿Qué debilidades considera usted que posee la empresa en cuanto al servicio que ofrece a sus clientes?

3.- ¿Cómo cree usted que se puede mejorar algunas de las dificultades que presenta la empresa en la actualidad en cuanto al servicio que ofrece a la población?

4.- ¿Cómo cree usted que se puede incrementar la demanda de los clientes que desean adquirir el servicio aéreo de que la empresa ofrece?

5.- ¿Cuál es el segmento de personas que mayormente hacen uso de los servicios de la empresa de transporte aéreo en la que actualmente usted opera?

6.- ¿Cuáles son las principales rutas de destino que tiene la empresa? ¿A qué lugar mayormente viajan las personas de nuestra ciudad?

7.- ¿De qué manera aportan las actividades que se realizan dentro de la empresa, al desarrollo de nuestra ciudad?

ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA T.A.M. TARIJA.

La siguiente entrevista estructurada, tiene como finalidad recaudar informacion importante para el desarrollo de una investigacion de proyecto de grado, acerca de los servicios de atencion al cliente que ofrece la aereolinea T.A.M. Para evaluar el servicio que la misma ofrece a sus clientes con el fin de realizar mejoras en dicho servicio.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:.....
OCUPACION:.....
LUGAR DE ENTREVISTA:.....
FECHA:.....

En la presente técnica, se utilizaran algunos temas para ser respondidos, para que posteriormente se dé solución al problema de investigación anteriormente planteado. La lluvia de ideas se aplicara a los empleados de la aerolínea T.A.M. porque son los principales conocedores de la situación de la empresa.

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa? (como se encuentra la empresa en cuanto a los servicios que ofrece a los clientes, existe una buena atención al cliente, las naves son adecuadas, existe un buen clima laboral, etc.)
- ¿Cómo es el sistema de información que se ofrecen a los clientes, es decir como ellos saben de los atributos que ofrece la empresa(rutas, precios, servicios de atención al cliente, etc.)
- En la actualidad de donde las personas pueden adquirir los pasajes para hacer uso de los servicios de esta aerolínea?
- ¿Cuáles son las principales quejas de los clientes con respecto al servicio que perciben por parte de la empresa?
- ¿Qué sugerencias podrían proporcionar para mejorar la calidad del servicio que en la actualidad la empresa ofrece a la población?

ANALISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

ANALISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA T.A.M REGIONAL TARIJA.

Descripción del proceso

La entrevista fue realizada al gerente de la aerolínea T.A.M. el Tcnl. DEMA Mario Valencia en base al proceso descrito en el marco metodológico, donde se pudo obtener información valiosa para la realización del presente estudio, orientando y brindando bases sólidas para la elaboración del formulario de encuesta, consiguiendo de esta manera una opinión propia de la persona encargada de manejar dicha empresa.

Análisis de la entrevista

Después de haber realizado el trabajo de campo como fue señalado en el marco metodológico, se puede concluir el siguiente análisis.

- Se concluye que la función del gerente de dicha aerolínea es la encargarse de todas las actividades que el T.A.M lleva adelante dentro de la ciudad de Tarija.
- Se puede observar que según la perspectiva del gerente de la empresa, el funcionamiento de la misma, quien nos afirma que surgieron varios cambios, desde la adquisición de nuevas aeronaves, el cambio de la imagen de la empresa tanto como institución de manera comercial, el surgimiento de nuevas promociones para mejorar el servicio que ofrece la empresa con el fin de dar accesibilidad a las personas de bajos recursos.
- Bajo el criterio del gerente de la aerolínea, el servicio de atención al cliente es brindado desde las oficinas de la empresa y en el aeropuerto, teniendo a dos counters quienes son las personas encargadas de la venta de pasajes. Y que dicho servicio de atención se cumple con lo más mínimo en lo que se refiere a la presencia de los empleados (uniformes), falta de incentivo, cordialidad, etc.

- En cuanto a los atributos que ofrece la empresa, el gerente menciona las rebajas en las promociones que actualmente existen.
- Según la manera de ver del gerente las debilidades con las que cuenta la empresa son, que sus aeronaves al tener una función militar también muchas veces están a disposiciones que emita el gobierno, muchas veces las aeronaves son sacadas de los itinerarios para realizar vuelos especiales tanto como para congresos, senado u otras actividades que realice el gobierno. “Nuestro itinerario puede moverse de acuerdo a órdenes del gobierno”, afirmó.

