

El método MAR 1.0: herramienta de análisis y mejora de la *Customer Experience* y *Employee Experience* en una aerolínea

Memoria del Trabajo Final de
Máster Universitario en Gestión Aeronáutica
realizado por

Miguel Ángel Rodríguez Pascual

y dirigido/supervisado por

Lluís Bernabé Comino

Sabadell, 14 de Septiembre de 2020

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todas las personas que, de una forma directa o indirecta, han contribuido al desarrollo de este trabajo:

En primer lugar, quisiera dar un agradecimiento muy especial a mi tutor Lluís Bernabé Comino por su tiempo, esfuerzo y soporte, quien ha sabido guiarme en la dirección correcta cuando se presentaron dificultades durante el trabajo, aportando alternativas. Siempre tuvo las palabras adecuadas para sacarme el máximo rendimiento. Su gran ayuda ha culminado en un trabajo que ha sobrepasado con mucho todas las expectativas que tuve al inicio.

A mis padres que siempre supieron transmitirme unos valores, algunos de los cuales me han servido de guía para llevar a cabo este trabajo: apreciar y respetar a todas las personas de igual manera, agradeciendo las aportaciones realizadas, vengan de quien vengan, ya que todas merecen ser escuchadas con el mismo respeto e igualdad de oportunidades.

A mis compañeros de máster, de todos ellos he aprendido algo, y en especial a María Dolores Couso Cambeiro (Madó), gracias a quien los días duros fueron más llevaderos, y a quien siempre agradeceré sus palabras de ánimo, siendo un gran apoyo.

A todos mis compañeros de profesión, de los que tanto aprendí en mis comienzos, y quienes me inspiraron y me siguen inspirando día a día.

Y por último a Montserrat Reina - Jefatura de TCP de Air Europa, quien me ayudó cuando se presentaron dificultades para asistir a clase, junto con todas aquellas tripulaciones que hicieron más fáciles mis viajes a Barcelona cada semana.

A todos ellos,

MUCHAS GRACIAS.

RESUMEN

CASTELLANO

Presentamos un estudio exhaustivo sobre la CX y la EX aplicadas al sector aeronáutico y en especial a las aerolíneas, en el que se destaca la importancia de potenciar e impulsar ambas experiencias desde la vertiente humana y los beneficios de hacerlo. Se han estudiado las aerolíneas con mayores puntuaciones de NPS. Y se ha realizado un benchmarking de 2 aerolíneas punteras en estas disciplinas, como son Southwest Airlines y Delta Airlines, identificando aquellos aspectos que las han llevado al éxito. Finalmente se ha elaborado el *método MAR* para ayudar a las aerolíneas a emprender un proceso de transformación en su cultura y estrategia, posicionando en el centro de su propuesta de valor a pasajeros y empleados.

CATALÀ

Presentem un estudi exhaustiu sobre la CX i la EX aplicades a el sector aeronàutic i en especial a les companyies aèries, en el que es destaca la importància de potenciar i impulsar les dues experiències des de el vessant humà i els beneficis de fer-ho. S'han estudiat les companyies aèries amb majors puntuacions de NPS. I s'ha realitzat un benchmarking de 2 companyies aèries punteres en aquestes disciplines, com són Southwest Airlines i Delta Airlines, identificant aquells aspectes que les han dut a l'èxit. Finalment s'ha elaborat el *mètode MAR* per ajudar les aerolínies a emprendre un procés de transformació en la seva cultura i estratègia, posicionant en el centre de la seva proposta de valor a passatgers i a empleats.

ENGLISH

We present a thorough study on CX and EX applied to the aeronautical sector and especially to airlines, which highlights the importance of enhancing and promoting both practices from the human perspective and the benefits of doing so. Airlines with the highest NPS scores have been studied. A benchmarking of 2 leading airlines in these disciplines has been carried out, such as Southwest Airlines and Delta Airlines, grouping those aspects that have led them to success. Finally, the *MAR method* has been developed to help airlines undertake a transformation process in their culture and strategy, placing passengers and staff at the center of their value proposition.

El/La abajo firmante, *Lluís Bernabé Comino*

Profesor/a de los estudios de Máster Universitario en Gestión
Aeronáutica de la UAB,

CERTIFICA:

Que el trabajo al que corresponde la presente memoria ha sido realizado
bajo su dirección por *Miguel Ángel Rodríguez Pascual*

Y para que conste firma la presente.

Firmado: Lluís Bernabé Comino.....

Sabadell,01.de.....noviembre.....de 2020.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. FINALIDAD DEL TRABAJO.....	9
3. FASE TEÓRICA.....	10
3.1 CUSTOMER EXPERIENCE	10
3.1.1 ¿QUÉ ES CX?	10
3.1.2 HISTORIA DE LA CX.....	11
3.1.3 INFLUENCIA DE LAS DIFERENTES GENERACIONES	13
3.1.4 PILARES DE LA CX	15
3.1.5 CINCO CLAVES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA CX.....	18
3.1.6 LA INFORMACIÓN	20
3.1.7 LA INNOVACIÓN.....	24
3.1.8 SIGNIFICADO DE LA MARCA.....	28
3.1.9 ENTORNOS MULTICANALES	28
3.1.10 LA SATISFACCIÓN NO ES SUFICIENTE	30
3.1.11 CÓMO SE MIDE LA CX.....	32
3.1.12 RELACIÓN COSTE BENEFICIO	37
3.1.13 RELACIÓN ENTRE AUMENTO DEL NPS Y LOS INGRESOS.....	40
3.1.14 VISIÓN DE LA CX EN COMPAÑÍAS AÉREAS	41
3.1.15 FUTURO DE LA CX EN LAS AEROLÍNEAS.....	42
3.2 EMPLOYEE EXPERIENCE	47
3.2.1 ¿QUÉ ES LA EX?	47
3.2.2 COMPONENTES DE LA EX.....	49
3.2.3 GESTIÓN DE RRHH	50
3.3 INFLUENCIA DEL LEAN EN LA EX Y LA CX	54
3.4 RELACIÓN ENTRE CX Y EX.....	57
3.5 UN DIRECTIVO LÍDER PARA APLICAR LA CX Y EX	60
4. FASE PRÁCTICA.....	64
4.1 BENCHMARKING DE LAS AEROLINEAS DELTA AIRLINES & SOUTHWEST AIRLINES.....	65
4.1.1 DELTA AIRLINES.....	65
4.1.2 SOUTHWEST AIRLINES.....	70
4.1.3 ASPECTOS CLAVES EN LA CX Y EX DE AMBAS AEROLÍNEAS.....	75
4.2 MÉTODO MAR 1.0.....	81
4.2.1 INTRODUCCIÓN DEL MÉTODO.....	81
4.2.2 DÓNDE SE ENCUENTRA SU CX Y EX	82
4.2.3 PLANES DE MEJORA DE LA EX.....	84
4.2.4 PLANES DE MEJORA DE LA CX.....	98
4.2.5 CÓMO SE APLICA EL MÉTODO MAR.....	112
5. CONCLUSIONES DEL TRABAJO	118

6. REFERENCIAS	121
6.1 REFERENCIAS WEB.....	121
6.2 REFERENCIAS ARTÍCULOS	124
6.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
GLOSARIO	126
ANEXOS	128

Nota del autor:

Toda la información contenida en este trabajo ha sido compilada por el autor (Miguel Ángel Rodríguez Pascual). El trabajo es consultable mediante los mecanismos oportunos establecidos por la UAB (Universidad Autónoma de Barcelona). Cualquier información destacable o importante, así como datos contenidos en dicho trabajo, pueden ser utilizados, siempre que citen la fuente correspondientemente.

1. INTRODUCCIÓN

Para hacerse una idea del trabajo que hemos desarrollado, imagínense que la tendencia global es de crecimiento anual en el número de pasajeros transportados, y que nuestra aerolínea ofrece precios dentro de mercado. Observamos, sin embargo, que nuestra aerolínea no se beneficia de ello, e incluso está perdiendo pasajeros. ¿Qué nos puede estar sucediendo?

La respuesta es sencilla: la experiencia que ofrecemos es deficiente o no existe. Ejemplo de ello puede ser no mostrar interés por lo que desean los pasajeros, la desmotivación de los empleados (apatía en el trabajo, malas caras a los pasajeros, falta de entusiasmo). Volar con nuestra aerolínea supone un suplicio en lugar de una agradable experiencia. Esto es indicativo de una ausencia de estrategia centrada en los pasajeros, y falta de una cultura clara que marque el camino a los empleados.

Podemos pensar que por inercia el aumento de pasajeros en el mercado nos beneficiaría de alguna forma, pero puede que no suceda. Entonces, planteemos la situación desde otra perspectiva: ¿Cuál debería ser el objetivo último de una aerolínea? Crecer y aumentar los beneficios en base a diferenciarse, por lo que en una situación como la planteada estaríamos perdiendo una gran oportunidad, ya que, a diferencia del resto de aerolíneas del sector, no hemos sido capaces de implantar medidas que mejoren las experiencias de los pasajeros y empleados.

Nos encontramos en un momento en que los pasajeros de una aerolínea buscan algo más que precios bajos: buscan que les “seduzcan”, que les ofrezcan nuevas experiencias, que les sorprendan y les agraden. Por ello las aerolíneas se han dado cuenta de la importancia que tiene la experiencia del cliente.

Cada vez más aerolíneas son conscientes que la inversión en la Experiencia de Cliente o *Customer Experience* (en adelante CX) puede ser una apuesta estratégica que les posicione mejor dentro del mercado y les haga destacar sobre el resto de aerolíneas. Por esa razón están realizando grandes inversiones. En este trabajo intentaremos argumentarlas a base de exponer sus beneficios.

Cuando hablamos de la CX también debemos hablar de la Experiencia del Empleado o *Employee Experience* (en adelante EX), por ello creemos conveniente también desarrollar un estudio sobre esta última, el porqué de su importancia, y demostrar la relación que guardan ambas.

Con este trabajo queremos destacar aquellos aspectos más importantes para el conocimiento de estas disciplinas (CX y EX), y que pueda ser usado por aquellas aerolíneas que quieran apostar por esta nueva estrategia. Para avanzar en la dirección correcta, deben conocer más sobre cómo definir la cultura de la aerolínea y cómo ser capaces de transmitir la cultura con facilidad a cada uno de sus empleados y pasajeros. El objetivo es que se puedan identificar con ella, logrando despertar su interés y la ilusión por mantener un vínculo con la aerolínea.

Cada aerolínea debe conocer su posición. Para saber cómo empezar a desarrollar y plantear cambios, es importante saber medir y saber qué lugar queremos ocupar en el mercado, por ello se expondrán métodos de cómo hacerlo.

Las Aerolíneas están implantando departamentos de CX, con los que ser capaces de crear nuevas experiencias a los pasajeros y lograr su fidelidad, por ello creemos conveniente el desarrollo de un estudio de esta nueva disciplina para conocer mejor los beneficios que pueden lograr. En la actualidad, existen aerolíneas norteamericanas que han posicionado al cliente, y no al producto o servicio que ofrecen, en el centro de su estrategia. Esto les ha hecho mejorar sus indicadores de CX, lo que se traduce en un aumento de los beneficios económicos y la reputación de marca como se verá en el trabajo.

En el trabajo queremos hacer hincapié en la importancia del aspecto humano en esta disciplina. La CX se compone de emociones y percepciones, y los medios principales que se usan para lograrlas son la tecnología y las personas, y es en estas últimas en las que nos centraremos en el trabajo. Porque ellas pueden ser capaces de ofrecer experiencias inolvidables a cada uno de los clientes.

En la última parte del trabajo se desarrollara un proceso de implementación de mejora de la experiencia con medidas de CX y EX. Estas van encaminadas a obtener el éxito, con herramientas y programas para poner en el centro de la aerolínea a los clientes y empleados. Estas propuestas están basadas en el estudio realizado en aerolíneas con una gran experiencia de más de 10 años en estas disciplinas. Estas medidas pueden ser adaptadas a las peculiaridades de cada aerolínea, para potenciar su EX y que esta influya en la mejora de la CX.

2. FINALIDAD DEL TRABAJO

Queremos ofrecer una visión poco conocida de la CX, y que actualmente pocas aerolíneas en el sector están siendo capaces de aprovechar: enfocarse en el lado más humano de la CX. Actualmente, Norteamérica está a la cabeza, siendo varias de sus aerolíneas las que más están desarrollando esta parte de la CX, que pasa por poner en el centro de su estrategia a las personas (clientes y empleados).

Con este trabajo se busca destacar la importancia y el potencial que existe cuando se integra la EX en la disciplina de la CX, creando una nueva cultura en las aerolíneas. Puede ser difícil realizar un cambio cultural dentro de una aerolínea ya instaurada y con bastantes años en el mercado, pero no es imposible, por ello este trabajo pretende ser una guía para poder realizar cambios en esta dirección.

Cuando las aerolíneas desean cambiar su cultura, cometen el error de pensar que con implantar medidas correctoras o cambios organizacionales es suficiente, y el primer implicado en este cambio es la dirección, que deben creer y apostar por este cambio como se verá a lo largo del trabajo, otro error que se suele cometer es acudir a auditores externos para realizar ese cambio cultural o relanzamiento de la CX, pero desconocen que su mayor tesoro y los que más pueden hacer por realizar este cambio son los empleados, ellos están a diario con las personas que hacen posible que la aerolínea siga volando, ellos saben qué desean, qué esperan, y qué quieren los pasajeros, ¿por qué no escucharlos?.

Es posible que ese tesoro del que hablamos esté formado por diamantes en bruto, por lo que hace falta pulirlos para conseguir auténticos diamantes. Por ello, con este trabajo se ofrecen pasos e iniciativas para poder pulir cada uno de los diamantes de los que se compone la aerolínea.

En definitiva, se espera poder transmitir la importancia de una vinculación total por parte de la dirección, los mandos, y empleados en la transformación cultural, y posicionar en el centro de las decisiones y la estrategia de la aerolínea a los clientes y empleados.

Objetivos específicos:

Transmitir a las personas que toman decisiones dentro de una aerolínea la importancia de impulsar un cambio cultural, que base su estrategia en poner en el centro de la aerolínea a los clientes.

Ofrecer una herramienta o metodología que permita conocer y realizar este cambio cultural, basado en aerolíneas que apuestan por la EX y cómo sus NPS son de los más altos del sector al igual que sus beneficios.

Crear un documento capaz de transmitir los beneficios de una política centrada en el cliente y empleado.

Una aerolínea la componen muchas personas, y se obtienen mejores resultados cuando se escuchan todas las opiniones, se motiva, empodera y se ofrece protagonismo a todos los empleados. Demostraremos como estas acciones ofrecen un beneficio económico y de reputación a través del estudio de varias aerolíneas.

3. FASE TEÓRICA

A lo largo de la fase teórica realizaremos un viaje a través de aquellos aspectos más destacables sobre la disciplina del *Customer Experience* y *Employee Experience* junto con aquellos aspectos que ayuden a que en ambas disciplinas se obtenga éxito.

3.1 CUSTOMER EXPERIENCE

3.1.1 ¿QUÉ ES CX?

La CX se traduce como la experiencia y el recuerdo^[50] que se crea en el cliente durante el recorrido que realiza en la compra y uso de un servicio o producto.

Este recuerdo y experiencia que se genera sobre el cliente durante todo el recorrido de la adquisición de un producto o servicio^[01], creara una relación con el cliente a largo plazo, influenciando en la reputación de marca y culminando en una fidelidad hacia la organización por parte del cliente, convirtiéndose esté en uno de sus mayores embajadores.

La CX depende de diferentes aspectos:

El recuerdo, las sensaciones y emociones que genera la organización crea una imagen mental en el cliente.

En la CX influyen diferentes experiencias, como la reputación de marca a través de lo que haya podido oír o ver el cliente antes de su primer contacto con ella, y por ello es importante gestionar de la mejor forma posible los efectos públicos de la marca. El producto o servicio es otra parte de la que se compone la CX. Por último todas las interacciones que realiza el cliente también influyen. Y la unión de estas experiencias compone la CX.



Figura 01. Experiencias que componen la CX. Fuente: IZO

Otra definición para la CX podría ser: el viaje que realiza el cliente, durante el cual interactúa^[02] con diferentes departamentos, aplicaciones, personas hasta que hace uso del producto o servicio, e incluso las interacciones que obtiene al final del viaje también influyen en la experiencia.

Como repetiremos durante todo el trabajo, la CX es una conexión totalmente transversal dentro de toda organización, todas las personas son responsables de su implantación, de su correcto funcionamiento y su éxito, por ello debe ser algo que impregne a toda la organización desde la punta de la pirámide hasta la base de esta, si la cúspide no está comprometida difícilmente las bases se movilizarán en este objetivo.

CONCEPTOS CLAVE

Customer Experience es la relación que tiene un cliente con una organización. La experiencia del cliente se refiere a la suma de todas las experiencias que el cliente tiene con el negocio, según todas las interacciones y pensamientos sobre el negocio, algo que afecta a la organización de forma transversal.

Elaboración Propia.

3.1.2 HISTORIA DE LA CX

La historia de la CX data de los años 80, cuando las primeras organizaciones Estadounidenses crearon los primeros sistemas de calidad denominados TQM (*Total Quality Management*), en ese momento fue cuando empezó a contemplarse la satisfacción del cliente, gracias a ese movimiento hubo muchas agencias que siguieron sus pasos realizando estudios sobre la satisfacción del cliente.

Maritz y **JD Power and Associates**^[03] fueron las dos compañías que se unieron a su estudio, en el caso de Maritz era una compañía que se especializaba en la mejora del desempeño, creó unas puntuaciones que le ofrecían información del desempeño del trabajo a través de la satisfacción de los clientes. En ese momento **JD Power** colaboraba con *Toyota Motor Industrial Equipment* (pioneros en *Lean Management*) gestionando la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

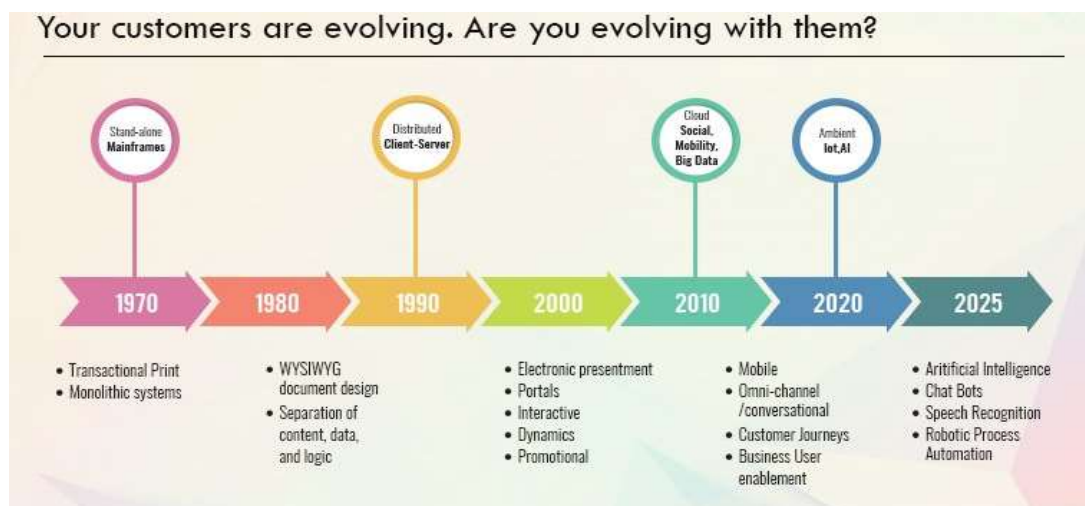


Figura 02. Evolución de la CX. Fuente: FCI CCM. Inc

Más tarde a mitad de la década de los noventa, muchas firmas dedicadas a la investigación de los mercados vivían uno de los mejores momentos, gracias a la preocupación de las organizaciones de gestionar de una forma adecuada y correcta la calidad a través de conocer la satisfacción de los clientes.

Bradley Gale^[03] publicó “*Managing Customer Value*”, un libro donde ya mencionaba que la satisfacción no es lo único que atraía a los clientes. Apareció el concepto de *Customer Value* en el que se valoraban diferentes conceptos como la calidad, el precio, la comunicación y más aspectos relacionados con la experiencia que percibía el cliente durante todo el proceso de compra (Mapa del viaje del cliente).

Hace no mucho tiempo las comunicaciones que mantenían las empresas con los clientes se limitaban a medios totalmente unidireccionales, tales como: anuncios, correos electrónicos, llamadas telefónicas. Esto les ofrecía la posibilidad de dirigir la comunicación o la imagen en la dirección que deseaban, sin que la opinión de los clientes pudiera influir negativamente sobre la imagen pública de la organización, algo ahora impensable con las redes sociales.

Actualmente, los consumidores son los que crean su propia percepción de la marca a través de sus vivencias, experiencias transmitidas por las redes sociales, por ello las organizaciones deben involucrarse en buscar o encontrar aquellos valores o intereses comunes con los consumidores y despierten su interés, por ello cada vez es más importante la obtención de los datos correctos.

En 2003, **Fred Reichheld, Bain y Satmetrix**^[03] publicaron en **Harvard Business Review** un sistema de evaluación sobre la opinión de los consumidores, denominado NPS (*Net Promoter Score*) una forma sencilla de conocer si el cliente repetirá o nos recomendará a sus amigos o familiares. El sistema es bastante simple, de hecho, es un sistema que tiene diecisiete años, siendo uno de los sistemas más utilizados hoy en día.

Más tarde, **Ron Zemke y Chip Bell**^[03], desarrollaron la herramienta que se conoce como Mapa del viaje del cliente (*Customer Journey Map*), que las empresas utilizan para conocer el recorrido que realizan los clientes desde el momento que demuestran interés por un producto o servicio hasta que finalmente lo terminan adquiriendo, toda esta información se refleja en un mapa, en él obtenemos valiosa información, como el canal que utilizan para acceder a nuestra organización, además de toda la información que se obtiene de cada punto de contacto.

La creación en 2011 de la **Asociación de Profesionales de CX** dio origen a la disciplina CXM (*Customer Experience Management*), que es la recopilación de procesos que emplean las organizaciones para explorar, vigilar y planificar las interacciones entre cliente y organización a lo largo de la relación con el cliente.

Hace unos años, la CX únicamente se enfocaba en los compromisos posteriores a la compra, en cambio ahora es algo mucho más amplio, engloba todo el recorrido que realiza el consumidor, abarcando diferentes áreas como ventas, postventa, marketing, tecnología, y recursos humanos, en definitiva, afecta a todos los departamentos de la organización.

Próximamente podremos ver la integración de las diferentes herramientas como CX, ERP (*Enterprise Resource Planning*) y el CRM (*Customer Relationship Management*) en una sola, ya que hace dos años se produjo la compra de **Qualtrics** (empresa estadounidense en la gestión de las experiencias) por parte de SAP (*Systems, Applications, Products*), organizaciones expertas en herramientas de la CX.

3.1.3 INFLUENCIA DE LAS DIFERENTES GENERACIONES

No debemos de perder de vista que en las últimas dos décadas existen nuevas generaciones, las cuales están llegando al mercado laboral, y se mueven por más motivaciones que un sueldo, ahora buscan que las organizaciones en las que trabajan tengan los mismo valores que ellos, se identifiquen con su política social, por ello ahora es más difícil llegar a estas nuevas generaciones, tanto si queremos que trabajen en nuestra aerolínea, o si queremos que compren un billete para volar con nuestra aerolínea.

Aunque como aerolínea no podemos perder de vista, que ofrecer precios competitivos sigue teniendo su efecto, si es cierto que hoy se busca algo más que el precio, las nuevas generaciones buscan identificarse con la aerolínea en la que quieren trabajar, al igual que lo hacen con aquellos productos o servicios que adquieren.

Estos aspectos que se han mencionado están relacionados con la CX y EX, y por eso aquellas aerolíneas que sean capaces de explotar al máximo el potencial de estas disciplinas, serán aquellas donde deseen trabajar las nuevas generaciones, al igual que serán las primeras de las que quieran adquirir sus servicios o productos.

Las aerolíneas evolucionan adaptándose a las nuevas generaciones, pero las personas no evolucionan con la misma rapidez. Podemos ver como ejemplo las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) que usan las diferentes generaciones: Baby Boomers, la televisión; la Generación X, los ordenadores; y los Millenials, el móvil o tablet. Por ello las aerolíneas deben ir ampliando la forma de llegar a sus clientes, si no quieren perder una generación completa. De la misma forma podemos encontrar lo que valora más cada una de ellas, por ejemplo, la Generación Z y los Millenials valoran más la comodidad y la familiaridad en comparación con los Baby Boomers.^[51]

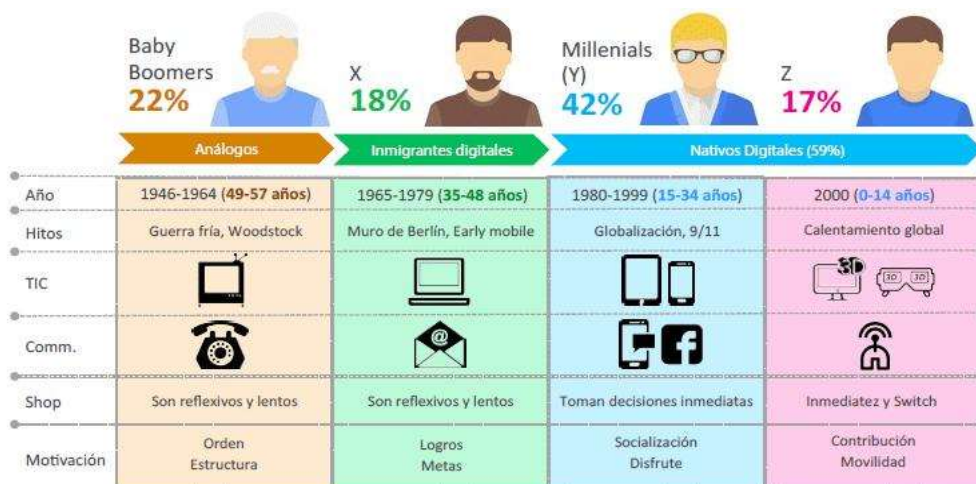


Figura 03. Clasificación de las generaciones. **Fuente:** Blog Begoña González

Adquirir nuevos clientes es significativamente menos costoso que retenerlos, los clientes leales son valiosos por lo que conlleva, siendo una fuente confiable de ingresos repetidos, por ello es importante saber que desean y esperan de la aerolínea.

Muchos clientes particularmente los Millennials y la Generación Z, pero también cada vez más los Baby Boomers, están eligiendo marcas verdaderamente orientadas al cliente, a diferencia de sus competidores que se orientan al producto y precio únicamente, de esta forma están dispuestos a pagar una prima por los productos o servicios, y volver como clientes fieles de la marca.


				
	Baby Boomer 1940 - 64	Gen X 1965 - 79	Gen Y (Millennial) 1980 - 1999	Gen Z 2000 -
CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Postguerra • Dictadura 	<ul style="list-style-type: none"> • Transición • Capitalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización • Estabilidad económica • Nacimiento Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad y múltiples realidades • Redes sociales • Nativos digitales
COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Idealista • Revolucionario 	<ul style="list-style-type: none"> • Materialista • Competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalizadores • Curiosos • Orientados a uno mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad indefinida • Adictos • Dialogantes • Realistas
CONSUMO	<ul style="list-style-type: none"> • Colectivo • Vinilo y películas 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualista • Marcas y coches • Artículos de lujo 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentados • Festivos y viajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Únicos • Ilimitados • Éticos

Tabla 01. Características de las diferentes generaciones. **Fuente:** Elaboración Propia.

Actualmente cuando se intenta fidelizar a los clientes con una marca, se debe saber que es necesario crear una conexión emocional para lograrlo. Parece obvio, pero entender esto, y despertar emociones en las personas no es algo sencillo de lograr.

Algunas aerolíneas cada vez son más conscientes de que la mayoría de los clientes desean un trato personalizado, aunque en muchas ocasiones se confunde crear un programa de fidelidad con un servicio personalizado. Un programa de fidelidad puede amplificar la sensación de una buena CX, pero este jamás compensará los errores creados o una mala gestión. Un buen programa de fidelización puede introducir beneficios nuevos y diferentes que pueden llegar a atraer a los clientes (ofrecer servicios gratuitos).

Muchas aerolíneas creen que la personalización es el envío de correos electrónicos con el nombre del cliente, otros en cambio creen que la personalización es la segmentación o micro segmentación. Esto último es algo importante pero no se puede entender como personalización. Pocas aerolíneas están explotando la correcta personalización, para llegar

a esta etapa, las aerolíneas deben conocer a sus clientes mejor de lo que lo hacen actualmente, y ofrecer una personalización relevante para cada uno de ellos basada en el conocimiento del cliente.

Se debe empezar a pensar que uno de los activos de la empresa, aunque no sea cuantificable y su valor no se tenga en cuenta en sus libros, son los clientes y empleados. Por ello se deben proteger e invertir en ellos. La lealtad de los clientes es uno de los grandes capitales de la empresa, actualmente los Millenials, cada vez más, buscan interactuar con aquellas organizaciones que trabajan con una visión superior a obtener ganancias para los accionistas.

Con relación a la lealtad, es un largo camino que se debe recorrer y cometiendo los menores errores posibles, porque un acierto no compensa un error. Las aerolíneas no deben olvidar que tres de cada cuatro clientes dicen que volaran con otra aerolínea si obtienen una mejor oferta, por ello es importante y esencial que las aerolíneas no olviden que una inversión en la CX debe ser proporcional al ROI (*Return on Investment*), siempre la CX y precio deben ir unidas. El ser la aerolínea que mejor CX ofrece no nos asegura que el pasajero desee volar con nosotros si el precio supera lo que están dispuestos a pagar por esa experiencia.

3.1.4 PILARES DE LA CX

Actualmente la CX según estudios realizados por KPMG, se sustenta en unos pilares, los cuales deberían estar presentes en todas las decisiones que toma la aerolínea. Por ello, ahora más que nunca, aquellos departamentos o personas que deben tomar decisiones, necesitan entender a los clientes a un nivel más profundo, dominar los seis pilares de la CX ayudará a ello.

Estos son los seis pilares^[04] de la CX sobre los que deberá de pivotar toda política y estrategia de la aerolínea.



Figura 04. Pilares de la experiencia del cliente. **Fuente:** KPMG

Cada vez más, cada cliente le da más importancia a uno u otro de estos pilares, pero todos ellos en su conjunto son los que componen la CX. Por ello es importante trabajar en cada uno de ellos.

Un estudio desarrollado por la consultora **KPMG**^[52] buscó la opinión de 275.000 consumidores, sobre 2.700 marcas. Las preguntas giraban entorno a los pilares de la CX. Este modelo, de seis pilares, proporcionó una definición precisa y es el resultado de una experiencia exitosa. Más de 3 millones de comentarios detallados por los clientes han validado la importancia de los seis pilares para lograr la retención y recomendación. Los pilares están interconectados y las aerolíneas que demuestran un dominio de todos ellos, serán aerolíneas líderes en el mercado.

INTEGRIDAD

La integridad demuestra confiabilidad. Hay situaciones en las que es importante crear confianza y para ello, las aerolíneas deben reaccionar públicamente ante estas situaciones difíciles, y habrá otros momentos en el que los empleados deberán crear esa confianza con acciones individuales. Pero para todos los clientes el grado en que la aerolínea cumple con sus promesas es el más importante.

La cultura de la aerolínea debe estar basada en la confianza e integridad, y para lograrlo se deben apoyar en la ética y la moral.

RESOLUCIÓN

La recuperación del cliente es lo más importante. Aunque se disponga de los mejores procesos, procedimientos y herramientas, habrá momentos en los que habrá errores. Las aerolíneas líderes tienen determinados procesos para colocar al cliente en el lugar que debía haber estado de no haberse producido ese error. Pero las opiniones de los clientes nos demuestran que con solucionar los problemas ya no es suficiente.

Una disculpa sincera y actuar con urgencia son los dos elementos cruciales para una resolución exitosa.

EXPECTATIVAS

Los pasajeros tienen unas expectativas de cómo será capaz de satisfacer la aerolínea sus necesidades, y éstas son creadas por las diferentes experiencias y conocimientos que tienen a través de sus experiencias con otras aerolíneas. Las grandes aerolíneas entienden que las expectativas se establecen estratégicamente por la promesa de la marca, pero es todos los días cuando, a través de interacciones en los puntos de contacto donde se deben cumplir y superar esas expectativas. Por ello es importante tener presente constantemente las expectativas de cada cliente, en cada minuto y en cada momento. Hay aerolíneas que crean expectativas genéricas, mientras que las aerolíneas líderes establecen expectativas con precisión que ayudan a deleitar al cliente.

TIEMPO Y ESFUERZO

Los clientes dedican mucho tiempo y esfuerzo, por ello buscan cierta gratificación instantánea. Se ha demostrado que eliminar obstáculos, y burocracia innecesaria para que el cliente pueda alcanzar sus objetivos más rápido y fácilmente, puede aumentar la lealtad. Muchas aerolíneas están descubriendo como usar el tiempo como fuente de ventaja

competitiva. Se pueden alcanzar ahorros de coste reduciendo determinados tiempos, pero ello nunca debe ser a base de sacrificar ninguno de los otros pilares.

PERSONALIZACIÓN

La personalización es el componente que más se valora dentro de la CX, implica demostrar que las aerolíneas saben y entienden las necesidades del pasajero y que la experiencia se adaptará. El uso del nombre, la atención individualizada, conocer sus preferencias y conocer las interacciones pasadas sumarán una experiencia más personal.

