



**Universidad de Palermo**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado  
de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS EN EL ÁREA DE SOPORTE DE VENTAS  
DE UNITED AIRLINES.***

**Tesista: Lic. Laura Di Masi**

**e-mail: [laudimasi@gmail.com](mailto:laudimasi@gmail.com) - WhatsApp: +54 911 58786727**

**Perfil de LinkedIn: [www.linkedin.com/in/laurasilvanadimasi](http://www.linkedin.com/in/laurasilvanadimasi)**

**Legajo: 0122667**

**Director de Tesis: Lucas Pussetto**

**20.12.23 - Buenos Aires, Argentina**

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, Sebastián y Santiago; a MaryGrace Hanson y a mis profesores.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	6
Objetivos .....	7
Hipótesis:.....	7
Diseño metodológico y marco teórico .....	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	8
El rol de IATA.....	10
Plan de mejora.....	13
Plan de comunicación interna .....	15
CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA .....	16
El sector.....	16
El equipo de Buenos Aires.....	28
La empresa .....	34
Factores Macroentorno.....	36
Factores microentorno.....	37
Tendencias en la industria.....	41
Matriz FODA .....	43
Las 5 fuerzas de Porter .....	45
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
Justificación de la investigación de mercado .....	48
Problema de investigación de mercado.....	48
Objetivo general de la investigación de mercado.....	49
Diseño de la investigación.....	49
Desarrollo de la metodología .....	49
Cálculo de la muestra .....	49
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	50
Análisis de resultados.....	50
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS .....	52
Partes .....	53
Costos.....	54
Seguimiento y evaluación .....	55
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	61

## **LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1** - *Estructura de Worldwide Sales en United*

**Figura 2** - *Estructura del equipo de Buenos Aires*

**Figura 3** - *Integrantes de Star Alliance*

**Figura 4** - *Buzones de especialidad 2022*

**Figura 5** - *Buzones de especialidad 2023*

## INTRODUCCIÓN

El área de Soporte de Ventas de United Airlines desarrolla sus actividades desde el año 2017.

Hasta 2019 la carga de trabajo es manejable, satisfaciendo los pedidos de los clientes a través de respuestas enmarcadas dentro de los acuerdos preestablecidos, también conocidos como Service Level Agreement o su sigla en inglés SLA.

Desde el año 2020, posterior al impacto de la pandemia por COVID-19, muchas aerolíneas se ven en la necesidad de hacer cambios en su estructura de personal, producto de las nuevas necesidades a atender, que en muchos casos resultan ser de carácter mandatorio. La recuperación de la actividad en la industria aerocomercial es, en muchos de los segmentos atendidos, superior a los niveles previos al surgimiento de la pandemia. El cambio en los patrones de viaje por negocios o por placer generan preguntas orientadas a la asignación de recursos, y el cómo maximizar la disponibilidad de estos.

Partiendo de esta situación, la presente investigación busca responder al interrogante sobre qué procesos y acciones pueden ser mejorados con el fin de optimizar los recursos. Es así como mediante este trabajo investigaremos la composición del sector de Soporte de Ventas, sus funciones y el volumen a atender. Para comprender el entorno en el que esta organización está inserta, se realizarán encuestas con el fin de determinar las funciones que actualmente se realizan, cuáles son los sectores que más atención requieren y se explorará las potenciales combinaciones de recursos que podrían contribuir a mejorar el desempeño del área en su conjunto. La percepción de los propios miembros del equipo, así como de los clientes internos también serán tenidas en cuenta.

**Pregunta de investigación:**

¿Cuáles son los procesos y asignación de recursos que podrían optimizarse para lograr una mayor eficiencia en el área de soporte de ventas?

**Objetivos****Objetivo general:**

Desarrollar un plan de mejoras en el área de soporte de ventas para United Airlines, en Estados Unidos.

**Objetivos específicos:**

- Identificar los sectores del área de soporte de ventas y sus procesos.
- Identificar grupos de trabajo con capacidades de utilización cruzada.
- Definir el entrenamiento necesario para los especialistas.
- Reconocer las acciones de mejora a aplicar.

**Hipótesis**

La implementación de un plan de mejoras en el área de soporte de ventas mejoraría eficiencia en el sector, permitiendo a los especialistas expandir sus conocimientos y aumentando la satisfacción de los clientes.

**Diseño metodológico y marco teórico**

La presente investigación contará con un enfoque cuantitativo. Será exploratoria y descriptiva.

La técnica de recolección de datos será una encuesta aplicada a la totalidad de empleados del área de soporte a ventas, ascendiendo alrededor de 40 personas. El objetivo de la encuesta será conocer las funciones y capacidades que quisieran desarrollar, con el fin de mejorar el tiempo de respuesta a los clientes. En conjunto, se analizarán reportes internos de actividad de la empresa.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

A través de este recorrido por la historia, comenzamos a entender la forma en la que el modelo de negocios de las aerolíneas opera y los hitos en la historia, al menos para Estados Unidos. Como en muchas otras industrias, este país o los acontecimientos que allí ocurren suelen tener un efecto en el resto del mundo.

Según Vasigh & Rowe (2019) las finanzas son un campo donde una compañía debe asegurarse de disponer de recursos, tanto activos fijos como líquidos, para operar no solo en el corto plazo sino para la creación de valor y prosperidad en el largo plazo (p.4).

Esta definición no es ajena al mundo de las aerolíneas.

Desarrollemos algunos conceptos relacionados al funcionamiento de las finanzas de las aerolíneas, sus métricas clave y cómo ellas son la base fundacional de las acciones y la estrategia del negocio. Para entender cómo el equipo de soporte puede influenciar alguna de estas métricas, es fundamental conocer cómo se componen.

Sabemos que una unidad es la forma más básica de medida. Por ejemplo, la longitud es una magnitud física. Los metros o pies son una unidad de longitud, los kilogramos/libras son una unidad de peso. Para McDonald's, son las hamburguesas. Para Ford, son los coches fabricados. Para Apple, los iPhones. En el sector de las aerolíneas, producimos millas de asiento disponible y nuestra unidad de producción es la ASM, por su definición en inglés *Available Seat Mile*. El ASM también se conoce como la capacidad disponible de venta.

Otro término que resulta importante explicar es el de CASM: Costo por milla de asiento disponible, también conocido como Costo Unitario. Es la cantidad de dinero que la compañía gasta en volar un asiento, una milla. Son costos de explotación y no incluyen impuestos ni intereses. El RASM es la mejor medida de la productividad unitaria.



$$\text{RASM} = \text{Ingresos totales por pasajero (\$)} / \text{ASMs}$$

El RASM muestra la cantidad de Ingresos de Pasajeros obtenidos por 1 asiento transportado 1 milla. El RASM se expresa siempre en céntimos (¢) por milla, es decir, 12¢ por milla.

El RASM se denomina a veces PRASM (Ingresos de Pasajeros por ASM).

El “yield” o rendimiento mide la calidad de los ingresos.

$$\text{Rendimiento} = \text{Ingresos totales por pasajero (\$)} / \text{RPMs}$$

El rendimiento es la cantidad de ingresos por pasajero obtenidos por cada pasajero transportado 1 milla. El rendimiento es la cantidad de ingresos que una aerolínea obtiene por persona, mientras que el RASM es la cantidad de ingresos que obtiene por asiento.

La comparación de los rendimientos nos indica si transportamos pasajeros que pagan más (negocios) o menos (ocio).

Los segmentos a los que las aerolíneas apuntan, en gran medida, responden a viajes de negocio o viajes de placer u ocio. Es clave tener esto presente, porque la sensibilidad de los clientes frente a los cambios de precio de los pasajes tiene un efecto cascada en la demanda y en otras de las métricas que anteriormente definimos.

Según Keat y Youg (2011), la elasticidad refiere a sensibilidad de una variable ante otra (p.113) más precisamente a la variación porcentual de la demanda en función de los movimientos porcentuales en términos de precio.

Los viajeros de negocios pueden no preocuparse por una diferencia de 50 dólares en la tarifa, mientras que un viajero de ocio puede no comprar si hay un aumento de precio de 50 dólares. Un mercado altamente elástico muestra una fuerte reacción de la demanda a los cambios en los niveles

de las tarifas (viajes de ocio), mientras que un mercado inelástico refleja pocos cambios en la demanda (viajes de negocios).

Lo cierto es que los atributos de los productos incorporados en los contratos corporativos impactan en el valor de las tarifas ofrecidas a los usuarios finales del servicio: los pasajeros. El rol del Departamento de “Revenue Management” tiene un alcance más amplio que simplemente la fijación de precios. Este se encarga de la administración del inventario y la asignación de precios según el canal de distribución. Determina qué vender, a quién, cuándo y cómo.

Si nos concentramos en el “quién”, departamento de Soporte tiene una alta influencia en los clientes corporativos, definidos anteriormente como “High Yield”.

En el libro Fidelización de los clientes, Alcaide (2010) señalan que la calidad del servicio constituye una de las condiciones imprescindibles para lograr la fidelización de los clientes (p.169). Siguiendo esa línea, el área de soporte buscar en cada interacción satisfacer a los clientes, aportando a la fidelización y maximización del valor de estos para la compañía.

### **El rol de IATA**

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo, IATA por su sigla en inglés, fue fundada en La Habana, Cuba, el 19 de abril de 1945. Esta organización es el principal instrumento para la cooperación entre aerolíneas en la promoción de servicios aéreos seguros y confiables. Desde sus inicios, el volumen de operación es 100 veces mayor en la actualidad. Esta asociación promueve el crecimiento de la industria a través de la implementación de normas y estándares internacionales que las aerolíneas comparten e incorporan en sus operaciones habituales. La industria aeronáutica es sumamente compleja y dinámica y IATA es un gran impulsor del crecimiento de esta.

La IATA moderna es la sucesora de la Asociación Internacional de Tráfico Aéreo fundada en La Haya en 1919.

Algunas de las iniciativas que promueve IATA incluyen la transformación digital de la industria, la estandarización de operaciones, seguridad y protección al consumidor, el cuidado del medioambiente, la sostenibilidad y la Responsabilidad Social.

En su libro Transformación Digital, Slotnisky (2016), nos explica que este proceso no solo implica el ámbito de negocios, sino también nos involucra a todos como empleados y consumidores (p.7).

En ese sentido, IATA acompaña e impulsa la transformación digital de la industria para que los consumidores se vean beneficiados de la innovación tecnológica en materia de acceso al contenido creado por las aerolíneas. Las opciones en canales directos, y la experiencia del usuario se ven altamente mejoradas por la disrupción digital en las organizaciones.

Para eso es clave entender el modelo de negocio de las aerolíneas y la nueva tendencia: NDC.

NDC es básicamente es un standard de transmisión de datos basado en XML (lenguaje de programación ampliamente usado en otras industrias).

Puesto en los términos más sencillos, NDC es una iniciativa de IATA para modernizar los canales de distribución.

¿Para qué? NDC nos permite diferenciar y posicionar los productos de una mejor manera. Desde hace tiempo ya no solo se trata de vender un asiento. Hoy se trata de vender una experiencia.

Qué no es NDC y qué sí es:

- NDC no es una tecnología
- NDC no es sistema de reservas nuevo ni una herramienta
- NDC es una nueva forma de transmitir información a través de canales más modernos

La implementación de este nuevo estándar modifica el tradicional modelo de negocios de la industria aerocomercial y provoca un cambio en el flujo del dinero. Esta iniciativa ha traído nuevos actores a la escena.

Nuevas start-ups invierten en desarrollo de nuevos productos y aplicaciones para reemplazar a los actores tradicionales en la industria.

¿Cuál es la diferencia?

Cuando se compra a través de los canales tradicionales, la información que obtiene es horarios, precios, inventario y nada más. La magia de NDC es que le permite obtener estos elementos de la oferta, a la vez que suma precios continuos. Esto último se refiere a la habilidad de la tecnología para ofrecer pequeños incrementos de precio entre dos puntos precio, sin la necesidad de saltar de uno a otro. Aparecen también los servicios accesorios, también conocidos como "Bundles" o "Ancillary" por sus definiciones en inglés, y el proceso de compra con reconocimientos de beneficios.

Esto se llama en inglés "Entitlement Shopping" y significa que, durante el proceso de compra del billete, la aerolínea sabe quién es el pasajero. Este reconocimiento permite reconocer si el pasajero está asociado a un programa de viajero frecuente, si tiene cierto estatus y cuáles son los beneficios que le corresponden. De esta forma, a través de la implementación de NDC, el cliente recibe ofertas únicamente por aquellos servicios adicionales que no vienen asociados con su perfil.

Con NDC, algunas aerolíneas poseen lo que se llama "Carrier Ticketing" y es básicamente la potestad de emitir los billetes y ser siempre el dueño de esa transacción original. Esto es interesante, porque los cálculos de precio, ya sea por billetes nuevos o por cambios son realizados por la aerolínea de manera directa, sin importar quien sea el intermediario. Esto resulta en una reducción de errores, y una alta sincronización entre canales.

Hoy por hoy, cuando una aerolínea vende sus asientos, debe enviar envía:

- Sus tarifas a ATPCO ("Airline Tariff Publishing Company")

- Sus horarios y vuelos a la OAG (Official Aviation Guide)
- Su inventario a través del propio nuestro PSS (Passenger Service System)

Toda esta información es recolectada por el sistema que cada actor elije como sistema de reservas, y recién en este punto se pone frente al usuario la información para poder realizarle una oferta.

NDC permite llevar la estructura de los canales directos, como el sitio web, sin pasar necesariamente por un sistema de reservas tradicional.

### **Plan de mejora**

Una mejora es el proceso que atraviesa una cosa para pasar de un estado determinado a otro más enriquecido, favorable o perfeccionado. Esta misma definición podríamos aplicarla tanto a individuos como organizaciones, por lo tanto, un plan de mejoras es aplicable a una organización.

Según Parrado Díez (2007), el plan puede ser aplicable a la mejora de gestión de recursos simplemente a un servicio o actividad de la empresa (p.70)

Parte de la propuesta de este plan de mejoras, es cumplir con los Acuerdos de Nivel de Servicios, por su sigla en inglés SLA (Service Level Agreement). De acuerdo con Brojt (2005), los SLAs establecen parámetros objetivos que debe cumplir el servicio.

Por otro lado, en compañías de distinto tamaño, resulta cada vez más necesario gestionar las relaciones con los clientes de una manera más eficiente. La complejidad de las propias estructuras empresariales, generan oportunidades para modernizar los negocios y de esa forma maximizar los ingresos. Es ahí, precisamente, donde aparecen los CRM (Customer Relationship Management) o su traducción en español: Gestión de la relación con el cliente.

Según Prettel Vidal (2016) estos sistemas se convierten en un soporte fundamental para el crecimiento de la compañía (p.41), y presentan herramientas concernientes a áreas como:

- Niveles de satisfacción del cliente en relación a la empresa y sus productos
- Problemas y preguntas de los clientes
- Gestión de los problemas y solución a los clientes
- Información sobre el tipo de relación del cliente con la empresa
- Identificación del valor del cliente para la empresa
- Identificación del valor de la empresa para el cliente

Otra de las teorías o filosofías implementada por las organizaciones es la teoría del Kaizen, filosofía empresarial japonesa que se centra en la mejora continua de las prácticas laborales. Su objetivo es mejorar la productividad mediante pequeños cambios graduales en lugar de grandes cambios radicales.