También señalo que otro de los problemas que atraviesa la empresa es el retraso de los itinerarios (por el mal tiempo, cambio de llantas de los aviones, etc.)

- Para mejorar algunas de las debilidades de la empresa, el Tcnl. DEMA Mario Valencia (actual gerente de la aerolínea T.A.M), sugirió que la empresa ya no sea una dirección a nivel nacional sino más bien una empresa independiente, donde solamente el nexos con la fuerza aérea sea en el personal y en la parte de material. Que exista más autonomía por parte de la dirección nacional para realizar cambios como bajar las tarifas, cambiar rutas, etc.
- Bajo un criterio de mucha seguridad, el gerente de la aerolínea afirmó que la única manera de aumentar la demanda de empresa es reduciendo los precios. Pero existe una contradicción puesto que al haber adquirido aeronaves más modernas y de mayor tamaño, el precio debería ajustarse con mucha delicadeza para lograr la satisfacción de los clientes.
- En cuanto al segmento de personas a las que se dirige el T.A.M., el capitán Antequera menciona que la empresa esta enfoca en llegar a personas de medios y bajos recursos, por otro lado la empresa también está dirigiéndose más hacia los comerciantes.
- Entre las principales rutas de destino, el gerente menciona que en este momento es la única empresa de transporte aéreo que puede ingresar a Yacuiba, entre las demás rutas que son las troncales (La Paz, Santa cruz y Cochabamba).
- Bajo una fuerte percepción, el gerente de la aerolínea T.A.M, señalo que la empresa aporta dentro del desarrollo de nuestra ciudad, teniendo vuelos solidarios

con una tarifa mínima en caso de alguna situación trágica, como ayudas en salud o en cuanto a los bloqueos que hagan imposible los viajes mediante vía terrestre.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA AEROLÍNEA T.A.M REGIONAL TARIJA.

La presente técnica de recolección de datos, fue aplicada a los empleados de la empresa T.A.M. Tarija, con el fin de conocer su perspectiva acerca de la empresa donde operan. La información obtenida tendrá mucho valor para llevar adelante el presente estudio.

- De acuerdo a distintas opiniones de los empleados de la aerolínea T.A.M, se puede concluir que para el personal de empresa, la situación actual de la empresa debido a cambios climáticos han existido cancelaciones y retrasos de vuelos, por lo mismo se está tratando de mejorar dichas situaciones.
- En cuanto el sistema de información de la empresa, los empleados de las mismas afirman que la aerolínea se maneja mediante el sistema de información SISTEM COMPLET, donde se informa las promociones que se lanzan, las rutas que ofrecen, etc. Por otro lado las agencias de viaje son otra fuente de información puesto que la aerolínea T.A.M. les da a conocer el tipo de promociones que está realizando, las rutas que se programan, etc.
- En la actualidad las personas pueden adquirir sus pasajes en oficina central, en aeropuerto y agencias de viajes, respectivamente.
- Las principales rutas que realiza la aerolínea T.A.M. son: La paz, Santa cruz y Cochabamba.
- Los empleados de la aerolínea señalaron que entre las principales quejas que emiten los clientes están las cancelaciones o retrasos de vuelos, afirmaron también que estas situaciones son ajenas a la empresa puesto que no es culpa de la misma, sino de los cambios climáticos que puedan surgir.
- La principal sugerencia de los empleados para mejorar la calidad del servicio ofertado, es la de reducir tarifas, cambio de personal, mencionaron también que sería conveniente brindar un mejor servicio durante el vuelo como en la venta de pasajes.

Anexo 6

CUESTIONARIO

Nº de encuesta

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA
“LA AEROLÍNEA T.A.M. TARIJA”**

La presente encuesta tiene como objeto conocer el grado de satisfacción de los clientes en función a la calidad del servicio prestado por la aerolínea T.A.M., los datos obtenidos serán utilizados en una investigación de carácter académico.