Pero aquello que distingue la verdadera personalización es conocer como el pasajero se siente después de su interacción, y la cual podemos saber si responden afirmativamente a las siguientes preguntas, ¿Se sienten valorados, importantes y con más control?.

EMPATÍA

La empatía es la capacidad emocional de mostrar que comprendemos la situación de la otra persona. Los comportamientos que crean empatía son fundamentales para entablar una relación sólida, e implica demostrar al pasajero que sabemos cómo se siente.

Es importante comprender las motivaciones de cada pasajero y sus expectativas, porque en el momento que seamos capaces de superarlas habremos conseguido una excelente CX, creando una fuerte relación y demostrando al pasajero que somos capaces de cumplir sus expectativas e incluso superarlas.

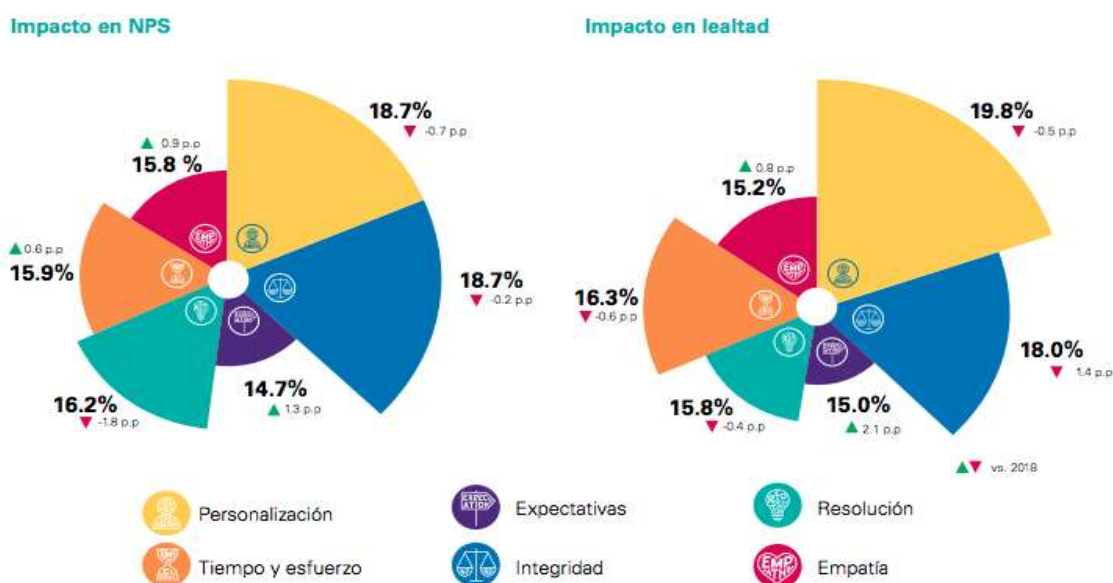


Figura 05. Que valoran más los clientes cuando realizan el NPS y para ser leales. **Fuente:** KPMG

Según la Figura 05 podemos ver el impacto que tiene cada pilar sobre su NPS y sobre la lealtad. Podemos ver cómo los pilares que tienen más peso en la recomendación es la personalización, la integridad y resolución, y para obtener la lealtad se repiten los pilares de la personalización e integridad y aparece el tiempo y esfuerzo.

- Resolución: sucede cuando el pasajero siente que te esfuerzas por complacerle, resolviendo sus quejas o necesidades.

- Integridad: cuando un pasajero confía en la marca porque ha demostrado que entrega calidad. Podemos destacar este valor sobre el resto porque será uno de los que vaya asociado a la aerolínea en todas sus acciones públicas y privadas, y no sólo en aquellas que mantenga con los pasajeros (declaraciones públicas, política social, etc.)
- Tiempo y esfuerzo: se dan cuenta de que se valora su tiempo, haciendo sus procesos los más cortos y menos complicados posibles.
- Personalización: cada pasajero desea y quiere sentir que sabemos lo que necesita, y cuándo lo necesita.



Elaboración Propia.

3.1.5 CINCO CLAVES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA CX

En una aerolínea existen cinco puntos clave^[05] en los que se debe trabajar internamente si se desea obtener éxito en la correcta implantación de una cultura basada en la CX:

IDENTIDAD ÚNICA

Afecta al conjunto de todos los empleados de la aerolínea, ya que deben alinearse con los valores de la empresa, del primero al último. Si no somos capaces de tener claro cómo ofrecer esa CX homogénea, esta no será siempre igual, por ello esta identidad debe ser clara y única, ser un ejemplo de lo que hace la aerolínea como organización a nivel interno y externo.

Este debe ser uno de los objetivos primarios, ya que es un punto crítico para iniciar el proceso de implantación de la CX. De nada serviría comenzar a diseñar y usar el *Design Thinking* o el *Customer Journeys*, si antes no se ha definido la identidad de la aerolínea y desde la dirección no se ha hecho el máximo esfuerzo posible para involucrar a todos los empleados. Esta identidad será una señal de identidad, algo que deben tener todos los

empleados en cuenta en el día a día cuando toman decisiones e interactúan con los pasajeros.

IMPULSO ORGANIZATIVO

Es importante que desde la punta de la pirámide (la dirección) no existan dudas sobre la idoneidad de esta identidad cultural, ya que será esta parte de la aerolínea la principal valedora de aplicar esta identidad si queremos lograr el éxito. De nada serviría que se esté transmitiendo una idea a los empleados en la que la dirección no cree o no está de acuerdo. Por ello es imprescindible que toda aerolínea disponga de un departamento de CX, el cual esté interconectado con el resto de departamentos, y la dirección sea uno de sus mayores defensores sin ningún tipo de fractura, ya que es posible que durante la implantación de la CX, haya dudas y algunos empleados ofrezcan resistencia, más fácil superar si la dirección es la impulsora.

IMPLICACIÓN DE TODOS LOS EMPLEADOS

La implicación es algo que tiene que llegar a todos los niveles, todos son importantes independientemente de su posición, y todos tienen su porcentaje de responsabilidad sobre la CX. En una aerolínea existen departamentos que no están en contacto con los pasajeros, y tal vez éstos no se dan cuenta de la importancia de entender, escuchar y comprenderlos. Si la aerolínea no realiza todos los esfuerzos necesarios para involucrar a todos los empleados, estará perdiendo una gran oportunidad para mejorar la CX. Sin unos empleados enamorados de su aerolínea, es difícil enamorar a los clientes.



Figura 06. Componentes de la cultura para crear una buena CX. **Fuente:** Elaboración propia

DOMINAR LAS INTERACCIONES

Una vez se ha conseguido que toda la aerolínea reme en la misma dirección, y todos sus empleados hayan comprendido la importancia de ello, es cuando se deberá pensar en el tipo de relación que se desea tener con los pasajeros. Para ello se deben realizar acciones concretas en cada uno de los puntos de contacto para crear pequeñas experiencias y dominar cada uno de ellos.

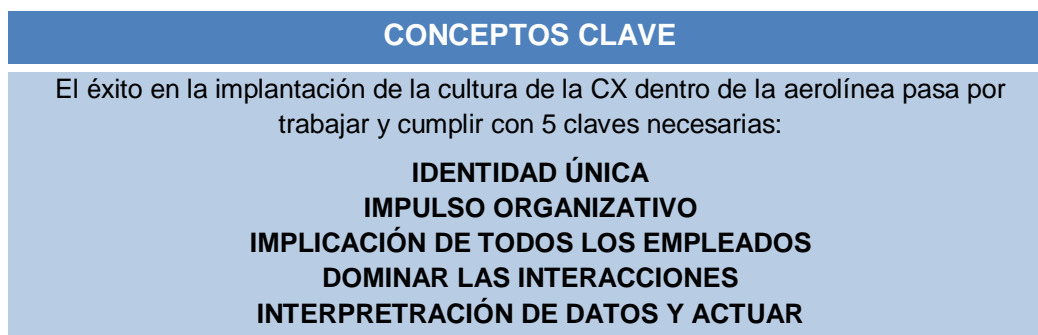
Se deben implantar herramientas rápidas y ágiles, que no den problemas cuando son usadas por los empleados. Una de estas herramientas es el *customer journey*, de gran ayuda, ya que nos ofrece una cantidad de información muy útil.

INTERPRETRACIÓN DE DATOS Y ACTUAR

De nada serviría desarrollar los puntos de contacto e implicar a todo el personal de la aerolínea, si no disponemos de unos mecanismos idóneos de medición. Tenemos que tener claro que toda nuestra estrategia ahora gira entorno a los pasajeros. Debemos analizar con determinada frecuencia si las medidas adoptadas van en el buen camino, y estamos obteniendo los resultados deseados. Para ello es necesario desarrollar sistemas que midan de una forma eficaz, realizando estas mediciones de forma continuada y constante, ofreciéndonos la posibilidad de obtener información en tiempo real y poder aplicar medidas correctoras en caso de desvío.

Por ello se debe contar con personal especializado para revertir una situación decepcionante a una experiencia positiva. Actualmente uno de los sistemas de medición más utilizados es el NPS, que se utiliza como indicador de la marca, que podríamos traducir como la posibilidad que existe de que se recomiende nuestra aerolínea a amigos, familiares, etc.

Habiendo desarrollado estos cinco puntos importantes de la cultura de la CX, es posible que no se obtenga el éxito, y se pueda fracasar. Como hemos mencionado, son 5 puntos y en todos ellos las ideas deben ser claras, capaces de ser transmitidas y entendidas por todos los implicados. En definitiva, se ha de tener claro quiénes somos y por qué somos diferentes, lo que ayudará a lograr que nuestra identidad sea única. Los primeros que deben apostar por este cambio es la alta dirección, sin su apuesta y cambio firme es difícil que se logre el éxito en la implicación de la CX. En resumen, el éxito dependerá de que se consiga cambiar la cultura organizacional.



Elaboración Propia.

3.1.6 LA INFORMACIÓN

CRM

Se habla mucho del CRM y muchas veces no queda claro si es una herramienta o filosofía. El CRM engloba todo, aunque se debe considerar como la estrategia de negocio que tiene como fin conocer a los clientes a través de la información que nos han facilitado, y que nosotros usaremos para darle aquello que desea, evitando que se vaya a la competencia.

Los tiempos han cambiado y antes era el pasajero quien debía adaptarse a las aerolíneas, en cambio ahora son las aerolíneas quienes deben adaptarse a ellos si quieren sobrevivir.

La cantidad de datos que se recopilan hoy en día de los pasajeros, obliga a disponer de un software de CRM^[06] que gestione toda la información recabada en una base de datos única, algo necesario desde un punto de vista de organización y orden.

Compartir información entre la aerolínea y pasajero ofrece beneficios para ambas partes^[53]. En el caso de los pasajeros:

- En las comunicaciones que mantiene el pasajero con la aerolínea, no le hace falta repetir la situación desde el principio, al disponer en su base de datos de información con todo el historial del cliente en comunicaciones anteriores.
- El pasajero tiene la posibilidad de que sus necesidades, requerimientos, gustos, preferencias sean tenidos en cuenta.
- Los pasajeros deberían ser solo contactados por temas de interés para ellos, no por los que la aerolínea considere conveniente.

Para la aerolínea:

- Centrarse en que realicen todos sus viajes con nosotros.
- Mejora y optimización de los recursos disponibles (hacer las cosas mejor no siempre equivale a invertir más dinero).
- Poder segmentar para invertir los esfuerzos en aquellos puntos o pasajeros con un gran potencial.
- Elevar las barreras a la competencia.

¿Como acertar con el mejor sistema de CRM?, es muy difícil aceptar debido a que las necesidades de cada aerolínea son diferentes, al igual que sus objetivos, pero existen ciertas características imprescindibles:

- Fácil de usar.
- Deber ser fácil de implementar.
- Posibilidad de integración con sistemas ya existentes.
- Personalizable.
- Flexible y escalable.

El software CRM se compone de diferentes módulos. Cada uno de ellos tiene una misión diferente, pero todos son necesarios que trabajen de forma integrada.

- CRM operacional enfocado a los departamentos de ventas y marketing.
- CRM colaborativo utilizado para la comunicación con los pasajeros, por los diferentes canales que usa la aerolínea.
- CRM analítico es la parte más tecnológica, es la parte encargada de traducir todos los datos en información valiosa para la aerolínea, nos ofrece adelantarnos a las necesidades de los pasajeros.



Figura 07. Componentes de un buen CRM. **Fuente:** Elaboración propia.

Pueden existir diferentes sistemas dentro de una aerolínea, pero lo más importante de ellos y lo que nos ofrecerá el máximo provecho será el integrar todos los sistemas. Cualquiera de ellos nos debe ofrecer la posibilidad de acceder a la información de cualquier sistema que utilice otro departamento, y con ello conseguimos una visión de 360º, y un conocimiento completo de cada uno de los pasajeros.

Una estrategia a largo plazo no puede ser competir por precio, ya que si se opta por bajar los precios, la competencia es posible que siga la misma dinámica y esta guerra de precios sea un juego de suma cero. En cambio competir ofreciendo un servicio diferente y de calidad puede que sí pueda ofrecer una ventaja a largo plazo, pero la competencia terminará igualando el servicio. En definitiva, lo único que nadie podrá copiar es la relación que se tiene con los pasajeros y la experiencia que ofrecemos, y una de las armas más importantes para obtener esto es su base de datos y la información de cada pasajero, que tanto esfuerzo ha requerido.

BIG DATA

Como se ha comentado anteriormente para el desarrollo de una CX plena, la información es imprescindible. A esta área la denominaremos BDA (*Big Data Analytics*), es una de las herramientas principales, por ello recabar la máxima información es imprescindible. Esta información que se puede recoger a través de encuestas, o contactos realizados con el cliente, ayudará a mejorar la CX. Aquellas personas que no están en contacto con el BDA, podrán entender mejor la CX con datos, análisis, percepciones y acciones a desarrollar.



Figura 08. Big Data. **Fuente:** Marketforce Information.

Durante el viaje del cliente existen diferentes puntos de contacto, los cuales se desarrollan antes, durante y después de la compra o servicio. Los clientes tienen respuestas cognitivas, afectivas, conductuales, sensoriales y sociales en cada interacción.

Todos estos puntos de contacto se consideran críticos, debido a que pueden afectar significativamente a la CX. No debemos perder de vista que

existen factores externos que pueden influir en la CX, y en muchas ocasiones no pueden ser controlados por la aerolínea.

El CXM se encarga de mejorar constantemente la CX en cada punto de contacto, por ello es necesario obtener la mayor cantidad de datos, no solo los que se obtienen por el pasajero directamente, sino también de las organizaciones externas que tengan datos, tanto de aspectos físicos, digitales y sociales.

Los datos que se recogen en las interacciones con los clientes pueden ser de dos tipos:

- Altamente estructurados, aquellos que hacen referencia a los datos de venta, ubicación geográfica, puntuación en encuestas de satisfacción.
- Desestructurados, aquellos que no se pueden cuantificar, tales como texto, sonido, imágenes o videos.

En ocasiones nos encontramos con datos de la CX que no son solicitados, y son estos los que pueden llegar a tener más valor, ya que aportan un conocimiento más preciso. Estos suelen ser realizados por iniciativa del pasajero (mails, comentarios en internet, comentarios realizados a los empleados).

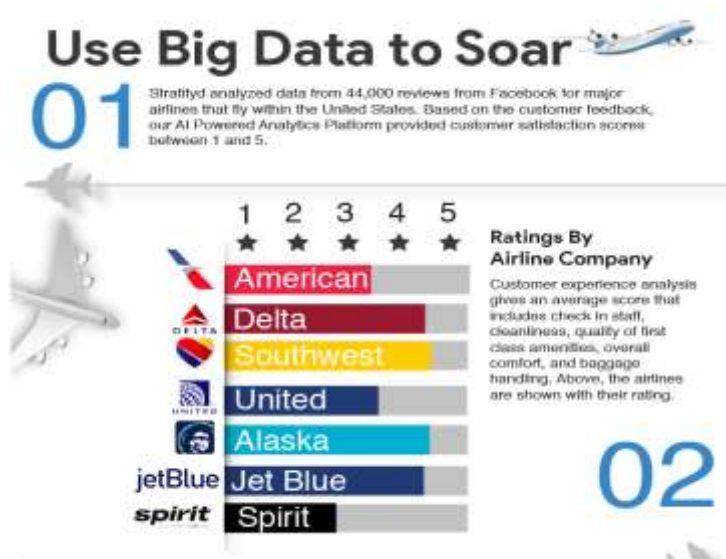


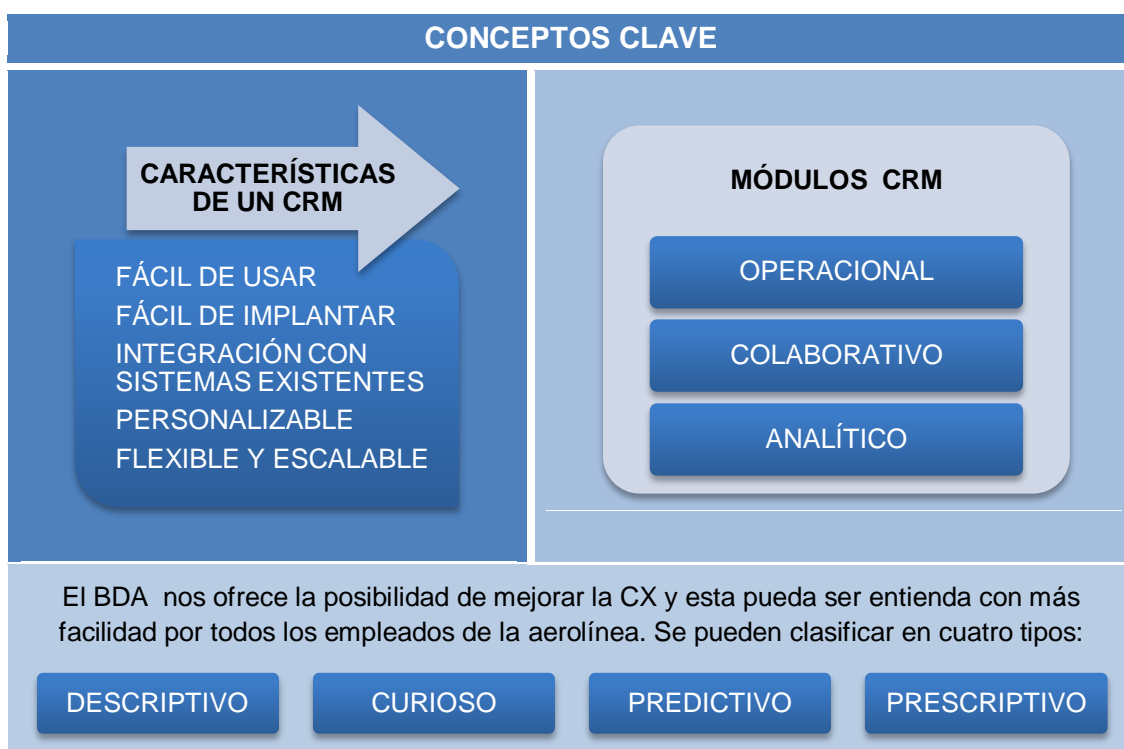
Figura 09. Ranking usó de datos en aerolíneas norteamericanas. **Fuente:** Medium.com.

Según **Sivarajah**, 2017; **Wedel** y **Kannan**, 2016^[53] el BDA se puede clasificar en cuatro tipos:

- BDA descriptivo, aquellos que responden a la pregunta ¿Qué pasó?
- BDA curioso, responde a la pregunta ¿Por qué sucedieron las cosas?
- BDA predictivo, responde a la pregunta ¿Qué podría pasar?
- BDA prescriptivo, que responde a la pregunta ¿Cuál es el mejor resultado?

Las percepciones de la CX se pueden clasificar en psicográfica que se relaciona con el conocimiento sobre los factores ocultos que impactan en las percepciones de los individuos sobre su CX; y de comportamiento de mercado, que está relacionada con el conocimiento sobre el desempeño de las aerolíneas en términos de CX, en relación con el mercado.

Toda la recopilación de datos, requiere que los empleados de toda la aerolínea estén capacitados para comprender cómo se generan estos conocimientos y cómo éstos pueden actuar sobre la CX. Una vez estos datos se utilizan para una mejora de la CX, existe la posibilidad de medir el impacto de estos cambios, lo que puede traducirse en aumentos de satisfacción del pasajero, aumento de ingresos, nuevos servicios, optimización de procesos, productividad y eficiencia.



Elaboración Propia.

3.1.7 LA INNOVACIÓN

Podemos pensar si en la CX es necesaria la innovación. Hasta ahora siempre que se hablaba de innovación, ésta se asociaba a laboratorios. Pero esa imagen que aún se mantiene, en realidad ha evolucionado, y la innovación se ha hecho más global llegando a todos los sectores incluidos el de servicios. Pensemos ahora en una aerolínea, cómo se comunicaban antes y cómo lo hacen ahora, cómo se realizan los cobros.

Algunos autores como **Ryan y Lowry**^[54] con su libro “*The Method Method*” han llamado a la innovación de bata blanca “*hard innovation*” y la de sin bata blanca “*soft innovation*”. En el caso de la *hard innovation* se centra en características técnicas, en la que apela al hemisferio izquierdo de los clientes, racional y analítico. En cambio en el caso del *soft innovation* se centra en la experiencia y apelaría al hemisferio derecho, donde se encuentran las sensaciones y las emociones.

Volviendo al inicio de si es necesaria la innovación, podemos obtener una respuesta con otra pregunta, ¿por qué escogen los pasajeros nuestra experiencia frente al resto de oferta que existe?. Si la respuesta que obtenemos es que los pasajeros prefieren nuestra

experiencia porque es diferente y mejor a lo que encuentran en el mercado, la respuesta será sí.



Figura 10. Componentes de la innovación. **Fuente:** Queadient.

través de un producto o servicio, o también ofreciendo acceso a información, mejorando el servicio post-venta, etc. Pero todo ello se puede representar siempre utilizando el *journey customer map*, que es un instrumento que nos permite conocer el recorrido del cliente.

Cuando se crea una experiencia para el cliente, se puede hacer a

La CX por naturaleza no se localiza sólo en un lugar del mapa, sino que actúa en los diferentes puntos de contacto. Por ejemplo, en el caso de una aerolínea: la experiencia que tiene durante el vuelo, el proceso de compra, el servicio recibido en el aeropuerto. Todos ellos son ofrecidos por empleados. Los productos o servicios ofrecidos pueden ser imitados, pero lo que nos hará únicos son las personas. Por ello la innovación en este caso se deberá aplicar sobre el personal de la aerolínea, creando una atmosfera inigualable en las interacciones e impregnándolo de una esencia única como señal de identidad.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La IA (*Artificial Intelligence*) puede llegar a influir en las ventas, impulsar las operaciones, mejorar la eficiencia y optimizar costes impulsando la fidelidad y generando conocimientos.

La IA debe ser conectada a los datos recogidos^[55] para su correcta implantación, y poder ofrecer una experiencia personalizada que es lo que los pasajeros desean y esperan.



Figura 11. Reconocimiento biométrico en aeropuertos. **Fuente:** Revista Travel Manager

Existen tres pasos alineados para una correcta implantación de una plataforma de IA:

- Integrar la IA en la plataforma que se utiliza para el diseño de la experiencia, y a partir de ahí, nutrir de información y datos de valor de los pasajeros.
- Desde una visión de conjunto crear una solución para unir todas las plataformas, de tal forma que tanto las plataformas de CX, los datos y los análisis generadores por la IA estén interconectados.
- Encontrar tecnologías de integración que garanticen que la tecnología existente es capaz de soportar los sistemas IA.

Podemos ver como aerolíneas norteamericanas como **Air Canada** y **WestJet**^[07] apuestan por la IA, realizando grandes inversiones. Esta apuesta les puede posicionar con una ventaja competitiva respecto a sus competidores, proporcionando una mejor CX a la vez que reduce sus costes y aumenta sus ingresos.

Una de estas inversiones, es el desarrollo de los “*chatbots*” que son capaces de responder a las preguntas más frecuentes de los pasajeros, gracias a complejos algoritmos. Este proceso ayuda a automatizar las operaciones de las aerolíneas y dedicar el esfuerzo humano en otra tarea. Otro campo en el que se están realizando grandes avances es en el reconocimiento biométrico para agilizar los procesos del *check-in* (facturación) o embarque.

El CEO de **WestJet**, **Ed. Sims** declaraba: “*Es realmente un área intacta para la industria de las aerolíneas y que necesitamos desarrollar muy rápido*”.

Según el informe de la firma **Markets and Markets**^[07] se estima que en los próximos 10 años la inversión en IA se verá multiplicada por 20 sobre la que se realizó en el año 2018 que fue de 133 millones de euros.

Según IATA las nuevas tecnologías en IA son necesarias, ya que en las próximas dos décadas el tráfico aéreo se incrementará, afectando de forma significativa al control de pasajeros en los aeropuertos, y al control de tráfico aéreo.

Según **Rodrigo Acuna Agost**^[07] director de Investigación de IA en **Amadeus IT Grupo** “*La IA será fundamental para mejorar la experiencia de los pasajeros antes, durante y después*

de los vuelos”, los beneficios serán muchos, algunos no se podrán ver pero serán revertidos en los pasajeros con una mejora en los precios, y otros, como la rapidez de tránsitos en los aeropuertos, embarques de vuelos, productos personalizados para cada pasajero.



Figura 12. Inteligencia artificial. **Fuente:** TyN Magazine.

Un ejemplo de ello es el caso de **Air Canada** que ha instalado un sistema innovador que mejora toda la CX, desde las reservas hasta la obtención de un servicio totalmente personalizado.

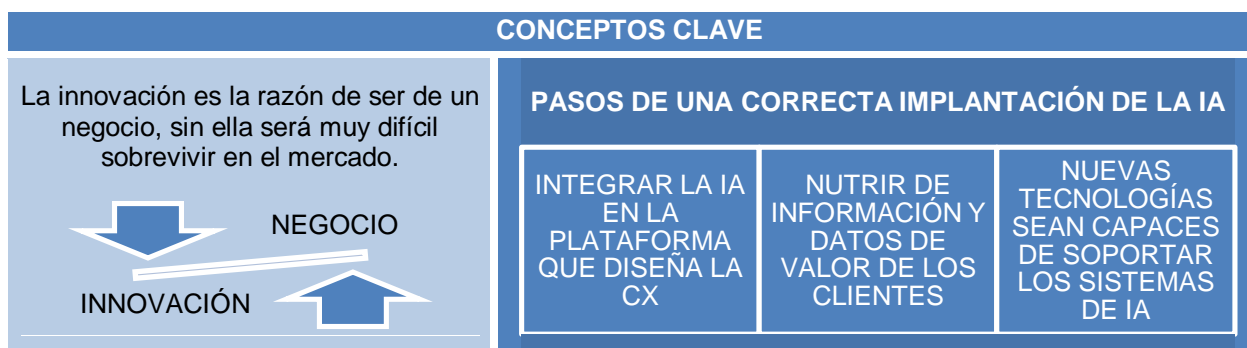
Según **Steve Peterson**^[07] director mundial de viajes y transporte de **IBM Institute for business Value**, “La IA ofrece la personalización de

las ofertas según los intereses de los pasajeros, y las preferencias de precios acotarán las búsquedas que hacen los pasajeros antes de reservar un vuelo, de esta forma las opciones que le ofrece el sistema se basarán en lo que quiere, simplificando la búsqueda”.

Detrás de todos estos avances tecnológicos, siempre existe el miedo sobre la gran cantidad de información que estos sistemas recogen, según dijo **Peterson** “La información personal de los pasajeros tiene menos riesgo de ser violada en la aviación, porque la mayoría de los sistemas de IA usan datos generalizados y acceso autorizado a datos existentes como el historial de viajes para determinar a qué perfil se asemeja el pasajero”.

Los sistemas de IA pueden predecir cuándo se requiere realizar un mantenimiento, adelantarnos a una reparación, reprogramando la reparación para acortar el tiempo del avión en tierra. El sistema podrá prever un evento antes de que suceda, informarnos de que está próxima la fecha de viaje de uno de los clientes por su historial de viajes, pudiéndonos adelantar con ofertas y servicios.

La mejor CX es aquella que se compromete a satisfacer las necesidades emergentes de los clientes con tecnologías avanzadas (IA, bots, análisis predictivo).



Elaboración Propia.

3.1.8 SIGNIFICADO DE LA MARCA

La marca será el buque insignia de la CX, porque identificarán una mala experiencia con la marca, y como ya se ha demostrado, se tarda menos de la mitad de tiempo en destruir de lo que hemos tardado en construir. En muchas ocasiones tanto los empleados de cualquier nivel, como la dirección, no dejan de ser embajadores de la marca, y cualquier acto que realicen en público se terminará asociando a la marca, sea bueno o malo, tenemos un ejemplo muy claro en **Sir Richard Branson**, todos los que lo conocen no pueden dejar de relacionar que todo lo que hace o dice guarda relación de alguna forma con la marca **Virgin**.

Los clientes muchas veces vuelan con una aerolínea, porque en ocasiones se sienten identificados con los valores e ideas que trasmite la marca.

Unir la marca con la CX exige un apoyo corporativo de los empleados, en definitiva, a todo el ámbito de la aerolínea sin ningún tipo de fisuras. De esta forma se considerará una marca fuerte y sólida. Para ello, la aerolínea debe ser fiel a cumplir aquello que predica y promete. En el momento que se comporta fiel a sus valores y objetivos, habrá construido unos cimientos fuertes desde los que construir una marca de valor, y con la que podrá marcar la diferencia con sus competidores.

El secreto para atrapar a los pasajeros, hoy en día, es ofrecer experiencias 360°, ser capaces de que esos contactos se conviertan en experiencias satisfactorias, importantes, imborrables y en cada una de ellas se impregne de los valores de la marca. La CX debe ser una ocasión para vincular la marca con esa experiencia.

3.1.9 ENTORNOS MULTICANALES

CONTACT CENTER

La CX es un paso más hacia el propósito principal de la empresa que es obtener una ventaja competitiva, con la que poder marcar diferencias.

El aspecto intangible de este posicionamiento estratégico de la CX, puede hacernos pensar que es algo teórico, algo místico, pero debemos ser capaces de dejar esta perspectiva y debemos centrarnos en realizar acciones que puedan medirse.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la CX no es una responsabilidad de un departamento o una persona ^[53], es una responsabilidad de toda la aerolínea, que se realiza en diferentes dimensiones:

- Dimensión vertical: debe que ser claro el mensaje que la cúspide de la pirámide emite al resto de la aerolínea y de su apuesta por esta.
- Dimensión horizontal: como se ha apuntado, la responsabilidad es de todos los departamentos y empleados, incluso aquellos que no están en primera línea con el pasajero.
- Dimensión temporal: no es algo que se puede lograr en un reducido tiempo, por ello es necesario una programación de fases para su implantación de una forma correcta y ordenada.

En las organizaciones de servicios como es el caso de las aerolíneas, los empleados

guardan una mayor relevancia, ya que la CX se sostiene sobre la EX, razón de más para trabajar y medir la experiencia que tienen estos últimos.

Un *Contact Center* debe marcarse tres objetivos como imprescindibles^[54]:

- **Sistemas:** debe tener a disposición de sus empleados sistemas rápidos y fiables, lo que hará que el tiempo de respuesta sea reducido, y la información volcada en ellos sea fiable.
- **Procesos:** el hecho de no disponer de unos procesos claros obliga en ocasiones a los pasajeros a realizar largas esperas mientras el empleado consulta las dudas planteadas.
- **Tiempo:** como un mix de los dos puntos anteriores, se debe asegurar un tiempo de respuesta en el que el pasajero obtenga una respuesta a sus preguntas, y no sean múltiples conversaciones para obtener una respuesta.

VENTA ONLINE

Uno de los principales atractivos o ayudas a la hora de poder vender por Internet es conseguir un website amigable, para asegurarse aparecer en las primeras posiciones, aunque existe la alternativa de realizarlo a base de talonario en el caso de las grandes aerolíneas.

Pero volviendo a lo que comentábamos, es muy importante desarrollar un website de fácil manejo, y sin largos pasos para realizar la compra de un billete, que transmita cierta simplicidad, como ya se ha mencionado éste se considera un punto de contacto, y esto conseguirá que podamos crear una CX satisfactoria en este punto de contacto. En cambio, sí en su primer contacto con el website, les resulta compleja, lenta, terminarán dirigiéndose a las website de otras aerolíneas.

El mercado ha obligado a todas las aerolíneas a la segmentación, y ya no se trabaja como años atrás, cuando se ofrecía un solo producto o servicio. Si queremos marcar la diferencia, debemos segmentar y ser capaces de ofrecer un producto diferenciado, dependiendo de quien es el pasajero. Actualmente las aerolíneas tienen a su disposición una cantidad inmensa de datos sobre colectivos, generaciones, etc., y si a esta información le sumamos la que ya tenemos de los pasajeros, disponemos de la suficiente para segmentar, personalizar los servicios y las comunicaciones. Estos cambios nos harán marcar la diferencia con el resto de aerolíneas del sector.

En el caso de las aerolíneas el pasajero puede llegar al avión comprando sus billetes de diferentes formas (agencia de viajes, website, buscadores externos), por ello todas deben estar preparadas para la comunicación con el pasajero. Independientemente del canal que usen, se debe conseguir que su experiencia sea totalmente uniforme, para esa uniformidad se deben usar medios técnicos y personales.