En su libro El Kaizen, Suarez Barraza (2007), resalta la importancia de otorgar a los individuos las facultades para auto desarrollarse y alcanzar el pleno compromiso con la organización.

Los principios fundamentales del Kaizen son:

1. La calidad es lo primero: la mejora de la calidad conlleva una reducción de los costes y una mejora de la productividad.
2. Orientación al proceso: centrarse en mejorar el proceso global en lugar de sólo los resultados.
3. Mejorar la estandarización: los procesos estandarizados son la base de la mejora.
4. Orientación a las personas: las personas son el activo organizativo más importante.
5. Mejora continua: los pequeños cambios incrementales se acumulan en grandes mejoras.

Esta filosofía o metodología consta de la identificación del problema y el punto de referencia actual para fijar un objetivo de mejora, analizando causa raíz del problema. Partiendo desde ese punto se pueden desarrollar soluciones, haciendo pruebas a pequeña escala, comprobando los resultados y ajustando en caso necesario. Estas pruebas, de ser exitosas se estandarizan y se incorporan a los procesos.

Para alcanzar la mejora, el cambio es impulsado por los miembros del equipo y no sólo por la alta dirección.

El desarrollo de la capacidad de las personas para resolver problemas a través de la mejora continua tiene centralidad, y la implementación de esta metodología tiene impacto en áreas como la mejora de la calidad, la reducción de costos, el aumento de la productividad, el compromiso de los empleados y la satisfacción del cliente. Crea una cultura de mejora continua.

Enfocado en el largo plazo, a través de esta filosofía se hace hincapié en los cambios graduales continuos mediante el trabajo en equipo y la capacidad de resolución de problemas para lograr una mayor calidad y productividad.

### **Plan de comunicación interna**

Para implementar este plan de acción de manera integral, se deben comunicar los cambios a los equipos involucrados. Se estima que las mejoras a llevar adelante, que en breve se presentarán, serán bien recibidas por la organización. La satisfacción de los clientes y la agilidad en la resolución de casos beneficiarían a toda la comunidad de Ventas, no solamente al equipo de Soporte.

El equipo de comunicaciones de marketing trabajaría en conjunto con los líderes de Soporte, diseñando una serie de documentos para público interno y externo que ayudarían a comunicar las recientes mejoras y también que se puede esperar en adelante.

## CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

### El sector

Antes de profundizar en el objetivo de este trabajo, recorreremos la historia de las aerolíneas en Estados Unidos, país donde se encuentra el equipo de Soporte y la casa matriz de la aerolínea en cuestión. Esta breve introducción nos facilitará la comprensión del funcionamiento de modelo de negocios de las aerolíneas, y los cambios y desafíos que la actualidad demanda.

La vida moderna y los viajes tal como los conocemos, como en muchas industrias, sufrieron una transformación. El avance de la tecnología y las telecomunicaciones impactaron exponencialmente en la industria aerocomercial y la conectividad que hoy presenciamos es fruto en gran medida de algunos hitos que en breve recorreremos.

En el libro “The Age of Flight”, los autores William Garvey y David Fisher ilustran cómo United fue una de las aerolíneas pioneras en la industria. Desde sus inicios como un simple servicio de correo, a ser la aerolínea más grande del mundo.

### 1925 y La Ley de Correo Aéreo

Según Garvey (2002), esta es una ley clave en Estados Unidos que permite al Director General de Correos contratar a empresas privadas para transportar el correo (p18). Esto allana el camino para que Walter Varney fundara Varney Air Lines en 1926. La demanda de un asiento junto a las bolsas de correo crece rápidamente y en 1929 se crea una nueva empresa, United Aircraft and Transport Corporation.

### 1933 y la separación de las compañías aéreas del fabricante

Boeing crea el 247. Garvey (2002) explica en su libro que se trata de un monoplano de ala baja totalmente metálico, más seguro, rápido y fácil de pilotar que cualquier otro avión de pasajeros de la época. Boeing construye los primeros 59 aviones exclusivamente para las operaciones de su



propia filial United Airlines. Esto da lugar a una investigación federal y a la Ley de Correo Aéreo de 1934. (p.97)

### Las décadas de 1930 y 1940: veinte años de innovación

En la década de 1930 comienza un periodo de 20 años en el que United revoluciona el sector con la invención de las comunicaciones aire-tierra, el registrador de vuelos y el radar a bordo. United también innova en materia de servicio; el 15 de mayo de 1930 contrata a una enfermera llamada Ellen Church y a otras siete mujeres como las primeras auxiliares de vuelo de la historia.

### 1958, entrando en la era del Jet

La era de los reactores es un periodo de la historia de la aviación definido por la llegada de los aviones propulsados por motores de turbina y por el cambio social que ello supuso. Aunque no fue el primer avión de pasajeros en servicio, el 707 es generalmente considerado el precursor de la era de los reactores. Sentó las bases del dominio de Boeing en el mercado. El 707 no sólo tenía más capacidad, sino que era más rápido. Ahora podía realizar el doble de vuelos por avión y día.

### 1960 y la presentación de SABRE

Con los avances del 707, las aerolíneas están desesperadas por encontrar formas más rápidas y eficaces de reservar pasajeros. American Airlines colabora con IBM, que ya estaba desarrollando un sistema con las Fuerzas Aéreas de EE.UU. que tenía muchas características comunes que tendría un sistema de reservas moderno.

Se anuncia el sistema informático de reservas, Semi-Automatic Business Research Environment, conocido comúnmente como SABRE, y el primer sistema experimental se pone en línea en 1960.

### 1970, dándole la bienvenida al Jumbo Jet

Con el auge del transporte aéreo, se necesita un avión más grande no sólo para transportar más pasajeros, sino también carga; con ello, se fabrica el primer avión de fuselaje ancho. En un

principio, se planea que el 747 tuviera un 150% más de capacidad que el Boeing 707, el avión "grande" de los años sesenta.

### Ley de desregulación de 1978

De la noche a la mañana, el sector aéreo queda libre del control del gobierno federal de EE.UU. sobre aspectos como las tarifas, las rutas y la entrada en el mercado de nuevas aerolíneas. Como resultado, se produce un gran aumento del número de vuelos, una disminución de las tarifas y un aumento del número de pasajeros y millas voladas, así como una consolidación de las compañías aéreas. Las competencias de la Junta de Aeronáutica Civil acaban por desaparecer, pero la Administración Federal de Aviación sigue teniendo competencias sobre todos los aspectos de la seguridad.

### 1980 y el después de la desregulación

Como las aerolíneas utilizan sus propios sistemas informáticos de reservas, las agencias de viajes empiezan a buscar un sistema que automatizara su parte del proceso. El aumento de la competencia impulsa a los profesionales de marketing de las aerolíneas a desarrollar formas de recompensar a los clientes que repetían y fidelizarlos a la marca. Robert Crandall y American Airlines lanzan AAdvantage, el programa de viajero frecuente que al día de hoy } mantiene su nombre.

Las aerolíneas pasan rápidamente a un sistema hub-and-spoke y aumenta la utilización de la capacidad de pasajeros. También aparecen las aerolíneas de bajo costo.

### 1985 - United compra las operaciones de Pan Am Pacific

Debido a la grave situación de la aerolínea, Pan American World Airways vende su división del Pacífico por 750 millones de dólares en efectivo a United Airlines. En aquel momento, United sólo tiene un vuelo diario a Hong Kong y otro a Tokio. Con esta compra, United absorbería las rutas a Japón, China, Australia, Nueva Zelanda, Hong Kong, Singapur, Taiwán, Corea, Tailandia y Filipinas, así como 2.700 empleados de Pan Am y 18 de sus aviones.

### 1989 - Se forman alianzas

La primera gran alianza se forma cuando Northwest Airlines (nº 4 en Estados Unidos) y KLM (nº 4 en Europa) acuerdan compartir códigos a gran escala. Varios años más tarde, los Países Bajos firman el primer acuerdo de cielos abiertos con Estados Unidos, que otorga a ambos países derechos de aterrizaje sin restricciones en suelo del otro. A cambio, Estados Unidos concede inmunidad antimonopolio a la alianza entre Northwest Airlines y KLM.

### 1990 y la Guerra del Golfo

La primera Guerra del Golfo, desencadenada por la invasión iraquí de Kuwait el 2 de agosto de 1990, provoca una subida de los precios del combustible que deprime gravemente la actividad económica mundial. Esto, a su vez, provoca una fuerte contracción de la demanda mundial de viajes aéreos, sumiendo en grandes pérdidas a operaciones que antes eran rentables, incluidas las principales rutas transatlánticas de Pan Am. Esto hace que la demanda transatlántica cayera en picado y coincidió con una recesión y un aumento de los precios del combustible. Southwest, con sus bajos costes operativos, se encontraba en un entorno perfecto.

### 1990 y el traslado a London Heathrow

Pan Am intenta desesperadamente sanear sus finanzas y vende sus rutas londinenses a United. Además, American compra las rutas londinenses de TWA. LHR era y es la joya de la corona de Europa. Estaba restringida a dos compañías estadounidenses (PA y TW). Las demás tenían que volar a Gatwick, que no es el aeropuerto preferido para los viajeros de negocios ni para las conexiones con otros puntos fuera de la red.

### 1994 - El comercio electrónico llega a las aerolíneas

En 1994 se crean los billetes electrónicos, que sustituyen en gran medida a los antiguos sistemas de emisión de billetes en papel. Un par de años más tarde, Microsoft Corporation lanza

expedia.com, que ofrece servicios de viajes en línea. Realizan grandes inversiones en tecnología para ofrecer funciones avanzadas de búsqueda y otras características.

### 1995 - Límites máximos de las comisiones

La década de 1990 es una época difícil para el sector aéreo, que busca todas las formas posibles de reducir costes debido al aumento de los costes laborales y del petróleo. El 9 de febrero de 1995, Delta Air Lines reduce a la mitad las comisiones básicas de las agencias de viajes, hasta el 5%. Pronto le siguen otras grandes aerolíneas, lo que acaba provocando la desaparición de las comisiones básicas en todo el sector. Las agencias de viajes se ven obligadas a cambiar su modelo de negocio.

### Década de 1990 Se forman alianzas entre varias aerolíneas

El 14 de mayo de 1997 se forma la primera alianza multitransportista cuando United Airlines, Scandinavian Airlines, Thai Airways, Air Canada y Lufthansa, cinco aerolíneas de tres continentes, se unen para formar Star Alliance. Esta nueva empresa crea desde el principio un logotipo en forma de estrella para simbolizar a las cinco aerolíneas fundadoras. Unos años más tarde, se forma Oneworld con American Airlines, British Airways, Canadian Airways, Cathay Pacific y Quantas. Finalmente, iniciando el nuevo milenio, SkyTeam es la última de las grandes aerolíneas estadounidenses en formarse, con Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines y Korean Air.

### 2001 - 11 de septiembre de 2001

Los Estados Unidos de América fueron atacados por terroristas. Se promulga SCATANA por primera vez en la historia, ordenando una Parada Nacional en Tierra en todo el espacio aéreo de los Estados Unidos. United cancela temporalmente todos sus vuelos en todo el mundo. En total,

255 aviones fueron desviados a 17 aeropuertos diferentes de Canadá. Algunos vuelos internacionales de líneas aéreas civiles con destino a Estados Unidos fueron desviados a otros países (incluido México) o se les ordenó dar la vuelta y regresar a su punto de origen.

### Quiebras en 2002

Tras los sucesos del 11 de septiembre, el sector tiene que hacer frente a unos precios del combustible sin precedentes y a una economía en crisis, y los mercados bursátiles mundiales caen bruscamente. Los precios de las acciones de las compañías aéreas y los fabricantes de aviones se desploman, y algunas aerolíneas que ya están al borde de la quiebra, cerrando operaciones casi inmediatamente. Los ataques agravan los problemas financieros que ya sufría el sector aéreo.

### 2002 - Nuevas formas de operar

A medida que las aerolíneas reducían su tamaño y renegociaban las cláusulas de alcance, subcontrataban una gran cantidad de vuelos a compañías regionales. Aerolíneas como British Airways ofrecen camas completamente planas en su cabina ejecutiva, por lo que otras compañías siguen su ejemplo para satisfacer la demanda. Se lanzan nuevos productos y servicios como el servicio transcontinental premium y adicionales en la cabina económica.

### 2008 - Cielos abiertos UE-EE.UU.

El acuerdo permite a cualquier aerolínea de la Unión Europea y a cualquier aerolínea de Estados Unidos volar entre cualquier punto de la Unión Europea y cualquier punto de Estados Unidos. En virtud del acuerdo, el aeropuerto londinense de Heathrow se abre a la plena competencia. Se pone fin así al derecho exclusivo concedido únicamente a dos aerolíneas estadounidenses (United y American) y dos británicas (British Airways y Virgin Atlantic). A pesar de la expansión de los vuelos transatlánticos, Heathrow sigue estando limitado por la falta de capacidad de las pistas y los límites gubernamentales.

## 2008 y la crisis energética

El petróleo sigue alcanzando nuevos máximos y las compañías aéreas continúan ajustándose y adaptándose. Esta marcha incesante de los precios tiene varios efectos:

1. Las quiebras duran más tiempo, ya que hay que ajustar continuamente los planes de salida.
2. Las aerolíneas empezaron a desagregar y monetizar todo lo que podían.
3. Los recargos por combustible se convierten en una parte notable del precio del billete.
4. Las aerolíneas aprenden a planificar para unos precios del petróleo más altos que nunca.

## 2008, la crisis financiera

El único resquicio de esperanza para el sector de las aerolíneas es que la recesión provoca una reducción de la demanda de energía a finales de 2008, y los precios del petróleo se desploman desde el máximo de 147 dólares alcanzado en julio de 2008 hasta el mínimo de 32 dólares en diciembre de 2008. Las quiebras continúan y las aerolíneas que sobreviven se enfrentan a enormes pérdidas y recortes.

## Megafusiones en 2009

Aproximadamente un año y medio después del anuncio oficial, los certificados de explotación de Delta Air Lines y Northwest Airlines se fusionan. En los cinco años siguientes, ocho aerolíneas estadounidenses se fusionan para convertirse en las Cuatro Grandes: American, Delta, United y Southwest. El sector argumenta que no tenía esperanzas de estabilidad a menos que pudiera reducir costes mediante fusiones, y el Departamento de Justicia, en efecto, estuvo de acuerdo.

## 2012, la eficiencia y las distancias largas

Aviones como el 787 Dreamliner de Boeing están rehaciendo el mapa de rutas del mundo. Según Boeing, la creación de este avión ha sido pionera en al menos 100 rutas entre ciudades que nunca antes habían tenido enlaces sin escalas. En 2012, United se convierte en la primera aerolínea estadounidense en operar el 787 Dreamliner.