MUCHAS GRACIAS

1.- Alguna vez utilizó los servicios de una Aerolínea? (Si su respuesta es no, fin de la encuesta)

Si []

No []

2.- De la siguiente lista de aerolíneas a ¿cuál o a cuales conoce?

Por favor marque con una X una o varias alternativas según su criterio.

a) B.O.A.

b) E.C.O.J.E.T.

c) T.A.M.

d) Otros (Especificar)

.....

3.- Indique una de las aerolíneas que seleccionó anteriormente, cual es la que utiliza con mayor frecuencia.

Coloque el inciso que corresponda a la aerolínea que frecuenta.

.....

4.-Según su percepción como considera la calidad del servicio que presta el personal de la aerolínea.

Por favor marque con una X en una de las opciones que se muestran.

1.- Malo 2.- Regular 3.- Bueno 4.- Muy bueno 5.- Excelente

5.- ¿Alguna vez utilizo usted los servicios de la aerolínea T.A.M.?

Si []

No []

Si su respuesta fue SI continúe con las siguientes preguntas, ¿si su respuesta es NO finaliza la encuesta GRACIAS!

6.- ¿Estuviste contento con la manera de cómo respondieron tus preguntas?

Por favor marque con una X la opción que mejor exprese su opinión.

- a).- Muy contento
- b).- Contento
- c).- Indeciso
- d).- Descontento
- e).- Muy descontento

7.- ¿Cuánto tiempo has esperado una respuesta por parte de nuestro personal de atención al cliente?

Por favor marca con una X en una de las opciones que se muestran.

- a).- Muy largo
- b).- Largo
- c).- Más o menos largo
- d).- Poco
- e).- La respuesta fue casi inmediata

8.- Con las siguientes cuestiones, ¿Cómo califica Usted la *cortesía* de los empleados de la aerolínea T.A.M.?

Según su opinión marcar con una X a lado de los números indicando si está en desacuerdo o de acuerdo con las alternativas de las escalas.					
	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo
a).- el personal de la aerolínea T.A.M. muestra una sonrisa cuando le brinda el servicio.	1	2	3	4	5
b).- el afecto no es muy frecuente en el personal de la aerolínea T.A.M.	1	2	3	4	5
c).- los empleados de la aerolínea T.A.M. siempre están dispuestos a ayudarlos con cualquier inconveniente.	1	2	3	4	5
d).- los empleados están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5

9.- ¿El personal de la aerolínea T.A.M. le hizo preguntas con el fin de ayudarle a satisfacer sus necesidades?

Por favor marque con una X en el recuadro que mejor exprese su opinión

Nunca	A veces	Siempre
1	2	5

10.- Usted alguna vez tuvo inconvenientes al momento de pagar el servicio requerido?

Por favor marque con una X en el recuadro que mejor exprese su opinión

Con frecuencia	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
1	2	3	4

11.- ¿Le parecen los precios de los servicios más aceptables que de las otras líneas aéreas?

Por favor marque con una X en la opción que mejor exprese su opinión.

- a).- Mucho más aceptables
- b).- Un poco más aceptables
- c).- Aproximadamente igualmente aceptables
- d).- Un poco menos aceptables
- e).- Mucho menos aceptables

12.- ¿Cómo considera la presencia del personal de la aerolínea T.A.M. en cuanto a su vestimenta?

Por favor marque con una X en la opción que mejor exprese su opinión.

Muy informal	Informal	Ni informal Ni formal	Formal	Muy formal

13.- Después de ser atendido por el personal de la aerolínea T.A.M. ¿cómo se siente usted?

Por favor marque con una X en la opción que mejor exprese su opinión.

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho, Ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

14.- Si tuviera que poner una calificación global a la calidad del servicio de la aerolínea T.A.M. ¿Qué puntuación le daría?

Por favor marque con una X en el recuadro que mejor exprese su puntuación.

Mínima									Máxima
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Datos personales:

Edad: 15 - 29

29 - 50

51 - 60

Sexo: F M

Agradecemos sinceramente su esfuerzo y colaboración!!!!

Anexo 7

CUESTIONARIO

Nº de encuesta

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA
 “LA AEROLÍNEA T.A.M. TARIJA”**

La presente encuesta tiene como objeto mejorar el servicio de atención al cliente, por lo que necesitamos conocer su opinión como punto de partida para mejorarlo.