MULTICANAL

Como aerolínea que somos, hay momentos que el pasajero interactúa con diferentes canales o sistemas diferentes al de la aerolínea. Esto puede ser a través de la web, la oficina de ventas propia, o una agencia de viajes. Igual que cuando llega al aeropuerto, el personal es posible que no pertenezca a la aerolínea, o que en ocasiones el vuelo no sea

operado por la propia compañía; por ello es importante recordar que en todos los contactos que existen con los pasajeros nos estamos jugando crear una experiencia significativa, tal vez nosotros que estamos dentro de la aerolínea pensamos que son diferentes empresas, pero el cliente ni entiende ese razonamiento, ni se le puede pedir que lo entienda, por ello cuando compra un billete para volar con una aerolínea en particular, identificara el servicio que se le ofrece de inicio a fin como el servicio de la aerolínea a la que compró el billete.

Existen diferentes tipos de canales:

- Canales directos: son aquellos que la aerolínea llega directamente al pasajero, y controla sin necesidad de intermediarios.
- Canales indirectos: en los que hay una tercera parte implicada en el servicio, por ejemplo el personal de la aerolínea en la mayoría de los aeropuertos en el extranjero.
- Nuevos canales: son usados por nuevas tecnologías, en los que no existe una interacción personal con el pasajero.

Todos nuestros canales deberían estar alineados, por ello deberían ser DADOS^[54]:

D A D O S	Dis	iseñados convenientemente para cubrir las necesidades del negocio.
	Al	lineados para conseguir los objetivos.
	De	esarrollados para responder a las oportunidades.
	Os	ptimizados para maximizar su eficiencia.
	S	istematizados a través de metodologías que permitan alcanzar los resultados.

Figura 13. Canales alineados para ofrecer un buen multicanal. **Fuente:** Tatum.

Es importante considerar iguales todos los canales con los que interactúan los pasajeros sean o no directos, porque de esta forma se ofrecerá un servicio uniforme independiente de quien realice el trabajo.

Una buena estrategia multicanal debe seguir los siguientes tres pasos:

- Analizar y diagnosticar
- Diseñar
- Implantar

Cuando hablamos de multicanales, no debemos olvidar lo más básico, en cada uno de ellos es donde se crea la CX. El pasajero siempre será el centro de la estrategia que debemos seguir, en definitiva, debemos ser capaces de ofrecer “*experiencias dignas de ser vividas y contadas*”.

3.1.10 LA SATISFACCIÓN NO ES SUFICIENTE

Hoy en día los pasajeros no se conforman con la satisfacción de un servicio o producto, aunque ésta haya cumplido sus expectativas, la CX es más que cumplir una satisfacción^[08], porque igual que puede estar satisfecho con nuestros servicios, también lo está con los de cualquier otra aerolínea. La CX es algo que va más allá de la satisfacción, es despertar una emoción o sentimiento, crear una lealtad entre el cliente y la aerolínea.

En ocasiones podemos cometer el error de no hacer unas correctas mediciones, como sabemos que la satisfacción de los clientes es buena, y tendemos a pensar que la CX también lo sea. Pero no es así, la CX va más lejos que la misma satisfacción de un producto o un servicio. Para entender esta diferencia creemos necesario exponer el ejemplo que vivió **Santiago Solanas**^[09], Consejero Delegado de **SAGE España** en su propia organización.

SAGE sufrió, en un periodo de tres meses, reiterados problemas en sus servicios de atención al cliente, lo que impedía que se pudieran poner en contacto telefónico con ellos, y solo tras largos periodos de tiempo, en ocasiones de horas, los clientes conseguían contactar con SAGE. Esto hacía que los clientes estuvieran crispados cuando finalmente obtenían respuesta a la llamada. Tras estos sucesos, decidieron invertir diez millones de euros para mejorar el servicio telefónico, ampliando horarios, contratando personal, mejorando la tecnología y los procesos, y todo en ello en un tiempo récord.

En línea con estos cambios, decidieron medir la CX y elaboraron su propio mapa de “*Momentos de la verdad*”, en el cual descubrieron 17 oportunidades para proporcionar experiencias. Pero solo en tres de ellas tenían relación con el departamento de servicio telefónico. Los resultados no fueron muy halagüeños, más bien negativos en todos los puntos de contacto, algo que no se esperaban a raíz de los resultados de las encuestas de satisfacción. Al año siguiente tocaba la renovación de muchos contratos, hasta ese momento mantenían una renovación del 85% y ese año obtuvieron una renovación de un 20% inferior, llegando solo al 65%.

Tras esos resultados decidieron tomar medidas, idearon una experiencia mejorada que denominaron ECE (*Extraordinary Customer Experience*), donde pusieron todas las técnicas de la CX en práctica. Pero el gran cambio llegó con la implementación del IEC (*Customer Experience Index*), con este nuevo sistema evaluarían el impacto económico de una experiencia extraordinariamente positiva.

Hicieron dos grupos diferentes de clientes, un grupo que lo denominaron “*grupo de control*” al que seguirían aplicando el procedimiento que tenían hasta ese momento, y otro grupo denominado “*grupo de la experiencia*” a quienes se les aplicaría un nuevo procedimiento, realizando las siguientes tres preguntas:

- “¿Recomendaría usted nuestros productos y servicios?”
- “¿Recuerdo mis contactos con la empresa como experiencia positiva?”
- “¿Merece la pena ser cliente de esta empresa?”

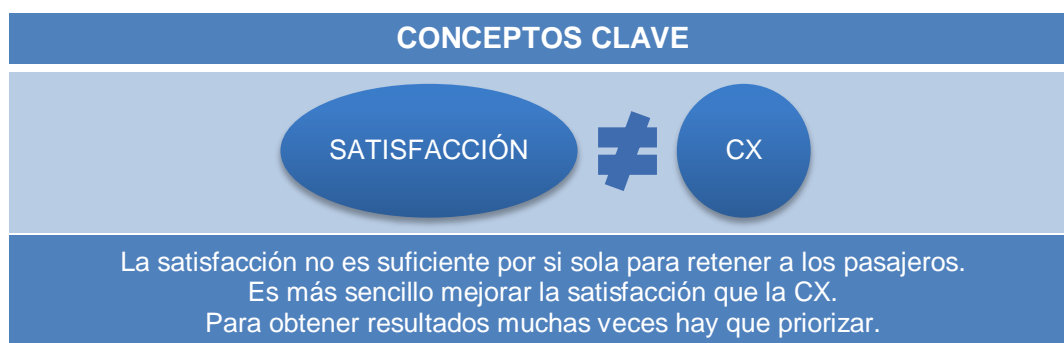
Para aquellos clientes que el resultado fuese inferior a 7, se activaba un seguimiento personalizado en el que investigarían el porqué de esa puntuación y qué se podría hacer para revertir esa mala experiencia.

Tras cuatro meses observaron que los resultados que estaban obteniendo fueron muy buenos, existía una diferencia de más del 10% en renovación de contratos en el “*grupo de la experiencia*”. Con ello pudieron demostrar que la satisfacción y la experiencia no es lo mismo, y que la inversión en la CX ofrece un retorno económico. A partir de ahí deberemos ser nosotros los que busquemos el equilibrio en la inversión.

Qué se puede sacar en claro sobre este caso real:

- La satisfacción no es suficiente para mantener a los clientes.
- Para diferenciarse, es importante saber qué recuerdo queremos dejar en los clientes.
- Mejorar la CX no es algo sencillo.
- Cuando se quiere obtener resultados es importante priorizar.
- La CX ofrece ventajas competitivas.
- El compromiso de los responsables de la empresa es imprescindible.
- Una vez que se comienza no hay que volver atrás.
- Las organizaciones están compuestas por personas.

Volviendo al sector que nos ocupa, imagínese la última aerolínea con la que voló. Le llevó de un punto A un punto B sin problema, podríamos decir que su satisfacción es buena, pero, ¿es razón suficiente para volver a repetir?. Si no ha despertado su interés, no ha ofrecido algo que la diferencia de las demás, la respuesta será: no. Hoy en día la gran mayoría de las aerolíneas les trasladan de un punto a otro sin problemas, pero eso no será razón suficiente para repetir con esta aerolínea si existen otras.



Elaboración Propia.

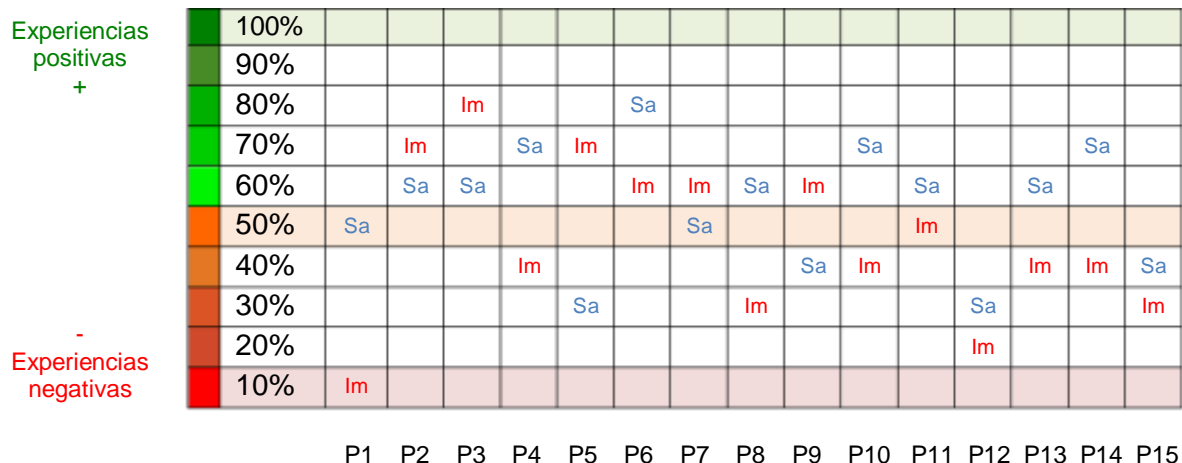
3.1.11 CÓMO SE MIDE LA CX

Cómo se mide la CX se está convirtiendo en un gran reto para la mayoría de las aerolíneas, principalmente por la inexactitud que existe en la percepción de la CX. Imaginemos que un pasajero compra un billete de avión sin ninguna incidencia, realiza el vuelo sin problema, despegue y aterrizaje en hora en su destino. Podremos pensar que la valoración es positiva. Si le preguntamos si está satisfecho, seguramente diga que sí.

Pero, debemos hacernos una pregunta “¿Es esto realmente la CX?” “¿Se ha creado algún tipo de recuerdo o experiencia especial en todos los puntos de contacto del cliente?” “¿Y esta experiencia que ha tenido, hará que vuelva a elegirnos preferencialmente en su próximo viaje?” Seguramente la respuesta sea no.

La CX es algo que se nos “escapa de las manos”, no es algo tangible, es un concepto abstracto, y para poder medirla debemos separarla en partes que sí se consideren tangibles. Uno de esos elementos que se usan para la medición de las diferentes partes de la que está compuesta la CX, se denominan *Momentos de la Verdad*.

Cada “*Momento de la verdad*” podemos plasmarlo en un mapa que se denomina “*Mapa de la Experiencia*”^[10], en el cual podremos encontrar todos los puntos en los que el cliente mantiene algún tipo de contacto con la aerolínea, y en él podremos anotar la importancia que mantiene para el cliente este punto, y la satisfacción que obtiene en cada uno de ellos, y con su conjunto podremos obtener la CX.



Im – Importancia para el cliente / Sa – Satisfacción para el cliente
P1- 15 Puntos de contactos del cliente

Figura 14. Ejemplo de un mapa de la experiencia, todos los puntos de contacto o momentos de la verdad.
Fuente: Libro Customer Experience: una visión multidimensional del marketing de experiencias

Esta información es recabada a través de encuestas, donde podemos averiguar qué puntos son los que tienen mayor importancia para los clientes. Una vez recabada toda la información de cada viaje, podremos realizar el “*Mapa de la experiencia*”^[11] como se ve en la Figura 14, podremos ver las desviaciones entre la importancia para el cliente y su satisfacción de cada “*Momento de la verdad*”.

Un error que a veces se comete es trabajar y mejorar aquellos puntos en los que la diferencia entre la importancia y la satisfacción mantienen una mayor distancia. Pero esto puede llevar a perder una gran cantidad de tiempo y esfuerzos, porque tal vez ese punto en el que existe una gran distancia, la importancia para el pasajero no sea relevante, y en cambio estemos dejando de lado otros puntos en que la distancia no es tan grande pero el resultado de superar las expectativas nos ofrezca un mayor beneficio.

Esta experiencia está compuesta por aspectos medibles, como pueden ser el tiempo, limpieza, funcionalidad, entorno, temperatura, etc., pero a la vez también se compone por atributos emocionales compuestos por las características de las personas.

Nunca podremos medir el conjunto de la experiencia si cuantificamos únicamente aquellos aspectos medibles. Todos los atributos tangibles e intangibles deben ser medidos en conjunto y siempre relacionándolos con un objetivo. A continuación presentados dos métodos que trabajan de forma conjunta:

Análisis de correlación^[12]: este análisis ofrece la oportunidad de describir la relación entre

el indicador de experiencia del cliente y el objetivo de la aerolínea. En esta relación podemos ver en qué medida ambas series de datos se encuentran relacionadas. En definitiva, es una forma de averiguar la distancia que existe entre el objetivo de mejora de la aerolínea en la CX y los resultados del índice de CX.

Matrices de impacto^[13]: es una representación grafica de los indicadores, basándose en su valoración y el índice de correlación. Para su creación se realizan dos preguntas:

- ¿Qué grado de satisfacción le ofrece la aerolínea Z en una escala del 1 al 10?
- ¿Considera que la aerolínea Z ha mejorado mucho, poco, nada, ha empeorado poco o mucho?

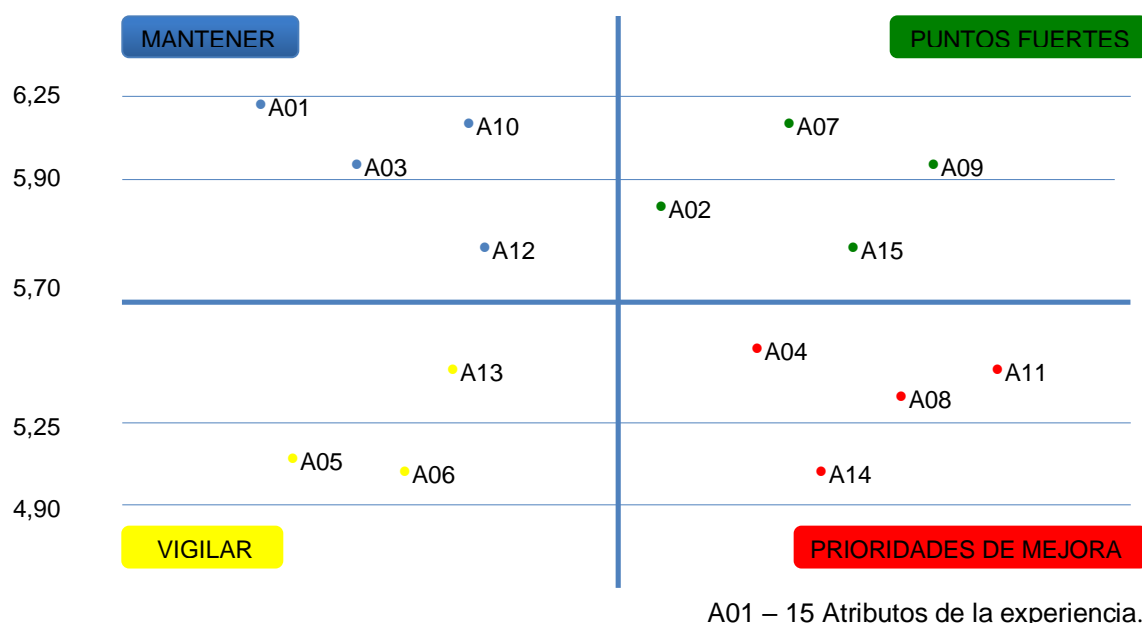
La matriz, similar a un DAFO, se construye apoyándose en estos elementos y de la siguiente forma:

Puntos fuertes (Fortalezas): aquellos atributos de la aerolínea con los que los pasajeros están muy satisfechos, hayan visto o no mejoras en el servicio. Para mejorar, deben preguntarse: ¿Por qué los clientes están satisfechos?

Mantener (Debilidades): aquellos atributos de la aerolínea con los que los pasajeros están muy satisfechos y que han visto deteriorar el servicio. Para mejorar deben preguntarse ¿Qué cambios negativos están viendo los clientes?

Prioridad de mejora (Oportunidades): aquellos atributos de la aerolínea con los que los pasajeros están pocos satisfechos y que han visto mejoras en el servicio. Para mejorar deben preguntarse ¿Qué cambios positivos están notando los clientes?

Vigilar (Amenaza): aquellos atributos de la aerolínea con los que los pasajeros están poco satisfechos y que no han visto mejoras en el servicio. Para mejorar deben preguntarse ¿Porqué los clientes no están satisfechos?



A01 – 15 Atributos de la experiencia.

Figura 15. Matriz de Impacto Atributos - NPS. **Fuente:** Libro Customer Experience: una visión multidimensional del marketing de experiencias.

El NPS es una métrica que cada vez usan más aerolíneas para saber de forma rápida si ese pasajero recomendará nuestra aerolínea a un amigo o familiar. Es un indicador bastante

genérico, pero nos ofrece información para mejorar aquellos aspectos por los que la valoración del pasajero sea neutral o negativa.



Ejemplo: Si 40 clientes han respondido a la encuesta de NPS de la aerolínea, y 20 clientes (50%) son promotores (9 a 10), 8 clientes (20%) son pasivos (7 u 8) y los 12 clientes (30%) restantes son detractores (00 a 06). En índice NPS de la aerolínea será de 20 puntos.



Figura 16. Ejemplo de un Índice Neto de Recomendación (NPS). **Fuente:** Libro *Customer Experience: una visión multidimensional del marketing de experiencias*.

Con relación al NPS, las aerolíneas no realizan un uso del todo correcto, debido a que este índice suelen publicarlo como en la imagen que se reproduce, diferenciando la puntuación por colores, algo que no es conveniente para no influir en la opinión del pasajero, debido a que el propio pasajero interpreta que el color rojo es malo y verde bueno, por ello en ocasiones la respuesta se vera influenciada.

Tras la métrica NPS, han surgido otras métricas como la CES (*Customer Effort Score*), que mide el esfuerzo que ocasiona al cliente recorrer el *journey map* de la aerolínea. En definitiva, podríamos resumirlo en una pregunta “¿Qué cantidad de esfuerzo personal ha dedicado realizando todas las gestiones para llegar a su lugar de destino?”, en este caso la valoración se mide en una escala de 5 al 1.

Otro indicador como el “*Customer Advocacy*”^[14], con el que la aerolínea se centrará en ofrecer las mejores opciones, ofreciendo lo que considera mejor para los clientes. En este caso la pregunta que se utilizaría es “¿Cree que la compañía hace lo que es mejor para usted o únicamente lo que es mejor para su cuenta de resultados?”.

Quiero resaltar dos estudios que hacen referencia a la CX:

- **Forrester Customer Experience Index (CxPi)**^[15]: Se realiza de forma anual y se realiza en más de 150 compañías en Estados Unidos. **Forrester** estructura la CX en tres niveles: primero a través de resolver lo más básico, lo siguiente crear valor y por último sorprender al cliente. Para ello se basa en 6 métricas.
Para realizar la medición de la CX, revisan:
 - Efectividad: La experiencia que ofrezca valor a los clientes.
 - Facilidad: La facilidad para disfrutar de la experiencia.
 - Emoción: Los sentimientos positivos respecto a la experiencia que le ofrecen.
 Para medir la lealtad, revisan:
 - Retención: La probabilidad de mantener el negocio existente.
 - Enriquecimiento: La probabilidad de que los clientes compren los servicios o productos.
 - Promoción: La probabilidad de que los clientes recomienden la marca.
- **IZO Best Customer Experience (BCX)**^[16]: Este estudio que se realiza en compañías

Iberoamericanas (Brasil, Chile, Colombia, España, México y Venezuela). Se divide en tres dimensiones que incluyen la experiencia con la marca, el producto y las interacciones. Analiza la CX de una forma completa, realizando un análisis de los elementos de los se compone la experiencia como: atributos de la experiencia, experiencia con los canales, análisis de los momentos de la verdad y el impacto que tienen todos ellos en futuras decisiones.

Las mediciones de la CX y la evolución económica guardan relación. Toda estrategia de CX debe estar basada en los resultados que se esperan obtener, siempre buscando el equilibrio en el que la inversión sea la suficiente para obtener los máximos resultados en la CX.

Independientemente del tipo de índice que se use, hay aspectos importantes que se deben tener en cuenta cuando se mide y se gestiona la CX:

- Medir la experiencia durante todo el camino que recorre el pasajero.
- Utilizar los estudios internacionales y las estadísticas que existen para poder comparar con el resto del mercado y saber en qué punto se encuentra.
- Cruzar los datos obtenidos de la CX y los datos de la aerolínea y comparar si ambos van en la misma dirección o si existen desviaciones, si el crecimiento guarda relación con la satisfacción, o no existe crecimiento y la satisfacción es negativa.

Disponer de sistemas de medición nos ofrece la oportunidad de encontrar errores o fallos, hace que no se pierdan grandes oportunidades al invertir allí donde es necesario, nos da la oportunidad de tener una métrica para compararnos con la competencia. Hacer uso de métodos de medición ayuda a mantener controlados los cambios en el sector, lo que nos permitirá crear barreras de entrada, al mantener unos porcentajes de CX inalcanzables para nuestros competidores.



Elaboración Propia.

3.1.12 RELACIÓN COSTE BENEFICIO

Se prevé que en los próximos 5 años la CX superara al precio y al producto como diferenciador de marca. El 90% de las aerolíneas creen que además del precio deberán competir en CX. Por ello, cuanto más inviertan en CX, mayor será el rendimiento financiero, aunque la relación entre CX y el rendimiento financiero es mucho más compleja. El modelo CX *Journey Economics* ayuda a determinar un equilibrio de valor adecuado.

Toda inversión debe realizarse para superar la expectativa del pasajero o cumplir con puntos de referencia competitivos. Las investigaciones muestran que, si la inversión ha sido la adecuada, el resultado se verá reflejado en la lealtad, la intención de recomendar o la posibilidad de repetir. La desventaja es que, generalmente, hay una disminución entre los niveles de intención y el comportamiento real, por eso es complicado medir el verdadero impacto de deleitar a los clientes.

No cumplir con las expectativas del cliente afecta directamente a la fidelidad y la posibilidad de que repita, lo que se traducirá en menores ganancias y una menor participación en el mercado. Según la gráfica de equilibrio de la inversión en la CX (**FORBES**), exceder las expectativas del cliente también puede afectar negativamente a las ganancias. Es decir, ofrecer costosos servicios, no necesariamente supone una mayor satisfacción de los clientes, ya que puede suceder que no lo valoren en la misma proporción. A menudo los costes de deleitar a los pasajeros exceden el valor potencial que estos pueden generar.

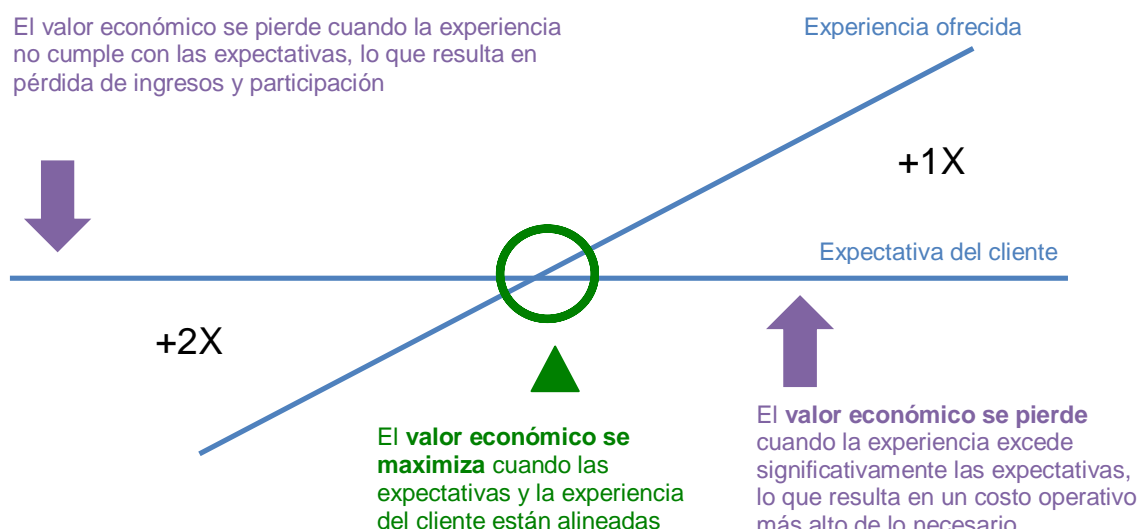


Figura 17. Representación punto de equilibrio en la inversión de la CX. **Fuente:** Forbes México.

Por ello se debe considerar con el mismo rigor las inversiones en CX como en cualquier otra medida comercial.

Existe una fuerte evidencia de relación entre CX y los ingresos de la aerolínea, sin embargo, esta relación alcanza un punto de rendimiento decreciente con bastante rapidez. La inversión insuficiente en CX ocasiona un impacto negativo mucho mayor en los ingresos, que la excesiva inversión un impacto positivo.

Las aerolíneas atienden un conjunto de pasajeros muy diverso, lo que dificulta alcanzar altas calificaciones de satisfacción. Por ello aquí adquiere más relevancia uno de los pilares del CX que es la personalización. Éste ofrece la posibilidad de satisfacer la CX aunque el mercado en el que estemos no sea homogéneo. Quien está realizando una gran apuesta en este campo es la aerolínea **DELTA**, en concreto con su “*PARALLEL REALITY*”, esta nueva tecnología permite que varios clientes (con su autorización) vean en una sola pantalla digital contenido personalizado adaptado a su viaje, al mismo tiempo, y en el idioma del receptor.

Como ya se ha mencionado el incumplimiento de las expectativas puede tener un impacto catastrófico en el resultado de la CX. Sin embargo, exceder las expectativas imprescindibles (ofrecer un exceso de servicio que no es apreciable) probablemente tendrá un efecto neutral en el CX. Este factor puede ser un diferenciador en un mercado con competencia, ya que ese exceso sería un diferenciador con respecto al resto de aerolíneas del mercado. También se debe destacar que no todos los pasajeros son igual de valiosos para una aerolínea.

Si una aerolínea no es la preferida, se ha demostrado que las mejoras en CX desempeñan un papel insignificante con relación a la inversión necesaria para que termine siendo su favorita.

Si en el mercado en el que se opera no existe competencia, puede parecer que la inversión en CX no aportará beneficios, dado que el pasajero no tiene otras alternativas. Pero eso no debe hacer perder de vista que la inversión es necesaria aunque no haya competencia, ya que puede crear un efecto llamada a nuevas aerolíneas, al conocer la insatisfacción de los pasajeros con los servicios de nuestra aerolínea.

Nueve de cada diez aerolíneas consideran la transformación de la CX como un conjunto de proyectos interrelacionados en toda la aerolínea, lo que se traduce en una mejor experiencia para el pasajero.



Figura 18. Mapa de la experiencia de un pasajero en una aerolínea. **Fuente:** SlideShare Pioneer the futuristic customer journey Airlines & Travel.

Los sistemas de CRM están diseñados para una gestión conjunta de los pasajeros desde todos los departamentos, ofreciendo una visión de 360°, algo que hasta ahora no sucedía, al

hacer uso de estos de una forma individual por cada departamento.

La *CX Journey Economics* incorpora mediciones claves para determinar el ROI y poder evaluar constantemente la ejecución de la CX, esto ayuda a invertir en el punto de equilibrio. De no disponer de estas mediciones se terminaría invirtiendo de más o menos.

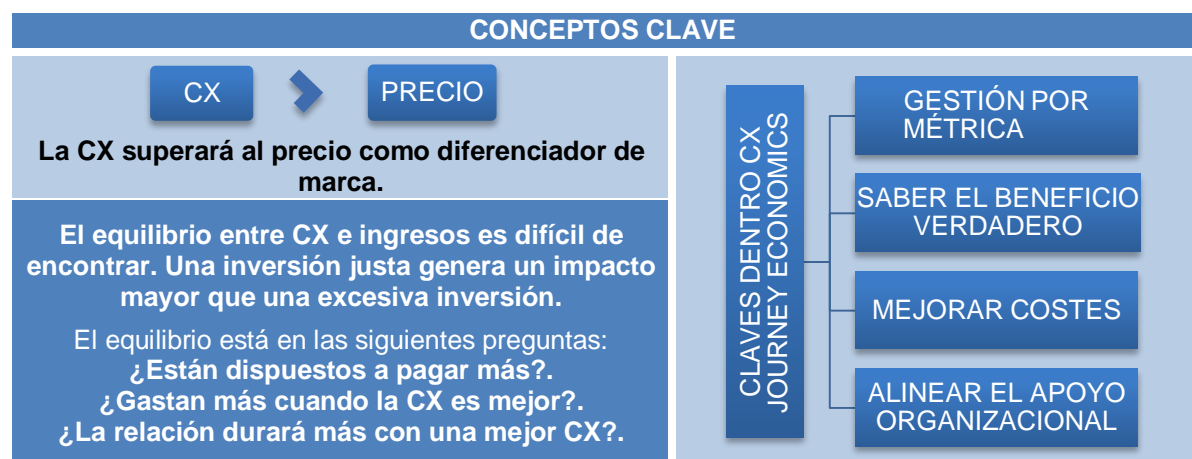
La relación entre la CX y rendimiento financiero es muy compleja^[56]. Debe centrarse en cuatro procesos clave dentro de *CX Journey Economics*:

- **Gestión por métrica:** Crear un plan de negocio con acciones concretas, cuyos resultados ya se han demostrado con anterioridad en la CX.
- **Reconocer el beneficio verdadero:** Generar una estimación precisa del potencial de los beneficios que se pueden obtener a partir de la CX.
- **Ganar claridad en los costes:** Obtener datos completos sobre la CX y los costes que ocasionaría en la aerolínea.
- **Alinear el apoyo organizacional:** Considerar el esfuerzo organizacional que requerirá apoyar la CX.

En todos los departamentos de CX alguna vez han recibido la pregunta “¿cuánto más vamos a ganar por subir un punto la CX?”, pero si no somos capaces de ofrecer una respuesta que argumente esa inversión, es muy difícil que las direcciones tomen la decisión de realizar grandes desembolsos, o, al menos los necesarios para realizar los cambios necesarios para conseguir esa mejora.

Actualmente las herramientas CRM ofrecen una gran cantidad de información de los pasajeros. Con toda esa información deberemos realizar diferentes preguntas para obtener una respuesta^[17]:

- **Aumento de Precio:** “¿Están dispuestos los pasajeros a pagar un precio superior por una mejor experiencia?”
- **Distribución del Gasto:** “¿Los pasajeros gastan más cuando obtienen una mejor experiencia?, ¿Estamos perdiendo oportunidades por no ofrecer a los pasajeros lo que necesitan o ser capaces de superar sus expectativas?”
- **Duración de la Relación:** “¿Es mayor o menor la rotación de los pasajeros con una mejor o peor experiencia?, ¿Durará más la relación si aumentamos la experiencia?”



Elaboración propia.

3.1.13 RELACIÓN ENTRE AUMENTO DEL NPS Y LOS INGRESOS

¿El NPS se puede usar como un indicador de crecimiento de los ingresos? De forma rápida, podemos decir que sí. El proveedor de **SaaS Mention**^[45] aprovechó los índices de NPS obtenidos para reducir la tasa de abandono de sus clientes. En el caso de la industria aérea el NPS es capaz de explicar hasta un 92% de la variación de ingresos futuros en las principales aerolíneas norteamericanas (**Southwest, Alaska Airlines, Jet Blue, Delta**).

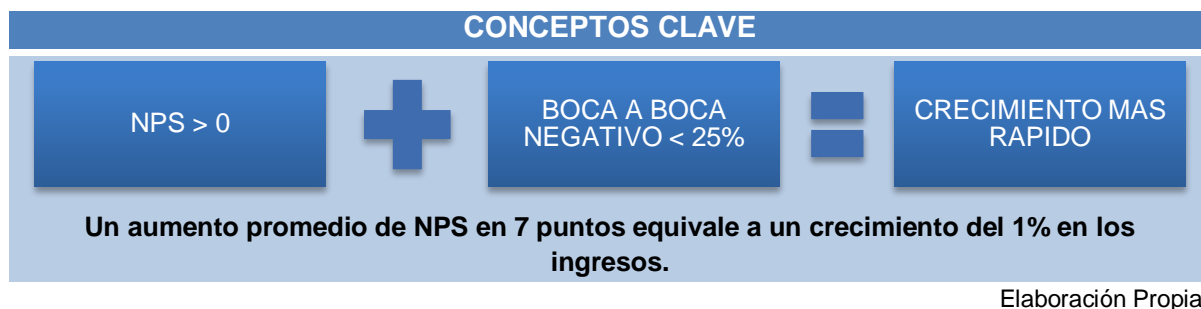
A principios de 2005, dos años después de la creación del NPS, la **London School of Economics**^[61] descubrió una correlación entre el aumento del NPS y el crecimiento de los ingresos. Según ellos, un aumento promedio de NPS en 7 puntos se correlaciona con un crecimiento del 1% en los ingresos.