## 2019, el mejor año de la historia

Los reportes de economía de la industria publicados por IATA, conocidos como IATA Economics muestran que, en 2019, el sector aéreo transportó 4.500 millones de pasajeros:

1. Asia-Pacífico: 34,7% de cuota de mercado
2. Europa: 26,8% de cuota de mercado
3. Norteamérica: 22,2% de cuota de mercado
4. Latinoamérica: 5,1% de cuota de mercado
5. Oriente Medio: 9,1% de cuota de mercado
6. África: 2,1% de cuota de mercado

## Pandemia en 2020

En abril de 2020 se produce un descenso del tráfico superior al 95% interanual.

Se establecen cierres fronterizos y capacidades de vuelo, muchos de ellos por primera vez en décadas. Los ingresos en 2020 disminuyeron un 45% interanual y decenas de miles de empleados se jubilan del sector aéreo. El gobierno federal de Estados Unidos concede ayudas por valor de 54.000 millones de dólares a las aerolíneas

## 2022 resurgimiento de la demanda

La escasez de empleados provoca retrasos, cancelaciones y largas colas en los aeropuertos. Muchas aerolíneas registran factores de ocupación e ingresos unitarios récord.

United es una compañía global con presencia en todo el continente americano, Europa, Asia y Australia. Actualmente, cuenta con oficinas de ventas en 28 países. Los equipos comerciales a menudo trabajan en conjunto con equipo de soporte, que complementan sus esfuerzos y los ayudan a alcanzar los objetivos de desempeño, tanto a nivel individual como colectivo. No todos los equipos comerciales disponen de su propio equipo de Soporte de Ventas (en adelante Soporte), en consecuencia, gran parte del volumen entrante es atendido por el equipo que reporta a casa matriz, ubicada en Chicago. Desde Asia-pacífico, pasando por Europa y hasta Latinoamérica, United dota a la fuerza comercial con Soporte para cuidar de las relaciones que generan altos ingresos.

La principal función de este equipo es otorgar un servicio que responde a altos estándares de atención al cliente. Al materializar un contrato y poner en marcha una relación contractual entre la aerolínea y su cliente, este equipo entra en acción, abriendo un canal de atención personalizado con trato preferencial, algo así como un pase rápido para la resolución de casos. Habitualmente, los canales atención responden en función de la localización geográfica o el status que el cliente posea a través del programa de viajero frecuente. En el caso de Soporte, se prioriza la relación con la corporación más que con el viajero individual. Desde el detrás de escena, Soporte pretender trabajar en la fidelización de clientes, construyendo relaciones que generen un impacto positivo y a largo plazo en los ingresos de la compañía. La capacitación y el desarrollo del capital humano es una constante actividad entre los líderes de este equipo, que preparan a este grupo de colaboradores para tener una visión 360 al momento de pensar sus acciones.

Creado en mayo de 2017, Soporte organiza su trabajo en verticales, distinguiendo las relaciones entre Corporativo y Agencias. Por su estrecha relación con casa matriz, Soporte oficia como un faro para los demás equipos constituidos fuera de Estados Unidos. Suelen compartir momentos de intercambio de ideas, actualizaciones de procedimientos y el concepto de mejora continua y consistencia está presente a nivel global.

Recientemente, oficinas de ventas de pasajes en Latinoamérica adoptaron el mismo sistema de trabajo que Soporte con el fin de gestionar sus volúmenes entrantes de manera eficiente.



El Departamento de Soporte está inmerso en la organización de Efectividad de Ventas y Ventas Globales que responden al CCO (Chief Commercial Officer) de la compañía. Organizado en distintos subdepartamentos administrados por sus Directores Gerentes (MD por su sigla en inglés), Soporte es uno de los equipos con más dotación de personal. Esto es así por el alto volumen de cuentas a las que deben asistir.

Con el propósito de mantener la precisión, a continuación, se presenta la estructura de subgrupos que forman parte de Ventas Globales, o su nombre en inglés *Worldwide Sales*.

Figura 1 - *Estructura de Worldwide Sales en United*



*\*Fuente: Elaboración propia*

Los contratos son encuadrados en un determinado vertical dependiendo del volumen de ingresos que generen o bien, por la cantidad de puntos de venta que posean. Esto es aplicable tanto a corporaciones como agencias de viaje. Los territorios son definidos por gente idónea que

monitorea el desempeño de las cuentas y evalúan constantemente la categoría en la que se deben encuadrar.

Entre el listado de clientes que poseen una relación contractual con United podremos encontrar desde un consultor independiente hasta una firma global con presencia en una gran cantidad de países a nivel mundial.

Si bien este equipo fue constituido en 2017, no fue hasta 2020 que se comenzó a medir formalmente el trabajo. Esto, mediante un sistema de reportes que reside en el CRM Salesforce. Desde entonces, la cantidad de casos cerrados asciende por encima de los setenta mil, visibilizando la importancia de la información que este departamento registra y almacena en el perfil de las cuentas día a día.

Si hablamos de volumen de mercado, el 45% de los ingresos de la compañía proviene de los contratos corporativos. Además de los ingresos por ventas, hay otros asociados a la gestión de los contratos o la violación de términos y condiciones.

Para realizar su trabajo, Soporte utiliza una aplicación que reside en Salesforce. Como muchas otras compañías que hacen uso de los servicios de Salesforce, United cuenta con un portal especialmente diseñado para ellos. Bajo el vertical de Ventas Digitales, United dispone de un equipo que se ocupa de planear, diseñar, implementar y mantener el CRM. Este equipo de beneficia de metodologías ágiles y opera en función de las necesidades de cada unidad producto de la aparición de nuevas tecnologías o mejoras a nivel compañía.

Casi en su totalidad, los empleados del área de Ventas utilizan el CRM para algún aspecto de su trabajo y es una herramienta vital para el funcionamiento del sector. Se utiliza además como unidad de almacenamiento de la información (Data Warehouse).

El trabajo está organizado en lo que se denominan buzones de especialidad, o su término en inglés “Specialty boxes”. Toda vez que un cliente interno o externo envía un correo electrónico, el sistema genera un caso que es identificado con un número único y posteriormente es asociado a la

cuenta correspondiente. En este universo de cuentas con una relación contractual con la aerolínea, principalmente encontramos corporaciones y agencias de viaje. Cada contrato, según el tipo de negocio tiene incentivos y beneficios asociados. Estos son manejados y revisados por los ejecutivos de cuenta (Account Manager) y son ellos los encargados de evaluar las alternativas más favorables a ofrecer en función del perfil del cliente.

Cabe destacar que no todos los especialistas adoptan la misma modalidad de trabajo. Si bien el objetivo común es el mismo (contabilizar el trabajo del área), algunos de ellos no cuentan con la automatización suficiente de manera tal que los emails entrantes se traduzcan en la creación de un caso.

Actualmente, los casos miden el tiempo de resolución. Es decir, desde que el caso inicia hasta que finaliza y se documenta su culminación.

En la sección de anexos se incluyen los gráficos de distribución de casos por área o especialidad. El registro de volumen de casos registra los primeros reportes en Marzo de 2020, momento en el cual se introducen en Salesforce los llamados “dashboards” o tableros de actividad.

Toda interacción que los clientes (corporativos y agencias) realizan, queda registrado con números de caso únicos. Los especialistas deben ingresar determinados datos para que luego el CRM procese la información.

Veremos en las figuras de los anexos la distinción entre:

- Agency HOL
- Agency Branch
- Corporate
- Other

Las HOL son “Home Office Location”, es decir, son las agencias madre de donde nacen las “Branch” o ramas, que reportan a las HOL. Normalmente son agencias grandes que se ramifican en agencias mas pequeñas, muchas veces con otro nombre. Lo referenciado como “Corporate”

proviene directamente de las corporaciones, en estos casos, particularmente de las personas que gestionan el programa de viaje de la corporación. “Other” refiere a contactos internos.

Analizando los reportes de actividad, podríamos decir que los especialistas de Soporte son personas que frecuentemente deben aplicar conocimientos relacionados a políticas y procedimientos. Es importante mencionar que, a su vez, si sus clientes externos son agencias de viaje, el negocio se conduce de manera diferente. Por lo tanto, el conocimiento de otros sistemas de reservas es un diferencial.

En breve nos detendremos a contar el rol de United dentro de la alianza Star Alliance. Cada alianza, compuesta por diferentes aerolíneas, organiza y dota a de recursos sus grupos de trabajo de manera particular. En el caso de Star Alliance, uno de los grupos de trabajo con mayor potencia e influencia en la industria es el “Atlantic Joint Venture” (AJV por su sigla en inglés).

Las aerolíneas que componen este grupo son United, Air Canada, Lufthansa Group y Brussels Airlines. Dadas las recientes novedades en la industria aerocomercial, más específicamente en materia de canales de venta, este grupo comparte horas de trabajo para avanzar hacia una misma dirección que permita a los clientes acceder al contenido de manera directa, sin intermediarios.

### **El equipo de Buenos Aires**

Luego de un periodo turbulento tras la fusión con Continental y algunos escándalos públicos, United nombra un nuevo CEO. En 2016, Oscar Muñoz llega a la compañía y con él una nueva mirada: el empleado en el centro de todo. Oscar logra transformar la cultura de United haciendo que cada empleado se sienta escuchado, único y sin importar el rol que desempeñe, importante. Los equipos de Recursos Humanos vuelven a darle una voz a los empleados, lanzando campañas creadas por el Departamento de Ética, para que todos puedan expresar sus opiniones, reportar situaciones, interacciones sospechadas de fraude, sin miedo a las consecuencias.

Una de las instancias más esperadas por todos los empleados es una encuesta anual donde el empleado es invitado a responder una serie de preguntas orientadas a recabar datos sobre el funcionamiento de la operación en términos de seguridad, relación con los jefes, colaboración entre equipos, etc. Una suerte de brújula moral y operativa. Planes de acción son puestos en marcha por los líderes de cada área, enfocándose en aquellos ítems que pueden transformar y mejorar la cultura organizacional. El orden de los puntos accionables es definido en rigurosas reuniones, donde los líderes intercambian ideas y adjudican prioridad a cada punto. Estas encuestas son confidenciales, por lo tanto, los comentarios no son compartidos con nadie fuera del grupo de liderazgo. Con la experiencia, los líderes de cada departamento les recuerdan a sus empleados que sean lo más específicos posible al momento de volcar sus pensamientos y opiniones. En muchos casos, los deseos de los empleados y la transformación necesaria requieren de asignación de presupuestos, por lo que la implementación lleva más tiempo.

Como tantas otras compañías, United debió ajustar su fuerza laboral durante la pandemia y despedir gente. El equipo de Soporte no fue la excepción. En Estados Unidos se ofrecieron distintos paquetes de retiro, en muchos casos con beneficios de viaje atractivos aún para empleados con poca antigüedad. Muchos de ellos se habían unido a United muy poco antes del inicio de la emergencia sanitaria. Esto supuso un impacto en la distribución del trabajo con los recursos humanos existentes y remanentes en Soporte. Largas jornadas de trabajo, todo tipo de preguntas y por, sobre todo, la incertidumbre. Los empleados se convirtieron en expertos en sanidad de fronteras agregando complejidad a su trabajo en nuevo mundo aún más complejo. La IATA delegó la responsabilidad de informar las restricciones sanitarias a los operadores de viaje, forzando a las aerolíneas a armar grupos tácticos para hacer frente a la serie de requerimientos que ahora cada viajero debía cumplimentar. Validación de documentación de viaje, pruebas de COVID y certificados de vacunación se convirtieron en los nuevos pasaportes. Sin sorpresa, la percepción de los empleados por sus nuevas tareas fue volcada en la encuesta anual, visibilizando la exigencia que el equipo de Soporte estaba vivenciando. Cabe destacar que, a su vez, United puso a disposición de los empleados una línea exclusiva y confidencial para cuidar la salud mental, algo fue altamente aceptado por la fuerza laboral.

La coyuntura del momento, la esperanza de acabar con la pandemia por la llegada de las vacunas y la recuperación económica, llevan a United a tomar la decisión de expandir su equipo de Soporte en 2021. Luego de una serie de estudios geográficos, económicos y financieros se toma la decisión de instalar ese equipo en Argentina.

A pesar de la acotada operación con un solo vuelo diario, y las en ese entonces restricciones de viaje y aún vigentes trabas a los operadores aéreos, United ya tenía una sólida presencia en Argentina desde 1992. Con una dotación de personal que asciende a los 160 empleados en Buenos Aires, sectores como Reservas y Ventas son los semilleros de talento de la organización. Desde Argentina se manejan productos del mercado europeo, israelí, estadounidense y australiano.

Una combinación de factores lleva a United a expandir el equipo de Soporte en Argentina. Favorecido por el huso horario, Argentina gana la contienda y la expansión se convierte en un hecho.

Con una antigüedad y experiencia en promedio de 11 años, los miembros de este equipo poseen diversos conocimientos. Desde operaciones de aeropuerto, despacho de vuelos, atención al cliente, emisión de pasajes con complejos cálculo de impuestos hasta compensaciones y reembolsos.

Originalmente pensado para descomprimir la carga de trabajo de Estados Unidos, el equipo de Buenos Aires se transforma en la estrella ascendente de Soporte. A menos de un año de su inicio, ya se ha expandido incorporando nuevas áreas de atención y planea seguir haciéndolo.

La disponibilidad de recursos humanos entrenados, los costos laborales favorables relativos, y la multiplicidad de conocimiento en distintas áreas de la compañía hacen que este equipo encabece la lista de favoritos.

A continuación, la actual distribución de los productos manejados por el equipo de Buenos Aires.

Figura 2 – Estructura del equipo de Buenos Aires

Verticales del equipo de Buenos Aires
1. Inducción a cuentas nuevas
2. Pass Plus
3. CSST (Posviaje)
4. Comisiones
5. Ventas Internas
6. Cuentas globales
7. Cuentas virtuales
8. United Corporate Direct
9. Marketing Digital
10. NDC

*\*Fuente: Elaboración propia*

Los productos mencionados en la tabla anterior responden a tres distintos Managing Directors, por lo tanto, la coordinación de tareas y la constante comunicación con estos líderes es fundamental. De las 9 personas que integran el equipo, se han armado sub-equipos de dos personas, excepto para aquellos productos que responden al área de Ventas Digitales, manejados individualmente entre sí.

En el caso de inducción a cuentas nuevas, este equipo sigue un proceso bien delimitado, con puntos a accionar cuando un cliente nuevo firma un contrato. Mediante automatización, parte de este trabajo es optimizado. Este mismo equipo realiza la función de soporte del programa Pass Plus, programa prepago que ofrece descuentos a las corporaciones o individuos.

El equipo de posviaje, conocido como CSST, atiende reclamos de equipaje, reembolsos, compensaciones e investigación y opera como un nexo entre los equipos que residen fuera de Ventas y tienen las capacidades para efectivamente accionar sobre estas categorías previamente mencionadas. En los últimos 12 meses, el volumen de casos ha ascendido a 3124. Escalan los casos

de manera preferencial, y esta vía rápida hace que aquellos clientes con contrato corporativo con United, obtengan una respuesta más acelerada, priorizando la relación B2B. Ver Anexo 1.3 para distribución de canales de contacto. Podemos ver allí que tanto agencias de viaje como corporaciones inician casos con el equipo de Soporte.