MUCHAS GRACIAS

1.- ¿Usted cuantas veces suele viajar por medio de una aerolínea?

3 ó 4 veces al año	2 veces al mes	Todos los meses	Nunca

Si su respuesta es Nunca finaliza la encuesta, caso contrario continúe con las siguientes preguntas

2.- ¿Cuándo Usted acude a una aerolínea que es lo primero que espera recibir del mismo?

Por favor clasificar las siguientes alternativas en el orden de acuerdo a su importancia asigne el numero 1 al más importante y 3 al menos importante.

Ambiente agradable
 Muy buena atención
 Calidad del servicio

3.- ¿Qué valoración le da a los componentes de un ambiente agradable de acuerdo a la importancia que correspondan para usted?

Por favor indique hasta qué punto tiene mucha importancia o poca importancia, tenga en cuenta que puede marcar cualquier numero intermedio entre ambos extremos.

Sin importancia -3 -2 -1 0 1 2 3 Muy importante

La música

Buena decoración

Espacio suficientemente amplio

Higiene del ambiente

4.- ¿Usted por que medios de comunicación se informa acerca de las aerolíneas en la ciudad de Tarija?

Marque con una X en una o varias de las opciones que mejor expresen su opinión.

Televisión		Radio		Recomendaciones de desconocidos		Internet		uso del ser	
1		2		3		4		5	

5.-¿ Usted utiliza los servicios de la aerolínea T.A.M. para volar?

Si []

No []

Si su respuesta fue SI continúe con las siguientes preguntas, si su respuesta es NO finaliza la encuesta GRACIAS!

6.- ¿Por cuál o cuáles de los siguientes aspectos frecuenta más la aerolínea T.A.M.?

Por favor marque con una X en una o varias de las opciones que mejor exprese su opinión.

- a).- Disponibilidad de auxiliares a bordo
- b).- Entretenimiento a bordo
- c).- Limpieza
- d).- Comodidad de asientos
- e).- Sentimiento de seguridad durante el vuelo (experiencia)

7.-¿Usted tiene alguna observación acerca de la atención al cliente que presta la aerolínea T.A.M. y demás cuestiones?

Si []

No []

Si su respuesta fue SI continúe con las siguientes preguntas, caso contrario pase a la pregunta numero 12

8.- Relacionado a la actitud ¿Cómo le gustaría que sea el personal de atención al cliente?

Por favor marque con una X en una o varias de las opciones que mejor exprese su opinión.

Respetuoso	Amable	Alegre	Responsable	Puntual
1	2	3	4	

9.- ¿Cuál es el tiempo máximo que puede esperar para abordar la nave (avión)?

Por favor marque con una X en la opción que mejor exprese su opinión.

1 Hora		Media hora		15 minutos		Nada	
--------	--	------------	--	------------	--	------	--

10.- ¿Qué información considera importante que se debería adicionarse en la aerolínea T.A.M.?

Por favor marque con una X en una o varias de las opciones que mejor exprese su opinión.

- a).- Horarios de atención
- b).- Número de teléfono para realizar reservas de pasaje
- c).- Dirección de la ubicación

11.- ¿Cómo mínimo que considera que debe usar el personal de la aerolínea T.A.M.?

Por favor marque con una X en la opción que mejor exprese su opinión.

Ropa formal	<input type="checkbox"/>	Uniforme militar	<input type="checkbox"/>	Ropa informal	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	------------------	--------------------------	---------------	--------------------------

12.- ¿Si se hiciera cambios en la aerolínea T.A.M. qué le gustaría que se mejoré?

Por favor marque con una X en una o varias de las opciones que mejor exprese su opinión.

- a).- Personal bien informado
- b).- La rapidez en el servicio
- c).- La actitud del personal
- d).- Escalas o mejor conexión de vuelos
- e).- Asistencia del personal a bordo o en tierra

13.- ¿Está de acuerdo con las siguientes alternativas que debe mejorar el personal de la aerolínea T.A.M.?