La razón de correlación la encontramos en el valor económico del boca a boca, las recomendaciones juegan un papel en la toma de decisiones, una recomendación reduce el riesgo del cliente, ya que le ofrecen una experiencia gratuita en la que confía, a diferencia de la publicidad, con la recomendación de un amigo o familiar es totalmente sincera.

En un análisis publicado por la **Harvard Business Review**, encontraron que con una única pregunta sobre la probabilidad de que un cliente recomendará el producto o servicio (valorando entre 0 y 10), se podía predecir el crecimiento futuro. Restando las recomendaciones negativas y neutras a las positivas, se obtenía un resultado, y éste se correlacionaba con el crecimiento de ventas de una docena de productos y servicios en los EE.UU. Cuanto mayor era el NPS (es decir, esa correlación), mayor era el crecimiento. En cambio, no sucedía lo mismo con el índice de satisfacción (que explica en qué proporción las empresas son capaces de satisfacer a los clientes), que no pudo predecir el crecimiento de la organización.

Las mediciones se basaron en tres medidas tomadas durante el año 2003. El primero fue el boca a boca que tomó como medida el índice NPS. El segundo fue la proporción de clientes que recomendaron la organización, y por último la proporción de comentarios negativos que existían, recopilaron los datos de ventas de 2003 y 2004 y calcularon el crecimiento de ventas para ese periodo, a partir de ahí se calcularon las correlaciones para averiguar si el boca a boca podría predecir el crecimiento de ventas. Tras analizar en conjunto los datos, averiguaron que a través del boca a boca medido con el índice NPS se podía predecir el crecimiento empresarial del año 2004, que contrastaba con los datos reales obtenidos en ese mismo año. En general, cuando más alta es la puntuación del NPS de la organización el crecimiento de ventas será mayor.

El hallazgo significativo es que el boca a boca impulsa el crecimiento. Organizaciones que disfrutaban de altos niveles de recomendación a través del boca a boca, o bajos niveles de recomendación negativos, crecen rápidamente. En cambio las organizaciones con bajos niveles de comunicación boca a boca o con altas comunicaciones de boca a boca negativas sufrían un estancamiento o disminución del crecimiento. Todo ello podemos traducirlo de la siguiente forma: aquellas organizaciones con NPS superiores a 0 y tasas del boca a boca negativas inferiores al 25% crecieron más rápido que aquellas organizaciones que obtenían un NPS inferior al 0 y tasas del boca a boca negativas superiores al 25%.



3.1.14 VISIÓN DE LA CX EN COMPAÑÍAS AÉREAS

Como se podrá ver a lo largo del todo el trabajo, la CX pertenece a todos los departamentos, de hecho todas aquellas aerolíneas que no pongan en el centro de sus estrategias al cliente, y reorienten su política, tendrán difícil su supervivencia.

Hace unos años, las aerolíneas utilizaban estrategias basadas en la mejora de un servicio homogéneo, lo cual era suficiente para atraer a los clientes. Aunque hoy en día el precio sigue siendo una razón de peso, cada vez son más las personas que buscan otras razones para elegir con quien volar, y por ello aquellas que sean capaces de ver y descubrir esas razones y ofrecerlas, tendrán ventaja.

Pero como ya se ha mencionado esto es un giro radical en el enfoque estratégico de las aerolíneas. Hasta ahora, su lucha era ofrecer el mejor precio, pero cada vez más se dan cuenta qué un pasajero no quiere el mejor precio, quiere más. Quiere un buen servicio, una



Figura 19. Ejemplos de una buena experiencia de cliente de un pasajero, la inversión media por pasajero en CX es de \$22. **Fuente:** Airliner for America

buena experiencia, quiere viajar con la aerolínea que se identifica con sus valores y su forma de pensar, quieren que se le valore. Y todo ello pasa por dirigir la política de toda la aerolínea y que todos los departamentos estén al servicio de la CX. El pasajero será quien nos vaya guiando en los siguientes pasos a dar, y quien logre dar estos pasos tendrá una ventaja competitiva en el sector.

Pero como ya se ha mencionado, esto es un giro radical en la estrategia de las aerolíneas. Existe gran influencia de la EX, sin la cual hay aspectos de la CX que no se podrán llegar a alcanzar en el sector servicios y más aun en las aerolíneas. El cliente está en contacto con los empleados en la mayoría de los puntos de

contacto. Ellos son los mayores valedores de la CX. Aunque hay aspectos dentro de la CX que hacen referencia a la mejora en aspectos tecnológicos un porcentaje elevado en el caso de las aerolíneas dependerá de los empleados.

Un ejemplo^[18] en el sector puede ser el caso de **Singapore Airlines**, que obtiene una de las mejores puntuaciones de servicio. Para ofrecer un buen servicio durante el vuelo la propia aerolínea ofrece a sus tripulaciones una formación para que puedan superar las expectativas de los clientes. En sus encuestas, los propios clientes transmiten que, aun volando en clase Económica, son tratados como pasajeros de primera clase. De ahí la importancia del capital humano en la CX.

Volviendo a Norteamérica existen varias aerolíneas las cuales apuestan decididamente por la estrategia de integrar a sus empleados en la CX, y que estos sean capaces de ofrecer soluciones a los clientes con problemas.

En el caso de **Alaska**, tomó la decisión de delegar responsabilidad en sus empleados para que fueran ellos los que tomaran las decisiones cuando se encontraban ante un problema con los clientes. En palabras de su presidente **Ben Minicucci**^[19] *“Haz lo que creas que es correcto. Confiamos en ti. Nunca te meterás en problemas por tomar una decisión. Y no queremos que llames al supervisor”*.

En el caso de **Southwest Airlines** la política es muy similar en palabras de su presidenta **Emerita Colleen C. Barrett**^[19]: *“queremos que los empleados sean la misma persona en el trabajo que en casa”*, en definitiva que traten a los clientes como si fueran su familia.

La frase *“Información es poder”* tiene mucha relevancia, y de quien podemos obtener esta información es de los empleados, ya que son los que ven de primera mano las necesidades y deseos de los clientes. Por ello la visión de la CX en una aerolínea pasa por ofrecer herramientas a esos empleados que están diariamente en contacto con los clientes.



Elaboración Propia.

3.1.15 FUTURO DE LA CX EN LAS AEROLÍNEAS

Antiguamente la CX se resumía en encuentros estáticos y unidimensionales. Ahora se abre una nueva dimensión con cantidad de información que se puede almacenar y utilizar en tiempo real. Gracias a ello la CX se convierte en grandes intercambios entre pasajeros y aerolíneas.

Estos avances requieren de una nueva metodología para conocer nuevas tendencias y las preferencias de los pasajeros en cada momento, ser más inteligentes que la competencia para responder a estos factores. Los avances en la CX ofrecen beneficios en dos campos: toma decisiones e ideas de mejora y compromiso con los pasajeros.

Algo que debe quedar claro cuando una aerolínea apuesta por la implantación o mejora de la CX, es que la mejora de la experiencia no es algo que sucede de la noche a la mañana, sino que requiere tiempo y diferentes fases, en las que se deben combinar actividades y competencias, como por ejemplo: la integración de datos recopilados de los pasajeros, desarrollo de nuevas herramientas y la formación de los empleados.

La integración de máquinas y sistemas en las aerolíneas por sí solas no bastan para mejorar la CX, esta dependerá de las personas que crean, desarrollan y utilizan estas máquinas y sistemas. Las aerolíneas tienden a lanzarse de lleno a la tecnología, pero por sí sola no ofrecerá una CX plena.

Actualmente se plantean diferentes desafíos en la mejora de la CX:

- Procesos no cubiertos en su totalidad por los sistemas informáticos.
- Integración de las experiencias.
- Falta de informes operativos en tiempo real.
- Apoyar experiencias en los canales clave.
- Falta de control sobre comunicaciones regulares e irregulares.
- Falta de ambiente colaborativo dentro de la aerolínea, claridad de metas.
- No existe suficiente comunicación entre todas las personas implicadas en la CX.

Una CX basada en datos ofrece una experiencia positiva, tanto para los pasajeros que la viven, como para las aerolíneas que la ofrecen. Esta mejora basada en datos se traduce en un beneficio para la aerolínea:

- se mejora la toma de información, afectando ésta en la toma de decisiones.
- el compromiso con sus pasajeros.

Las tomas de decisiones basadas en datos ofrecen mayor seguridad con los siguientes beneficios:

- La toma de decisiones es más rápida.
- Mejor conocimiento y visión empresarial común de los pasajeros.
- Mayor confianza para la toma de decisiones.
- Aumento de ventas e ingresos.
- Ahorro de costes con el uso más efectivo del marketing.
- Capacidad de reacción más rápida a los cambios del mercado.

Pasos que puede tomar una aerolínea para mejorar la alineación y aumentar la recopilación de datos:

- Interfaz desarrollado con acceso a análisis de datos de los pasajeros.
- Promover el intercambio de datos entre departamentos de la aerolínea.
- Mayor uso de las herramientas y plataformas para automatizar procesos.
- Creación de un mapa de experiencia del pasajero para comprender mejor los puntos de contacto.

- Capacitación de los empleados y el desarrollo de nuevas habilidades.
- Redoblar esfuerzos para integrar y conectar mejor las aplicaciones y los datos.
- Responsabilidad adquirida para el departamento del desarrollo de la CX.

Si se apuesta decididamente por estas nuevas estrategias, se podrán obtener beneficios como:

- Mayor capacidad para dirigirse a pasajeros específicos.
- Mejora la consistencia de la experiencia en todos los canales.
- Lograr un mayor compromiso de los pasajeros.
- Predecir con mayor precisión las necesidades y deseos del pasajero.
- Lograr tasas de conversión más altas.
- Automatizaciones en las interacciones multicanales.
- Asegurar comentarios para la innovación del servicio.

Para que los resultados sean óptimos, hay unas claves que se deben tener en cuenta y cumplir:

- Cualquier estrategia que se quiera desarrollar en la CX, se debe desarrollar a largo plazo.
- Facilitar la formación, capacitar con herramientas y formación a todos los empleados de la aerolínea, en todos los niveles.
- Medir constantemente los resultados obtenidos y ver si hay variaciones, para corregirlas.
- Empoderar a las personas que se encuentran detrás de cada punto de contacto.
- Comunicar los beneficios que se logran a través de la CX.

Según el *Global Customer Experience Excellence Report 2019* de **KPMG**^[20], los pasos que deben seguir para captar más tráfico y mejorar su CX, tanto las aerolíneas tradicionales, como las aerolíneas consideradas low cost, deben ir en la siguiente dirección:

INVERTIR EN EL CLIENTE

Muchas aerolíneas están aumentando su inversión en nuevas aeronaves, como una forma de disminuir los costos operativos en combustible, duración de los tiempos de vuelo, y ofrecer una mejora en la experiencia. Aumentar el nicho de pasajeros de clase *business* es fundamental para las aerolíneas tradicionales, ya que es un segmento que ofrece un elevado rendimiento financiero. Las nuevas tecnologías y capacidades integradas complementan las mejoras del producto.

APROVECHAMIENTO DATOS

Los principales operadores están adoptando más medios digitales para eliminar posibles problemas con los pasajeros. Utilizan los datos recopilados de cada uno de ellos y mejoran la CX, tanto dentro como fuera de la aeronave, ofreciendo una mejor personalización en el proceso de reserva, check-in, y en la cabina del avión, ofreciendo a las tripulaciones datos actualizados sobre el pasajero.

MEJORAS EN LA OPERATIVA

Algo que valoran los pasajeros es la mejora de los tiempos de llegada y salida de los vuelos,

y que más afecta a la satisfacción de estos. Actualmente las aerolíneas punteras están intentando minimizar de manera proactiva las esperas y los tiempos muertos, un ejemplo de ello es la implantación de los identificadores por RFID (*Radio-frequency identification*) para el manejo de los equipajes de los pasajeros.

ENTREGA DE VALOR AÑADIDO

A las aerolíneas denominadas low cost les cuesta bastante reducir sus costes unitarios porque estos ya son bastante reducidos, algo que no influye en la calificación de la CX. Actualmente existen aerolíneas low cost que obtienen puntuaciones de CX superiores a las aerolíneas tradicionales, también son vistas como las aerolíneas con la mejor relación calidad-precio. Las aerolíneas denominadas low cost, renuevan con mucha frecuencia su flota de aeronaves, buscando modelos que les permitan mejorar los costes unitarios.

AUTOMATIZACIÓN

Las aerolíneas denominadas low cost están invirtiendo en la automatización digital como forma de eficiencia, crear nuevas fuentes de ingresos auxiliares y reducir costes. Uno de los grandes factores externos en las aerolíneas y que influye considerablemente en la CX en este grupo de aerolíneas, son los aeropuertos, por ello es importante encontrar la forma de trabajar con estos para aumentar la capacidad y la agilidad en los procesos.

A modo de ejemplo, existe un estudio de **J.D.Power**^[21], el cual destaca que actualmente los precios o tarifas tienen menos peso que los servicios ofrecidos a bordo, en la toma de decisión de los pasajeros en los vuelos internacionales.

Según **Michael Taylor**, líder de inteligencia de viajes en **J.D.Power**, *“una tarifa baja puede ser la mejor manera de atraer a un pasajero internacional por primera vez”* pero esta oportunidad solo se tendrá una vez, si en esa ocasión no se es capaz de enamorar al pasajero, será una oportunidad perdida. **Michael Taylor** declara que *“para retener a los pasajeros en las rutas internacionales se deben ofrecer excelentes experiencias durante el vuelo, y una de las formas es a través de la comida y bebidas como una seña de identidad”*.

Este estudio destaca tres aspectos importantes en la toma de decisiones:

- Los servicios que se ofrecen durante el vuelo (comida, bebida) son claves en la CX.
- Existe margen de mejora en la comida que se ofrece a bordo.
- El recuerdo que existe influye en la decisión de elección.
 - Experiencias anteriores 40%
 - Buen servicio 36%
 - Horarios 35%
 - Reputación 33%
 - Precio más bajo 31%

En cada interacción que se mantiene con el pasajero, éste percibe a la aerolínea de una forma muy concreta, algo que influirá en sus futuras decisiones. Por ello, es importante alinearse con los valores de los pasajeros. Si toda la aerolínea se concentra en esta misión, se logrará que cuando el pasajero deba tomar la decisión de con quien volar, repita con nuestra aerolínea.

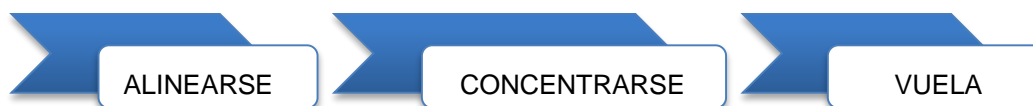


Figura 20. Pensamiento para alinear la CX y acelerar su funcionamiento. **Fuente:** Elaboración propia.

Según un estudio realizado por **Walker**^[57], en este año 2020 por primera vez la CX superará al precio como diferenciador de la marca. Los pasajeros son capaces de ver si las aerolíneas se preocupan por ellos, y si toman decisiones para hacerles más fácil volar en su aerolínea. Todas cumplen con la experiencia básica: el trasladarlo de un lugar a otro. Pero los pasajeros buscan más, no se conforman con eso, y esa es la razón por la que la CX cada vez tiene más peso en las decisiones. Los pasajeros cada vez tienen más poder e información para tomar decisiones, y lograr, con el mínimo esfuerzo posible, una mejor experiencia.

La experiencia personalizada es una de las responsables en la toma de decisión de los pasajeros, y estos la perciben a través de un empleado o bien de una forma digital. Por eso, se requiere conocer ampliamente a los pasajeros, algo que se convierte en un desafío para muchas aerolíneas. Aquellas que no hayan sido capaces de recabar información durante años, tendrán dificultades en el análisis, la integración y la puesta en marcha de experiencias personalizadas. Por el contrario, a la cabeza estarán aquellas aerolíneas que sí hayan sido capaces de recoger información y datos de sus clientes, desarrollando medidas innovadoras para personalizar los servicios a cada uno de ellos.



Elaboración Propia.

3.2 EMPLOYEE EXPERIENCE

3.2.1 ¿QUÉ ES LA EX?

La EX es una función empresarial cada vez más en boga, cuya misión es saber cómo piensan y sienten los empleados en cada punto de contacto del viaje por la organización donde trabajan. Guarda relación con la CX. La EX surgió como respuesta directa a la CX.

La EX es considerada como la vivencia y la experiencia que desarrolla cada empleado con la organización, con la que mantiene una relación profesional, que abarca el antes, durante y después del vínculo profesional. Estos momentos que el empleado vive son condicionados por las expectativas que tiene. En ellos se incluyen todas las relaciones, tanto formales (las que se realizan dentro de la organización y en una estructura jerárquica) como informales (también se realizan dentro de la organización en una estructura informal, de manera espontánea, más sociales: por ejemplo en los comedores, café, celebraciones). Ambas relaciones son necesarias, y estas últimas, impulsan las relaciones formales.

No debemos olvidar que estos empleados son los que posteriormente se involucran en crear la mejor CX, por lo que la experiencia que crearan estará influenciada por la que ellos viven en la propia organización. Por ello es imprescindible unir ambas disciplinas y relacionarlas, como ha comentado en varias ocasiones **Sir Richard Branson** fundador de **Virgin Group** “*si cuidas de tus empleados ellos cuidaran de tus clientes*”.

Fue entorno al año 2014 cuando este concepto se empezó a conocer. **Jacob Morgan** en su libro “*The Employee Experience Advantage*”^[23] plantea un recorrido de cuatro niveles:

- Utilidad
- Productividad
- Compromiso
- Experiencia del empleado

Esta Experiencia del empleado se compone de tres elementos: cultura, tecnología, y espacio físico. La cultura esta constituida por las normas, valores y comportamientos que promueve y realiza la organización. La tecnología se considera a las herramientas que los empleados requieren para desarrollar el trabajo. El entorno físico es todo lo que rodea al empleado, sea físico o no, afectando a sus sentidos.



Figura 21. Ecuación de la EX. **Fuente:** Elaboración propia basada en gráfico de Jacob Morgan.

La definición de la EX implica tener varios conceptos claros:

- La EX se refiere a las personas. Estas personas tienen un entorno, en el que esta experiencia juega un papel relevante.
- Al trabajar con personas, se trabaja con sus percepciones. Cualquier mejora ofrecida no será más que un medio para lograr la experiencia deseada.
- Las vivencias se construyen de emociones y estas impactan sobre el recuerdo. Por ello cualquier decisión puede estar influenciada por estas vivencias.
- Aunque la definición de la EX hace referencia a los empleados, esta experiencia se debe extrapolar a cualquier tipo de relación profesional de la organización.
- No debemos olvidar que, al igual que ocurre con la CX, la EX empieza mucho antes de tener el primer contacto formal con la organización y esta tampoco concluirá con la finalización de la relación laboral.

En 2015, **Mark Levy** gerente de RRHH de **AirBNB**^[22], hizo la transición de un puesto de CHRO (*Chief Human Resources Officer*) a un nuevo rol de Director de EX de la organización. En ese momento demostró públicamente que era necesario un responsable de esta nueva disciplina, pero que aún cinco años después no es algo que ha calado, o se haya dado tanta importancia en las aerolíneas, si la aerolínea apuesta por invertir en esta nueva disciplina, tendrá una ventaja competitiva sobre el resto. Tendrá a su alcance en los procesos de selección a las personas con más talento y mejor preparadas gracias a su apuesta e inversión por la EX, demostrando que apuesta, tanto por la experiencia del cliente como en la de sus empleados.

Como ya se ha mencionado, cada generación es diferente, con diferentes motivaciones. Es por ello que, si se desea atraer o retener talento, ya no sólo hay que entenderlos, sino diseñar estrategias con las que atraerlos, seduciéndolos y hacerles auténticos fans de la organización en la que trabajan. Cuántas veces hemos escuchado “*hay que tratar a los empleados exactamente igual que queremos que ellos traten a los clientes*”. El objetivo de tratar bien a un cliente es su retención, entonces por qué no comportarse de la misma manera con los empleados.

La organización debe facilitar a los empleados todos los medios necesarios para garantizar su trabajo, felicidad e integración, en definitiva, se podría traducir como todo lo que puede hacer la organización para que los empleados deseen pertenecer a ella y no ser unos trabajadores más.

La EX es algo muy nuevo aún, y las aerolíneas no entienden todavía lo que significa, los departamentos de RRHH siguen con la visión de pensar de dentro hacia afuera. Y es ahí cuando se comete el primer error. Al igual que con la CX, se pide que los empleados empaticen con los clientes. En este caso es la propia organización la que debe empatizar con los empleados, entenderlos, comprenderlos, ponerlos en el centro de la estrategia para que remen en la misma dirección que la propia organización, si no se realiza este cambio cultural se habrá naufragado en la EX.

CONCEPTOS CLAVE

La experiencia del empleado es la suma de las percepciones que los empleados tienen sobre sus interacciones con la organización en la que trabajan.

EX = Experiencias + Expectativas + Percepciones

Elaboración Propia.

3.2.2 COMPONENTES DE LA EX

El Instituto de Investigación **Globoforce Workhuman** y el Instituto **IBM Smarter Workforce**^[24] define la EX como el “conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre sus experiencias en el trabajo en respuesta a sus interacciones con la organización”. A continuación se exponen algunas de estas percepciones, si los empleados tienen alguna de ellas, sabremos que vamos en la buena dirección:

1. **Pertenencia** - la aerolínea debe hacer todo lo necesario para que ningún empleado tenga la sensación de no pertenecer a ella, todos son empleados y todos aportan con su responsabilidad su grano de arena para que la aerolínea funcione, y camine hacia delante. Ningún empleado es más ni menos que otro, ni por sus funciones ni por su antigüedad, etc.
2. **Propósito** – la aerolínea debe ser capaz de transmitir a cada uno de sus empleados, la importancia del trabajo que desarrollan, y que sin su aportación, los resultados no serían los esperados. Cada uno de los empleados debe comprender para qué sirve su trabajo.
3. **Logro** – la aerolínea debe transmitir que los retos o hitos que se han logrado son gracias a la participación y el trabajo de todos sus empleados.
4. **Felicidad** – la aerolínea debe cuidar cada interacción en sus instalaciones o donde se realizan las labores de los empleados con el ambiente adecuado.
5. **Vigor** – se deberá crear una energía positiva, la cual se sepa transmitir a través de todos los mecanismos posibles para que cale, desde de la punta de la pirámide hasta la base de está, consiguiendo que los empleados se sientan entusiasmados por desarrollar su trabajo.

Según un estudio de investigación realizado por **IBM Smarter Workforce Institute** y **WorkHuman Research Institute**^[58], revela varios aspectos que creo que es conveniente resaltar. La investigación revela que los empleados que experimentan un sentido de pertenencia, propósito, logro, felicidad y vigor tienen más probabilidades de desempeñarse en niveles más altos.

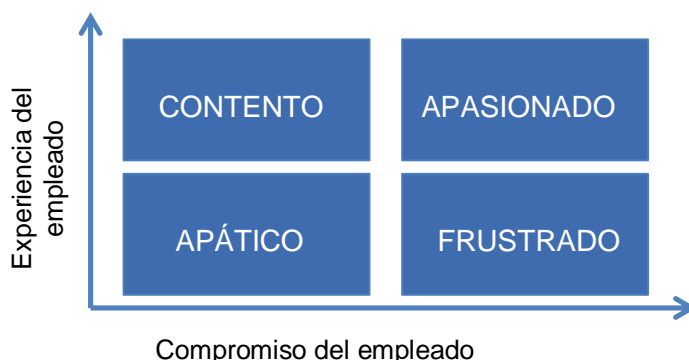


Figura 22. Influencia de la experiencia y compromiso en la actitud del empleado.
Fuente: IBM Smarter Workforce Institute.

Los resultados de los análisis que han realizado sugieren que una mejor EX puede contribuir a una mayor motivación para aplicar un esfuerzo adicional en el trabajo e ir más allá de las responsabilidades laborales típicas. En cambio, las puntuaciones bajas en el Índice de EX tienen más del doble de probabilidades de abandono de la organización en comparación con aquellos con experiencias más positivas.

Y ahora podemos preguntarnos “¿qué puede hacer una aerolínea para mejorar la experiencia de los empleados?”. Existen dos conjuntos principales de factores que pueden impulsar estos aspectos: liderazgo y prácticas, que pueden proporcionar a los empleados las herramientas y la información que necesitan.

Una buena EX^[25] refuerza los beneficios de una mayor libertad a través del empoderamiento de los empleados y la oportunidad para que se escuchen sus voces. Los empleados que sienten que sus ideas y propuestas son importantes, tienen más del doble de probabilidades de reportar una buena experiencia que los que no lo hacen.

La EX y el compromiso de los empleados van de la mano. Cuando la EX es positiva, se traduce en un mayor compromiso, les apasiona lo que están haciendo. En cambio, cuando la EX es negativa y no tienen compromiso, su actitud será apática.



Elaboración Propia.

3.2.3 GESTIÓN DE RRHH

INFLUENCIA DE LA SELECCIÓN E INTEGRACIÓN EN LA AEROLÍNEA

Cuando se busca incorporar a nuevos empleados en una aerolínea, se debe tener claro qué perfil es el que deseamos. Deben ser personas que encajen con la cultura de nuestra aerolínea y con lo que deseamos transmitir. Para ello debemos tener claro qué valores y competencias queremos requerir.

Hoy en día encontramos situaciones contradictorias, como aerolíneas que hacen públicas las inversiones que realizan en CX, mientras sus procesos de selección son externalizados,

no dándole el protagonismo que se merecen por su influencia en la CX. Si tanto invierten en CX, por qué no comenzar con los procesos de selección. Las personas que trabajan en primera línea deberían ser su prioridad y no derivar la responsabilidad de su selección a terceras personas que no son conocedoras de la cultura de la aerolínea.

Para evitar esas desviaciones que se producen, existen herramientas que en la medida de lo posible, deberán ser acompañadas de una buena formación en el caso de la selección interna y un seguimiento estrecho en caso de externalizarlo.

En primer lugar debemos saber qué tipo de personas y qué características deben poseer para enriquecer nuestra CX. Una vez tengamos claro este paso, juntaremos esas características y competencias que deben poseer para el desempeño del puesto a cubrir en un profesiograma, que debe estar presente durante todo el proceso selección, con él podrán identificar y saber ver esas actitudes y característica en el aspirante, sin ser influenciado por sus propios criterios.

Estas personas se integran en la aerolínea con alegría e ilusión, y es necesario que no pierdan esa pasión, e incluso animarles en la misión de transmitirla al resto de empleados, con la intención de cautivar a aquéllos que por su apatía hayan podido perder esa pasión que tuvieron en su comienzo y de esta forma, atraerlos a la nueva cultura centrada en la CX.

La aerolínea no debe dividir en dos bandos, en detractores o partidarios de trabajar por una CX excepcional, sino que debe usar a aquellas personas que mantienen la ilusión y aquellos que acaban de integrarse para arrastrar aquellas personas apáticas a este camino, y dirigir a todos ellos en una única dirección. Por ello, se deben perseguir aquellas actitudes que constantemente diferencian entre unos y otros, y aunar esfuerzos para integrar un único grupo de empleados que se identifiquen con esta nueva cultura.

Las aerolíneas son organizaciones que ofrecen servicios, de ahí la importancia de la parte humana, y su responsabilidad en la CX. Llegado aquí hay varios aspectos que hay que tener claros, no se puede volver atrás. Un porcentaje muy alto de la CX está compuesta por un aspecto humano y todos los empleados tienen su responsabilidad, por lo cual todos ellos deben alinearse con ella.

MEJORA DE LA EX

El cambio de filosofía que implica la EX es radical, ya que ahora la EX deberá estar en el centro, con la intención de involucrar al empleado en su lugar de trabajo.

El estudio llevado a cabo por **Josh Plaskoff**^[59], director de aprendizaje y diseño de la experiencia para **Highpoint Global** en Indianápolis (Indiana EEUU), plantea cómo los departamentos de RRHH deberían transformar los lugares de trabajo en nuevos espacios modernos que permitan el empoderamiento de los empleados, y que las organizaciones dicen buscar tan desesperadamente.

Según el estudio, una organización debe comprender a cada empleado más profundamente y diseñar experiencias conjuntas que demuestren interés por ellos, es un enfoque más moderno que va más allá del compromiso y la retención.

Actualmente existen hasta cuatro generaciones diferentes conviviendo bajo el paraguas de una aerolínea (Baby Boomers, Generación X, Millenials y Tradicionalistas), es por ello que deben entender y saber responder a sus demandas, que serán diferentes una de otras, por la simple razón de que son diferentes generaciones y con diferentes motivaciones.

Las aerolíneas deben tener tres objetivos principales en los que deben centrarse: retención, compromiso e innovación. Actualmente ofrecen beneficios tangibles y esto impulsa la satisfacción. Tienen esquemas de recompensas y reconocimiento, que son simples, tangibles y fáciles de medir, pero esto impulsa la satisfacción, pero no la experiencia, y no funcionan porque no involucran a los empleados de manera adecuada ni responden a sus verdaderas necesidades.

Las formas que se usaban hasta ahora hacían pensar de adentro hacia fuera, poniendo en el centro el producto y la organización. Pero esto debe sufrir un cambio radical, y el pensamiento debe ser desde “*afuera hacia adentro*” (Manning et al. 2012)^[59], lo que implica empezar entendiendo a los clientes y los empleados, poniéndose en su lugar, empatizando y comprendiendo sus necesidades y deseos.

Este nuevo diseño trata el trabajo no como un mero empleo, sino como un viaje de la vida en el que el empleado es el héroe. La calidad de las experiencias de los empleados tiene una influencia directa en la satisfacción, el compromiso, y el desempeño de los empleados. Existe una relación fundamental entre empleado y la aerolínea, por ello debe transformarse.

Una aerolínea realmente debe comprender y empatizar con los empleados, tanto como personas que son, como parte de grupos importantes dentro de su aerolínea. Existen seis principios^[59] que guían la experiencia de los empleados para las empresas:

- **Comprender profundamente a las personas y sus necesidades:** Las organizaciones deben involucrar a los empleados en el proceso desde el principio y hacer que sus voces sean escuchadas.
- **Abrazar el pensamiento expansivo y holístico:** La experiencia del empleado se centra en la experiencia y la persona en su totalidad. El empleado es considerado desde diferentes perspectivas: cognitiva, emocional, social, política, económica y física.
- **Hacer tangible lo intangible:** El mapeo de la empatía nos pone en el lugar de los empleados, pensando y sintiendo desde su punto de vista.
- **Insistir en la participación radical:** En lugar de consultores que realizan entrevistas, o recopilan ideas, tendencias, los empleados pueden participar en realizar los análisis, entrevistas, en lugar de que los líderes diseñen soluciones, son estos empleados, con su participación, los que pueden ayudar en el diseño de las soluciones, de esta forma se involucra a todos en el cambio.
- **Experimentar y repetir:** El diseño de la solución lleva tiempo y se desarrolla a medida que se recopila nueva información. Se anima a los equipos de diseño de los empleados a experimentar nuevas ideas, probarlas en partes aisladas de la aerolínea y ajustarlas en función de el feedback. Las soluciones se desarrollan a base de repetir, en lugar de estar diseñadas de una vez. Esto aporta soluciones más flexibles, adaptables y adecuadas a las necesidades de la aerolínea y los empleados. La implantación de medidas no puede ser la solución correcta para todas

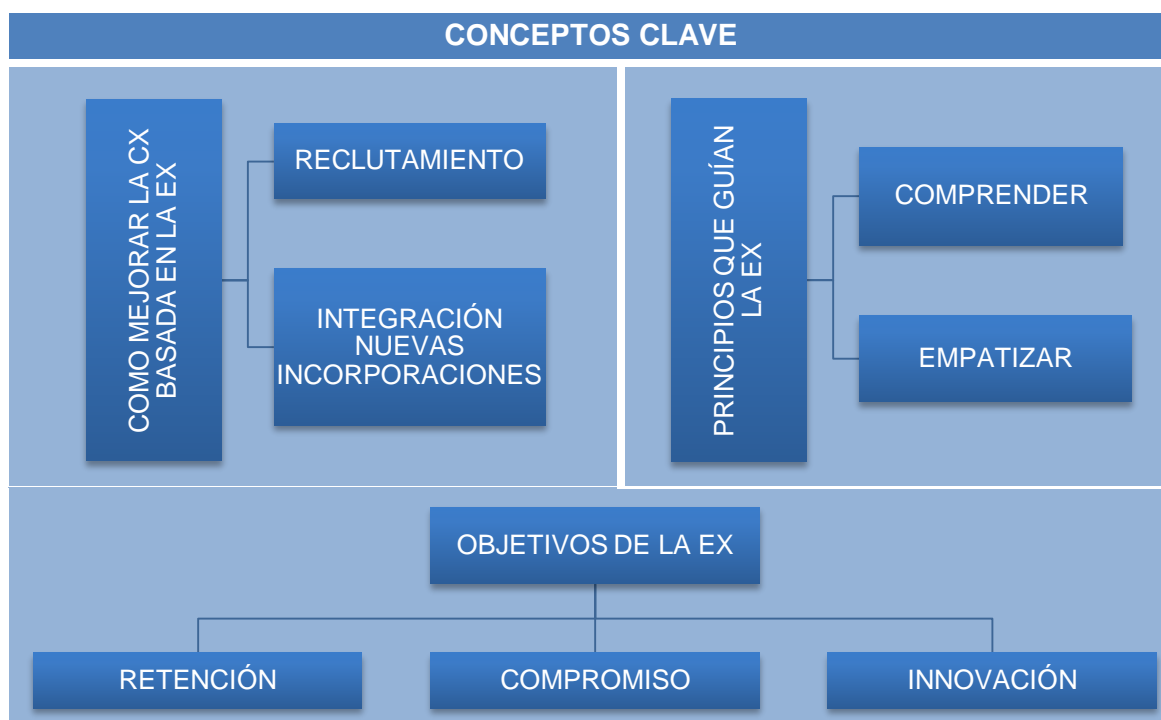
las organizaciones, por ello se debe adaptar a cada una de ellas.