Además de esta función, las personas asignadas a CSST responden preguntas sobre comisiones. Las agencias de viaje, en general, al emitir pasajes tienen incentivos. La frecuencia con la que perciben el incentivo puede variar; algunos son inmediatos y otros se encuadran dentro de programas más estructurados, donde la paga es diferida. En las de carácter inmediato, las agencias de viaje calculan un porcentaje del valor de la tarifa y lo reclaman como suyo, además del valor al que el pasajero final desembolsa por su pasaje.

Dichos programas de incentivos tienen un grado de complejidad, por lo que automatizar estas respuestas es un desafío. Sigue siendo una oportunidad, por lo tanto, lo analizaremos más adelante. De las propias funciones del equipo de CSST, se observa que gestionar reembolsos y compensaciones son dos de las categorías más solicitadas <sup>1</sup>. Mas adelante en la encuesta exploratoria, se incluirán preguntas relacionadas a estas áreas utilizadas o solicitadas por todos.

Ventas Internas, también llamado IST (Inside Sales Team), es el equipo al que las cuentas que pasan por la inducción son asignadas. Se trata únicamente de corporaciones y se categorizan por su volumen de ventas, desde la clase A hasta la D. El volumen de casos en los últimos 12 meses asciende a 1459. <sup>2</sup>

En la especialidad de Cuentas Globales encontramos corporaciones y agencias con presencia global y más de 10 puntos de venta. Los casos que ingresan a través de corporaciones no son registrados en el CRM, puesto que quienes manejan los programas de viaje de dichas organizaciones, escriben directamente a los especialistas a sus emails personales. Para no perder

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1.4 con categorías utilizadas en los últimos 12 meses.

<sup>2</sup> Ver Anexos 1.5 y 1.6 para comprender la distribución de canales de contacto y categorías.



visibilidad en el volumen, se ha creado una categoría a área de soporte especial bajo el nombre “SSM”. En los últimos 12 meses de registra un volumen de 9511 casos. <sup>3</sup>

Otra especialidad que se encuentra incorporada como buzón de entrada Cuentas Virtuales. Estas son agencias de viaje que producto de la reducción de emisiones durante la pandemia, migraron a una modalidad de asistencia virtual. Prepandemia, tenían un ejecutivo de cuenta asignado, con la propia reducción de la fuerza laboral de United, aquellas cuentas que no cumplían con un mínimo de emisiones ya no tendrían acceso a todos los beneficios de tener un ejecutivo de cuenta que pudiera personalizar su programa. Esto puede haber sido percibido como brutal, sin embargo, siguen teniendo acceso a los especialistas de Soporte, y en el día a día no notan la diferencia. Los SLAs para estas cuentas son los mismos que para aquellas que se encuentran en la cartera de clientes de cualquier ejecutivo. El volumen de casos de los últimos 12 meses asciende a 1861. <sup>4</sup>

United Corporate Direct es uno de los productos que pertenece al mundo de Ventas Digitales, o Digital Sales tal como se referencia de manera interna en la compañía. United ha identificado un segmento de corporaciones que desea acceder a los beneficios de un programe de viaje sin la necesidad de tener un intermediario, como por ejemplo una agencia de viaje. Para ello, habilita los descuentos corporativos a través de los canales de venta directos de la aerolínea. Estos son: el sitio web, la aplicación móvil y los centros de atención al cliente. Los especialistas que trabajan este buzón que se encuentra integrado en el CRM, asocian los números de viajero frecuente de los empleados de las corporaciones que acceden a este producto. Veremos en las categorías de los gráficos del anexo que “NDC link” es la más utilizada, esto refiere a lo que mencionaba sobre cómo se habilita a los clientes a acceder a los descuentos y beneficios corporativos.

El volumen de casos de los últimos 12 meses es 1748. <sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 1.7 y 1.8 para comprender distribución de canales de contacto y categorías.

<sup>4</sup> Ver Anexo 1.9 y 1.10 para comprender distribución de canales de contacto y categorías.

<sup>5</sup> Ver Anexo 1.11 y 1.12 para comprender distribución de canales de contacto y categorías.

Marketing Digital es otro de los productos a los que el equipo de Buenos Aires da soporte. Aquí, los especialistas ayudan a los gerentes de ventas a implementar banners digitales en los portales de cada corporación con el fin de promover programas de viaje con United.

NDC, es un nuevo estándar de transmisión de datos. Más adelante, explicaremos en detalle de qué se trata. Mientras tanto, solo mencionaremos que este vertical es otro de los tantos que es atendido en Buenos Aires. Un portal de acceso público ha sido lanzado para que los clientes completen un formulario, cada vez que deseen gestionar una nueva conexión a NDC.

### **La empresa**

United Airlines es una compañía con presencia global que cotiza en la bolsa de New York. Su dotación de personal alcanza los cien mil empleados a nivel mundial y la mayoría de su fuerza laboral se radica en Estados Unidos.

En el año 2011, se fusiona con Continental Airlines, aerolínea que operaba desde 1931. Tras meses de trabajo intensivo para llevar a cabo este acuerdo, ambas aerolíneas se unieron operando en adelante bajo el nombre de United y conservado el logo de Continental Airlines.

La casa matriz está ubicada en la ciudad de Chicago, histórico hogar de United Airlines, mientras que la ciudad de Houston, hogar de Continental fue retenido como uno de los centros de conexión más grandes luego de dicha fusión.

United también es miembro de la alianza Star Alliance, lo que le permite expandir su oferta de vuelos y red de destinos con presencia en 195 países a nivel mundial. La conectividad, mapa de rutas y alianzas de código compartido con otras aerolíneas convierte a United en 2023 en la aerolínea más grande del mundo.

Actualmente, 26 aerolíneas forman parte de esta alianza y se pueden observar en la tabla a continuación.

Figura 3 – *Integrantes de Star Alliance*

Aerolíneas socias de Star Alliance
1. Aegean
2. Air Canada
3. Air China
4. Air India
5. Air New Zeland
6. ANA
7. Asiana Airlines
8. Austrian
9. Avianca
10. Brussels Airlines
11. Copa Airlines
12. Croatia Airlines
13. Egypt Air
14. Ethiopian
15. Eva Air
16. Lot Polish Airlines
17. Lufthansa
18. SAS
19. Shenzhen Airlines
20. Singapore Airlines
21. South African Airways
22. Swiss
23. Tap Portugal
24. Thai
25. Turkish Airlines
26. United Airlines

*\*Fuente: Elaboración propia*

Emergiendo de la pandemia, United rediseña su imagen y lanza una campaña de marketing llamada “El bien marca el camino” o su nombre en inglés “Good Leads The Way”.

Mediante una serie de videos, incluso proyectados durante sus vuelos, gráficas y presencia en redes sociales, la empresa busca instalar las premisas de diversidad en la cabina de vuelo, transformación de la experiencia de vuelo y la construcción de una aerolínea más sustentable.

Innovando en materia de diversidad, United lanzó la primera academia de aviación propia, en la que pretende formar y contratar diez mil pilotos en la próxima década. Su misión de conectar gente y unir el mundo se ve reflejada en el plan para los próximos cinco años conocido como “United Next”. La estrategia contempla la compra de cientos de aeronaves para ser entregados entre 2028 y 2031 lo cual aumenta la capacidad operativa.

Bajo la premisa de convertirse en la mejor y más grande aerolínea en la historia de la aviación, United planea su estrategia a largo plazo, invirtiendo en establecimientos de entrenamiento, simuladores de vuelo, escuela para sobrecargos y pilotos.

## **Factores Macroentorno**

### Demográfico y sociocultural

- Tasas de crecimiento demográfico en los principales mercados
- Niveles y tendencias del turismo
- Tendencias de los viajes de negocios
- Activismo de los consumidores y preocupaciones en materia de sostenibilidad

### Económico

- Crecimiento económico y niveles de ingresos
- Tipos de interés y acceso al capital
- Costos de combustible y explotación

- Impuestos, tasas y normativas

### Político y legal

- Normativa de seguridad
- Acuerdos comerciales internacionales
- Políticas de inmigración
- Normativa medioambiental

### Tecnológico

- Nuevos modelos de aeronaves y tecnologías de motores
- Control del tráfico aéreo y sistemas de navegación
- Sistemas de reserva en línea y aplicaciones móviles
- Tecnologías aeroportuarias y de control de pasajeros

### Medioambientales

- Fenómenos meteorológicos extremos y cambio climático
- Normativa sobre contaminación acústica
- Normas sobre emisiones de carbono

### **Factores microentorno**

#### Competidores en Estados Unidos

La lista de compañías aéreas estadounidense es amplia. Sin embargo, los principales competidores de United son American Airlines y Delta Airlines. Esta última, siendo en los recientemente con quien United se disputa el primer puesto en materia de liderazgo.

En 2023, el Wall Street Journal compartió su lista de las mejores aerolíneas del país del norte, en función de una serie de métricas. Constantemente las aerolíneas recurren a reportes para medir su

eficacia operativa. Entre ellos se encuentran la cancelación de vuelos, la puntualidad en las partidas, los retrasos, los heridos o golpes involuntarios de los empleados, la pérdida de equipaje y la cantidad de reclamos de los pasajeros.

Veamos a continuación los informes de resultado más recientes American Airlines, Delta Airlines y United Airlines.

### American Airlines

Esta información fue presentada por American Airlines Group Inc (NASDAQ: AAL), que incluyen resultados financieros del segundo trimestre de 2023. La siguiente información fue extraída de los reportes públicos accesibles a través del sitio web de American Airlines.

- Ingresos trimestrales récord de 14.100 millones de dólares, un aumento interanual del 4,7%.
- Ingresos netos del segundo trimestre de 1.300 millones de dólares, o 1,88 dólares por acción diluida.
- Flujo de caja operativo de 1.800 millones de dólares y un flujo de caja libre de 1.200 millones de dólares en el segundo trimestre.
- 14.900 millones de dólares de liquidez total disponible al finalizar el segundo trimestre.
- Mejora en la calificación crediticia.

En términos operativos, American Airlines obtuvo unos buenos resultados, logrando el mejor factor de ocupación del segundo trimestre de su historia. Esta aerolínea y sus socios regionales operaron casi 500.000 vuelos en el segundo trimestre, con un factor de ocupación medio de aproximadamente el 86%.

## Delta Airlines

La aerolínea con base en Atlanta ha informado ingresos y rentabilidad récord en el trimestre de junio 2023. Esta información ha sido recolectada de los informes publicados en el sitio web de Delta Airlines.

Debajo, algunos de los datos publicados respecto de su operación.

- Ingresos de explotación récord de 14.600 millones de dólares, un 19% más que en el trimestre de junio de 2022
- Ingresos de explotación récord de 2.500 millones de dólares, con un margen de explotación del 17,1%.
- Ingresos antes de impuestos de 2.200 millones de dólares, con un margen antes de impuestos del 15,2%.
- Beneficio por acción de 2,68 dólares
- Flujo de caja operativo de 2.600 millones de dólares
- Flujo de caja libre de 1.100 millones de dólares
- Deuda neta ajustada de 19.800 millones de dólares al final del trimestre

## United Airlines

En el segundo trimestre, los márgenes de vuelos domésticos de United registraron el regreso a niveles de 2019, mientras que los márgenes de vuelos internacionales se situaron muy por encima de 2019. La capacidad de asientos de United la convierte en aerolínea de bandera de los Estados Unidos, con un aumento del 27% en la capacidad internacional en relación con el mismo trimestre del año anterior.

La siguiente información ha sido publicada por la aerolínea en su sitio web como parte de sus resultados financieros.

- Lanzamiento de una herramienta dentro de la aplicación móvil con mejoras en el autoservicio, que ofrece automáticamente a los viajeros opciones personalizadas de cambio de reserva, información de seguimiento de equipajes y vales de comida y hotel en caso de que su vuelo se retrase o cancele.
- Números récord en nuevos miembros inscritos en el programa MileagePlus, con aproximadamente 800.000 nuevos miembros.
- Utilización de SAF (combustible de aviación sostenible)

#### Rendimiento operativo

- La aerolínea realizó un promedio diario de más de 2.400 vuelos, la mayor cantidad de vuelos en un trimestre en la historia de la compañía.
- Superó el número de salidas en aviones de dos cabinas por un 15% comparado a 2019 (68% vs 87%).

#### Mejoras en la experiencia para sus clientes

- United es la primera aerolínea en lanzar Live Activities para iPhone. Esta aplicación le da a los clientes acceso en tiempo real a su tarjeta de embarque, número de puerta, asiento y detalles de su próximo vuelo.
- Inauguración de nuevos salones de United en aeropuertos de Estados Unidos.
- Se agregó la opción de pedir comidas por anticipado en vuelos internacionales, a los clientes viajando en la cabina de United Polaris.



## Red doméstica e internacional

- United se convirtió en el operador más grande para el cruce a través del Atlántico, aumentado su capacidad en un 32% más que en 2019.
- Lanzó seis nuevas rutas internacionales entre Málaga (España) y Newark/Nueva York, Estocolmo (Suecia) y Newark/Nueva York, Berlín (Alemania) y Washington D.C., Barcelona (España) y Chicago, Shannon (Irlanda) y Chicago, y Roma (Italia) y San Francisco.
- Ampliación del mapa de rutas desde uno de los centros de operaciones de Denver.

## **Tendencias en la industria**

### Sustentabilidad

Una de las tendencias en las sociedades de consumo como las que habitamos es la creciente concientización sobre el impacto ambiental que cada uno como individuo, y colectivamente tenemos. La industria aerocomercial es sujeto de análisis dada las emisiones de carbono, puesto que utilizan combustibles tradicionales para operar. La sustentabilidad, como elemento de Responsabilidad Social Empresaria, juega un papel fundamental en la contribución a un mundo más verde y sano.

La conciencia ambiental en las empresas y viajeros no deja de crecer. El debate ético entre volar o no volar, siendo conscientes de las emisiones provocadas por los aviones, genera que todos los actores tomen medidas para comprometerse con el cuidado del medioambiente.

En ese sentido, United cree que el sector de las aerolíneas puede tener un rol protagónico en lo que respecta al cambio climático. Se ha comprometido a ser 100% ecológica para 2050 sin depender de las tradicionales compensaciones de carbono.

La industria aérea depende de los combustibles fósiles para operar, y por eso United reconoce la potencial contribución que puede hacer respecto del cambio climático y también la responsabilidad para solucionarlo. Considerando la misión de conectar a las personas, uniendo el mundo, la compañía aboga por una industria con futuro.

En resumen se plantea:

- Convertirse en una empresa completamente ecológica para el 2050.
- Sustituir el combustible fósil por SAF.
- Captura y almacenamiento de carbono.
- Colaboración con otras industrias.

Podríamos decir que United está enfocada en ser ecoeficiente, añadiendo valor a sus servicios, sustituyendo el combustible fósil por SAF, capturando y almacenando carbono y de esta manera cumpliendo con el objetivo de generar cada vez menos contaminación a través de procedimientos sostenibles, eficientes y con riesgos gestionados.

Otra de las tendencias que se evidencian en los últimos tiempos es la creciente colaboración entre actores de la industria. Como mencionamos anteriormente, es común que las aerolíneas se agrupen en forma de alianzas y se beneficien de políticas o estrategias conjuntas.