Según su opinión marcar con una X a lado de los números indicando si está en desacuerdo o de acuerdo con las alternativas de las escalas.					
	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo
a).- el personal de la aerolínea T.A.M. es paciente al momento de consulta.	1	2	3	4	5
b).- Considera que el personal de la aerolínea T.A.M. no habla claramente	1	2	3	4	5
c).- El personal de la aerolínea T.A.M. debe ser atento con Usted.	1	2	3	4	5

14.- ¿Qué aspectos considera que se debe añadir al servicio de la aerolínea T.A.M.?

Por favor marque con una X en una o varias de las opciones que mejor exprese su opinión.

a).- Ampliación de rutas

b).- Que sea atractiva

c).- Un catálogo de sus rutas

15.- ¿Recomendaría esta empresa a un amigo o familiar?

Por favor marque con una X en la opción que mejor exprese su opinión.

Seguro que no	Probablemente no	Pueda que sí, pueda que no	Probablemente que sí	Seguro que si
1	2	3	4	5

Datos personales

Edad 25 – 35

36 - 50

51 - 5

Sexo:

F

M

Agradecemos sinceramente su esfuerzo y colaboración!!

Anexo 8

1. La capacitación al personal

Es un proceso educacional de carácter estratégico, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que las empleadas brinden el mejor aporte en la actividad asignada, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades.

El personal motivado contribuye de manera positiva con su fuerza laboral ayudando a obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

2. La cortesía en la atención

A continuación, se presenta algunos pasos para atender con cortesía al cliente:

➤ **Recibirlo bien**

Cuando el cliente visite la confitería es importante que el personal de atención al cliente entre en contacto con él, lo salude con una sonrisa agradable, le dé la bienvenida y seguidamente lo lleve al lugar que prefiera para consumir sus alimentos.

➤ **Desarrolle una actitud amistosa**

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, comprensión, eficiente, cortés, rápido y agradable.

➤ **Estar pendiente del cliente**

El personal de atención debe siempre de estar pendiente de los clientes que están consumiendo sus alimentos ya que estos muchas veces solicitan algo y se desesperan cuando no encuentran a quien pedírselos o a quien presentarle una queja.

➤ **Darle las gracias por haber visitado la empresa**

Cuando el cliente se retira de la confitería el personal de atención debe darle las gracias por haber elegido ese lugar, de tal manera que este se lleve una buena impresión de la atención que se le brinda.

➤ **Decirle que la confitería siempre lo espera**

Se le debe decir de la confitería está disponible en el momento que el desee hacer uso del servicio, de esa forma se estará estableciendo una relación duradera con el cliente.

3. Motive a sus clientes

A continuación, se representa algunas formas para motivar al cliente:

➤ **Regalos en días especiales**

Es necesario que la empresa realice promociones de sus productos a sus clientes en los días especiales.

➤ **Regalos por errores**

Cuando el cliente presente queja porque su pedido no le sirvió como el pidió o hubo una falla en su preparación, no se le tendrá que cobrar, de esta manera se estará demostrándole que a la empresa le importa la satisfacción del cliente.

➤ **Muéstrele a los clientes que se alegra al verlos**

Para mejorar las habilidades de servicio al cliente se desarrollan las siguientes actividades.

4. Mejorando las habilidades de servicio al cliente

Para mejorar las habilidades de servicio al cliente se desarrollan las siguientes actividades:

• **El tono de voz**

Al entrar en contacto con los clientes, es muy importante saber que el tono de voz constituye el 28% del lenguaje y de hacer uso del teléfono el tono de voz ocupa el 86%, las

palabras juegan un papel significativo y sobre todo como se dicen, ya que si no se modula la voz se puede correr a los clientes.

- **La importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al cliente**

MIRE	ESCUCHE	PREGUNTE
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando usted atiende a alguien, evite desviar la mirada de su oyente. • Si sus ojos se distraen, su mente también lo hará. • Evite distracciones y utilice sus ojos y oídos para concentrar su atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca se debe interrumpir a un/a cliente mientras hable. • Espere hasta que haya terminado de hablar, para ayudarlo. • Recuerde que cuando el cliente está hablando, también está comprando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando usted hace preguntas bien pensadas, asegura al cliente con quien habla que usted es capaz de analizar y manejar la tarea asignada.