- **Confíe y aprecie el proceso:** Los procesos que se utilizan para desarrollar las experiencias de los empleados comienzan de forma positiva y optimista, por la oportunidad de descubrir mejoras, y no de forma negativa y pesimista porque existan problemas que se deben resolver. En definitiva no se debe pensar en la EX cuando existen problemas, el comienzo de la EX debe ser mejorar y buscar oportunidades de mejora para los empleados. Este proceso implica el desarrollo de cinco pasos^[59]:
 - Investigación – Los empleados aprenden participando, observando y escuchando a los demás.
 - Definir – Lo que se descubre se simplifica para encontrar la oportunidad.
 - Idear – Se generan ideas para abordar la oportunidad.
 - Prototipo – Se crean e implementan versiones de prueba para obtener feedback.
 - Aplicar – La mejora se implementa en colaboración y con agilidad.



Figura 23. Cinco pasos para una correcta implantación de la EX. **Fuente:** Elaboración propia basada en Strategic HR Review

Al participar en todo el proceso, los empleados unen sus voces, generan relaciones, comprensión, se sienten escuchados y valorados por la aerolínea. El proceso en sí mismo es una fuente para elevar el liderazgo personal de los empleados en todos los niveles.



Elaboración Propia.

3.3 INFLUENCIA DEL LEAN EN LA EX Y LA CX

El *Lean Management* se ha aplicado especialmente hasta ahora en la industria manufacturera (automoción, fabricación, reparación). Consiste en la eliminación de desperdicios e ineficiencias del sistema, que no aportan nada al producto o al proceso, y que el cliente final no está dispuesto a pagar. En definitiva, mejora procesos y añade valor añadido al producto o servicio.

Inicialmente se podría pensar que relación guarda el Lean Management con la EX y la CX. Como hemos visto con la EX, se busca que el empleado tenga la mejor experiencia posible en el trabajo, tal vez si se eliminan los tiempos muertos, trabajo duplicado, trabajo inútil; si es posible mejorar o eliminar algunas de estas variables, es posible que mejoremos la EX. En el caso de la CX también se busca igualmente la mejor experiencia para nuestros pasajeros, si en esta ocasión ahorramos tiempo con procesos externos, unificación de servicios, y aportamos valor añadido a nuestro producto o servicio, tal vez consigamos también mejorar la experiencia de los clientes.

La cultura Lean Management se compone de cinco puntos denominados las 5S, que son:

- **Ordenar** (*Sort*): conservar lo que se necesita mientras se desecha aquello que no se usa.
- **Estirar** (*Straighten*): Todo tiene su lugar, y se debe reponer a su lugar de origen una vez finalizado.
- **Brillar** (*Shine*): tener todo limpio puede ayudar a los empleados a ver los problemas de calidad con antelación.
- **Estandarizar** (*Standardize*): tener reglas, un sistema para mantener todo organizado, y cumplirlo con facilidad.
- **Sostener** (*Sustain*): mantener la nueva situación, y realizar una mejora continua (Liker, 2004).



Figura 24. Componentes del Gemba Walk. **Fuente:** Elaboración propia

Una herramienta de la gestión del Lean Management es el *Genchi Gembutsu*, conocida más comúnmente como *Gemba*^[26]. La idea del *Gemba* hace referencia a que los gerentes (personal de dirección) que toman decisiones conozcan la situación real de aquello que quieren modificar para comprender mejor la situación y disponer de una mejor conciencia situacional. Estas personas deben ser respetuosas, preguntar el porqué de las cosas a las personas que están realizando el trabajo, preguntar qué pueden hacer ellos para mejorar ese proceso que realizan.

El propósito del *Gemba*, es ver cómo realizan sus tareas y hacer preguntas abiertas sobre su trabajo, y qué se podría hacer para realizar su trabajo de una manera más simple, más rápida. Por ello es importante mantener la mente abierta y ser capaz de asimilar cualquier opinión o información que faciliten los empleados.

El *Gemba Walk* como se denomina, no es algo que se deba realizar solo al comienzo de los cambios que se desean realizar. Estos paseos se deben realizar de forma regular, esto se debe convertir en parte de su trabajo y de la cultura de la aerolínea. De esta manera transmitirá a los empleados que los mandos y la gerencia están interesados en ayudar a los empleados con procesos de mejora.

He creído conveniente incluir un estudio de **Thordis V. Thorhallsdottir**^[60], publicado en **ScienceDirect (Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016)** sobre la implementación del *Lean Management* en la cabina de un avión. El estudio se realizó en la compañía **Icelandair**. Estaban aplicando el *Lean Management* en sus plantas de reparación de motores en los cuales estaban obteniendo buenos resultados, y decidieron probar si ofrecía alguna ventaja implantarlo en la cabina de sus aviones.

Es importante hablar con todos, ya que cada uno tiene un trabajo específico, y así es como se desarrolla la confianza. Aunque resulte extraño es necesario saber agradecer los cambios porque de ellos se aprende, y se mejora.

El estudio que se realizó en **Icelandair** se basó en entrevistas, y cuestionarios realizados por el responsable del proyecto para la implementación de la gestión eficiente en la cabina de la aeronave, donde se preguntó directamente a la tripulación de cabina sobre su opinión sobre el proyecto de cabina eficiente. Este cuestionario incluía cinco preguntas y una pregunta abierta para nuevas ideas.

Los cuestionarios se enviaron a todos los miembros de la tripulación de cabina. Las respuestas en el cuestionario hacían eco de muchas opiniones expresadas en las entrevistas, así como aspectos que se habían observado durante la *Gemba Walk*.

Los entrevistados expresaron la sensación de ser escuchados. Hacían una sugerencia y en la mayoría de los casos, dentro del mes se había implementado esa mejora. Los tripulantes que ya habían participado en trabajos de mejora, comunicaron que en el pasado solo los miembros de cierto nivel o con cierta cualificación estaban involucrados en talleres y nunca vieron ningún cambio como resultado, nada que ver con cómo se estaban realizando ahora las gestiones.

Estos son unos ejemplos de todos los cambios que se implementaron gracias a la participación de la tripulación de cabina:

1.- Ningún niño tenía entretenimiento pasado 20 minutos del despegue, y solía recibir tanto el entretenimiento como la comida una vez había despegado el avión. Esto era debido a que cada artículo estaba en un lugar diferente. Los entretenimientos en un lugar, la comida en otro lugar, las cajas para los niños en otro lugar. Consecuentemente se tardaba todo ese tiempo en atender al niño. El tripulante dedicaba una cantidad de tiempo enorme a encontrar el material necesario. El cambio implementado consistió en agrupar los artículos que se deben entregar al comienzo del vuelo en un mismo lugar. Ello agilizó el proceso de tal forma que el niño recibe un paquete a la llegada al avión, con la manta, juegos y auriculares. En el caso de las comidas, se estandarizaron, en función del horario del vuelo, y se ubicaron todas en un mismo lugar junto a las cajas, en la parte delantera de los *trolleys* (carros), ya que los niños son los primeros en comer. Este cambio hizo que en menos de 5 minutos todos los niños de abordó tuvieran sus comidas.

2.- **Icelandair** dentro de su servicio dispone de tres tipos diferentes de cubiertos (regulares, cucharas, y finos), y cada uno de ellos vienen ubicados en diferentes *trolleys*. Los *trolleys* principales sólo tenían los regulares, las cucharas estaban en el *trolley* de comidas y los finos estaban en el trolley de aguas en unos vuelos y en el de los auriculares en otros, esto equivalía a dar innumerables paseos al *galley* (cocina). Durante estos paseos, los pasajeros entregaban desperdicios, que no tenían donde depositar, el servicio se alargaba tanto que implicaba que las comidas calientes se entregaran en muchas ocasiones frías a los últimos pasajeros de clase *business*. Tras las medidas implementadas ahora los *trolleys* principales disponen de todos los cubiertos, con lo que se evita la cantidad de paseos al *galley* y su tiempo perdido.

Tal vez piense un directivo o una persona con cierta responsabilidad que implementar estos cambios no supone ningún ahorro, pero hagamos un análisis un poco más amplio: tampoco incrementa los costes, y es una mejora de la EX, al dejar de dedicar 30 minutos a realizar una tarea que se puede realizar en 5, lo que finalmente se traduce en una mejora en la CX con una atención más rápida, y sin largas esperas.

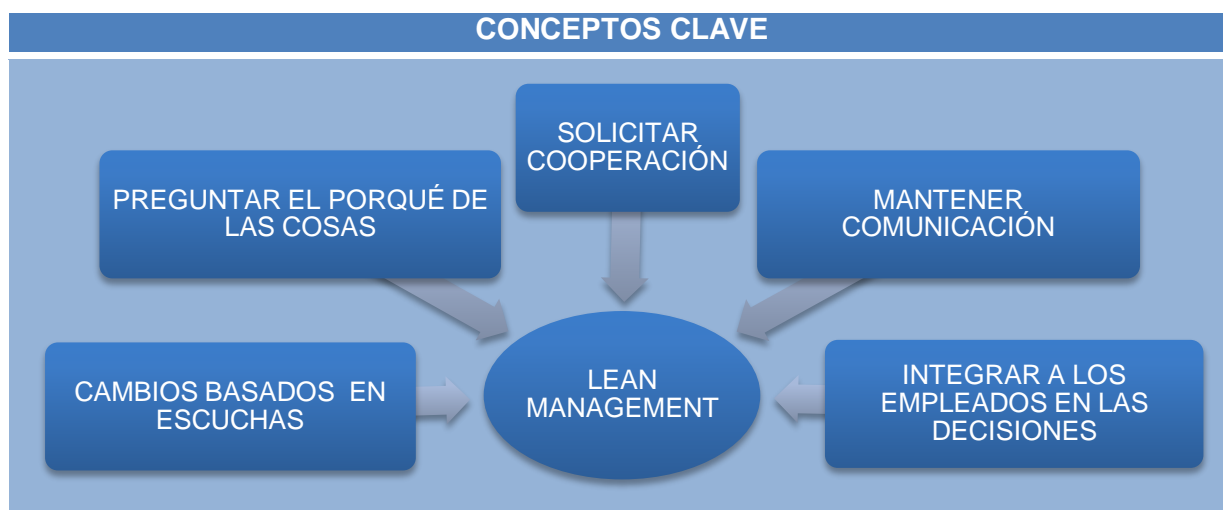
Muchos miembros de la tripulación de cabina expresaron que hubieran querido saber más sobre los efectos del *Lean Management* y de cómo afectaría a su trabajo, y de haber sabido lo que ahora saben, hubieran hecho más sugerencias y habrían sido más atractivos los cambios.

En definitiva, las personas que realizan el trabajo son expertos en su campo y las personas que toman las decisiones de implementar los cambios deben escuchar a todos estos empleados. Ambas partes deben tener conocimiento de lo que realizan las otras. En línea con esto, algunos tripulantes desconocían la envergadura de la implantación de medidas Lean, así que la aerolínea ofreció formación en la gestión del *Lean Management*, con la intención de educar a los empleados sobre los conceptos básicos e involucrarlos y alentarlos a llevar sus ideas a la aerolínea.

Hemos visto cómo un proceso que hasta ahora se implantaba principalmente en la industria manufacturera, también es útil en la cabina de una aeronave. La eliminación de aquello que

no ofrece valor nos ofrece la oportunidad de mejorar un servicio y la experiencia de los pasajeros y empleados. Siguiendo en la misma línea que planteamos en el trabajo, es el pasajero, y no la aerolínea, el único que puede juzgar si esa mejora le ha entregado valor.

Como ya se ha mencionado a lo largo del trabajo, para obtener el éxito cobra un gran valor los datos y la información. Con ellos podremos encontrar aquellos puntos que no crean valor ni para los clientes, ni empleados, implementando mejoras en las experiencias de ambos. Por ello se debe estudiar minuciosamente cada punto de contacto de los clientes con la aerolínea y mejorar o eliminar aquellos procesos o procedimientos que no creen valor, y de esta forma mejorar su experiencia.



Elaboración Propia.

3.4 RELACIÓN ENTRE CX Y EX

Se puede llegar a pensar que entre ambas no existe una relación directa, porque la CX es una disciplina para la cual la gran mayoría de aerolíneas han creado su propio departamento. En el caso de la EX no existe departamento como tal, es algo menos tangible, pero con gran influencia en la CX como veremos a continuación.



Figura 25. Interrelación entre experiencia del empleado y experiencia de cliente. **Fuente:** TechForce Services

Para ver la relación entre ambas, sólo tenemos que analizar que sin empleados no se podría crear ninguna experiencia, aunque la CX en ocasiones se puede crear a través de la

tecnología, siempre habrá un empleado detrás de esa tecnología, por tanto, se empieza a ver la estrecha relación que guardan ambas. Las políticas de RRHH son imprescindibles para alcanzar los objetivos de la aerolínea, con la ayuda y la participación de todos los empleados y departamentos.

La experiencia que reciben los pasajeros en el caso de la aerolínea no sólo depende de aquellos empleados que están en contacto con ellos, sino, como ya se ha mencionado, es responsabilidad de todos los empleados. Hay una premisa muy importante y en la que se debe insistir y que debe quedar totalmente clara: todos son necesarios e importantes para ofrecer una CX satisfactoria, y convertir al pasajero en un promotor de la aerolínea.

Es importante relacionar ambas experiencias, si el empleado se identifica con la visión y valores de la aerolínea, se traducirá en orgullo por pertenecer a ella, siendo su primer promotor. Para ello, deben suceder dos pasos: el empleado debe poder vivir y sentir la experiencia que la aerolínea quiere transmitir a sus pasajeros, y una forma de ello es contar con ellos, hacerles partícipes de las decisiones, reconocer sus logros, y agradecer sus errores para poder mejorar.

Es poco coherente exigir a alguien que se comporte de una determinada forma cuando tú no lo estás haciendo. Tuve la oportunidad de trabajar bastantes años en una aerolínea (considerada dentro del sector una de las mejores en el trato a sus clientes). En el colectivo en el que trabajaba éramos más de 1500 personas, teníamos una responsable (la misma para los 1500), y cada vez que nos encontrábamos con ella en el aeropuerto, en un avión, un curso, ella se sabía el nombre e información de cada una de las personas que estaban bajo su responsabilidad. ¿Cómo puede un superior esperar que los empleados sepan el nombre de los clientes y se preocupen por ellos, si él no demuestra interés por sus empleados?. Otro ejemplo puede ser el exigir a tus empleados que realicen una determinada tarea sin que se les brinden las herramientas adecuadas para realizarlas.



Figura 26. El compromiso es mayor en aquellas organizaciones que tienen un CX mejor a sus competidores, y muy similar en aquellas que es peor que el de sus competidores. **Fuente:** Heartofthecustomer.

Sin pasajeros no existen aerolíneas, y gracias a ellos los empleados de éstas tienen un trabajo. Una razón aplastante de por qué los pasajeros deben ser el centro de atención de la aerolínea. Según **Sam Walton**^[27] fundador de **Walmart**, decía^[30] “*hay un solo jefe: el cliente*,”

y él tiene el poder de despedir a todos en la compañía, desde el presidente hacia abajo, simplemente gastando su dinero en otro lugar”

La EX en una de sus definiciones, podríamos considerarla como el resultado del compromiso y comportamiento de los empleados, demostrando la evidente relación, toca entonces entender a los empleados, por ello es necesario medir lo que viven, lo que sienten en la relación con la aerolínea.

Según **Gallup**^[28] existen tres tipos diferentes de empleados dentro de las organizaciones:

- Los empleados comprometidos: desarrollan su trabajo con pasión, se sienten unidos a la organización, aportan ideas y ayudan en el desarrollo de nuevos proyectos.
- Los empleados que no están comprometidos: son sonámbulos durante el desarrollo del trabajo, desarrollan sus tareas, pero no le impregnan pasión ni energía.
- Los empleados activamente desconectados: no sólo están descontentos con su trabajo y la organización, sino que transmiten esa infelicidad, influyendo en el estado de ánimo del resto de compañeros que si están comprometidos.

Aproximadamente el 69% de los empleados abarcan los últimos dos grupos. De esta forma, queda claro el gran potencial que las organizaciones están desaprovechando para lograr la máxima capacidad de sus empleados a través de la EX.

Los empleados comprometidos, se pueden lograr cuando se sienten respetados, apreciados, y sus responsables confían en ellos para asumir responsabilidades. El resultado de todo ello se verá reflejado en la mejora de la CX. Pero si no se involucra y se tiene en cuenta a los empleados, ofreciéndoles una experiencia excelente, es difícil que éstos hagan más confortable la vida de los pasajeros, y por mucha tecnología, procesos y sistemas del mundo que se implanten, se estará perdiendo un gran oportunidad.

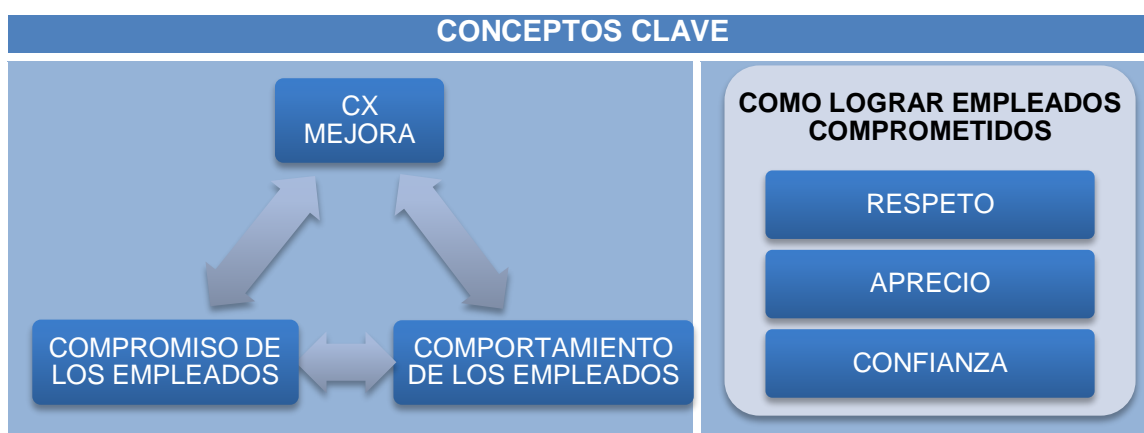
Un buen profesional para seguir siéndolo, debe ir actualizándose con el tiempo, y a medida que su puesto de trabajo lo requiera y lo requiera la evolución del sector donde trabaja. Es en ese momento cuando la aerolínea debe ofrecer la formación necesaria para un mejor desempeño del trabajo, a través de formación directa, becas, acuerdos con centros de formación.

Existen voces que creen importante recabar la opinión de los empleados más antiguos, pero creemos que no se debe limitar a ellos únicamente, y debe ser extensible a todos los empleados desde los más antiguos a los más nuevos. Todos pueden aportar y todos componen la aerolínea, desconocemos los conocimientos del empleado más nuevo, tal vez puede aportar novedades, alguien que lleva mucho tiempo trabajando en un mismo lugar puede terminar teniendo visión de túnel, pero lo más evidente es que quien más sabrá del día a día del trabajo es que quien lo realiza.

Existen investigaciones^[29] que muestran que aquellas empresas que tienen indicadores de CX excelentes, disponen de empleados 1,5 veces más comprometidos que aquellas que disponen de CX menos satisfactorios. Las organizaciones con empleados con un alto compromiso superan a sus competidores en un 147%, pero en el caso de las organizaciones estadounidenses, según un estudio de **FORBES**^[29] sobre la conexión directa

entre la EX y CX, sólo el 32% de los trabajadores se sienten comprometidos. Está claro que si los empleados sufren, los clientes sufren y también el ROI de la organización.

Actualmente los cambios culturales u organizacionales sólo se realizan cuando el resultado es un beneficio económico y no social dentro de una aerolínea, por ello indicaremos algunos beneficios económicos que se pueden obtener al vincular la CX y la EX. Según un informe de **Forrester**^[30], mejorar un solo punto en el índice de la CX de una industria, supondrá un incremento de ingresos para las industrias del sector. Para verlo más claro, en el caso de una cadena de hoteles de lujo este incremento sería de 65 millones adicionales y 118 millones en una marca de automóviles de lujo. Según un análisis realizado por la revista **Harvard Business Review**^[30] la mejora de 1,3% en la puntuación de la CX equivale a un aumento de 0,5% en los ingresos, ahora sólo queda coger la calculadora y contar cuánto pueden aumentar sus ingresos.



Elaboración Propia.

3.5 UN DIRECTIVO LÍDER PARA APLICAR LA CX Y EX

Quisiera destacar en este punto la experiencia de **Jan Carlzon**^[75] (en adelante JC), CEO de SAS durante más de 10 años, que viene reflejada en su libro "*El momento de la verdad*", ya en la década de los años 80 fue capaz de implantar la filosofía de la CX y EX en la aerolínea SAS.

Se han descrito cuáles son los pilares del CX y las mejores técnicas para desarrollar una CX y EX satisfactoria. **JC** ya aplicó muchas de esas estrategias. Fue un pionero, su éxito queda demostrado con el cambio significativo que supuso para SAS esta nueva visión de poner en el centro de la aerolínea a los clientes y sus empleados.

En los momentos en los que accedió a SAS, se sufrían las consecuencias de la crisis del petróleo. **SAS** por segundo año consecutivo, iba a tener unas pérdidas de 20 millones de dólares. En su anterior experiencia en otra aerolínea (**Linjeflyg**), **JC** usó la estrategia de reducir las tarifas drásticamente. Ahora la situación era diferente y creyó que debía aplicar otra estrategia. El problema de **SAS** era otro, en concreto, en ese momento el mercado aéreo estaba estancado, no eran capaces de aumentar el número de pasajeros. Por ello se propusieron ser rentables ofreciendo un mejor servicio, con el objetivo de ganar cuota de mercado.

Finalmente su estrategia no se basó en reducir costes drásticamente, sino que decidieron invertir en aquellos aspectos que consideraban estratégicos y claves para alcanzar la meta que se habían propuesto: ser^[75] *“la mejor aerolínea del mundo para pasajeros frecuentes que realizan viajes de negocios”*. De esta forma podrían ganar cuota de mercado sin necesidad de que el mercado crezca.

Muchos directivos cometen un error a la hora de diseñar la estrategia y objetivos: plantean una estrategia sin antes examinar aspectos comerciales de su aerolínea y las necesidades de sus clientes, se centran en su producto y es lo que ponen en el centro de su estrategia, en lugar de poner al cliente. El primer paso que se debe dar, es conocer por completo la aerolínea y sus peculiaridades, las necesidades de los pasajeros, y a partir de ahí desarrollar una estrategia, cuya misión deba satisfacer las necesidades del mercado en el que se quiere participar, organizando la aerolínea en torno a esta estrategia.

Esta visión se supo transmitir a toda la plantilla de **SAS**. Para ello consideraron que, como responsables de implantar esta nueva responsabilidad, debían ofrecer a los empleados cursos sobre formación dirigidos a perfeccionar los servicios. Los empleados observaron qué estaban invirtiendo tiempo y recursos en ellos, ya que hasta ese momento no se les había prestado la atención adecuada, y se dieron cuenta qué la dirección les consideraba ahora lo más importante.

JC^[75] viene a decir *“lo importante es que todo el mundo en la compañía entienda el objetivo, no podemos arriesgarnos a que el mensaje se vea distorsionado mientras comienza a entrar en funcionamiento”*, para ello era importante repartir la responsabilidad y comunicar la visión a todos los empleados, exigiendo más de todos ellos.

En definitiva, podría haber usado una solución más fácil para dar un giro a la situación y recortar los costes, pero eso no hubiera dado resultado a largo plazo, y lo que es más importante no habría involucrado ni motivado a todos los empleados. Habría obtenido una menor participación en el mercado, y los pasajeros hubieran sido los mayores damnificados, pero con su planteamiento alcanzó el objetivo de obtener más cuota de mercado, invirtiendo en clientes y empleados y mercado.

En muchas ocasiones se tiene una idea distorsionada de lo que es un buen líder, no es el que sabe todo, es aquella persona que tiene una visión de conjunto de la aerolínea, y crea las condiciones para que se realice el trabajo. Debe crear sistemas y fomentar la delegación de responsabilidades. **JC**^[75] considera que se debía dar mayor responsabilidad a la gente que trabaja en primera línea con los pasajeros, creando un ambiente de seguridad donde ellos sean capaces de utilizar su nueva autoridad.

JC^[75] considera que un buen líder es aquel que además de conocer las finanzas, la producción y la tecnología, también es capaz de conocer los recursos humanos. Todos los objetivos y estrategias deben ser comunicadas a todos los empleados, y se les debe enseñar a ser capaces de asumir responsabilidades para alcanzar esos objetivos. Algunos empleados puede que no sean capaces de entender correctamente la visión y objetivos, pero un buen líder debe preocuparse por esa gente, y trabajar con ellos, transmitirles información adicional e intentar que lo comprendan.

En una empresa de servicios mantener una estructura jerárquica grande (una pirámide alta en lugar de ancha), no ayuda a un movimiento ágil en la toma de decisiones y ofrece pérdida de oportunidades. Todas las partes implicadas en la evolución de la aerolínea (cuadros medios, empleados, sindicalistas, miembros del consejo) deben tener la oportunidad de aportar sus propias opiniones e ideas. Lo importante es que las ideas funcionen, no que las ideas o mejoras las tengan que aportar los mandos medios o unos determinados departamentos.

Cuando existe una pirámide muy alta, significa que hay muchos empleados implicados en el desarrollo de una tarea. En el caso concreto de una aerolínea, considerada una empresa de servicios, solo se dispone de segundos para ofrecer experiencias en cada uno de sus “*Momentos de la verdad*”, por eso conviene achatar la pirámide, para que simples decisiones (comidas especiales, comidas para un retraso) sean rápidas y ágiles, y no requieran de largas esperas ni de autorizaciones.

Cuando las grandes aerolíneas se enfrentan a grandes cambios organizativos necesitan enfrentarse a la situación de cómo ser capaces de transmitir esos cambios de una manera eficaz. En **SAS** decidieron entregar a cada uno de los 20.000 empleados un librito con el nombre “*Salgamos a la lucha*”, era una herramienta para ayudar a transmitir la nueva visión y estrategia global. Este “*tenía pocas palabras, lleno de dibujos de cómic de un avión sonriendo, con entrecejo, cubriéndose los ojos con las alas mientras se lanzaba en picado*”, la finalidad era transmitir y convencer a los empleados de que debían asumir responsabilidades para alcanzar esa nueva misión.

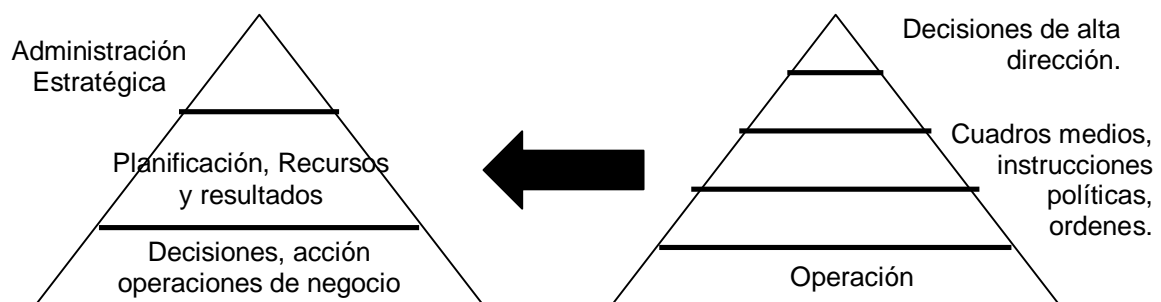


Figura 27. Cambio estructura organizacional realizada por Jan Carlzon. **Fuente:** El momento de la verdad.

Los mensajes más poderosos son aquellos que se transmiten de una forma directa y sencilla. Los empleados son los primeros que en su comunicación utilizan términos sencillos, qué mejor para que entiendan los mensajes a utilizar este mismo lenguaje. La misión es persuadir a los empleados, no demostrarles que desde la dirección se sabe más que nadie.

JC^[75] menciona que los líderes deben ser conscientes de que la comunicación no verbal puede ser un gran ejemplo y contribuir a conseguir el cambio dentro de la aerolínea. Relata que en un vuelo, cuando la tripulación repartía revistas, se dirigieron a él antes que a los pasajeros, ofreciéndole la selección de revistas. Su respuesta fue: “*no puedo coger ninguna revista hasta que sepa que todos los pasajeros tienen la que quieren*”. Si somos capaces como empleados o directivos de transmitir que no estamos por encima de los pasajeros, demostramos cuál es el orden de preferencia dentro de nuestra aerolínea.

JC^[75] reconocía que todo el mundo necesita sentir que sus contribuciones son apreciadas. En empresas orientadas al servicio, la estima y la actitud de los empleados de primera línea tendrán un impacto sobre la satisfacción de los clientes: una palabra de agradecimiento puede considerarse muy importante y con grandes consecuencias. Igualmente, que recibir una enhorabuena sin merecerla puede traducirse en una indiferencia por parte de sus superiores que no saben diferenciar el trabajo que realizan sus empleados.

En toda aerolínea se debe realizar un esfuerzo por reforzar el sentido de la autoestima de los empleados constantemente. Cuando se logra reducir la altura de la pirámide, se convierte en imprescindible reforzar la propia estima de los empleados.

JC^[75] entiende que *“una aerolínea que compensa a sus empleados con una auténtica satisfacción en el trabajo y un sentimiento genuino de la propia estima, es más honesta consigo misma y con su staff. La mejor recompensa por hacer un buen trabajo es ser premiado con la obtención de responsabilidad y confianza”*. En definitiva, todos necesitan recompensas, eso ayuda a estar orgulloso del trabajo que realiza cada uno.

Según JC^[75], un buen líder deberá ser capaz de aumentar la autoestima de sus empleados, y para lograrlo debe saber y entender lo que los empleados quieren de su trabajo, cuáles son sus objetivos y cómo quieren alcanzarlos. Esto conllevará la generación de confianza y creatividad necesarias para lograr los retos que se presentan continuamente.

Podemos decir que lo que hoy se considera unas de las claves para el desarrollo de la CX y EX, ya se aplicó hace casi cuatro décadas en la aerolínea SAS. Con ello, queda claro la importancia de un buen líder y que éste sepa comprender a sus empleados, cree una estrategia en la que el cliente está en el centro, y sea capaz de transmitirla a todos los empleados. Finalmente, SAS no sólo se recuperó económicamente, sino que logró rápidamente el reconocimiento público por la mejora en la calidad de su servicio.

Las claves para lograr ese éxito se basan en cuatro aspectos:

- Orientación al cliente y no al producto, siendo éste un servicio de calidad.
- Delegar al máximo en los empleados de primera línea, para que puedan ofrecer una respuesta ágil y rápida a las necesidades de los pasajeros.
- La función de los directivos pasa por alejarse para obtener una visión general a largo plazo, motivar y ofrecer herramientas a sus empleados para que actúen libremente.
- No obsesionarse por la reducción del gasto, se debe reducir aquello que no aporte un mejor servicio al cliente, pero aumentar lo que sí aporte valor.



Elaboración Propia.

4. FASE PRÁCTICA

Nos encontramos ante una de las mayores crisis que se recuerdan, y en especial en el sector aeronáutico. Los pasajeros disminuirán en los próximos años, a diferencia de lo que ha pasado durante los últimos años, en los que las aerolíneas crecían gracias al incremento de pasajeros. La demanda se contraerá y las aerolíneas se verán obligadas a adaptarse si desean sobrevivir. Las más agresivas intentarán aumentar su cuota de mercado, pero deberán invertir de forma inteligente para ganar la confianza de los pasajeros y mejorar la experiencia que ofrecen a éstos.

La crisis actual está dejando a muchas aerolíneas al filo del abismo, pero la situación a la que nos enfrentamos requiere de toma de decisiones. Tampoco fueron momentos fáciles cuando Delta o SAS decidieron cambiar su estrategia.

Actualmente, nuestra experiencia, nos indica que muchas empresas están dedicando mayor inversión a nuevos sistemas de recopilación de datos y su administración, pero muchas veces nos olvidamos de la parte humana que se encarga de ofrecer las experiencias a través de la CX.

El estudio de la CX está muy evolucionado en Norteamérica, donde es posible encontrar información relacionada con los NPS de sus aerolíneas. Norteamérica nos lleva años de ventaja en la implantación de la CX y todas sus disciplinas adyacentes, como es el caso de la EX, que muchas aerolíneas llevan años aplicando.