Gracias al avance de la tecnología, y las nuevas formas de presentación de contenido en los canales minoristas, los grupos de trabajos se nutren entre sí. Lejos de verse como competidores o rivales a vencer, el compartir información y buenas prácticas hace que en conjunto la experiencia del pasajero sea más armoniosa y eleve los niveles de satisfacción. En ese plano, es que muchas aerolíneas se congregan en talleres,

En la actualidad hay un grupo multi divisional en el cual Soporte forma parte, que se encarga de alinear o buscar mejoras de procesos aplicables a todas las aerolíneas. Los desafíos existen y son notorios, puesto que las estrategias de negocio de cada aerolínea son distintas. En este AJV, las

aerolíneas miembros, compartes ganancias y pérdidas de las rutas voladas sobre el Océano Atlántico, pero no significa que manejen sus compañías de manera uniforme.

Anteriormente establecimos el rol de IATA en la industria. Una de las iniciativas que promueve esta organización es la llamada NDC (New Distribution Capabilities). Corporaciones de gran magnitud se animan a ser los pioneros en la implementación de nuevas formas de compra, por lo que NDC empieza a resonar en la mente de los que toman decisiones en lo que a los programas de viaje corporativo respecta.

## **Matriz FODA**

### Fortalezas

United posee un alto capital marcario, siendo una de las aerolíneas más reconocidas en la industria de la aviación aerocomercial. Su red estratégica y asociación con otras aerolíneas, a través de acuerdos de código compartido y alianzas globales le permite ofrecer más opciones de vuelo y servicios a sus clientes.

La red de rutas es una de las más extensas a nivel mundial, lo que implica una alta cobertura geográfica y una ventaja competitiva para United.

La masa crítica de clientes fidelizados, especialmente en el mercado doméstico de Estados Unidos y su programa de viajero frecuente son un activo de alto valor para la compañía. La extensión de beneficios es aplicable no solo al canje de millas por vuelos sino también a bienes y servicios dentro de la industria de viaje y hospitalidad.

### Oportunidades

Con la reapertura de fronteras luego de la pandemia, hubo un nuevo auge en la industria aerocomercial, llevando a United a explorar nuevos destinos y habilitar vuelos a nuevas rutas. Algunos de ellos de manera estacional, siguiendo la demanda del público en general.

A ello le sumamos mercados emergentes, y otros con gran potencial producto de las actividades económicas. La oportunidad de atraer nuevos clientes sigue presente y mediante la combinación de elemento de marketing y tecnología esto resulta factible.

La innovación en materia de tecnología y los nuevos canales de venta presentan una oportunidad de expansión y captación de nuevos clientes y aumento de ventas. La optimización de sistemas de reserva, la automatización y la mejora de la experiencia digital para los clientes, a través de métodos de autoservicio como el sitio web o la aplicación móvil son herramientas claves no solo para mejorar la experiencia del cliente sino para medir de manera más eficiente el compromiso con la marca y elevar los índices de NPS.

Ofrecer nuevos servicios de venta cruzada, con valor agregado para el cliente, servicios premium y ofertas ad hoc reviste todavía una oportunidad.

Las crecientes oportunidades en materia de sustentabilidad, a pesar de los altos costos de inversión en tecnologías de renovables, abren puertas para mejorar el desempeño de los aviones y lograr un impacto positivo en el medioambiente. United está comprometida, siendo un actor protagónico en la industria, tomando acciones que contribuyen a mejorar el cambio climático. Con la intención de volverse 100% ecológica para 2050, el reemplazo de combustible fósil por combustible sostenible para la aviación (SAF) por su sigla en inglés. Con su implementación, se reducen las emisiones de carbono.

### Debilidades

Las fluctuaciones en los precios del combustible pueden afectar significativamente los márgenes de beneficio.

### Amenazas

Potenciales nuevas leyes y regulaciones impuestas por la Administración Federal de Aviación (FAA) o por las respectivas autoridades de los países donde opera. La competencia es siempre alta en esta industria, por lo que una mejora en la estructura de costos de otras aerolíneas, que ofrezcan servicios similares a los de United puede amenazar su posición.

Los costos de los boletos podrían verse modificados. Los ciclos económicos a los que la empresa está expuesta y la temporalidad o demanda de vuelos pueden influir en los ingresos.

Por otro lado, las catástrofes de la naturaleza y riesgos externos operativos (retrasos de vuelos, problemas técnicos en los aeropuertos, entre otros). Un ejemplo claro de amenaza fue la reciente pandemia. Esto podría volver a suceder, por lo tanto, debe considerarse también.

### **Las 5 fuerzas de Porter**

#### Rivalidad entre competidores establecidos

Nivel: ALTO

Existe una intensa competencia de precios entre las principales aerolíneas en las rutas más populares. En Estados Unidos, el hecho de ser o no el principal transportista para el cruce atlántico es prioridad para las aerolíneas en lo que es su estrategia de precios.

Los servicios que se ofrecen a los viajeros, conocidos como “Amenities”, son usados como herramienta de diferenciación entre los competidores, con el objetivo de lograr la lealtad de los consumidores. La existencia de aerolíneas de bajo costo aumenta la competencia con los grandes jugadores, para el segmento de boletos de económica básica. Sin embargo, en la comparación, no son una gran amenaza.

#### Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Nivel: BAJO

Aquí hay algunas cuestiones a tener en consideración. En primera instancia, se requiere de una alta inversión en activos e infraestructura para poder operar. Las altas regulaciones, restricciones gubernamentales y permisos que las empresas dispuestas a ingresar en esta industria deben gestionar, eleva las barreras de entrada. La disponibilidad de rutas, los slots de despegues y aterrizajes, la disponibilidad de recursos prestadores de servicios de aeropuerto y la capacidad operativa de los mismos dificulta la entrada de nuevos jugadores.

### Amenaza de productos sustitutos

Nivel: BAJO

En general, la amenaza de sustitutos es baja, pero esto puede variar en función de las distancias o razones del viaje. Para vuelos largos o cruces oceánicos, es bajo. Ahora bien, para vuelos cortos, domésticos o regionales la amenaza se torna moderada. Los consumidores podrían optar por tomar trenes, autobuses o autos.

En el mundo de los negocios, las teleconferencias y reuniones virtuales han cobrado protagonismo, sustituyendo los viajes corporativos. En términos de costos y eficiencias, esto ha sido favorable para las corporaciones. No así para las aerolíneas. Como mencionáramos anteriormente, la cuota de viajes corporativos todavía no ha retornado a niveles prepandemia.

### Poder de negociación de clientes

Nivel: BAJO

Los viajeros de ocio o placer suelen ser más sensibles al precio y en general cuentan con opciones sustitutas para llevar a cabo sus planes (otras aerolíneas, trenes, autos, etc). Los viajeros de negocios son menos sensibles a los precios, pero a través de los administradores de sus programas de viaje, pueden presionar a las aerolíneas para obtener un mejor servicio.

En la actualidad existen innumerables sitios web de comparación de precios, situación que brinda a los consumidores información para presionar a las aerolíneas a alinear su política de precios con los competidores.

Poder de negociación de proveedores

Nivel: ALTO

Los fabricantes de aviones tienen un alto poder de negociación debido a la falta de sustitutos. Los principales son Boeing y Airbus. Los operadores aeroportuarios tienen un poder moderado, ya que son necesarios para las compañías aéreas. Los proveedores de combustible tienen poder de negociación ya que el combustible es un insumo fundamental para la operación de las aerolíneas. El precio por barril de petróleo es algo que los inversores y ejecutivos siempre están siguiendo.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### **Justificación de la investigación de mercado**

La presente investigación intenta identificar las áreas de oportunidad para el sector de Soporte de Ventas, considerando que la inconsistencia en la forma de operar de los distintos especialistas podría presentar la posibilidad de encontrar eficiencias que impacten en la satisfacción de clientes externos e internos. El estudio busca contribuir al diseño de asignación de recursos, diseño de procedimientos y mejora de reportes que permitan medir la eficiencia del sector.

### **Problema de investigación de mercado**

Hasta aquí, hemos establecido la variedad de productos y equipos a los que Soporte apoya. También, pudimos entender que el equipo es ciertamente heterogéneo en su composición y no todos los especialistas operan de la misma manera. Los planes a largo plazo de la compañía suponen un alineamiento en fuerza de ventas y soporte, para maximizar las ganancias que los clientes corporativos y de ocio traerán.

A razón de lo mencionado anteriormente, existe oportunidad de mejorar la forma en la que el equipo lleva adelante sus tareas diarias. La cantidad de contactos entre departamentos para dar seguimiento a casos resulta innecesaria. Dotar al equipo de recursos y mejorar la medición del trabajo, traería más transparencia y claridad frente al desempeño individual y colectivo del equipo. Sumado al hecho de que los planes de la compañía contemplan la expansión en su capacidad (más asientos por vender) y eso incrementa la necesidad de dar soporte a los nuevos clientes.



### **Objetivo general de la investigación de mercado**

Se busca identificar el nivel de conocimiento de los especialistas con el fin de utilizar los resultados para diseñar un plan de entrenamiento en aquellas áreas que resultan fundamentales para atender las solicitudes más frecuentes y alcanzar la autosuficiencia. Esto eliminaría los contactos internos innecesarios, reduciendo la espera, balanceando la carga de trabajo entre especialistas.

### **Diseño de la investigación**

La encuesta es personalizada y opcional y se accede a través de un link. El nombre de la persona a encuestar figura en el encabezado, junto con un enunciado de la directora del sector.

### **Desarrollo de la metodología**

Mediante una encuesta que incluye preguntas sobre tareas habituales, se hacen preguntas cerradas, utilizando una escala de Likert y también preguntas abiertas, con el fin de recabar comentarios sobre percepciones individuales e intereses.

### **Cálculo de la muestra**

La encuesta ha sido enviada al equipo de Soporte de Estados Unidos y Buenos Aires, un total de 31 personas.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 1.13 con encuesta enviada

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Aquí comenzaremos a analizar los resultados de las encuestas enviadas.

La muestra seleccionada es representativa de la población o universo que estamos estudiando. Nuestra población objetivo es el subconjunto de individuos perteneciente al grupo de soporte de Estados Unidos y Buenos Aires. El universo poblacional comprende otras regiones, pero esta muestra es tan representativa que nos permite probar hipótesis o hacer inferencias respecto de los resultados.

### **Análisis de resultados**

El 83% de los especialistas considera que su dominio del sistema que utilizan para ejecutar acciones sobre las reservas de pasajeros es alto, auto percibiéndose como competente o muy competente. Al preguntar sobre su capacidad de responder las preguntas que los clientes traen, relacionadas a reservas la competencia la mayoría (83%) responde que su habilidad es alta.

Los conocimientos que desearían expandir para poder asistir a sus clientes de manera más efectiva incluyen las siguientes áreas:

1. Reglas tarifarias
2. Emisión de boletos
3. Reemisión de boletos
4. Cambios
5. Políticas y procedimientos

También han considerado que necesitan más apoyo y entrenamiento en las siguientes áreas:

1. Reemisión de boletos
2. UATP
3. SAF

#### 4. Equipaje prepago

En cuanto al grupo de asistencia a agencias de viaje (departamento interno), el 25% de los especialistas hacen uso de este recurso para pedir asistencia con recálculos tarifarios, y así poder responder a los clientes.

El 73% de los encuestados ha expresado el interés de tener más herramientas a su disposición, mientras que el 82% quisiera además tener más permisos asociados a su perfil. La moda, dato que más se repite es las capacidades o habilidades relativas al departamento de Customer Care, quienes se ocupan esencialmente de compensaciones. Otra de las herramientas que los especialistas han mencionado como de interés es Bolt, utilizada para dar seguimiento a reclamos de equipaje. La habilidad para procesar reembolsos también se destaca.

En cuanto a carga de trabajo, la gran mayoría ha categorizado su situación como “alta” carga, remarcando la falta de tiempo como su mayor frustración.

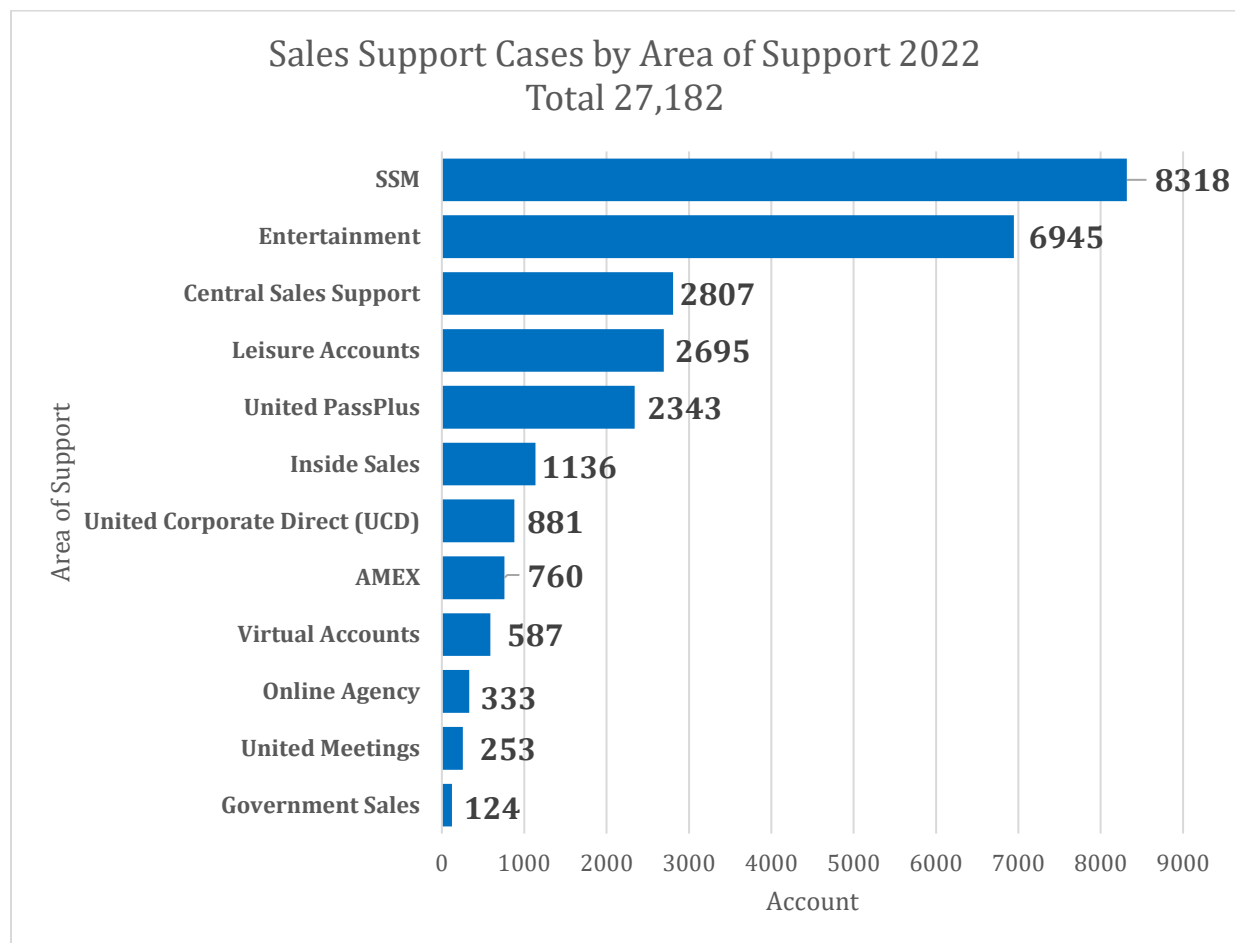
## CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS

En la actualidad, la herramienta para medir el trabajo realizado por el área de Soporte es a través de un único reporte de actividad. El hecho de poder incorporar más y nuevas métricas, visibilizarían todos los esfuerzos realizados por el sector.