5. Construya la lealtad con los clientes

Los clientes leales proporcionan un alto grado de estabilidad en la empresa, por tal razón, se deben conservar al cliente que se ha ganado estar pendiente de las necesidades que desea satisfacer, para que los mismos no abandonen la confitería por otro de la competencia.

Para mantener clientes leales en Aroma Café es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades:

- **Tratar al cliente con respeto y la importancia que merece**

Es importante ver al cliente como una persona valiosa, no debe de importar el nivel económico que tenga ya que de esta manera el cliente se sentirá satisfecho por el respeto y la importancia que se le tiene.

Tipos De Clientes Y Como Tratarlos:

Tipos de clientes/as	características	Como tratarlos
El/la cliente/a discutidor/a	Son agresivos/as por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo por cada cosa que digamos	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitarle su opinión. • Hablarle suavemente pero firme. • Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
El/la cliente/a enojado/a	No hay que negar su enojo. Evitar decirle, no hay motivo para enojarse.	<ul style="list-style-type: none"> • No ponerse a la defensiva. • Calmar el enojo. • No hay q prometerle lo que no se puede cumplir. • Hay que ser solidario. • Negociar una solución.
El/la cliente/a conservador/a	Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay que tratar de sacárselo de encima. • Se debe demostrar interés tener un poco de paciencia.
El/la cliente/a ofensivo/a	Cuando tenemos una persona ofensiva delante es muy fácil volverse "irónico" NO LO HAGA.	Lo mejor es ser: amable, excepcionalmente amable.
El/la cliente/a que infeliz	Entrar en un negocio y hacen esta afirmación; "estoy seguro que no tienen lo que busco".	<ul style="list-style-type: none"> • No hay que intentar cambiarlos. • Se debe procurar de mejorar la situación. • Mostrarse amable y comprensivo. • Tratar de colaborar y satisfacer lo que están buscando.
El/la cliente/a que siempre se queja	No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios con caros, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que asumir que es parte de su personalidad. • Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas.
El/la cliente/a exigente	Es el que interrumpe y pide atención inmediata.	• Hay que tratarles con respeto, pero no acceder a sus demandas.
El/la cliente/a coqueteador/a	Las insinuaciones, comentarios que realiza pueden provenir tanto de hombres como de mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y profesionalismo en todo momento. • Ayudarle a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

El/la cliente/a que no habla y el/la cliente/a indeciso/a.	Es callado/a y no menciona al/la vendedor/a lo que quiere comprar.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que tener paciencia y ayudarlos. • Sugerir las alternativas y colaborar en la decisión de compra.
--	--	--

- **Ofrecer al cliente alimentos de calidad a un precio justo**

Para satisfacer al cliente es necesario que le ofrezca un servicio de calidad, un precio de acuerdo a los alimentos que consumen y de esta manera tendrán clientes leales, ya que ellos son los que deciden si el servicio brindado es de calidad y de buen precio.

- **Mantener la relación fresca con un cliente**

A los clientes se les debe continuar tratando bien, como lo trato por primera vez, permitiendo que éste se vaya impresionado de la confitería, ya que el cliente necesita ser motivado para que siga siendo leal.

6. Use las quejas en forma positiva

Es necesario que el personal de atención al cliente tome las quejas como algo que los va a beneficiar y no tomarlas como un problema. A continuación, se menciona algunas actividades que se podrán tomar en cuenta para solucionar los problemas:

- **Solucione las quejas de los clientes**

Si quiere saber cómo se comportan los clientes es necesario hacer conciencia como actúa uno mismo cuando está insatisfecho por un mal servicio, por esta razón, se debe comprender a los clientes, ya que estos a veces se toman la molestia de quejarse por temor de no ser escuchados.

- **Facilite el quejarse**

El cliente tiende a quejarse, cuando está insatisfecho por el servicio, por tal razón, se colocará buzones de sugerencias en lugares visibles, facilitando a que realice sus quejas, lo que permitirá mejorar el servicio para beneficio de ambos.

- **Decirle al cliente lo sentimos mucho**

Decir lo siento es una manera adecuada de demostrarle al cliente que se siente apenado porque tuvo una mala experiencia con la empresa. Se debe expresar lo más sincero posible para que este quede convencido de la disculpa.