Cuando queremos ver la evolución de la CX en nuestra aerolínea, tomamos como referencia el índice NPS. Es importante contextualizar y observar cuál es el NPS promedio de la industria en la que nos encontramos. La competencia nacional e internacional en el sector aéreo se ha hecho más agresiva en los últimos años, por ello las aerolíneas deben ofrecer algo más que tarifas bajas. Algunas ya están apostando por ofrecer experiencia y servicios excepcionales a los clientes.



Figura 28. NPS promedio de diferentes sectores. **Fuente:** Rentently.

Actualmente un NPS superior a 50, indica que se trabaja en la buena dirección. Es el resultado de se que concede una alta prioridad a la satisfacción del cliente y dispone de más clientes promotores (fieles) que detractores. Aquellas que logran alcanzar los 70 puntos o

más, son consideradas empresas que se centran en el cliente, siendo éste el centro de su estrategia.

En las industrias con un mercado activo y donde existe una amplia posibilidad de elección, este indicador se ha convertido en un punto de referencia para conocer el crecimiento.

Un aspecto por el cuál hay que tener precaución cuando se realizan comparaciones apoyándose en el NPS, es que los mercados hacen variar las puntuaciones en función de la zona geográfica, por ejemplo el mercado Europeo es más conservador al calificar a una aerolínea y cuesta más lograr una puntuación de 9 o 10. El NPS es solo un número, por ello es importante saber con qué y con quien se compara. Una buena referencia para conocer si se va en la buena dirección es notar aumentos de al menos un 10%.

Pero sin lugar a duda, debe esforzarse en saber quienes son los promotores del NPS, cómo mejorar sus experiencias y aumentar su fidelidad, y esto será posible a través de la escucha, el análisis y la acción, en función de lo que le transmitan sus clientes. Realizar las acciones correctas le ofrece la posibilidad de convertir detractores en promotores.

4.1 BENCHMARKING DE LAS AEROLINEAS DELTA AIRLINES & SOUTHWEST AIRLINES

Haremos un recorrido sobre la CX y EX de Delta Airlines como aerolínea de red, y Southwest como aerolínea Low Cost. Actualmente ambas se encuentran entre las primeras posiciones en el ranking de CX dentro de su segmento en Norteamérica. Podremos ver cuáles han sido sus claves para una correcta implantación de la CX.

4.1.1 DELTA AIRLINES

En 2005 Delta declaró la quiebra, en 2007 tras salir oficialmente del estado de quiebra, decidió centrar su estrategia en sus clientes y empleados, haciendo que sus líderes ofrezcan la suficiente confianza a sus empleados para que estos tomen decisiones. Entienden que siempre se cometerán errores antes de llegar a tener éxito, por ello deben confiar en sus empleados y, como seres humanos que son confiar en que serán capaces de encontrar las mejores soluciones ante los problemas que se les planteen. Para ello se debe inspirar a los

empleados, ofrecer recompensas y darles una razón por la que deben luchar.



Figura 29. Selfie realizado por unos empleados con su CEO Edward H. Bastian. **Fuente:** Forbes.

Actualmente según **Cirium**^[31], **Delta Airlines** con 1.131.142 de vuelos al año, es la tercera aerolínea global más puntual del mundo y la primera en EEUU; la empresa más innovadora del mundo por Fast Company; una de las empresas más admiradas según la revista **Fortune** durante 5 años, ha conseguido una puntuación de 44 en su indicador de NPS en el año 2018 un 187% superior al obtenido en 2010.

Para llevar a cabo este cambio se inspiró de la siguiente forma:

EMPATÍA	•Ponerse en los zapatos de cada uno de sus pasajeros, y buscar oportunidades de mejora.
CERCANÍA	•Ofrecer total transparencia, facilitar información constante y continuada sobre cualquier problema o reclamación de la que tengan conocimiento.
CALIDAD	•Eleva el nivel de la experiencia, mejorar sus servicios siendo más y de mejor calidad.
PROXIMIDAD	•Ser accesible y estar disponible, disponer de un equipo que se desviva por ayudar e informar a los pasajeros cuando lo requieran, consiguiéndolo con un buen proceso de selección.
CREATIVIDAD	•Crear equipos diversos y mantener un espacio donde experimentar y probar sus soluciones.
RELACIONES	•Hacer más fuertes las relaciones humanas ofreciendo confianza.
TECNOLOGÍA	•Aprovechar las nuevas tecnologías, para que ayuden a la organización.
EFICIENCIA	•Agilidad y disponibilidad para implantar nuevas tendencias.

Figura 30. Claves del cambio de Delta Airlines. **Fuente:** Elaboración propia.

Actualmente todas las aerolíneas ofrecen un mismo producto: transportar de un lugar a otro, con lo cuál, la forma de diferenciarse es ofrecer un servicio único y original.

Esta estrategia de CX es posible gracias a centrarse en sus empleados a través de la EX, un ejemplo de ello son las diferentes declaraciones que hace constantemente su CEO.

Es importante establecer una estrategia de marca, diferenciándose sobre sus competidores y para ello es necesario ofrecer una experiencia estelar al candidato a ingresar en la compañía. Para Delta es muy importante la selección, y encontrar el personal con las actitudes que desean, por ello podemos ver como en sus procesos de selección, realizan interesantes preguntas, como por ejemplo:

- Descríbame un momento en el que tuvo que lidiar en una situación complicada con alguien molesto o angustiado, ¿cuál fue la situación, que acciones tomo y cuáles fueron los resultados?.
- ¿Cómo resolvió un problema repentino en el trabajo?, ¿de forma individual o necesitó orientación de sus compañeros o supervisor?.
- ¿Qué significa conectar con un pasajero para usted?.
- Hable del momento en que se mostró empático con una persona.

Realizar preguntas encaminadas a ver en qué grado los aspirantes tienen cualidades como la empatía, compañerismo, trabajo en equipo y altruismo, harán que se identifiquen rápidamente con la cultura de la aerolínea y no tengan problemas para integrarse plenamente en ella.

Otro ejemplo actual en la EX, en la situación sanitaria del COVID19, el protocolo sanitario que han desarrollado con el que realizaran una prueba de diagnóstico a todos sus empleados, velando por la seguridad y salud de los mismo y también de los pasajeros, una vez más pone en el centro de sus decisiones a los pasajeros y empleados.

Es una de las pocas aerolíneas que está implantando la medida de bloquear los asientos centrales de sus aviones, desconocemos el alcance del beneficio sanitario de esta medida, pero desde el lado de la CX, al pasajero se le transmite una mayor experiencia de seguridad y tranquilidad.

Con respecto a la EX, podemos destacar que el 87% de los empleados ^[32] dicen que es un lugar excelente para trabajar, cuando la media en el sector es del 59%.

- 92% Les enorgullece decirles a los demás que trabajan ahí.
- 91% Se sienten bien con la forma en que contribuyen a la comunidad.
- 90% Cuando miran lo que logran, sienten un sentimiento de orgullo.
- 90% Quieren trabajar aquí por mucho tiempo.
- 90% Los clientes calificarían el servicio que brindamos como excelente.

¿Cómo se sentiría como empleado de una aerolínea, si se le convoca a un encuentro con el resto de empleados (https://www.youtube.com/watch?v=M9V_7WSltWo), donde el CEO de la aerolínea en persona les da las gracias por el esfuerzo realizado, saluda a todos los empleados, y trasmite ese agradecimiento comunicando que parte de los beneficios obtenidos serán repartidos entre los empleados, y una de sus aeronaves será serigrafiado con la palabra “*Gracias y los nombres de todos sus empleados*”? Pues esto es un ejemplo de lo que hizo **Delta** para demostrar a los empleados lo importante que son para la aerolínea.



Figura 31. Imágenes del avión serigrafiado en agradecimiento a los empleados de Delta. **Fuente:** Airport News.

En palabras de su CEO **Edward H. Bastian** ^[33]: “*las aerolíneas están eligiendo valorar a los empleados*”, y como ejemplo de ello, **Delta** envió un mensaje a todos los empleados felicitándoles por los resultados obtenidos y el anuncio de que se haría entrega de 1.600 millones de dólares en bonos entre todos ellos (salario aproximado de dos meses), y el único personal exento serian los directores y gerentes generales. Delta lleva repartiendo parte de los beneficios obtenidos durante los últimos 6 años.

Podemos entender que esta medida es una forma de reconocimiento por el trabajo

desarrollado, en definitiva, todos son responsables de obtener este resultado y demuestra que pone en el centro de su política a todos los empleados.

Otro factor importante en la transformación digital es la personalización, no sólo desarrollan la capacidad, sino también la aplican, aprovechan esas herramientas junto a toda la información recabada para personalizar los servicios, aplicando al servicio los deseos particulares de cada pasajero.

Estos son unos ejemplos de la inversión en tecnología que está desarrollando **Delta** para la mejora de la CX:

- La primera terminal biométrica de reconocimiento facial en EEUU.
- Un sistema de entretenimiento a bordo totalmente inalámbrico.
- Una plataforma común donde se vuelca toda la información de todos los departamentos de la aerolínea.
- Una App totalmente intuitiva donde tienen la información sobre todo lo relacionado con su vuelo (facturación, elección de asiento, donde poder realizar la gestión en caso de cancelación de vuelo, información sobre la cinta de recogida del equipaje, puerta de embarque o rastrear las maletas en tiempo real).
- Dispositivos portátiles para todos los empleados de la aerolínea para obtener información en tiempo real y poder informar a los pasajeros.



Figura 32. App de Delta para el móvil con información importante para los pasajeros. **Fuente:** Sparkcentral.

Delta ya maneja información detallada sobre la información de los vuelos anteriores, que han realizado los pasajeros. Las tripulaciones tienen acceso a esa información y pueden saber en todo momento el historial de cada uno de ellos.

Delta para mejorar la CX, decidió instaurar una plataforma para realizar una escucha activa de los clientes, donde realizan sus

comentarios sobre aquello que no les gusta, o querrían que mejorasen e implantasen. Esta información está disponible para todos los empleados, de esta forma se podrá invertir en productos, servicios, tecnología e instalaciones a demanda de los clientes, aprovechando esta plataforma para ajustar las innovaciones mediante el diseño y las pruebas experimentales.

En ocasiones las aerolíneas tienen que lidiar con problemas que les son ajenos, como los retrasos en los aeropuertos o las largas colas de los controles. Por ello, las aerolíneas siempre pueden ofrecer alternativas o buscar formas con los que diferentes problemas que puedan surgir no afecten a la experiencia de la aerolínea. En el aeropuerto de Atlanta han abierto un control de seguridad rediseñado en el que hay zonas externas fuera de la cola estándar para preparar las bandejas de los controles, sin hacer esperar a las personas que se encuentran detrás de ellas. Esto aumenta la velocidad de los controles de seguridad en un 30%.

Delta Ha eliminado el coste por los cambios de reserva o cancelación de los billetes para los vuelos dentro de Estado Unidos.

En el año 2014, según **View from the wing**^[34] la puntuación del NPS de **Delta**, uno de los KPI (*Key Performance Indicator*) de la CX, fue de 33,5 puntos, duplicando en un periodo de cuatro años la puntuación de la que partía en el año 2010, que había sido de 15,3 puntos. En el ranking del grupo de aerolíneas de la industria pasó de la mitad de la clasificación a las primeras posiciones, cerca de **Southwest Airlines**, considerada la número uno.

Con relación a la repercusión económica en el aumento del índice de NPS. **Delta** declara *“cada vez más clientes están dispuestos a reservar directamente con la aerolínea y pagar asientos más caros, lo que cambia la idea de que los clientes buscan principalmente las tarifas más baratas posibles”*. Esto es la respuesta a las nuevas funciones y compromisos relacionados con la CX para impulsar la lealtad. Las inversiones realizadas han multiplicado por 5 el porcentaje de reservas en clase business. Estos cambios también se reflejan en clase turista a base de aumentar su lealtad.



Figura 33. Conexión entre el aumento de NPS y los ingresos por pasajero en vuelos domésticos de Delta.
Fuente: View from the wing.

A principios de 2019, el director ejecutivo de **Delta**, **Edward H. Bastian**, explicó que el NPS durante los primeros meses del año ya estaba rondando los 50 puntos, lo que representaba un aumento de siete puntos respecto al año anterior, siguiendo la estela de los años anteriores en el que tuvo un aumento en este indicador.

El **Sr. Jacobson**^[35] explicó que **Delta** quería asegurarse ser líder en NPS en el servicio al cliente *“porque, en última instancia, eso es lo que queríamos hacer, impulsar esa prima de ingresos. Y lo hemos logrado con éxito”*.

Edward H. Bastian^[36], dijo que la aerolínea apunta a un NPS de 65 para el segundo semestre de 2020. Señaló que los pasajeros están *“cambiando su lealtad hacia Delta, debido a las prácticas de seguridad que tenemos implementadas y al cuidado que tomamos para garantizar la limpieza y la comodidad”*. **Edward H. Bastian** declaró: *“Alcanzar este nivel de satisfacción del cliente ayudará a generar los ingresos adicionales que necesitamos para reducir nuestro gasto de efectivo. También generará lealtad y afinidad adicionales para nuestra marca, lo que impulsará nuestro crecimiento cuando la demanda comience a regresar”*.

Delta considera tan importante la EX para el crecimiento de la aerolínea y la mejora de la CX, que ha creado un puesto de gerente de EX.



Elaboración propia.

4.1.2 SOUTHWEST AIRLINES

Destaca en un lugar público de su web la misión de los empleados de **Southwest**, la dedicación a la más alta calidad de servicio al cliente entregado con un sentido de calidez, amabilidad, orgullo individual y espíritu de empresa.

Gary Kelly^[37] actual CEO con sus palabras demuestra la importancia de los empleados



"Nuestra gente es nuestra mayor fortaleza y la ventaja competitiva más duradera a largo plazo". Los empleados son considerados como los que hacen girar toda la estrategia de la CX, y para que esto funcione correctamente, hay un equipo detrás pendiente de sus necesidades a la vez de las de los pasajeros, por ello ponen mucho cuidado y

Figura 34. Palabras del presidente de honor sobre la norma que siguen de contratar a personas por su "ADN" y no por sus habilidades. **Fuente:** Survey Sparrow.

atención a los procesos de selección y entrenamiento. **Southwest** escoge contratar en base a la actitud de los aspirantes, y entrenar o mejorar sus habilidades.

La ventaja competitiva que le aporta más valor ha sido el enfoque en la contratación, buscando a las personas adecuadas. Toda la aerolínea se enorgullece de ser una aerolínea orientada a las personas, que contratan empleados amigables y cercanos. Solo contratan a aquellas personas en las que ven reflejados los mensajes que quiere transmitir la marca (pasión por ayudar a los clientes).

Tras los atentados del 11 de Septiembre de 2001^[38], fue la única aerolínea que no despidió personal. Son momentos como éste, con una situación complicada, cuando una aerolínea demuestra compromiso con sus empleados; en ese momento es cuando despierta un compromiso entre ambas partes, tras ver el sacrificio realizado por la aerolínea.

El departamento de RRHH se encarga de las personas que trabajan aquí y las personas a las que servimos. Para ellos las personas son lo más importante, sean empleados o pasajeros. Un ejemplo de ello, son las entrevistas en las que preguntan a sus aspirantes, ¿porqué creen que podrían ser los mejores candidatos?, podríamos pensar que esta prueba consiste en ver las actitudes que el aspirante puede aportar, pero la prueba también es para el resto de candidatos, si observan que algún candidato no está prestando atención, no seguirá en el proceso, con ello demuestran que todo lo que puede decir tu compañero es importante y merece el respeto de todos los compañeros.

Por definirlo de alguna forma su estrategia gira entorno a varios pilares:

- **Selección**, buscan actitudes como el humor, la atención, que compartan los valores de Southwest, para ellos esto es más importante que si alguien está capacitado o no.
- **Cultura**, La aerolínea impulsa que sus empleados muestren su lado más amable, adoptando una actitud divertida. Con esta actitud los empleados no tendrán miedo de ofrecer aquello que necesita cada pasajero.
- **Medición**, realizan encuestas tanto a clientes como empleados, para realizar mejoras a base de la información.
- **Formación**, disponen de una universidad propia, creen que es importante incentivar y promocionar la formación para poder seguir desarrollando su potencial.
- **Reconocimiento**, disponen de premios y recompensas, una de ellas es al mejor trabajador elegido por sus propios compañeros.
- **Voluntariado**: Crean actividades de ayuda entre los empleados creando responsabilidad social.
- **Trato personal**, han formado un equipo que se encarga de mimar a los empleados, acordándose de sus citas especiales (cumpleaños, nacimientos, boda, fallecimientos), **en definitiva los empleados son personas y debemos tratarles como lo que son.**

Crear cultura es importante, por ello siguen los siguientes pasos para lograrlo:

- Demostrar a los empleados que los apoyan, sus líderes tienen una interacción saludable con sus empleados para su desarrollo.
- Apoyar la inspiración de los empleados, y mostrarles que tienen oportunidades por delante, si mejoran.

- Crear un entorno de trabajo divertido: crear diversión en el lugar de trabajo podría significar crear un entorno de trabajo positivo.
- Recompensar, reconocer: disponer de un programa de premios con el que reconoce a los empleados, es una gran forma de motivar.

c) Recruiting, training and workforce



A las nuevas incorporaciones se les enseña desde cero la importancia que tiene la cultura, mediante ejemplos de algunos de los clientes frustrados de la aerolínea que han decidido no volver a volar con ellos debido a la actuación de empleados groseros y maleducados. De esta forma pueden comprender qué significado tiene el servicio al cliente en **Southwest**.

Figura 35. Diapositiva que usan en los entrenamientos de sus empleados, resaltando la importancia de la cultura para Southwest.
Fuente: Slideshare.

En EEUU no existe licencia por maternidad remunerada, pero **Southwest** ofrece a los nuevos padres 12 semanas de licencia remunerada.

Cuando decidieron cambiar los uniformes, la compañía ofreció la oportunidad a los empleados de presentar sus diseños.

Su actual director ejecutivo, **Gary Kelly** da agradecimientos semanales a aquellos empleados que han demostrado las mejores prácticas en la CX, ofrece videos internos que destacan su compromiso empático.

Algo que se repite constantemente, y que nos debería hacer reflexionar es lo siguiente "cuando los empleados están contentos, también lo estarán los clientes". **Southwest** destaca en su cultura por poner a sus empleados en el centro. La aerolínea tiene un entorno de trabajo en equipo, divertido, con valores que recuerdan a sus empleados que disfruten de su trabajo, motivan a los empleados en las tareas que realizan, lo que ayuda a crear relaciones duraderas con los clientes.



Figura 36. Emblema de la Southwest, sin un corazón serán solamente unas máquinas, **Fuente:** Humansynergistics

Como ejemplo, quisiera exponer una experiencia que tuvo una de sus pasajeras "**Peggy Uhle**"^[39], volaba de Chicago a Columbus. Cuando el avión se encontraba rodando camino de la cabecera de pista, volvió a la terminal del aeropuerto, y en ese momento una tripulante le pidió a Peggy que desembarcara del avión, se dirigiera a la terminal donde le pidieron que

contactara con el mostrador de la aerolínea, y llamara a su marido. Tras hablar con su marido, se enteró que su hijo que residía en Denver, había sufrido un accidente y estaba en coma. Su marido había intentado ponerse en contacto con ella y tenía el móvil desconectado por lo que decidió ponerse en contacto con la aerolínea. Ésta decidió actuar con esta proactividad. Antes de que Peggy hubiera desembarcado del avión, habían gestionado un nuevo billete directo a Denver sin escalas, tras su llegada a Denver, recibió una llamada de la aerolínea preguntando por el estado de su hijo.

Como dice el CEO de **Southwest**^[42] *“estamos en un negocio de servicios, y aquellas aerolíneas que ofrezcan eficiencia y hospitalidad podrán diferenciarse sobre el resto, ya que sus pasajeros tendrán una experiencia excepcional”*.

La tasa de rotación que tiene es menor al 4%, podemos pensar: “¿dónde está el secreto para mantener esa lealtad?”, pero nos deberíamos preguntar: ¿qué se necesita para ganar este tipo de lealtad de los empleados?. Siempre han querido que los empleados se tomen en serio su trabajo, pero no a ellos mismos. Cuando los empleados no se toman en serio a sí mismos, tienden a no tener emociones negativas contra los compañeros y su único objetivo es centrarse en el equipo.

Otra de las claves para crear esta lealtad y compromiso entre los empleados, es a través de formar parte de la vida de los empleados. Es difícil pedir que tus empleados empaticen con los pasajeros, si la propia aerolínea no es capaz de hacerlo con los empleados.

Las gratificaciones a los empleados es otro ejemplo: reciben cartas de felicitación de los clientes en lugar de propinas *“customer Kick Tail-A-Gram”*^[40], y por ello son nominados. Los empleados reciben un código que les permite participar en una lotería mensual.

Sorprendentemente, es el 43º año consecutivo que **Southwest** ha compartido las ganancias con sus empleados, que también poseen alrededor del 10% de las acciones de la compañía. La aerolínea tampoco ha despedido a nadie ni ha reducido su sueldo nunca.

Los empleados hacen las cosas por orgullo y no por dinero, crea conexiones más profundas con los empleados que hacen que sean inconscientemente reales y no tengan que fingir en su lugar de trabajo. Para empoderar a los empleados, confían en ellos, y éstos colaboran o aportan información sobre procedimientos y políticas de la empresa y aún llegando a cometer errores, no serán despedidos.

Todos estos sentimientos forman parte de la estrategia que usa la aerolínea, como resultado, los empleados se convierten en personas capaces de ofrecer lo que necesita cada pasajero, se les enseña a que antepongan las necesidades de otras personas a las suyas.

Para **Southwest** la experiencia empieza con lo que cada uno de los empleados vive. Tienen claro que es imposible ofrecer una CX diferente sin contar con empleados que asuman y se identifiquen con los propios valores de la aerolínea. Por ello todos sus esfuerzos se encaminan en poner en el centro de toda estrategia a los pasajeros. Southwest piensa en lo

que hará felices a sus pasajeros, y cuando no pueden hacerlo por cualquier motivo, se esfuerzan por corregir el error.

La mayoría de las personas, un 78%, todavía elige el precio como razón para decidir volar con Southwest, sobre sus competidores. Cuando se les pregunta por su satisfacción con algunos de los elementos del servicio, sus respuestas mayoritarias son: “*la facilidad para comprar billetes y el personal de la aerolínea*”. Esto nos puede decir que, aunque el precio es importante, el personal y los niveles de servicio, son los que mantienen a los pasajeros comprometidos y fidelizados. Otro ejemplo, es que el 46% de los pasajeros está totalmente de acuerdo con que la aerolínea se preocupa por ellos.

La razón principal por la que es capaz de generar tan buenos resultados es porque a las personas le encanta trabajar aquí, y la dirección aprecia que los empleados felices le reportarán grandes beneficios económicos. **Southwest** nunca ha despedido a un empleado, esto es bastante inaudito para cualquier aerolínea de su tamaño, cuando ofreces este tipo de seguridad laboral, y confianza en las personas, sabes que tus colaboradores pueden hacer cosas por los pasajeros sin miedo a las consecuencias, porque siempre tendrán el apoyo de la aerolínea.

Apuesta por mejorar su programa de fidelidad, implementando mejoras constantes, considera que su programa es importante. Es curioso que, siendo una aerolínea de bajo coste, apueste por un programa de fidelidad. En Europa es algo impensable para las grandes aerolíneas low cost, que actualmente la mayoría no disponen de ningún programa de fidelidad con redención de puntos entre otros beneficios.

Southwest^[41], pensando en la motivación de sus empleados y clientes, se sumergió en la transformación digital, para liberar de tiempo a los empleados en aquellos casos más complejos. Creó una aplicación para que los empleados pudieran participar, creando un ambiente de trabajo inclusivo y divertido donde los empleados se pudieran capacitar, para alcanzar su máximo potencial.

Integró todos los sistemas bajo una misma plataforma, *Service Cloud*^[41], que consolida cinco sistemas en un uno. Ello permite a los agentes ofrecer una experiencia de servicio al cliente mejor y más personalizada, al compartir datos de clientes que se recopilan en todos los canales disponibles entre todos los empleados, y ayuda a mejorar la velocidad de respuesta ante problemas o toma decisiones, de modo que se traduce en la mejora de la experiencia.

Esta plataforma integra un chat donde pueden acceder en cualquier momento los clientes. Ofrece a los agentes poder atender dos casos a la vez, algo que telefónicamente no pueden hacer, y esto aumenta la productividad y acelera la resolución de problemas, además de los *chatbots* impulsados por IA, que permiten respuestas simples y rápidas, mientras los casos complejos pasan a ser atendidos por agentes. Pensando en que los clientes con alguna discapacidad auditiva puedan comunicarse, planean agregar canales de mensajería como SMS y WhatsApp para la integración de este colectivo.

Ofrece cancelaciones hasta 30 minutos antes de la salida del vuelo, ahora el importe de los billetes está disponible para un próximo viaje durante los próximos 12 meses.

Actualmente tiene en su flota la aeronave Boeing 737MAX-8 (aunque ahora por aspectos de certificación no vuela), con una capacidad certificada de 189 pasajeros. La gran mayoría de operadores de esta aeronave optan por esa configuración, pero Southwest ofrece una configuración de 175 asientos, lo que hace más confortable los vuelos a sus pasajeros, al disponer de un mayor *pitch* (espacio entre asientos).



Figura 37. Respuesta en Twitter referencia a las palabras usadas por su presidente Herb Kelleher. **Fuente:** Khoros

La estrategia de **Southwest** en las palabras de su fundador, **Herb Kelleher**^[37], es la siguiente: “*estamos en el negocio de servicios y el que volemos aviones es algo accidental*”, por ello buscan personas que transmitan calidez, amabilidad, orgullo individual y espíritu empresarial. Según **Kelleher**^[37] “*un empleado motivado trata bien al cliente. El cliente está contento, lo que hace que siga volando con nosotros, y se traduce en accionistas contentos*”



Elaboración propia.

4.1.3 ASPECTOS CLAVES EN LA CX Y EX DE AMBAS AEROLÍNEAS

Se ha hecho un recorrido a través de las ideas, cultura y prácticas que realizan dos de las aerolíneas con mejor CX en su segmento. Este es un campo en el que las aerolíneas libran su mayor batalla para diferenciarse con respecto a sus competidores. Muchas iniciativas no son de dominio público, por ello las ideas expuestas no han sido tan amplias como nos

hubiera gustado, pero creemos que con lo expuesto es suficiente para captar la idea de por dónde deben comenzar en la implantación o mejora de la CX.

Hemos visto las iniciativas, programas, y el camino que han decidido elegir ambas aerolíneas, no está muy alejada una de otra, ambas tienen como una de sus estrategias internas poner en el centro de la aerolínea a los empleados y los clientes.

El caso de **Delta** es diferente al de **Southwest**, ya que tuvo acogerse al capítulo 11 de la ley de bancarrota, que protege a las aerolíneas ante las quiebras, esto le dio la oportunidad de reestructurar su negocio. Para ello, se basó en dos cambios:

- Potenciar el Employee engagement (antesala de la experiencia de empleado)
- Redibujar la experiencia del cliente.

En el caso de **Southwest**, su fundador ya tuvo claro, en sus comienzos que lo más importante eran los empleados y pasajeros, con el lema “empleados felices equivale a clientes más felices”. Con ello querían que la única preocupación de sus empleados fuera preocuparse por ofrecer las mejores experiencias a los pasajeros.

El compromiso de los empleados se ha convertido en una solución a corto plazo como ventaja para hacer felices a los pasajeros, pero la experiencia de los empleados es el rediseño a largo plazo de la aerolínea que pone a las personas en el centro.

Ambos CEOs apuestan por esta misma estrategia, que es centrarse en las personas (pasajeros y empleados), lo demuestran constantemente con sus declaraciones públicas e internas, con sus acciones, y lo que es más importante: son capaces de transmitir ese sentimiento y cultura al interior de sus aerolíneas. Este es una de los elementos más importantes: obtener el respaldo total del mayor representante de la aerolínea para implementar este tipo de estrategia.

En el siguiente video (<https://www.youtube.com/watch?v=Nisub9l3qmY>) podemos ver una entrevista de **Edward H. Bastian** donde reconoce que pudieron sobrevivir a la bancarrota gracias al esfuerzo y entrega que realizaron los empleados. Escuchar a tu máximo responsable reconocer públicamente el trabajo realizado por cada uno de los empleados, te hace sentirte orgulloso del trabajo que realizas y de la aerolínea a la que perteneces.

Me parece importante destacar dos aspectos de la entrevista, cuando se encontraban en la situación de bancarrota tuvieron una oferta de compra hostil por **US Airways** debido a su bajo valor. Los propios empleados y la dirección consideraron que con su esfuerzo y un nuevo plan de negocio, serían capaces de salir adelante, y así ha sido. En ocasiones difíciles es cuando tienes la oportunidad de reinventarte y hacerte más fuerte. Otro aspecto en la entrevista es cuando le preguntan qué hubiera pasado con el precio de las acciones si no hubiera repartido los beneficios entre los empleados. Su respuesta es que hubieran bajado, él mismo reconoce, en ese momento que el haber realizado este paso hubiera dañado su cultura e imagen, al ir en contra de lo que ha sido su seña de identidad: poner en el centro de su estrategia a sus pasajeros y empleados.

Podemos ver una charla (https://www.youtube.com/watch?v=8_CeFiUkV7s) del presidente de honor de **Southwest**, en la que destaca la importancia y casi podríamos decir su secreto en el éxito de la CX, los procesos de selección. **Southwest** como ya hemos mencionado prefiere contratar por actitud y no por conocimientos, buscan unas características claras en sus candidatos, las cuales consideran necesarias para ofrecer una buena experiencia a los pasajeros, destaca que las personas son lo más importante para la aerolínea y su misión es poner a éstas en el centro de cualquier estrategia.

A continuación podemos ver (<https://www.youtube.com/watch?v=pYxbGfAS450>) una conversación entre el presidente de honor y el actual presidente. Reconocen que “*si no cambias o te actualizas terminas muriendo*”. Gran verdad, si las cosas cambian más rápido fuera de la aerolínea que dentro debemos preocuparnos, porque nuestra competencia está evolucionando con respecto a nosotros, no habrá futuro si no nos adaptamos. Ambos destacan que lo más importante son los empleados, como estos disfrutan con su trabajo y cómo con su trabajo se aseguran servir día a día a sus clientes. Pero creemos importante destacar de qué significa liderazgo para ellos: “*preocuparse por las personas*”.

Es fundamental destacar la importancia de un buen líder para implantar una estrategia de este calado. Ellos deben ser los primeros que deben apostar y respaldar el cambio de estrategia, posicionando a pasajeros y empleados en el centro. Hemos visto el ejemplo de dos líderes, que con sus acciones y declaraciones, demuestran la importancia que para ambos tienen las personas y en concreto los empleados de las aerolíneas que dirigen.

Jacob Morgan, experto en EX, publicó un ranking de las 250 organizaciones norteamericanas con mejor EX, entre todas ellas, destacamos las aerolíneas, y podemos ver que **Southwest** y **Delta** son las dos primeras, a bastante distancia del resto.

Puesto EEUU	AEROLÍNEA	ESPACIO Max. 26	CULTURA Max. 70	TECNOLOGÍA Max. 19.5	TOTAL
17	Southwest	19.0	59.9	15.3	94.2
55	Delta	18.2	55.4	14.6	88.2
129	United	17.9	51.8	12.7	82.5
139	American Airlines	16.6	52.1	13.0	81.7
159	United Continental	15.9	49.8	14.6	80.3

Tabla 02. Ranking de mejor experiencia de empleado en aerolíneas norteamericanas. **Fuente:** Elaboración Propia (Datos Jacob Morgan web site).

La mayoría de los empleados están en la primera línea realizando grandes esfuerzos para ayudar y ofrecer experiencias a los pasajeros. Si tienen la ayuda de la tecnología esta podrá facilitar la creación de nuevas propuestas por parte de los empleados.

A pesar de trabajar diariamente con personas, y en lugares con bastante estrés, como son los aeropuertos y aeronaves, estas dos aerolíneas se encuentran en los rankings

Glassdor^[41] e **Indeed**^[43], entre las primeras donde la gente desea trabajar por propia recomendación de sus empleados.

VALORACIONES DE LOS EMPLEADOS	INDEED (sobre 5)	NUMERO ENCUESTAS	GLASSDOR (sobre 5)	NUMERO ENCUESTAS
DELTA AIRLINES	4.0	418	4.4	3.135
SOUTHWEST	4.3	2.098	4.3	2.248

Tabla 03. Valoración de las aerolíneas según sus empleados actuales y anteriores. **Fuente:** Elaboración Propia (Datos Indeed y Glassdor web site).

Lo importante es transmitir a los empleados la importancia de empatizar, cada pasajero tiene una historia, y saber la historia de cada uno de ellos ayuda a entender las razones por las que viajan, esto nos ofrece la oportunidad de ayudarles, alegrarnos, consolarles, etc., en ocasiones podemos ser su paño de lágrimas o una ayuda.

Hemos visto dos formas diferentes de obtener una excelente CX: **Southwest** se apoya mucho más en la experiencia humana que ofrecen los empleados, en cambio **Delta** es capaz de sumar a eso la innovación tecnológica en los servicios.

Según la investigación de **PwC** 2017^[44], el 60% de los líderes de CX ven mayores retornos en las iniciativas de CX que en otras iniciativas en su organización.