Si ponemos el foco únicamente en los datos cuantitativos sobre la cantidad de casos cerrados, vemos una clara tendencia a la suba.

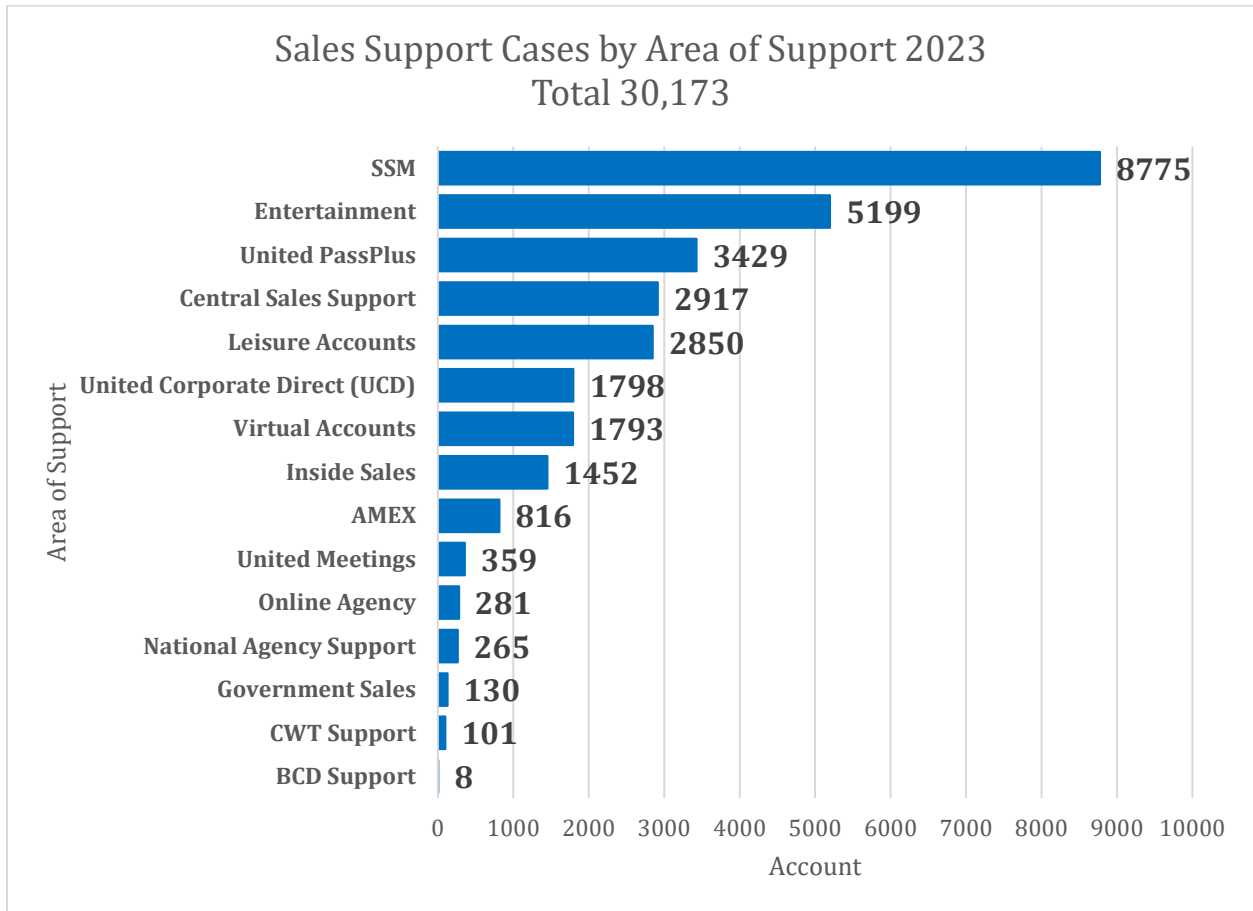
La implementación de nuevos buzones de especialidad en los últimos 12 meses nos permite ver la potencialidad e importancia de estandarizar el trabajo.

Figura 4 – Buzones de especialidad 2022



\*Fuente: Salesforce

Figura 5 – Buzones de especialidad 2023



\*Fuente: Salesforce

### Partes

- Mejora de los procesos de CSST/posviaje: Eliminación de algunos procesos administrativos que demoran las respuestas al cliente externo. Rediseñar y simplificar los formularios que se utilizan para procesar los pedidos.
- Emisión de fondos para cada especialista: Creación de un banco individual con fondos que los especialistas pueden utilizar a discreción y así cerrar casos de manera satisfactoria.

- Mejoras en Salesforce: adición de nuevos reportes que permitan medir casos por tiempo inicial de respuesta versus tiempo de cierre.
- Mejoras en el sistema de notificaciones del CRM: Permitiendo que los especialistas trabajen de manera más ordenada dentro de la plataforma.
- Implementar consistente del uso de manejos de casos en el CRM: creación de nuevos buzones de especialidad, unificando la forma de operar del equipo de Soporte.
- Programa de entrenamiento: Compartir mejores prácticas con todos los especialistas para alcanzar el nivel de consistencia de conocimiento.

### **Costos**

Una de las partes del plan de mejora se centra en un programa de entrenamiento que brinde más herramientas y conocimientos a los especialistas. Para llevarlo a cabo es indispensable contar con el departamento de entrenamiento de la compañía. Los instructores son internos, y trabajadores de tiempo completo empleados por United.

El plan demandará materiales de capacitación, guías, manuales, presentaciones, etc.

Se calcula que se deberán invertir aproximadamente 120hs del departamento de entrenamiento que incluye tanto la preparación como el dictado de clases. El valor por hora ronda los USD60.

El costo estimado de facilitar el entrenamiento rondaría los **USD7200**

En el caso de las horas que los especialistas estarán tomando entrenamiento serán aproximadamente 40, por un total de 31 especialistas. Con un valor hora aproximado de USD 40, el costo del entrenamiento rondaría los **USD 49600**.

Hay otras consideraciones para tener en cuenta, por ejemplo, horas de trabajo en el diseño e implementación, licencias o membresías requeridas para el uso de nuevas herramientas. Por cuestiones prácticas, para esta primera fase del plan de mejora vamos a estimar estos costos combinados en **USD 6400**, suponiendo que se invierten unas 160hs en el desarrollo e implementación de las mejoras en el CRM.

Se espera que la cartera de clientes existentes aumente en ochocientas nuevas cuentas corporativas con puntos de venta Estados Unidos para 2024. Si consideramos que la cuenta promedio trae ganancias de entre USD250000 y USD500.000 anual, la implementación de este plan es más que beneficiosa. El costo total, sin considerar la contratación de nuevo personal es de **USD 63200**.

### **Seguimiento y evaluación**

KPI - Indicadores clave de resultados

Para monitorear la efectividad de la implementación del plan de mejoras se utilizarán los siguientes “Key Performance Indicators”.

#### **Indicadores de calidad**

- Tasa de resolución de casos
- Tasa de reapertura de casos
- Tasa de resolución en el primer contacto
- Índice de satisfacción del cliente

#### **Indicadores de eficiencia**

- Tiempo medio de tramitación por caso
- Tiempo hasta la primera respuesta

- Tasa de casos pendientes

Los beneficios intangibles de este plan también serían considerables, otorgando herramientas para medir el trabajo de manera más consistente y sostenible y permitir la planificación a largo plazo.



## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A partir del documento de lo expuesto en el presente documento, he aquí las principales conclusiones y recomendaciones para el plan de mejora:

Existe la oportunidad de mejorar la eficiencia y coherencia del equipo de Soporte equilibrando las cargas de trabajo, proporcionando formación adicional y ampliando los permisos y herramientas. Los datos muestran una elevada carga de trabajo y el deseo de los especialistas de disponer de más conocimientos y capacidades. Es posible que se necesite más personal para apoyar los planes de crecimiento de la empresa. Una mayor autonomía en determinadas áreas podría reducir los tiempos de respuesta y los correos electrónicos a terceros. Se necesitan nuevas métricas e informes para medir el trabajo del equipo de Soporte de forma más eficaz.

La autonomía en ciertas áreas y la posibilidad de autogestión dentro de los parámetros establecidos impactaría de manera positiva. Habría una reducción de emails a terceros, lo que reduce el tiempo de respuesta al cliente.

Cabe destacar que resulta necesario, además, implementar un proceso de auditoría que garantice todos los especialistas hagan uso de sus herramientas de manera tal que no se viole ningún parámetro de finanzas o ética y corrupción. A su vez, hay que tener consideraciones sobre la estrategia de implementación de este plan de mejora que supone una buena gestión del cambio, evaluación de los horarios y territorios a cubrir con esta potencial redistribución de los recursos.

Redistribuir el trabajo entre verticales e impartir formación completa para garantizar niveles de conocimiento homogéneos. Esto mejoraría los niveles de servicio y liberaría capacidad. Proporcionar autonomía de resolución de casos individuales para que los especialistas cierren los casos satisfactoriamente parece ser fundamental. Implementar mejoras de CRM como nuevos informes, notificaciones y gestión de casos para facilitar el trabajo, así como compartir las mejores prácticas mediante un programa de formación parecen ser centrales también.

La combinación de estas conclusiones y recomendaciones parece estar alineada con la estrategia de crecimiento de la compañía, habilitando al gerenciamiento de soporte a atender a los nuevos clientes que sin duda existirán, producto de la ampliación en capacidad operativa de la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

Frydman, A. M. (2004). *Gestión comercial efectiva en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Verlap

Pomares Casado, A. (2015). *Conectar Talento, proyectar eficacia*. España: Profit

Parrado Díez, S. (2007). *Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas*. Madrid: Taravilla

Brojt, David (2005). *Project Management*. Buenos Aires: Ediciones Granica1

Vasigh, Bijan; Rowe, Zane C. (2019). *Foundations of Airline Finance*. Taylor & Francis

Prettel Vidal, Gustavo (2016). *Marketing como una herramienta para el crecimiento*. Ediciones de la U

Keat, Paul G; Young, Philip K. Y. (2011). *Economía de empresa*. Pearson Education

Slotnisky, Debora J. (2016). *Transformación digital*. Digital House

Alcaide Juan C. (2010). *Fidelización de clientes*. ESIC editorial

Suarez Barraza, Manuel F. (2007). *El Kaizen*. Panorama Editorial

Garvey, William; Fisher, David (2002). *The age of flight*. Pace Communications, Inc.

Publicaciones e informes

<https://www.iata.org/en/publications/economics/> - Airline Financial Monitor

Informes de resultado y financieros

[www.united.com](http://www.united.com)

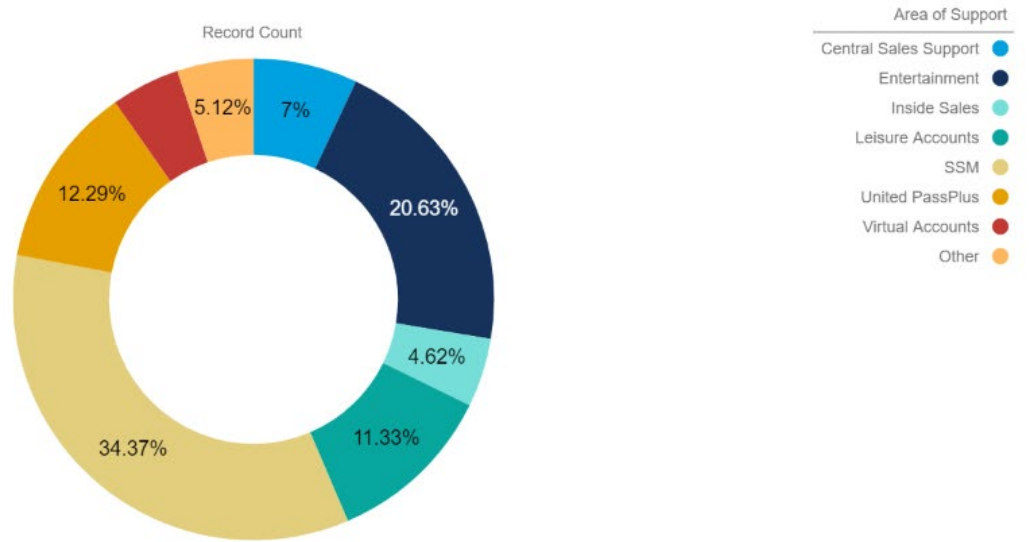
[www.delta.com](http://www.delta.com)

[www.aa.com](http://www.aa.com)

# ANEXOS

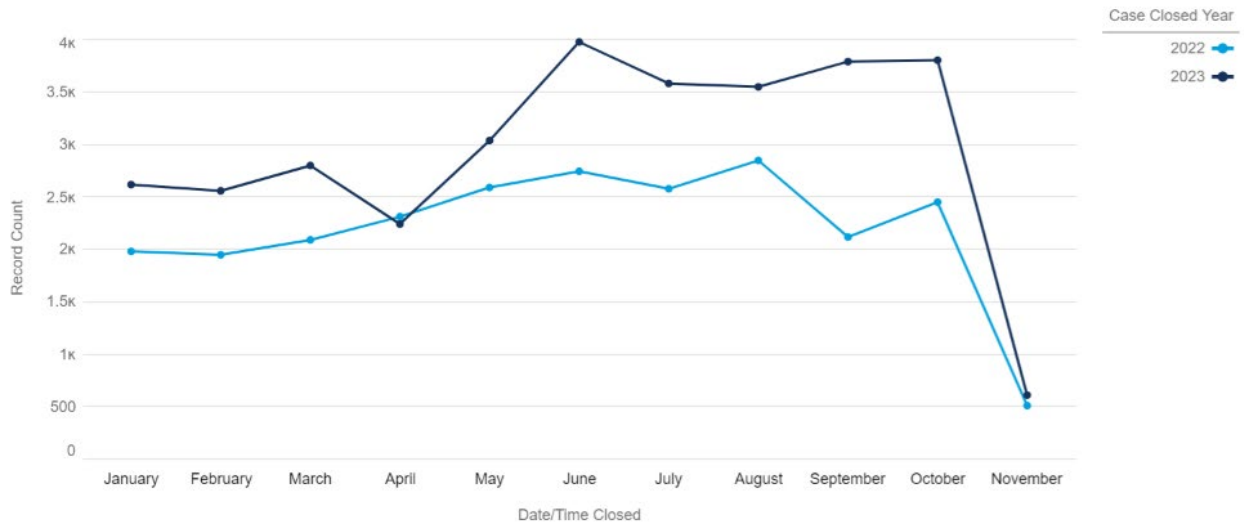
## 1.1 Distribución de volumen por especialidad (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

Closed Cases by Area of Support



Fuente: Salesforce dashboard

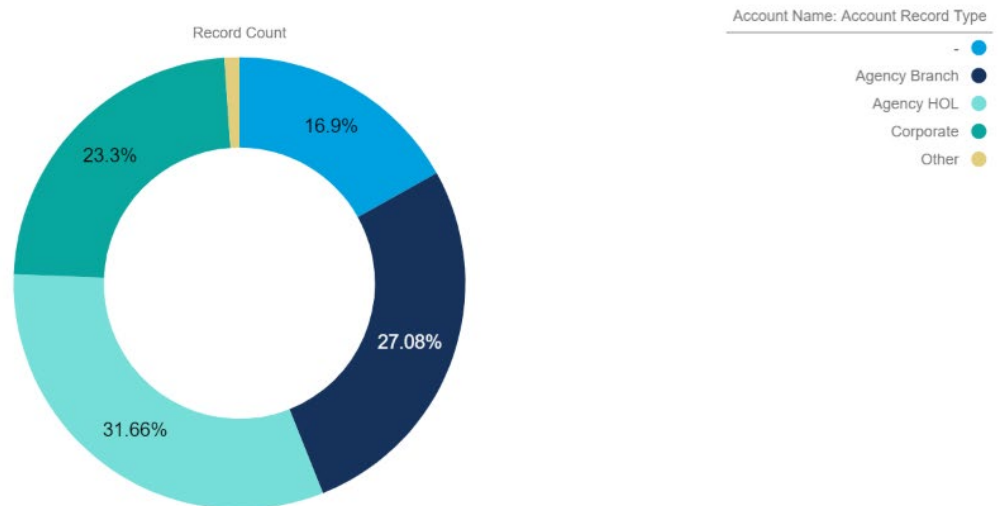
## 1.2 Líneas de comparación en cantidad de casos (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).