7. Manteniendo buenas relaciones

La buena relación entre los clientes y la empresa es una evaluación que solo la puede juzgar el cliente, pues este es el que recibe el servicio. Las relaciones a largo plazo son una verdadera clave para el éxito de toda empresa, ya que al cliente no se le debe atender como alguien que va de paso y nunca más los volverá a visitar, por razón, se debe emprender todos los esfuerzos necesarios para hacerle sentir bien y satisfacer todas sus necesidades.

- **Los clientes esperan un servicio profesional y eficiente**

Siempre un cliente llega, espera encontrar un personal que le atiende con profesionalismo, que tenga habilidades, de tal forma que le sirvan en el menor tiempo posible, ya que el tiempo de espera se convierte en un motivo para tener clientes disgustados. El personal de atención al cliente debe andar siempre uniformados y tener las condiciones higiénicas para proyectar una buena higiene de la empresa.

- **Manera de mejorar las relaciones**

Las buenas relaciones con los clientes es un factor primordial que no debe fallar, ya que, por medio de ésta, se sabe cuáles son los gustos preferencias demostrando confianza y aprecio, esto hace que el cliente se sienta familiarizado con la empresa a continuación se mencionaran algunos consejos para mejorar las relaciones con los clientes:

- Muestre amistad
- Sea honesto y abierto
- Muestre cortesía
- Interésese en los demás.
- Muestre buen humor.
- Sea tolerante.
- Tiene que ser comprensivo.
- Sea justo.
- Muestre actitud positiva.

Dentro del método de capacitación, está la actividad de resolución de problemas que consiste en cinco pasos.

Se les pide a todos los participantes de la capacitación que responda las siguientes preguntas.

- 1. Haga una lista de diferentes culturales u otras diferencias que pueden llevar a malentendidos con un cliente.**

Los factores mencionados pueden incluir:

- Idioma acento que puede conllevar a problemas de comunicación.
- Actitudes que parecen arrogantes o exigentes.
- Uso de ciertos gestos.
- Estilo de interacción provocador en vez de amable.

2. Describa una situación donde usted era cliente y sintió que el procurador de servicio al cliente era grosero o se comportó de una manera inadecuada.

¿Cree usted que era la intención del procurador de servicio al cliente ser grosero? ¿Por qué si o por qué no?

El personal de atención al cliente deberá presentar situaciones específicas. Se les pedirá a los participantes que se encuentren en los ejemplos donde el comportamiento no fue intencional. Explore los motivos de ese comportamiento “grosero”, poniendo énfasis en aquellas situaciones donde aspectos culturales o personales de otra índole pudieron llevar a un mal entendido. Deje en claro que el comportamiento grosero o inadecuado nunca sea aceptable, por tanto, es importante saber cuándo fue o no intencional.

3. Describa una situación en donde usted está atendiendo a un cliente y siente que él/ella fueron groseros con ustedes o se comportaron de un modo incorrecto. ¿cree usted que el cliente tenía la intención de ser grosero? ¿Por qué si y por qué no?

Responde la pregunta al igual que la pregunta 2.

4. ¿Se puede atribuir cualquier de las situaciones que descubrió a una diferencia cultural personal de otra índole? ¿de qué modo?

Se les pide a los participantes que exploren la diferencia cultural o de otra índole que pudo haber causado las situaciones “groseras” o inadecuadas descritas más arriba. Se le pedirá al personal que ponderen de qué modo pudieron ellos saber la diferencia entre un comportamiento intencionalmente descortés y un reflejo de diferencias culturales.

5. ¿De qué modo debe usted manejar una situación en la cual un cliente pudiera percibir su comportamiento como descortés o inadecuado, aunque sea no era su intención? ¿Cómo puede saber si un cliente siente esto?

Se les pide a los participantes que discutan las señales a las que ellos deben estar atentos ya que pueden indicar que su comportamiento está siendo percibido como descortés o inadecuado. Estas pueden incluir:

- El cliente retrocede o se aleja.
- El cliente parece incómodo.
- El cliente se ve enojado.
- El cliente evita mirarle a los ojos.