Existe mucho poder hoy con las redes sociales, cualquier error que se pueda cometer puede ser un auténtico caos, si no se afronta con una reputación e imagen de marca buena. Puede ocasionarnos una pérdida de imagen y en consecuencia pérdidas económicas, si no somos capaces de dar una solución en un tiempo récord. Las redes sociales nos pueden ayudar mucho, pero también nos pueden perjudicar, por ello es importante disponer de una reputación de marca inmejorable.

Sus herramientas para luchar contra ello son:

- Ser receptivo a los problemas, demostrar que te importan y te preocupas por ellos.
- Comunicarse más allá de las quejas, no sólo hablar con los clientes cuando existe un problema, o un deseo comercial.

El talento por sí solo no nos hará destacar en determinados aspectos de la CX, la experiencia crea memoria, y la memoria impulsa y empuja cuando hay que tomar decisiones.

Muchas veces identificamos la inversión en CX, con grandes sumas en tecnología, y programas que administran la gran cantidad de datos recogidos de los clientes. Es un porcentaje de las inversiones, necesaria para el desarrollo de la CX, la otra inversión es la que se debe realizar a nivel humano, enfocado a los empleados, en mejora de procesos, mejora en formación, implantación de carreras profesionales, que no requieren de grandes cantidades económicas.

Debemos hacer mención que los datos sobre el índice NPS los recogen cada aerolínea de forma individual, por tanto, en ocasiones realizar una comparativa entre aerolíneas puede ofrecer cierto sesgo.

	2011	2018
NPS DELTA AIRLINES (Sobre 100)	21	44
NPS SOUTHWEST AIRLINES (Sobre 100)	65	62
SATISFACCIÓN DELTA AIRLINES (Sobre 100)	659	767
SATISFACCIÓN SOUTHWEST AIRLINES (Sobre 1000)	770	818

Tabla 04. Evolución del Índice NPS y Satisfacción de Delta y Southwest. **Fuente:** Elaboración Propia (customerexperienceupdate.com, nashville.archadeck.com, blueswandaily.com).

Se puede ver la evolución de **Delta**, en menos de diez años ha duplicado el índice NPS alcanzando en el año 2019 un NPS de 50. La apuesta por la CX no es algo que dé resultado rápidamente, es una apuesta a largo plazo que no se debe abandonar, **Southwest** ha mantenido la apuesta por las personas y mantiene sus índices de NPS.

La reducción de clientes pasivos y aumento de los promotores nos evidencia que la aerolínea va en buena dirección, en cambio, si sucede lo contrario nos debe dar un toque de atención porque algo se está haciendo erróneamente.

Según la última investigación de **Temkin** de 2017^[43], los promotores tienen 4,2 veces más probabilidades de volver a comprar, 5,6 veces más probabilidades de perdonar a una empresa después de un error. Las empresas centradas en el cliente aumentaron los ingresos 1,4 veces más rápido y aumentaron el valor de la vida útil del cliente 1,6 veces más que otras organizaciones.

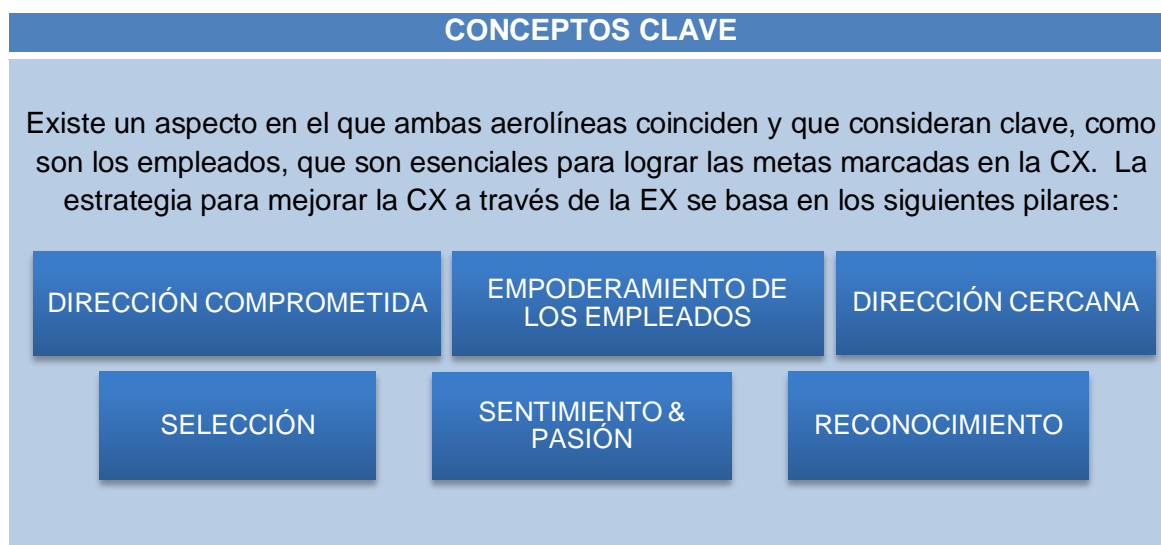
Oracle^[43] descubrió que el 89% de los consumidores comenzaron a hacer negocios con un competidor tras una mala CX. Al mismo tiempo, después de una mala experiencia, el 22% de los clientes recorta el gasto con la organización y el 19% interrumpe por completo la relación, lo que se traduce en una gran pérdida de ingresos.

DELTA AIRLINES	2019	2018	2017	2016
Ingresos Totales	47.007	44.438	41.138	39.639
Beneficio Bruto	25.872	23.248	23.006	22.247
Número de pasajeros	203,8 (+5,5%)	192,47 (+3,1%)	186,4 (+1,4%)	183,7 (-)
Loyalty Program	2.900 (+8,6%)	2.651 (+9,3%)	2.403 (-)	N.D (-)
Rentabilidad sobre inversión 5 Años (Sector 33,71%)	34,22%			
Cuota de mercado en EEUU	17,6% (1)			

Tabla 05. Índices económico de Delta Airlines. **Fuente:** Elaboración Propia (Delta web site).

La falta de presupuesto es un desafío para al menos un tercio de los profesionales de la gestión de la CX, tanto en pequeñas aerolíneas, como en las grandes. Muchas aerolíneas olvidan que descuidar a los pasajeros ocasiona más pérdidas que cuidarlos.

En la tabla 04 se puede ver la evolución de el Índice NPS de ambas aerolíneas. **Southwest** ha mantenido un índice superior al de la industria durante la última década. El cambio de **Delta** es destacable, ya que ha sido capaz de duplicar su índice en un periodo de siete años, podemos observar según la tabla 5 cómo esos aumentos en su índice de lealtad van acompañados de un aumento de ingresos, de esta forma podemos ratificar los resultados del estudio realizado por la **London School of Economics**^[61], en el que relacionaba el aumento de los ingresos con un aumento promedio del índice NPS.



Elaboración propia.

4.2 MÉTODO MAR 1.0

4.2.1 INTRODUCCIÓN DEL MÉTODO

Cómo conclusión final al trabajo se presenta el *método MAR*. Se trata de un método de diagnóstico que se ha diseñado para la mejora de la CX y la EX en una aerolínea. Éstas se dividen en diferentes áreas, imprescindibles para una correcta implantación o mejora de estas disciplinas según el método. Éste se ha basado en el estudio conceptual que se ha desarrollado en la primera parte del trabajo y el benchmarking de aerolíneas punteras en ambas disciplinas.

El método consta de varias fases:

- Conocer en profundidad las áreas claves en las que se basa el método, a través de un cuestionario.
- El análisis del cuestionario para encontrar las áreas a mejorar.
- La aplicación de planes de mejora en aquellas áreas en las que se ha observado incorrecto funcionamiento.

Los pasajeros sienten y experimentan la CX a través de la tecnología y las personas. No podrán aspirar a una mejora plena de la CX sin apostar por ambas. Este método, a través de su análisis y sus planes de mejora, se centra principalmente en mejorar las experiencias a través de las personas. Creemos que en actualidad las aerolíneas no le dan el peso que se merece dentro de la CX y hemos observado que aquellas que se lo han dado, están obteniendo muy buenos resultados.

Principalmente el *método MAR* está enfocado en las personas de primera línea porque ellas son las que ostentan la mayor responsabilidad en la CX, debido a que interactúan diariamente con los pasajeros. Estos empleados, frecuentemente, desarrollan sus funciones lejos del lugar donde se toman todas las decisiones que les afectan, y a menudo, sin solicitar su opinión o colaboración, lo que en ocasiones hace que se sientan abandonados por la aerolínea.

No podemos obviar que sin unos empleados motivados, ilusionados y entrenados, la tecnología no es nada. El secreto que esconde este método es atraer, motivar e ilusionar a todos los empleados con un mismo fin: despertar, cautivar las emociones de los pasajeros y lograr entre todos superar las expectativas que cada uno de ellos ha depositado en la aerolínea, sorprendiéndoles y haciendo todos sus contactos memorables, con el fin de convertir su aerolínea en la única opción en el momento que decidan realizar un viaje.

El método es totalmente válido para todos los niveles de cualquier aerolínea, con ciertas adaptaciones. Pero algo muy importante que no deben olvidar es que, si realmente quieren realizar un cambio efectivo en la cultura y que éste surta efecto, las acciones y decisiones que tomen deben ser un ejemplo de lo que quieren transmitir. Si desde la aerolínea o desde la dirección no se da ejemplo, es difícil que los empleados entiendan la importancia de alinearse con esta nueva cultura.

Esta cultura es algo que se debe definir de forma clara y objetiva (pasajeros y empleados en el centro), para ello pueden usar parte de la descripción de los objetivos SMART:

- Medible: les debe dar la posibilidad de medir, y poder ver si están logrando alinearse con ella.
- Alcanzable: debe ser sencilla, fácil de lograr, que todo el mundo pueda entenderla y cumplirla.
- Relevante: debe ser lo suficientemente importante para poder marcar la diferencia sobre el resto de aerolíneas.

La cultura es algo que debe definir cada aerolínea con base a lo que quiere transmitir, pero si quiere mejorar su CX, ello pasará por centrarse en las personas, que en este caso serán sus pasajeros y empleados.

4.2.2 DÓNDE SE ENCUENTRA SU CX Y EX

Cuando una mejora se desea implantar, lo primero que deben hacer es analizar en qué punto se encuentran y a partir de ahí, ver dónde se deben implementar los cambios y mejoras, qué aspectos se deben reforzar, y cuáles van en la dirección deseada.

Por ello, el *método MAR* se ha diseñado como una propuesta que ayuda a las aerolíneas a detectar cómo y dónde se encuentran, respecto de sus políticas de CX y EX. Además de permitir diseñar un conjunto de acciones y líneas de trabajo para la transformación hacia una verdadera organización centrada en las personas (clientes y empleados).

Estas áreas que a continuación les presentamos, son la que el *método MAR* considera claves para el desarrollo de una correcta implantación y mejora de la CX en una aerolínea.

ÁREAS DE LA EX	
EX.A	COMUNICACIÓN
EX.B	DESARROLLO PROFESIONAL
EX.C	INVOLUCRACIÓN
EX.D	CULTURA
EX.E	HUMANIZAR

ÁREAS DE LA CX	
CX.A	CULTURA
CX.B	HUMANIZAR
CX.C	COMUNICACIÓN
CX.D	EQUIPO DIRECTIVO
CX.E	SERVICIOS
CX.G	EMPLEADOS

Tablas 06. Método MAR. Áreas de CX y EX. **Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, detallamos qué se mide y qué se busca dentro de cada una de estas áreas:

EX – EMPLOYEE EXPERIENCE

EX.A – COMUNICACIÓN: Valora la comunicación entre la aerolínea y los empleados, si es correcta y si se realiza de forma adecuada, usando los medios correctos.

EX.B – DESARROLLO PROFESIONAL: Podremos ver si la aerolínea dispone de algún plan de crecimiento profesional para los empleados.

EX.C – INVOLUCRACIÓN: Cómo la aerolínea atrae a los empleados a ella, involucrándolos en la toma de decisiones que afectan a la aerolínea. Cómo son tenidas en cuenta las aportaciones que pueda hacer cada uno de ellos.

EX.D – CULTURA: Se analiza cómo la cultura de la aerolínea concuerda con la forma de comportarse y el trato hacia sus empleados.

EX.E – HUMANIZAR: Cómo es el trato humano de la aerolínea hacia sus empleados y cómo se preocupa por conocer a cada uno de ellos.

CX – CUSTOMER EXPERIENCE

CX.A – CULTURA: Analiza si la cultura de su aerolínea es acorde al tipo de negocio, y si es coherente con sus políticas. Si tiene en el centro de su estrategia y políticas a los pasajeros.

CX.B – HUMANIZAR: Se ve cómo se interesa por conectar con sus pasajeros, cómo conectan con ellos y de qué forma humaniza esta conexión.

CX.C – COMUNICACIÓN: Analiza si se comunica de una forma adecuada y efectiva con sus pasajeros, si esta comunicación que mantiene le ofrece la información suficiente para mejorar las experiencias, sorprender, dar un servicio memorable.

CX.D – EQUIPO DIRECTIVO: Se analiza si el equipo directivo de la aerolínea respalda y apoya la mejora de la CX, si se involucra e interesa por los avances de la mejora de las experiencias.

CX.E – SERVICIOS: Analiza si los servicios que ofrecen actualmente, aprovechan la tecnología disponible, si las mejoras en ellos son basadas en escuchar a los pasajeros, y si los servicios que ofrecen superan las expectativas.

CX.F – EMPLEADOS: Se analiza si los empleados conocen los efectos de su trabajo sobre la CX, si hacen lo posible por involucrar a los empleados en la mejora de la CX, si escuchan las propuestas de los empleados para realizar mejoras, y animan a éstos a recabar información de los pasajeros.

FUNCIONAMIENTO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario esta compuesto por 63 preguntas (Anexo 1) sobre la CX y EX, distribuidas en diferentes ámbitos de análisis, pero siempre, todas ellas, se enfocan con una misma visión: ensalzar a las personas protagonistas en la mejora de la CX y EX.

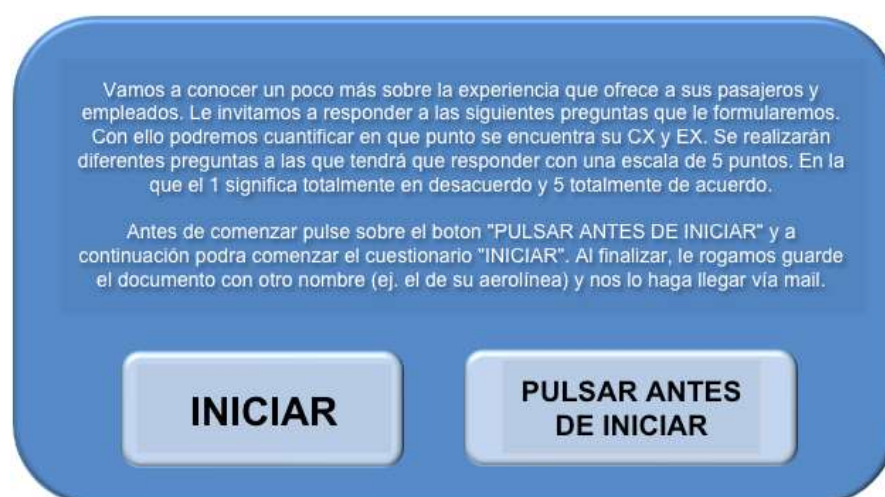


Figura 38. Mensaje con las indicaciones del cuestionario del *método MAR*.
Fuente: Elaboración propia.

Una vez inicien el cuestionario irán apareciendo las preguntas de las que se compone el *método*. Sigue una escala de 5 puntos, en el que 1 es la nota más negativa (totalmente en desacuerdo) y 5 la más positiva (totalmente de acuerdo).

Figura 39. Cuestionario con la primera pregunta del método MAR.
Fuente: Elaboración propia.

Consideramos que cualquier puntuación que esté por debajo de 3 es un área que necesita algún tipo de mejora, aunque eso no evita que las que estén en 3 o por encima, sean susceptibles de mejora.

A través del siguiente enlace podrán realizar el cuestionario y Adjunto a este documento encontrarán un documento Excel, donde podrán realizar el cuestionario y consultar sus resultados de EX y CX, y los

planes que les recomendamos aplicar.

Tras responder el cuestionario, se generan unos resultados, que nos permiten conocer la media de la CX y EX, y la de sus componentes. Y así se puede visualizar el estado de ambas experiencias. Es importante apreciar que los valores medios no aportan una interpretación exacta. Por ese motivo, el cuestionario permite observar en detalle los valores de cada componente que conforman las áreas. De ahí que necesitaremos poder monitorizar los datos concretos que nos permiten tener criterio para saber en qué aspectos concretos se deben trabajar. Por ese motivo, el cuestionario genera unos gráficos compuestos por las preguntas de cada área. Al final del apartado 4 se presenta la aplicación de un ejemplo.

4.2.3 PLANES DE MEJORA DE LA EX

La propuesta del *método MAR* para la mejora de la EX se basa en 6 planes:

- EX.1.- Plan de rediseño de la cultura.
- EX.2.- Plan de mejora del programa de selección.
- EX.3.- Plan de mentoring.
- EX.4.- Plan de formación.
- EX.5.- Plan de desarrollo profesional.
- EX.6.- Plan de mejora de las comunicaciones internas.

A continuación, proponemos una guía para el desarrollo de estos seis planes, con el que lograrán la mejora de la EX, y ésta directamente mejore la CX.

EX.1.- PLAN DE REDISEÑO DE LA CULTURA

Consideramos que la cultura es algo que la propia aerolínea debe diseñar basándose en su estrategia, y cómo hacerla posible, y en cómo quiere que la vean, la cuál también debe ser coherente con sus acciones internas y externas. El *método MAR* puede indicarles unos elementos que debe contener si quieren que su aerolínea sea una organización centrada en los clientes y los empleados.

Objetivos de la medida:

- Enseñar el camino que deben seguir los empleados en el día a día.

- Mostrar de forma pública el comportamiento y directrices de la aerolínea.

Por qué es necesario:

La cultura es la columna vertebral de una organización, marca cómo deben ser los comportamientos y las actitudes con los clientes y los empleados, como ya hemos mencionado ambas deben ser congruentes. No sirve de nada diseñar una cultura perfecta o que marque determinados comportamientos que luego la aerolínea no cumpla o siga. Unos de los pilares de la CX y que valoran los clientes es la integridad, si no es acorde su cultura con su comportamiento se juegan que los pasajeros elijan otras opciones a la hora de volar.

Claves para su desarrollo:

Son una compañía aérea y como tal, una empresa de servicios, que interactúa con personas diariamente, y ellas son el significado de su existencia. Si han llegado al punto de tener que rediseñar su política es posible que no tengan en el centro de ésta a las personas.

Deben demostrar con sus actos públicos e internos, que lo más importante para la aerolínea son los clientes y empleados, y que ellos están en el centro de cualquier decisión. Sólo en ese momento podrán saber que han logrado dar un giro de su cultura en la dirección correcta. Esta nueva estrategia les hará estar en la posición correcta para comenzar a ofrecer buenas experiencias a sus clientes y empleados.

Los mayores embajadores de la cultura son las personas, que con sus acciones demuestran y representan esa cultura. Por ello, deben integrar a su aerolínea personas que se identifiquen con esa nueva cultura, personas que ayuden, escuchen, empaticen, sean generosos, responsables, respetuosos, prudentes, y a las que ya se encuentran en la aerolínea, atraerlas a ese cambio cultural, convenciéndoles de los beneficios de este cambio, mejoras que beneficiaran a cada uno de ellos y a la aerolínea en su conjunto.

Siguiendo en esta línea de escucha activa a sus clientes y empleados, deben poner en práctica todas aquellas iniciativas que proponen y ofrezca una mejora para ambos. A todas las personas les gusta saber que sus opiniones, sugerencias se tienen en cuenta. Si únicamente dan la oportunidad de que opinen y sugieran, pero no realizan nada más con todo ello, seguramente creen un efecto negativo y más perjudicial. Esto genera frustración, por ello hay que llegar hasta el final y demostrar que todo lo que transmiten pasajeros y empleados es tenido en cuenta.

Con el enfoque que propone el *método MAR*, una de las mayores ventajas competitivas, serán las personas que componen la aerolínea.

Antes de nada deben ser capaces de hacer entender a su equipo directivo que esta apuesta, es una apuesta de éxito. Los resultados no son instantáneos, pero con tiempo y aplicando las medidas correctas se logra el éxito. Para ello, es necesario disciplina y agilidad en los cambios y adaptarse rápidamente a situaciones volátiles que sufre una aerolínea. Ante todo deben ser proactivos, adelantándose a los problemas, e incluso tener soluciones antes de que sucedan.

Hay medidas, mecanismos, que hoy están funcionando, pero es posible que mañana no. Por ello, es importante una rápida adaptación a la nueva situación, no olviden que su negocio se basa en las personas, y éstas suelen ser volátiles, lo que hoy le gusta a una persona, mañana puede que no le guste o viceversa.

Por ello, les indicamos unas pautas que deben tener en cuenta y en torno a las que debe girar su estrategia y el diseño de su cultura cómo aerolínea:

- Adquirir un compromiso real con los pasajeros (ser fiel a ese compromiso).
- Realizar un mayor esfuerzo con aquellos pasajeros que nos aporta mayor beneficio (pasajeros frecuentes, pasajeros business).
- Dar voz a las personas (pasajeros y empleados).
- Ser eficiente en la resolución de los problemas.

Es un largo camino en el cual no deben rendirse.

Beneficios a alcanzar:

Sera la referencia que tendrá cada uno de los empleados día a día y en especial cuando en algún momento duden cómo comportarse.

EX.2.- PLAN DE MEJORA DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN

Una vez redefinan la cultura de la aerolínea, deberán encontrar las personas que sean capaces de transmitírsela a cada uno de los pasajeros, ellos serán los embajadores fuera de la aerolínea.

Duración del programa:

Revisión anual.

Objetivos de la medida:

El objetivo principal es desarrollar un proceso de selección basado en una cultura centrada en la CX, eso asegurará que las personas seleccionadas serán un ejemplo de esa cultura.

Por qué es necesario:

Se parte de la premisa que las habilidades se pueden entrenar y mejorar, en cambio los rasgos de la personalidad son algo innato que tienen las personas. El proceso de selección se debe centrar en estos últimos. Existen rasgos necesarios en una persona, que no se pueden enseñar o entrenar, cómo la sensibilidad social: capacidad de entender y reaccionar ante las emociones de las personas. La calidad del servicio nunca excederá la calidad que las personas pueden ofrecer, de ahí la importancia en elegir a las personas correctas.

¿Por qué es importante la personalidad?. Una persona interactuará con miles de pasajeros, y a diferencia del protocolo u otras habilidades que se pueden aprender, la forma en que una persona trata a los demás es algo característico en ella. Un servicio atento y proactivo proviene del carácter de la persona, no de las habilidades laborales que puedan conocer. Los rasgos de la personalidad deben ser el mínimo desde donde empezar la búsqueda de los futuros empleados.

Como ya se ha mencionado durante el trabajo, los pasajeros ya no quieren que les solucionen un problema, eso ya no es suficiente. Por ello, deben conseguir hacerles felices al mismo tiempo que se solventa su problema. Aquellas personas que

disponen de sensibilidad social comprenden de una mejor forma esto. No solo se centran en solucionar el problema, sino que luchan por cambiar la emoción del pasajero del enfado a la felicidad. En ocasiones, difícil, pero las mejores personas se esforzarán por lograrlo.

Claves para su desarrollo:

Para lograr encontrar esas cualidades y rasgos ideales, les proponemos dos métodos: **Myers-Briggs** y **DISC**, el primero de ellos es el usado por empresas como Disney y General Motors.

El método de **Myers Briggs**^[46] se basa en 16 tipos de personalidad, considerados como estereotipos. Actúan como puntos de referencia útiles para comprender la personalidad única. En el corazón de la teoría hay cuatro grupos, y debemos escoger qué tipo de personalidad requieren las personas que interactúen con los pasajeros:

- Personas y cosas (Extraversión o "E"), o ideas e información (Introversión o "I").
- Hechos y realidad (Sensibilidad o "S"), o posibilidades y potencial (Intuición o "N").
- Lógica y verdad (Pensamiento o "T"), o valores y relaciones (Sentimiento o "F").
- Un estilo de vida bien estructurado (Juicio o "J"), o uno que va con la corriente (Percepción o "P").

Cada persona se inclina hacia un estilo más que hacia el otro y combinan las letras asociadas con sus preferencias para obtener su tipo de personalidad de **Myers Briggs**. Por ejemplo, tener preferencias por la extroversión, sensibilidad, pensamiento y juicio da un tipo de personalidad de ESTJ.

El método **DiSC**^[47] es un acrónimo que representa los cuatro perfiles principales de personalidad descritos en el modelo DiSC: (D) dominancia, (i) influencia, (S) ternura y (C) escrupulosidad.

- Las personas con personalidad D tienden a tener confianza y a poner énfasis en lograr resultados finales.
- Las personas con personalidades I tienden a ser más abiertas y a poner énfasis en las relaciones e influir o persuadir a los demás.
- Las personas con personalidad S tienden a ser confiables y ponen énfasis en la cooperación y la sinceridad.
- Las personas con personalidades C tienden a poner énfasis en la calidad, precisión, experiencia y competencia.

Las pruebas de **Myers-Briggs**^[48] consideran el tipo de personalidad ideal para personas que trabajan de cara al público la denominada *ENFJ*, que define a las personas que tienen este tipo como personas apasionadas, empáticas, comprensivas y confiables. El segundo de ellos, es a través de los perfiles de personalidad **DISC**^[47], que serían los incluidos en los perfiles "I" y "S", aquellas personas extrovertidas, entusiastas, discretas e imparciales.

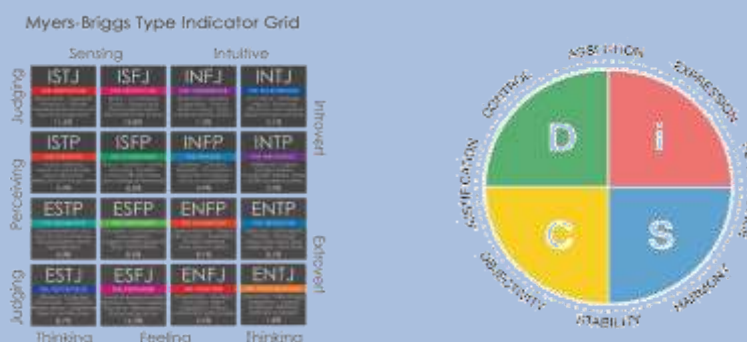


Figura 40. Grafica de personalidades Myers-Briggs & perfiles DISC. **Fuente:** Kona & MRJ Consulting Services.

Consideramos que es más importante comenzar investigando los rasgos de su personalidad. Es más importante tener personas que se preocupen por los pasajeros sobre las que tengan muchas habilidades.

Llegado el momento de conocer a los candidatos, las diferentes dinámicas de grupo y tiempos muertos serán los momentos donde podemos saber si los candidatos disponen de los rasgos y cualidades para trabajar de cara al público. Los reclutadores deben aprovechar los momentos en los que los candidatos interactúan entre ellos, para observar como se comportan con las personas, por si se observa algún rasgo característico que consideran clave y reflejo de su cultura.

Finalmente llega el momento de la entrevista. Aquí deberán encontrar en cada uno de los aspirantes las siguientes cualidades:

- Sonriente. Es una cualidad que se ve con facilidad en los rasgos físicos de la persona: la forma de escuchar, expresarse, o incluso cómo mira, es fácilmente revelador de si la persona tiene una sonrisa natural. No olviden que muchas veces lo primero que ve una persona es su rostro, y una sonrisa puede ser una buena carta de presentación.
- Amabilidad. Podrán averiguarlo directamente preguntado “¿cuándo fue amable por última vez?”. El tiempo que tarda en responder o la respuesta que ofrece nos puede dar pistas, y esto, añadido a todo lo que han observado de esta persona antes de la entrevista, les dirá si lo es.
- Responsable. Necesitan saber que pueden delegar en ella, “¿qué haría para asegurarse de resolver una queja que le acaba de plantear un pasajero?”. La respuesta es posible que no sea la correcta, pero podrán ver qué grado de responsabilidad está dispuesto a asumir el candidato y su compromiso para resolver el problema. La respuesta en sí nos puede dar una idea de las habilidades de las que dispone, pero no deben ser algo imprescindible, porque éstas siempre se le podrán enseñar.
- Proactivos. El servicio es mucho mejor cuando la persona que le atiende está atento a sus necesidades y siempre se adelanta a éstas. Siempre es mejor preguntar que ignorar accidentalmente.
- Fácil comunicación. Deben ser capaces de comunicarse de una forma clara y fácil para una correcta comprensión por parte de los pasajeros. A lo largo de

las preguntas que se le realizan podrán ver la facilidad y claridad con la que se comunican, al igual que la confianza con la que lo realizan.

- Empatía. Habilidad imprescindible. De la empatía surge el deseo de servir y ayudar a los pasajeros. Se puede averiguar con la pregunta *¿qué provocó el enfado en algún momento y cómo respondió ante esa emoción?* En la respuesta pueden ver si el enfado estaba justificado, y cómo manejó el conflicto y las emociones.
- Hacen el bien. No necesitan grandes esfuerzos para impresionar a los pasajeros, es algo natural en ellos, pero para ello necesitarán cierta autonomía para poder manejar la situación a su manera.
- Confianza. Cuando una persona se siente bien con ella misma, seguramente se comunicará con la gente, y trabajará en equipo de forma cómoda. Los pasajeros quieren ver que la persona con la que están hablando es capaz de ofrecer el apoyo necesario que puedan necesitar llegado el momento, satisfaciendo sus necesidades. Deben prestar atención al lenguaje corporal (es el espejo del alma). *¿Mira a los ojos cuando mantiene una conversación?, ¿Divaga cuando habla?, ¿Se mueve inquieto mientras conversa?, ¿Cuánto aprieta las manos?, ¿Es firme o no?* Un candidato seguro de sí mismo realizará un contacto visual, y hablará de forma clara, manteniendo la compostura durante toda la interacción.

Los reclutadores deben tener claro y presente que todos los candidatos no pueden tener las cualidades, los rasgos y la pasión necesaria. La selección debe ser el primer paso, por ello las pautas, procesos y criterios son tan importantes. Los reclutadores deben saber que la elección que realicen afectara a los pasajeros. Seleccionando a los correctos candidatos se aseguran que podrán ofrecer una excepcional CX. Es importante encontrar al candidato adecuado que necesita la aerolínea. En definitiva, aquellas que se identifiquen con la cultura que quieren transmitir.

Beneficios a alcanzar:

Si los candidatos disponen de las cualidades y los rasgos que se han enumerado, serán capaces de delegar más responsabilidad en ellos, y tendrán la base para ofrecer mejores experiencias, que es la misión principal que buscan.

Medios para lograrlo:

Será necesario concienciar al equipo de recursos humanos y de reclutadores de cuales son los objetivos, rasgos que deben buscar en los candidatos.

Los reclutadores requerirán de formación. De esta forma serán capaces de realizar las lecturas correctas en los test de personalidad, efectuar las preguntas correctas y necesarias durante las dinámicas, las observaciones en los grupos y en las entrevistas, fijarse en aquellos aspectos más necesarios del comportamiento de los candidatos.

EX.3.- PLAN DE MENTORING

Se trata de un programa único en el que se unifican dos metodologías: mentoring (relación en la que una persona con más experiencia o más conocimientos ayuda a guiar a una persona con menos experiencia o con menos conocimientos) y coaching (proceso que persigue como objetivo principal el máximo desarrollo profesional y

personal de la persona que lo recibe). La intención es mejorar la experiencia de los empleados. Su intención es guiar a los empleados a nivel personal y profesional, sirviéndoles de guía y obteniendo su máximo potencial.

Duración del programa:

Rotación de mentores cada cuatro años (ofrecer nuevos puntos de vista).

Objetivos de la medida:

- Alinearse con la nueva cultura de la aerolínea.
- Identificar talentos dentro de la aerolínea, que pudieran pasar desapercibidos sin la supervisión de una persona.
- Atraer a los empleados a la nueva cultura de la aerolínea.
- Demostrar un mayor compromiso con los empleados.
- Aumentar la retención de los empleados.

Por qué es necesario:

Si no son capaces de transmitir que están interesados en la evolución profesional y personal de cada uno de los empleados, la brecha que se abre entre empleados y aerolínea será muy grande y difícilmente podrán involucrarlos en la cultura. Con la implantación de un programa de mentoring serán capaces de trasladar a todos los empleados su interés por ellos.

Claves para su desarrollo:

Para la correcta implantación deben poner mucha atención en las personas que seleccionan como mentores. Recuerden que la misión con este programa, es alinear a todos los empleados con la nueva cultura y por ello, éstos deben ser una imagen de lo que desean transmitir y cómo desean ser vistos.

Estos mentores harán un acompañamiento de las nuevas incorporaciones durante los primeros seis meses, en los que trabajarán juntos varias veces al mes. Estos primeros meses en la aerolínea son importantes para que esta persona se integre de una forma correcta y aplique los objetivos y cultura de la aerolínea de una forma correcta. Tras este programa inicial se unirían al programa mentoring como el resto de empleados.

El resto de empleados tendrá un mentor asignado, el cual realizará un seguimiento de cada empleado. Se programarán encuentros trimestrales, donde se le informará de sus avances en el trabajo, las posibilidades de formación, y se mostrará interés por su vida profesional y no profesional, convirtiendo estos encuentros en una forma de que la aerolínea esté informada de sus motivaciones e inquietudes.