Fuente: Salesforce dashboard

1.3 Distribución de canales de contacto original para la especialidad CSST (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

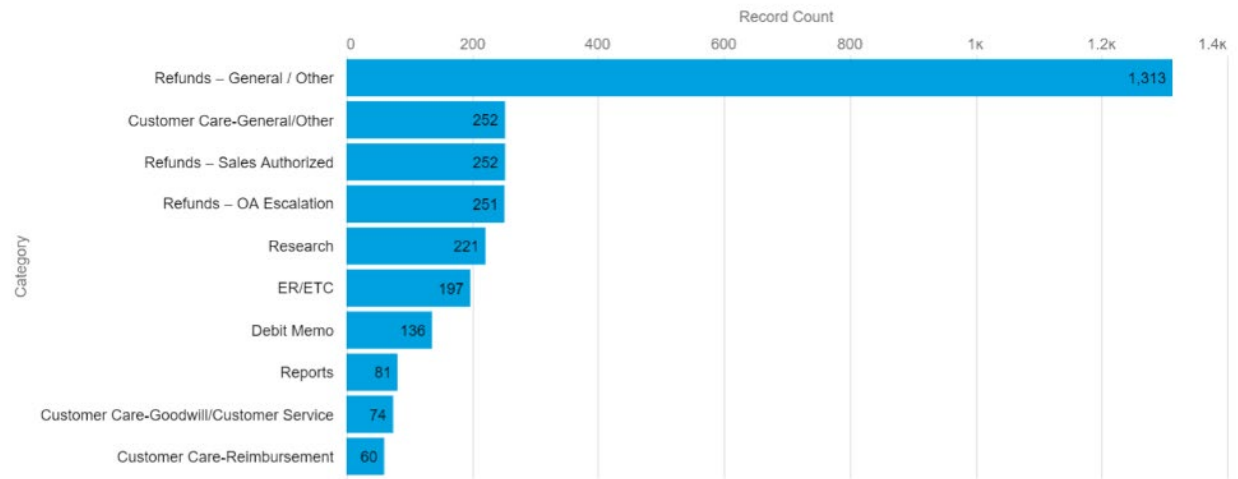
Closed Cases by Channel



Fuente: Salesforce dashboard

### 1.4 Top 10 de categorías para CSST (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

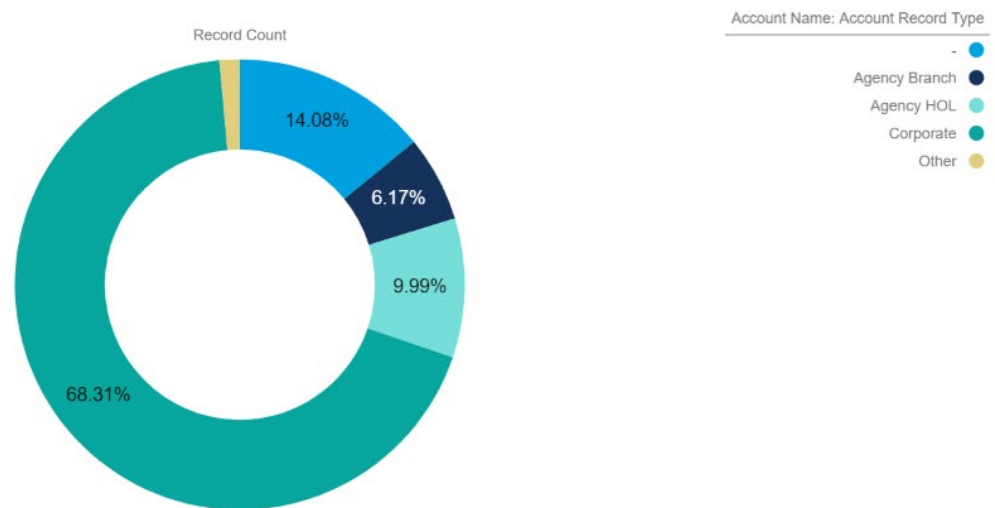
Top 10 Categories



Fuente: Salesforce dashboard

### 1.5 Distribución de canales de contacto original para la especialidad Inside Sales (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

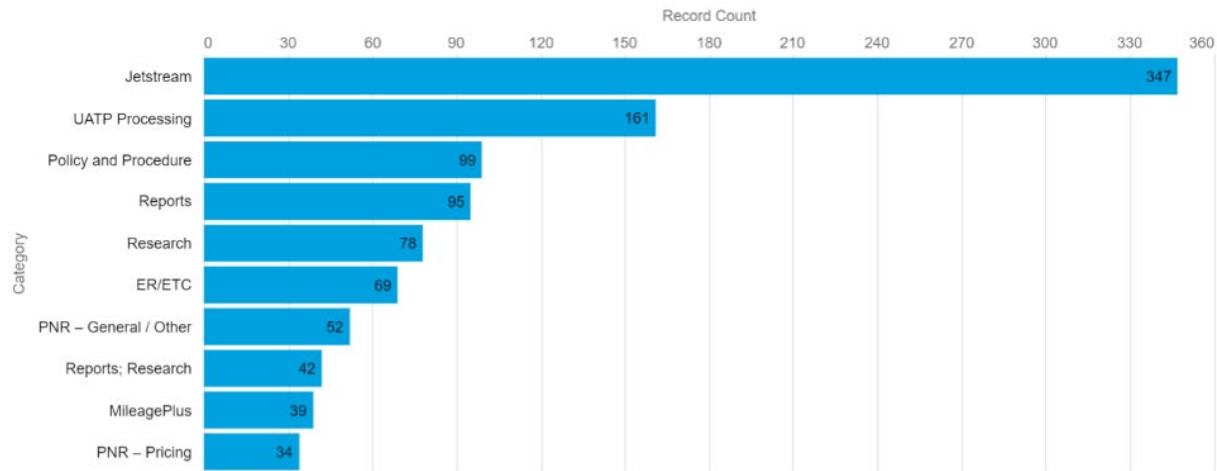
Closed Cases by Channel



Fuente: Salesforce dashboard

1.6 Top 10 de categorías para Inside Sales (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

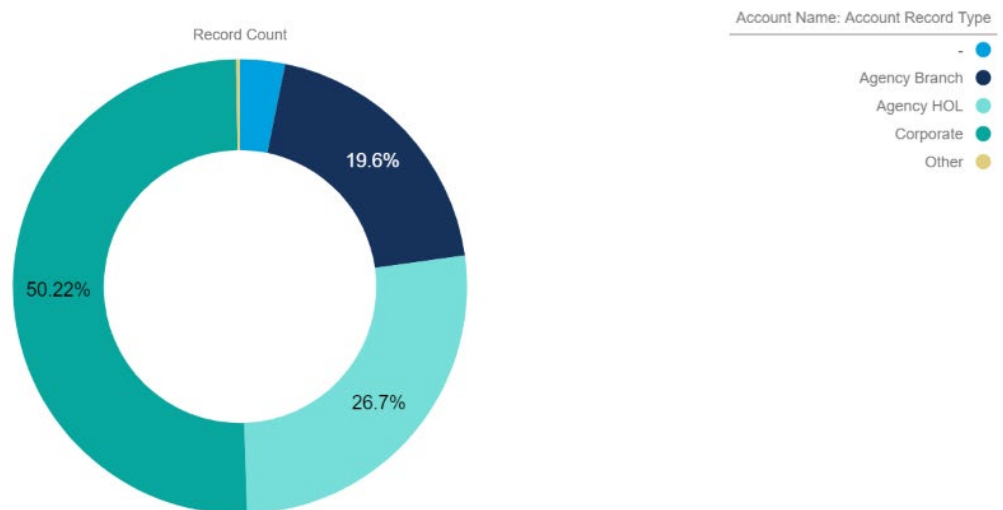
Top 10 Categories



Fuente: Salesforce dashboard

1.7 Distribución de canales de contacto original para la especialidad SSM (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

Closed Cases by Channel

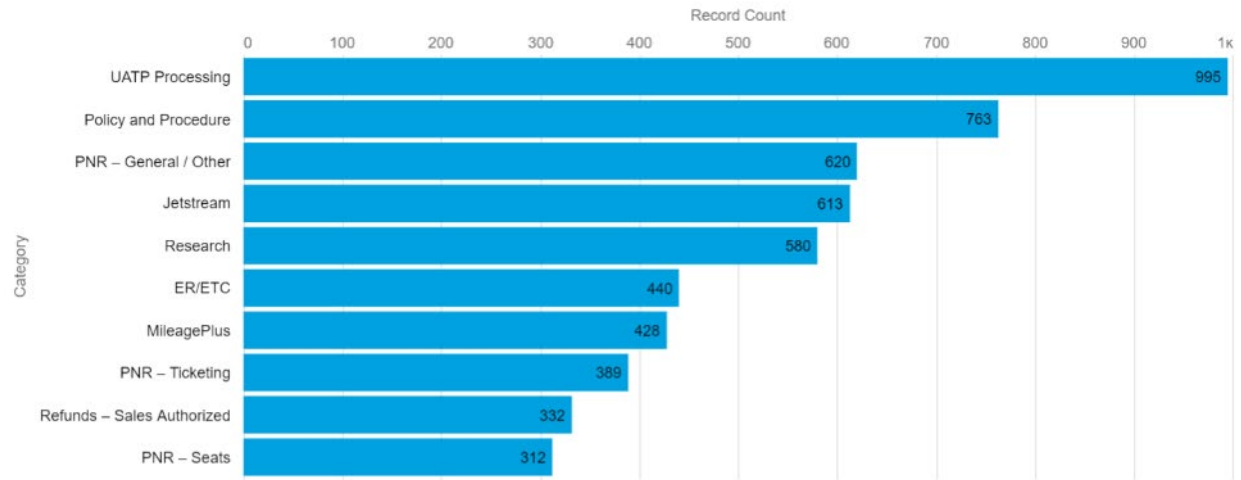


Fuente: Salesforce dashboard



### 1.8 Top 10 de categorías para SSM (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

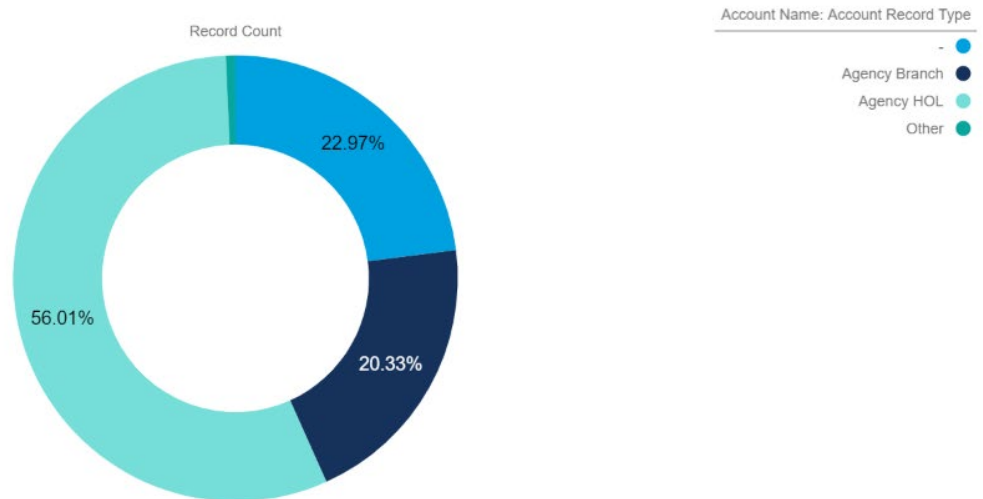
Top 10 Categories



Fuente: Salesforce dashboard

### 1.9 Distribución de canales de contacto original para la especialidad Cuentas Virtuales (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

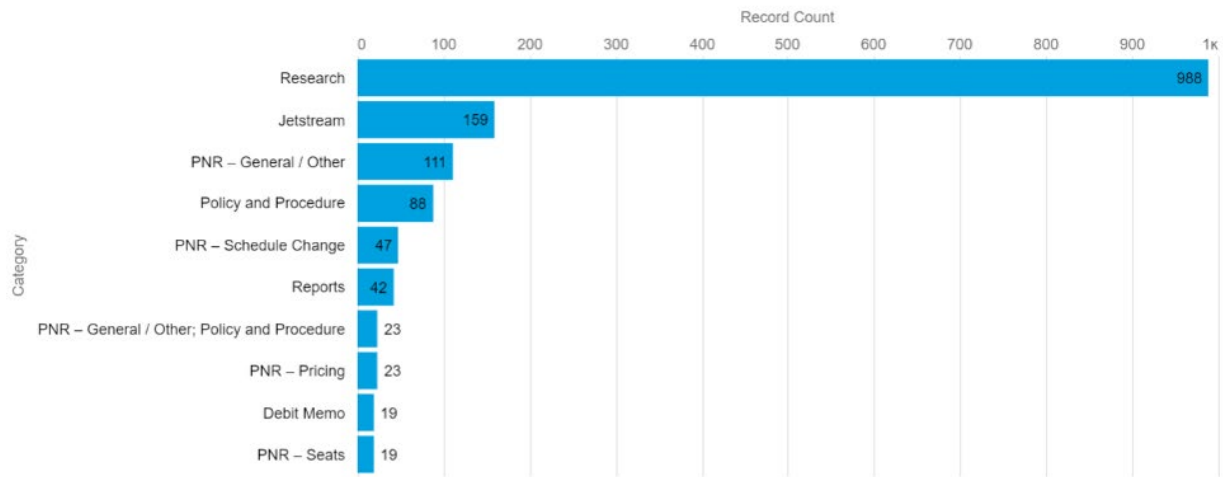
Closed Cases by Channel



Fuente: Salesforce dashboard

### 1.10 Top 10 de categorías para Cuentas Virtuales (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

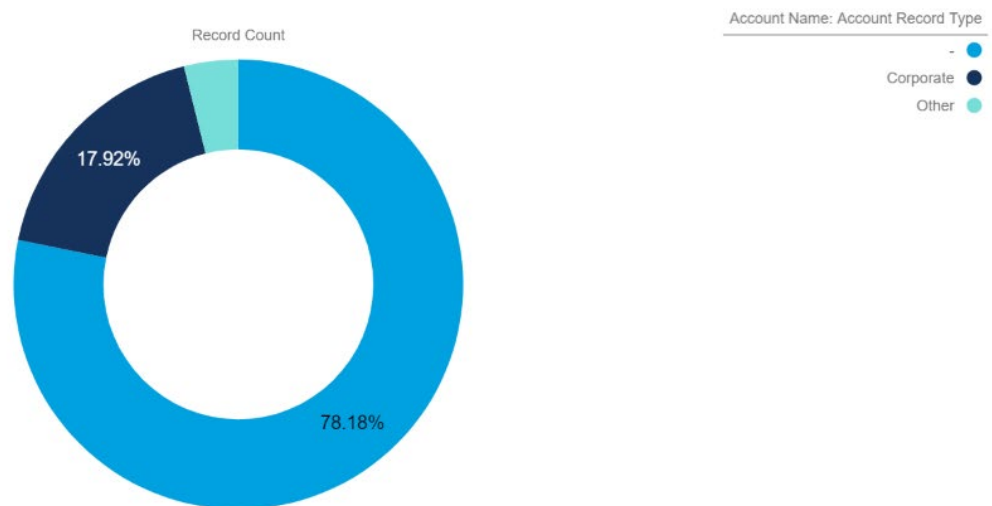
Top 10 Categories



Fuente: Salesforce dashboard

### 1.11 Distribución de canales de contacto original para la especialidad United Corporate Direct (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

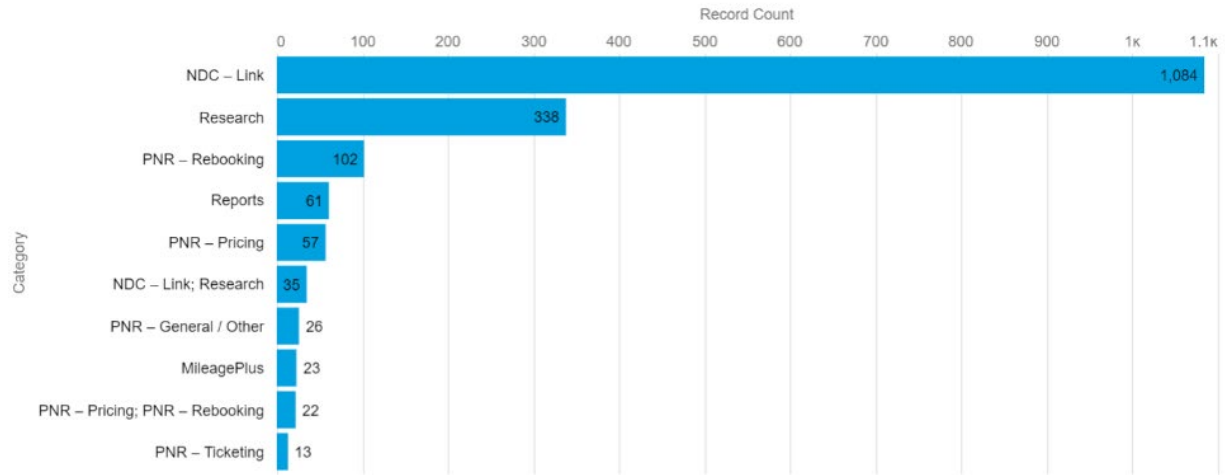
Closed Cases by Channel



Fuente: Salesforce dashboard

## 1.12 Top 10 de categorías para United Corporate Direct (Noviembre 2022 a Noviembre 2023).

Top 10 Categories



Fuente: Salesforce dashboard

1.13 Encuesta enviada a la totalidad del equipo de Soporte.

Hola, (NOMBRE). Cuando envíes este formulario, el propietario verá tu nombre y dirección de correo electrónico.

1. Califique su dominio de Shares y/o EZR.

Escala: 1 menos competente - 5 más competente

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. Califique su capacidad para responder a las preguntas del PNR

Escala: 1 menos competente - 5 más competente

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. ¿En qué situaciones necesita ayuda o conocimientos adicionales?

Por ejemplo, emisión de billetes, añadir/recoger, asignación de asientos, política, por favor, sea específico.

4. ¿En qué áreas necesita más ayuda?

Por favor, especifique en la opción OTRO si no ve su área a continuación:

- ERs
- Cambio de billetes
- Excepciones Jetstream
- Jetstream (operaciones bancarias, informes, etc.)
- Wingtips
- UATP
- Maletas prepagas
- Entradas SHARES
- Gestión/registro de casos
- SAF
- Conocimiento de producto

5. Si se pone en contacto con EXD para solicitar asistencia, ¿qué les pide?

Indique los tipos concretos de asistencia que necesita.

6. ¿Desearía a veces disponer de más herramientas para ayudar a sus clientes?

- Sí
- No

7. En caso afirmativo, mencione a qué herramientas le gustaría tener acceso

8. ¿Qué herramientas le gustaría conocer?

9. ¿Cree que disponer de más herramientas y permisos le haría más competente en su trabajo?

- Sí
- No

10. ¿Hay algo en su mundo laboral que le cause frustración o le suponga un reto?

11. Describa su volumen de trabajo actual.

12. Si tuviera un superpoder de soporte de ventas, ¿cuál sería?

13. ¿Algo más que le gustaría compartir?

14. Elige a los equipos que te gustaría que participaran como oradores invitados en una futura reunión.

- Asuntos de Gobierno
- DEI
- Seguridad corporativa
- AO
- Unidos Siguiendo
- Servicios Premium
- Productos digitales
- Centros de contacto
- Atención al cliente
- Aviate
- Experiencia a bordo

### 1.14 Resultados de Encuesta enviada a la totalidad del equipo de Soporte.

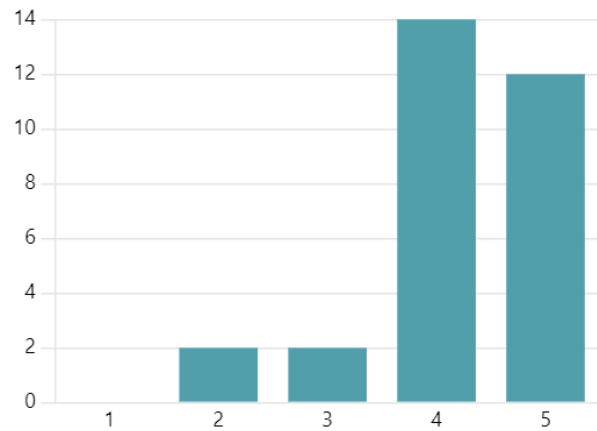
La encuesta a continuación fue enviada a 31 personas, incluyendo los líderes de equipo.

Por motivos de veracidad, los resultados debajo muestran las preguntas originales en inglés.

La información recolectada ha sido traducida, así como los comentarios que los miembros del equipo han compartido.

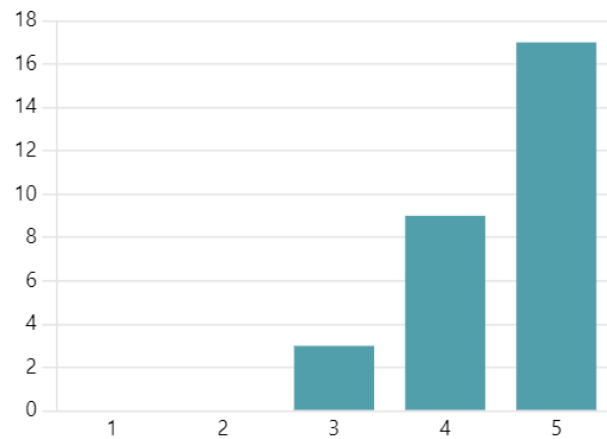
#### Pregunta 1.

**4.20**  
Average Rating



#### Pregunta 2.

**4.48**  
Average Rating



#### Pregunta 3.

[More Details](#)

 Insights

23

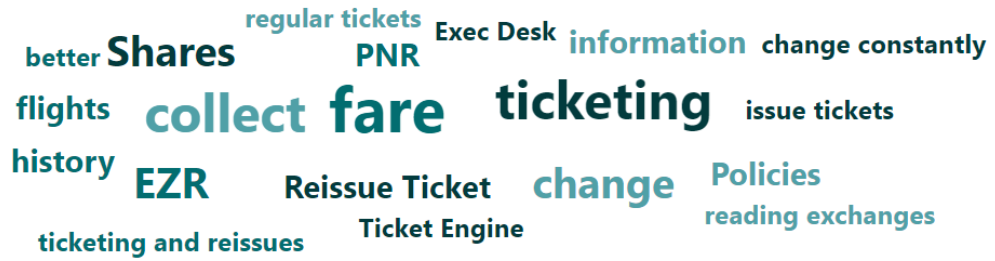
Responses

Latest Responses

"pricing and fare rules"

"add-collect (although have been advised we should not be doing this transa.."













6 respondents (26%) answered **fare** for this question.

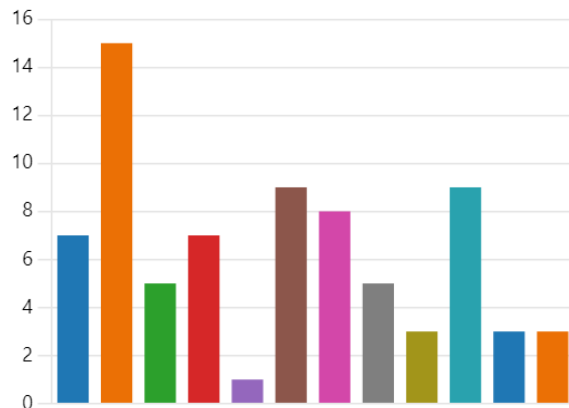


Pregunta 4.

4. What areas below could you use more assistance with?

[More Details](#)

 ER's	7
 Ticket exchanges	15
 Jetstream Waivers	5
 Jetstream (banking, reporting, e...	7
 Wingtips	1
 UATP	9
 Prepaid bags	8
 SHARES entries	5
 Case management/logging of c...	3
 SAF	9
 Product Knowledge	3
 Other	3





5. If you contact EXD for assistance, what do you ask them for?

[More Details](#)

 Insights

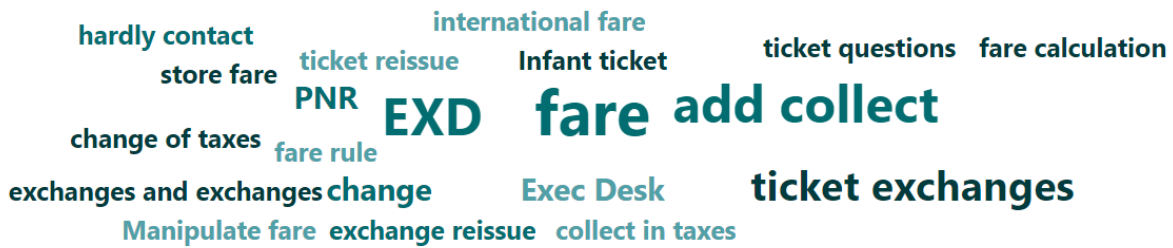
24  
Responses

Latest Responses

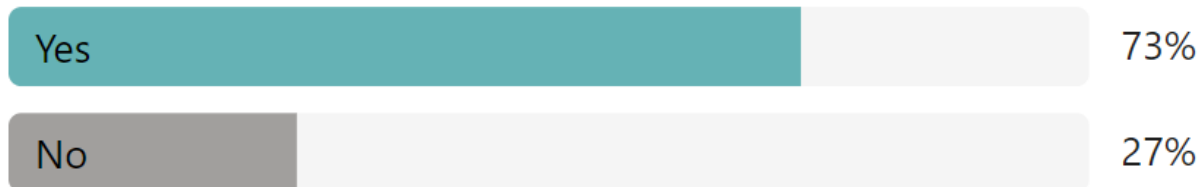
"Fare rules clarification or ticket exchanges"

"reissue ticket, rates department to requote or manually store fare, add-colle..."

6 respondents (25%) answered **fare** for this question. ...



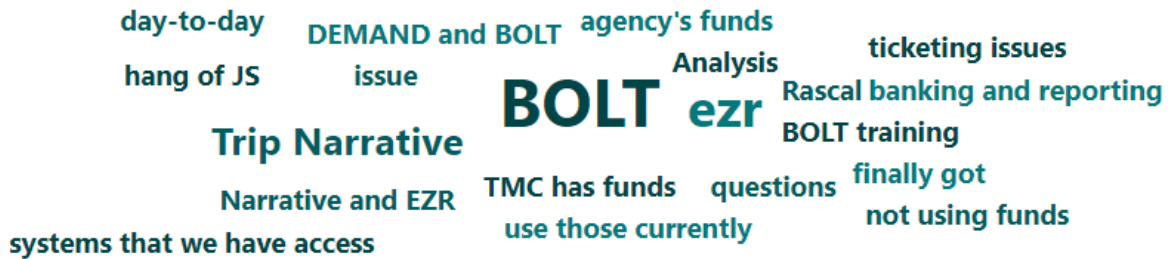
6. Do you wish at times you had more tools at your disposal to help your customers?



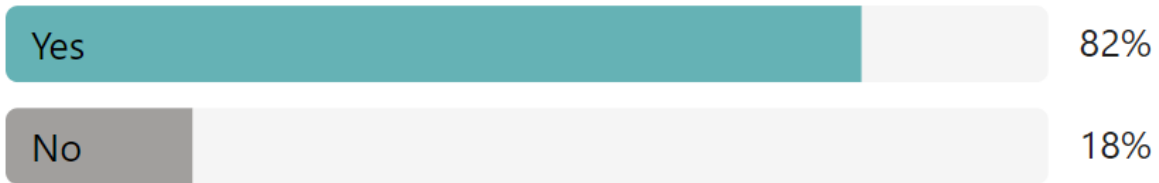
7. If yes, mention which tools you would like access to



8. Which tools would you like a refresher on?



9. Do you think having more tools and permissions would make you more proficient with your job?



10. Is there anything in your work world that's causing frustration or challenges?



11. Please describe your current workload volumes.



12. If you had a Sales Support superpower, what would that be?



13. Anything else you would like to share?



14. Choose the teams that you would like as a guest speaker at a future meeting.

[More Details](#)

● Government Affairs	5
● DEI	5
● Corporate Security	8
● AO	12
● United Next	11
● Premium Services	11
● Digital Products	7
● Contact Centers	5
● Customer Care	15
● Aviate	5
● Onboard Experience	13
● Other	1