El mentor deberá aconsejar aquellos programas de formación más acordes con el empleado, atendiendo a las inquietudes, y áreas a mejorar de cada uno de ellos o su posible desarrollo profesional dentro de la organización. Este programa, como se menciona, se enfoca en la mejora profesional y humana de cada uno de ellos.

El programa de mentoring debe ser expuesto como una ayuda de mejora y enriquecimiento, y no como un mecanismo para perseguir los errores que se hayan cometido, sino todo lo contrario, debe servir para incentivar y motivar al empleado, y guiarlo hacia una mejora profesional y personal.

Beneficios a alcanzar:

Los beneficios no solo los recibe una de las partes, un programa efectivo de mentoring enriquece a ambas (mentor/aerolínea y “alumno”).

- Los empleados tendrán la oportunidad de acercarse más a la aerolínea.
- La aerolínea tendrá información de primera mano de lo que sucede, identificando necesidades.
- Desarrollo de una relación a largo plazo con cada uno de los empleados.
- Identificar la necesidad de desarrollo profesional.
- Enriquecimiento humano por parte de los mentores al contribuir al desarrollo profesional de sus compañeros.

Medios para lograrlo:

Respaldo de la dirección involucrándose en el programa.

Horas dedicadas a la formación y los encuentros de los mentores con sus “alumnos”.

Formación de los mentores en diferentes áreas:

- Habilidades de escucha y comunicación.
- Habilidades de liderazgo inspiradoras.
- Habilidades de observación.
- Conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Habilidades de retroalimentación constructiva.
- Conocimiento del programa formativo de la aerolínea, con la intención de recomendar la formación mas acorde a cada empleado.

EX.4.- PLAN DE FORMACIÓN

Este programa está enfocado a la mejora profesional y personal, cuya misión no sea solo un mejor desempeño profesional, sino también un enriquecimiento personal, con el fin de mejorar la experiencia de los pasajeros y empleados.

Duración del programa:

Revisión anual (incorporación de nuevos cursos).

Objetivos de la medida:

Los objetivos principales del programa son los siguientes:

- Aumentar la retención de la plantilla.
- Cambio de la cultura de la aerolínea, valorando el capital humano.
- Obtener retorno de la inversión a través de la mejora de la experiencia de los pasajeros y empleados.
- Hacer imprescindible la formación para todos los empleados en la aerolínea.

Por qué es necesario:

Consideramos que deben dar un paso adelante. Si no forman a sus plantillas y les ofrecen un programa de formación solido y atractivo, es posible que lleguen a perder su motivación, lo que repercutirá en la CX.

Deben innovar, no deben quedarse atrás. Se puede innovar en las personas a través de la formación, si no sus competidores les adelantarán y serán ellos quienes implementen estos programas de mejora.

Claves para su desarrollo:

La aerolínea, verá cuales serán las áreas que deben y pueden mejorar a través de la formación, y por otro lado recopilará las inquietudes de formación de los empleados, siempre que éstas repercutan también en la mejora de la CX.

Con esa información se desarrolla un plan de formación que integre todas las necesidades (aerolínea y empleados), logrando la creación de un programa que satisfaga a ambas partes, y cuya misión principal sea la mejora de la experiencia de los pasajeros a través del enriquecimiento profesional y personal de los empleados.

El programa se podrá realizar a través de un campus virtual, presencial, a través de empleados formados previamente o expertos de empresas subcontratadas. Esto puede ir acompañado de seminarios de personas experimentadas en las áreas formativas del programa.

Este programa de formación cuyo beneficiario único no será la aerolínea, será un plan voluntario, con ampliación de nuevas materias cada año, ya que pueden surgir nuevas necesidades. Tendrá incentivos para que accedan la mayor cantidad de empleados. Los cursos, en la medida de las posibilidades, deben ser desarrollados por entidades con conocimientos en las áreas que se desarrollan. El temario debe ser lo suficientemente atractivo como para atraer a los empleados, teniendo una repercusión directa en las funciones que desarrollan. El *método MAR* considera las siguientes materias necesarias en el plan de formación para el personal que está en contacto con los pasajeros:

- Comunicación no verbal.
- Idiomas.
- Protocolo General.
- Protocolo de restauración (mejora servicio clase preferente, conocimiento de vinos, y menús a bordo).
- Uso de lenguaje adecuado.
- Gestión y resolución de conflictos.
- Lenguaje de signos.
- Inteligencia emocional.
- Conocimiento del funcionamiento de otros departamentos.

A continuación, intentamos explicar un beneficio de alguno de los cursos propuestos. Muchas aerolíneas priorizan que cada vuelo tenga un intérprete del idioma del país al que vuelan, ¿por qué no tener una persona que hable la lengua de signos entre la tripulación o empleados de tierra? Es una forma de mandar un mensaje claro a empleados y pasajeros de que se preocupan por la integración social. Sean empáticos, piensen cómo se sentirían si llegan al aeropuerto o avión y los empleados son capaces de hablarles en su lengua. No hay segundas oportunidades para causar una buena impresión y experiencia.

Deben marcar unos objetivos con cada curso, para ello deben plantear si la evaluación de esta formación debe ser superada para poder seguir formándose en otras materias. Es una forma de requerir la atención necesaria por parte de los empleados para sacar el mayor rendimiento posible de la formación.

Es conveniente que, con el cambio de cultura que plantean en la aerolínea, la formación sea requisito imprescindible para progresar y solicitar cualquier posición de

responsabilidad. Con ello conseguirán asegurarse que cualquier posición de responsabilidad ha realizado una formación correcta, y también incentivarán el programa de formación al ser necesario participar en él para promocionar a cualquier posición de responsabilidad.

Beneficios a alcanzar:

Con un plan de formación integral podrán adecuar la plantilla a las necesidades de los pasajeros, y de los empleados. A través del programa conseguirán transmitir a los empleados que se interesan por su mejora profesional y personal, además de:

- Aumentar la productividad
- Disminuir las necesidades de supervisión al estar mejor formados.
- Aumentar la satisfacción de los pasajeros y empleados.
- Ofrecer oportunidades de mejora.
- Se podrán mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas.
- Obtener una mejora en la reputación de la aerolínea.
- Los empleados verán la coherencia entre la nueva cultura y la actuación de la aerolínea.

Medios para lograrlo:

- Desarrollo de una plataforma online de formación interna.
- Acuerdos con instituciones punteras en formación para su desarrollo.
- Cargo de un porcentaje de las horas como trabajo.

EX.5.- PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

Deben dar la oportunidad a los empleados de crecer profesionalmente, y poder crecer dentro de la aerolínea, alcanzar nuevas responsabilidades e incluso explorar diferentes áreas de trabajo de las que desarrollan normalmente.

Duración del programa:

Revisión anual.

Objetivos de la medida:

- Aumentar la calidad y formación requerida de los puestos de responsabilidad.
- Mejora del servicio gracias a una mejor cualificación, necesaria para progresar.
- Ofrecer igualdad de oportunidades entre todos los empleados.
- Ampliar conocimientos del funcionamiento de otras aéreas de la aerolínea.

Por qué es necesario:

Deben considerar que es necesario implantar un plan de desarrollo profesional justo para todos los empleados. Por ello, estos planes deben ser conocidos por los empleados, estar basados en la igualdad de oportunidades, y la equidad. De no realizar este plan, la plantilla puede caer en la desmotivación, que se verá reflejada en el empeoramiento del servicio y la experiencia de sus pasajeros.

Claves para su desarrollo:

Este plan de carrera ambicioso, para el que sería necesaria una transformación de lo que se viene realizando de forma habitual, ofrecerá oportunidades a todos aquellos empleados que demuestren interés, que participado en el plan de formación, y, lo que es más importante, que se identifiquen con la cultura de la aerolínea. Se diseña una promoción interna, empezando por la base, que serían los mentores (proyecto presentado dentro del *método MAR*), que harían un acompañamiento y guía de los

empleados que están en contacto con los pasajeros diariamente.

A través del programa del mentoring se podrá encaminar al empleado a la formación más acorde a sus deseos y habilidades de cara a futuras promociones, en su área o en otra de deseo del propio empleado.

A partir de aquí los mentores podrán seguir promocionando y asumiendo cada vez mayores responsabilidades, siempre dentro de su área y del ámbito de sus tareas profesionales, bajo los únicos requisitos de formación (haber participado en los programas de formación), méritos e identificación por la cultura de la aerolínea (buenas personas y con deseo de ayudar).

La permanencia en cada posición tiene una duración máxima de 4 años, esta rotación incentiva y abre la posibilidad de que todos empleados pueden de acceder, no cayendo en la rutina con la pérdida de motivación, y evitando crear una posición de dominio (su trabajo real no es esa función que desarrolla).

Al hacer posible que un empleado pueda cambiar de un departamento a otro siempre que disponga de la formación necesaria (formación que ha tenido a su disposición), hace enriquecer el departamento, porque aporta una nueva visión que es posible que desconocieran. En definitiva esta movilidad, sea por un periodo de tiempo concreto o definitivo aporta beneficios al conjunto de la aerolínea.

Beneficios a alcanzar:

- Desarrollo profesional de los empleados.
- Satisfacción de los empleados, mejora de la EX.
- Refuerzo de la imagen positiva dentro de la organización.
- Alinear estrategias de empleados y aerolínea.
- Generar reconocimiento y valoración por el esfuerzo desarrollado.
- Demostrar objetividad en la evolución profesional.
- Retención del talento.

Medios para lograrlo:

Desarrollo del plan por parte de RRHH en colaboración con todos los departamentos. Para la implantación de éste, necesitarán la colaboración activa de todos los departamentos de la aerolínea, implicándose en el programa, abriendo la puerta a recibir la colaboración de personas de otras áreas.

EX.6.- PLAN DE MEJORA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS

Deben considerar que una buena comunicación mejorará la experiencia del empleado. Acercándose a cada empleado desde un lado más humano, despertar sentimientos en cada uno de ellos, puede empujar a todos los empleados en una misma dirección. No olvidemos que la mejora de la EX afecta a la mejora de la CX y ésta a los resultados de la aerolínea.

Duración del programa:

Revisión anual.

Objetivos de la medida:

- Informar, motivar e involucrar a los empleados en el día a día de la aerolínea.

- Involucrar a los empleados en las decisiones de la aerolínea.
- Involucrar a los empleados en el cambio cultural.
- Conectar con los empleados e impulsar el compromiso.
- Mejorar la EX.
- Gestionar de forma más eficaz la CX.

Por qué es necesario:

Si son capaces de crear una comunicación bidireccional con los empleados, animando a la participación en los cambios, aportando mejoras sobre temas que les afectan a ellos y a la aerolínea, habrán despertado su motivación y lo que es más importante, esto influirá en la CX. Por ello, es importante hacerles partícipes de todo lo que sucede, informando e incluso pidiendo la opinión en cambios que desean implantar.

Claves para su desarrollo:

Es requisito imprescindible abrir la aerolínea a los propios empleados. Debe existir un canal conocido por el empleado y constantemente abierto, donde aportar nuevas sugerencias sobre mejoras e iniciativas que afecten a toda la aerolínea, estudiando todas ellas con una visión amplia (nadie quiere quitar el trabajo de nadie, solo mejorar). Sobre estas mejoras, se deberá ofrecer el feedback correspondiente y, de ser viable, se informará del proceso que se seguirá, teniendo informado de los avances a quien la ha aportado. De esta forma se realiza un reconocimiento al interés demostrado por mejorar. Despertará el interés en el resto de empleados, captando más ideas y sugerencias. Posiblemente alguien que trabaja diariamente y sufre los problemas, pueda ofrecer ideas o soluciones a ellos. Para ello, se debe plantear el desarrollo de una plataforma interna en la que se vuelquen las ideas de todos los empleados, y en donde se pueda ver el avance de su implantación, cuando sean viables.

Qué mejor manera de que los empleados entiendan por qué se toman determinadas decisiones o se realizan determinados cambios, que explicar cuál es la razón: “todo tiene su explicación”. Qué mejor forma de saber el porqué de las decisiones y no pensar que es algo que se implanta sin una explicación. Ésto hace que los cambios se hagan basados en una causa y ayuda a que todos trabajen en la misma dirección.

Deben cambiar la mentalidad de que las ideas deben ser impuestas, deben involucrar a los empleados en la toma de decisiones. Por ello, es conveniente contar con su opinión para tomar determinadas decisiones que les puedan afectar a ellos, o a la aerolínea. Cuando se llega a un punto en que tienen que elegir entre dos opciones validas para la aerolínea, tal vez sea momento para pedir la opinión de los empleados. Creemos que ese cambio de cultura y de pensamiento acerca a los empleados a la aerolínea con las consecuencias positivas que ello conlleva.

Les proponemos introducir un compromiso de respuesta con todos los empleados, referente a las respuestas de sus comunicaciones. Por la cual la aerolínea se compromete a responder instantáneamente a los empleados de alguna forma o mediante algún mecanismo, comunicando que la aerolínea ha recibido correctamente la petición o pregunta (es muy frustrante para un empleado ponerse en contacto con la empresa y no tener ningún tipo de respuesta en días o semanas). Además de ello

se compromete a responder en un periodo corto de tiempo (ej. 2 días) con la respuesta, y si ésta requiere de más tiempo, comunicar que para la resolución del problema necesita más tiempo. Lo importante es mantener informados a los empleados del avance de sus temas personales que para ellos pueden ser muy importantes y la aerolínea es la primera que debe dar ejemplo, empatizando con ellos.

Realizar encuestas a los empleados de forma periódica y constante (quincenal, mensual, bimensual) para recabar la máxima cantidad de información, saber cómo se encuentran, cómo se sienten, qué opinan de medidas que se hayan podido implantar o sean necesarias realizar. Deben conocer la opinión de los cambios realizados, una forma más de demostrar que su opinión importa. Para incentivar la participación en las encuestas, inicialmente se debe ofrecer algún tipo de recompensa. Deben tener algo claro, si estas encuestas no se usan para realizar cambios o mejoras, no sirven de nada.

Algo importante, es que los mayores impulsores de estos cambios deben ser los máximos responsables de la aerolínea. Por ello, es importante que de forma periódica se realicen comunicaciones a todos los empleados. Todas las revistas de las aerolíneas en su primera página tienen unas palabras de los máximos responsables hacia sus pasajeros, ¿por qué no hacerlo extensivo a los empleados? ¿Cómo se sentirían éstos si es el máximo responsable de la aerolínea quien se pone en contacto con ellos para informar de cambios, mejoras, felicitarles las navidades? Mensajes que aprecien, que demuestre que se entienden las diferentes realidades y situaciones de los empleados.

Una forma de demostrar el cambio cultural que han realizado, es interesarse por los empleados a nivel profesional y personal, y qué mejor forma que demostrarlo que acordándose de aquellas fechas señaladas e importantes en la vida de cada uno de ellos (cumpleaños, nacimientos, bodas, etc.), y en cada uno de estos momentos, realizar una felicitación personal. Incluso mantener algún tipo de colaboración con alguna asociación u organización y realizar algún obsequio. Lo ideal para el desarrollo de esta medida es la creación de un equipo encargado de realizar dichas tareas, focalizándose en los empleados como personas, en su más amplio sentido.

Al igual que tienen sistemas CRM que les facilita las comunicaciones con los pasajeros, pueden ser extensibles para usarlo con los empleados. Existen sistemas automatizados que realizan estas tareas.

Ante todo, siempre deben agradecer cualquier tipo de participación de los empleados cuando aportan su opinión, ofreciendo un feedback. En definitiva, un agradecimiento siempre motiva y demuestra interés por la parte que lo realiza. Sugerimos que se cree un mecanismo de comunicación mensual, donde se reconozca la labor destacable por el buen trabajo realizado (Ej., la base más puntual, algún logro de algún departamento, la mayor venta realizada a bordo, el empleado con más cartas de felicitación). Este reconocimiento debe ser público a través de algún medio de la aerolínea, y debe ser realizado por el máximo responsable de ésta. Queremos

destacar que este reconocimiento general no exime de seguir en la dinámica de realizar los reconocimientos personales y regulares que se deben llevar a cabo con aquellos empleados que se lo merecen.

Beneficios a alcanzar:

- Los empleados se sentirán más valorados y motivados.
- Aumentará la lealtad e implicación de los empleados.
- La innovación será más fácil gracias a la implicación de toda la aerolínea.
- Los líderes que se comunican con los empleados transmiten cercanía.
- La aerolínea se asegura que el mensaje que se transmite es el correcto.
- Los empleados tendrán mayor autonomía y trabajarán de forma mas eficaz.
- Mayor unión como organización.
- Adaptarse a la nueva cultura de la aerolínea.

Medios para lograrlo:

- Facilitar una dirección de mail corporativo para mantener comunicaciones.
- Involucración de la alta dirección de la aerolínea.
- Creación de una plataforma donde se recopilen los datos, y tengan acceso todos los empleados.
- Creación de un sistema de encuestas y un sistema de lectura e interpretación de datos.



Figura 41. Planes de mejora EX del *método MAR*. **Fuente:** Elaboración propia.

4.2.4 PLANES DE MEJORA DE LA CX

La propuesta del *método MAR* para la mejora de la CX destaca 7 planes:

- CX.1.- Plan de mejora de la comunicación con los pasajeros.
- CX.2.- Plan de respuesta rápida al pasajero.
- CX.3.- Plan de apoyo del equipo directivo.
- CX.4.- Plan de mejora de tránsitos en un aeropuerto.
- CX.5.- Plan de mejora del servicio a través de la tecnología.
- CX.6.- Plan de personalización.
- CX.7.- Plan de recopilación de datos de los pasajeros por parte de los empleados de primera línea.

Para ello proponemos un plan en el que se ofrecen las pautas y la guía para el desarrollo de estos siete planes de mejora, con los que pueden mejorar la CX.

CX.1.- PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN CON LOS PASAJEROS

Consideramos que una correcta comunicación con sus pasajeros es capaz de mejorar la CX. Por ello creemos importante mejorar todos los aspectos que afectan a ésta.

Duración del programa:

Revisión anual.

Objetivos de la medida:

- Mejora de la CX.
- Escucha de los pasajeros.
- Mantener el contacto.
- Demostrar transparencia.
- Mantener informados a los pasajeros.

Por qué es necesario:

De esta forma demuestran total transparencia con los pasajeros, al tener abierta la comunicación en ambas direcciones. Serán capaces de transmitir que sus opiniones y sugerencias les importan. Si no demuestran interés, seguramente no estén siendo capaces de crear buenas experiencias en los pasajeros.

Claves para su desarrollo:

Creemos que recoger la máxima información de los pasajeros les coloca en una posición de ventaja, para poder mejorar aquellos aspectos que demandan o desean que se mejoren, y de no escucharlos, no tendrían conocimiento de ello.

Para ello, proponemos añadir un mecanismo más en la recopilación de datos que se realizan en la actualidad. Éste, consistirá en la creación de una plataforma para todos sus pasajeros, donde puedan escribir sobre las áreas que desean que se mejoren, nuevos productos o servicios que desean que ofrezcan, en definitiva una plataforma que sirva como base de datos para trabajar en aquellas áreas que ofrecen un gran potencial en la mejora de la satisfacción y la experiencia de los pasajeros. La plataforma, previa identificación del pasajero, puede ser usada también para votar aquellas ideas que puedan gustar a otros pasajeros pero no las hayan planteado. Deben actualizarla con los avances que están teniendo estas propuestas (en estudio, en desarrollo, en prueba, en marcha, funcionando), creemos importante involucrar a

los propios pasajeros en la mejora de la aerolínea, adquirirán un vínculo más grande con ella y sentirán que han aportado en su mejora.

Toda persona agradece que se acuerden de ella en algún momento, y qué mejor momento para hacerlo que cuando celebre algo especial: un cumpleaños, una felicitación, por año nuevo, o cualquier otra fecha que sea importante para el pasajero y de la que tengan constancia a través de la información que han recopilado.

Tienen que ofrecerle la posibilidad de elevar sus quejas y reclamaciones de una forma fácil y ágil. Esto da la posibilidad de conocer donde se ha producido un error y solventarlo de forma rápida. Para ello creemos que los pasajeros deben tener en cualquier momento la posibilidad de realizar dichas quejas. Los dispositivos electrónicos de todos los tripulantes deben estar habilitados mediante una aplicación para este fin, de esta forma la recepción de esta queja se recoge en tiempo real y se podrá una solución en tiempo real de ser posible, y si no es posible, una solución rápida y ofrecer un primer contacto para informar que están trabajando en ello. Hoy en día el pasajero desea respuestas rápidas.

La comunicación con los pasajeros debe ser de una forma frecuente y sin ningún tipo de interés comercial. Si ha tenido una reclamación, una vez solventada esta, ponerse en contacto para preguntar por la resolución de la reclamación y si ha sido la idónea. Una vez más tendrán la oportunidad para pedir su opinión, y si hay algún aspecto en el que cree que puedan mejorar.

Les proponemos implantar un programa piloto, el cuál consiste en ir más allá de realizar la simple medición de su NPS. Este programa consiste, una vez analizados los datos, en seleccionar un grupo numeroso de entre aquellos pasajeros cuya puntuación haya sido inferior a 7, y, a partir de ahí, mantendrán contacto, preguntándoles de forma particular cuáles son las razones de su nota, qué deberían hacer para obtener una mayor puntuación, y qué cambios deberían realizar para que volvieran a volar con su aerolínea. A partir de aquí, con toda la información, deberán analizar todos los errores o aportaciones que han recopilado de este grupo de pasajeros, y aquellas que se desvíen de su cultura serán las que deben trabajar y mejorar. En este proceso se debe hacer partícipe a los pasajeros y en concreto a este grupo, informándoles de los avances y mejoras que se están produciendo gracias a su colaboración.

Invitamos a los responsables del departamento de CX, a leer reclamaciones: es la mejor forma de tener información de primera mano, donde podrán ver las áreas en las que se están cometiendo errores o no son capaces de cumplir las expectativas de los pasajeros. Es un buen punto de partida para conocer en profundidad la aerolínea.

Aunque este aspecto que proponemos no depende de las comunicaciones estrictamente, consideramos importante proponerlo. Consideramos oportuno que realicen determinadas campañas de marketing emocional, estas ayudan a conocer la aerolínea, y a despertar emociones en aquellas personas que aún no la conocen, favoreciéndose el boca a boca. Un ejemplo de ellas pueden ser las siguientes:

- <https://www.youtube.com/watch?v=r57Jw7mPYBM>
- <https://www.youtube.com/watch?v=zIElvi2MuEk#action=share>

Beneficios a alcanzar:

- Una comunicación regular facilita los cambios.
- Los pasajeros pueden generar nuevas ideas de cambio.
- La escucha de los pasajeros ayuda adaptar y mejorar el servicio.
- Empatizar con los pasajeros.
- Ampliar la perspectiva con una visión externa de su trabajo.
- Mejorar la CX.

Medios para lograrlo:

- Enlace web donde los pasajeros puedan aportar ideas y votar otras ideas.
- Software para el análisis de los datos enviados por los pasajeros.
- Sistemas de CRM para automatizar las comunicaciones con los pasajeros.

CX.2.- PLAN DE RESPUESTA RÁPIDA AL PASAJERO

Creemos conveniente que dispongan de un plan de acción rápida ante determinadas situaciones, ofreciendo una respuesta rápida y ágil en el momento que se presenta un problema, siendo capaces de dar solución en ese mismo instante, mejorando el servicio y la CX.

Duración del programa:

Revisión bimensual (introducción de nuevas acciones).

Objetivos de la medida:

- Mejora la CX.
- Eliminar la frustración de los pasajeros.

Por qué es necesario:

Lo que más le molesta a un pasajero cuando tiene un problema es que la aerolínea le maree, y le derive de uno a otro departamento para finalmente no solventar el problema. Esto le ocasiona una pérdida de tiempo y de energía. Por ello, si sabe que volando con su aerolínea está expuesto a tener un problema y no se le solventa rápidamente, evitara volar con su aerolínea.

Claves para su desarrollo:

Los resultados de esta medida que le proponemos son varios: en primer lugar evitar largas esperas para resolución de problemas, y por otro el empoderamiento de sus empleados.

La propuesta es la siguiente: deben solicitar a sus empleados que están en contacto con los clientes que les remitan los problemas que se han encontrado y los cuales no han sido capaces de resolver por ellos mismos, así como las razones de ello; o si han necesitado la autorización de otra persona para resolverlos.

Se volcarán todas a un sistema con el cual obtendrán un banco de datos con todas las situaciones que se les han presentado a los empleados. Se estudiarán, y a cada una se le dará una solución y unas pautas a seguir para que sean resueltas por esa primera persona a la que le llega el problema. ¿Cuántas veces han escuchado “espere tengo que consultarlo”? Esta situación puede enervar al pasajero, y más si ya

viene con un problema anterior, por ello deben ser capaces de dar soluciones rápidas.

Es posible que tengan determinados problemas o situaciones estandarizadas, pero con esta medida lo que se propone es abrir aquellas situaciones no tan normales o frecuentes, y sobre las que solo el empleado conoce de primera mano por qué no está en su mano resolverlas. Seguro que es posible darle una vuelta más a todas ellas y simplificar la solución, ofreciendo en ese primer contacto una respuesta satisfactoria.

Esta base de datos no se debe limitar a dar una solución única al problema, ya que esto será difícil, pero se deben dar alternativas para que el empleado que atiende al pasajero tenga opciones, ofreciendo la solución más acorde a la situación concreta. Una vez redactadas todas las situaciones, problemas y las soluciones a ambas, se debe distribuir entre todo el personal que interactúa con los pasajeros para que lo pongan en práctica.

Lo que se intenta en esta situación, además de solventar los problemas de una forma rápida, es disminuir la pirámide que debe escalar un pasajero para obtener una solución a su problema, lo que llevará a la frustración del pasajero y posiblemente la pérdida como cliente.

Como hemos mencionado, esto además de aumentar el empoderamiento de los empleados, les hace sentirse más útiles al ser capaces de resolver los problemas o disponer de cierto margen de maniobra para ofrecer la solución acertada.

Beneficios a alcanzar:

- Evitar la saturación de determinados departamentos.
- Reducción de las reclamaciones.
- Mantener clientes.
- Neutralizar rápidamente una mala experiencia.

Medios para lograrlo:

- Recopilación de incidencias e información de los empleados.
- Redacción de un documento.
- Distribución del documento entre los empleados que están en contacto con los clientes.

CX.3.- PLAN DE MEJORA DE APOYO DEL EQUIPO DIRECTIVO

Consideramos que los primeros implicados en la mejora de la CX es el equipo directivo, por ello creemos que deben disponer de un plan para atraerles hacia este cambio.

Duración del programa:

Anual

Objetivos de la medida:

- Involucración del equipo directivo en la mejora de la CX.
- Involucrar a los empleados.

Por qué es necesario:

Creemos que unos de los mayores responsables del éxito en el cambio cultural y la mejora de la CX, es el equipo directivo de la aerolínea, si ellos apoyan, entienden y se involucran, será el espaldarazo definitivo para obtener el éxito. Si en cambio, no es así, es posible que utilicen cualquier error para argumentar su punto de vista en contra de esta mejora o la necesidad de ella.

Claves para su desarrollo:

Presentar un informe exhaustivo sobre los beneficios de poner en el centro al cliente a través de la mejora de la CX. Un informe que recoja los beneficios económicos, de imagen y reputación que conlleva este cambio. El ejemplo de aerolíneas que se encontraban ante esta situación, apostando por este cambio y los beneficios que han obtenido al centrarse en la CX, podría ser un gancho para convencerles. (Actualmente existe un estudio realizado por la **London School of Economics** el cual hace referencia a la relación que existe entre la mejora de la CX y el aumento de ingresos).

La involucración natural de un equipo directivo no es lo habitual, pero si evidencia que su involucración es una mejora para la aerolínea, entenderán que deben participar.

Estas involucraciones deben reflejarse a nivel interno y externo. Deben ser capaces de interactuar con los empleados, conocerlos, deben fomentar encuentros en los que participen ambas partes (equipo directivo y empleados). Se proponen los brunch con la dirección: en ellos, aleatoriamente, empleados de cada área realizarán encuentros semanales con los equipos directivos, por lo cual, cada semana, diferentes empleados tendrán la oportunidad de encontrarse con el equipo directivo. En este encuentro se les transmitirá la visión de la empresa, mejoras, avances, planes y los empleados podrán transmitir sus preguntas. Qué mejor que los responsables de la aerolínea escuchen en voz de los empleados qué les preocupa y las inquietudes que tienen.

Igualmente se le solicitará al equipo directivo que sean los primeros en compartir y hacer públicos los logros de la aerolínea y de los empleados, a través de redes sociales profesionales, medios de comunicación, etc.

Recordar que como imagen publica de la aerolínea que son, allí donde se encuentren, serán la imagen de ésta, por ello, sus actos y comportamientos serán la imagen de cómo verán a la aerolínea los clientes y empleados. (Ej. La situación vivida por **Jan Carlzon** cuando volaba en un avión de la aerolínea que dirigía, SAS Pag. 62). Los equipos directivos deben ser capaces de transmitir un sentimiento al conglomerado de los empleados que componen la aerolínea, y en ocasiones la comunicación no verbal tiene un gran valor para demostrarlo, con determinados actos en muchas ocasiones se puede demostrar que no están por encima de los pasajeros. Con ello se demuestra cuál es el orden de preferencia.

Ellos son los mayores referentes de la aerolínea, si ellos no creen en la nueva cultura o en la mejora de la CX, ¿cómo se puede pedir a los empleados que crean en ella?. Ellos son los que más pueden hacer por implicar a los empleados.

¿Qué pensarían y como reaccionarían los empleados, si el máximo responsable de la aerolínea anima a los trabajadores a trabajar en esta mejora? Con la intención de conseguir un meta común, haciéndoles ver que ellos son los protagonistas en esta historia, se aumenta la autoestima de los empleados, que se refleja en una mejora en el desarrollo de sus funciones.

Crear confianza, empoderar, aumentar la autoestima de los empleados es un paso muy importante, con el que pueden conseguir el máximo potencial de éstos, sabiendo que darán lo mejor de ellos para sorprender y ofrecer experiencias que superen cualquier expectativa que tengan los pasajeros.

El equipo directivo debe ser capaz de acercarse a sus empleados e inspirarlos, dándoles una razón por la que ofrecer lo mejor de cada uno de ellos y conseguir que entiendan la importancia y el valor de su trabajo, y por qué son importantes para aerolínea, y hacerles saber que todo ese esfuerzo tendrá su recompensa.

Deben ser personas que además de dirigir una aerolínea sean accesibles y estar disponibles, que se desvivan por vivir la esencia de la aerolínea. Ello pasa por conocer en profundidad todos los departamentos y a las personas que los componen.

Deben ser los primeros en involucrarse en los agradecimientos a cualquier empleado, la posición que ocupan cada uno de ellos en la pirámide no es una razón para que no reciba la felicitación del CEO. El logro debe ser reconocido ocupe el puesto que ocupe. Cualquier meta lograda es responsabilidad de un equipo y ese equipo lo componen todos los empleados de la aerolínea.

Es posible que solo se esté transmitiendo lo benévolo que debe tener un equipo directivo, pero no es así. Queremos indicarles aquellos aspectos que pueden utilizar para arrastrar a los empleados en la dirección correcta. Consideramos que también deben ser los primeros que deben pedir disculpas a un pasajero cuando sucede un problema, como los mayores responsables. Pero también deben saber lo sucedido, transmitir y ofrecer a su equipo lo necesario para solucionar el problema y que no vuelva a suceder. De los errores es de donde más se puede aprender, gracias a ellos se puede avanzar, por ello aprovechen esa oportunidad para mejorar y no para buscar culpables: la actitud correcta es construir no destruir.

Beneficios a alcanzar:

- Respaldo a las políticas de mejora de la CX.
- Mejora de la imagen de la aerolínea.
- Atraer a los empleados.

Medios para lograrlo:

- Realización de un informe económico.
- Organización de encuentros semanales entre el equipo directivo y empleados.

CX.4.- PLAN DE MEJORA DE TRÁNSITOS EN UN AEROPUERTO

Actualmente la gran mayoría de aerolíneas ofrecen vuelos en conexión. Con este plan queremos ofrecer a los pasajeros conexiones de vuelos fáciles, rápidas y sencillas en el aeropuerto principal de la aerolínea. Cuando el pasajero conozca que debe realizar una escala en su aeropuerto principal no deba estar preocupado por ello.

Duración del programa:

Revisión trimestral.

Objetivos de la medida:

- Mejorar la rapidez de conexión entre vuelos.
- Eliminar el estrés de los pasajeros por realizar un vuelo en conexión.
- Mejorar la puntualidad.
- Demostrar que no dejan solos a los pasajeros.

Por qué es necesario:

Si no crean una red eficiente, y un aeropuerto con conexiones de vuelos rápidas y cómodas, los pasajeros elegirán otras alternativas a su aerolínea, que sí consiguen tener conexiones ágiles en su aeropuerto. No pueden hacer que las conexiones de su aerolínea supongan una tortura.

Claves para su desarrollo:

Si son una compañía de red, deben priorizar sus conexiones, siendo estas, rápidas y eficaces, y para ello se plantean las siguientes mejoras:

- En el área personal de la App de la aerolínea añadir una opción referente a la información actualizada constantemente de los vuelos del pasajero, la puerta de embarque de todos sus vuelos, si va en hora o no, información de la cinta de recogida de equipaje, información adicional sobre el aeropuerto, mapa del aeropuerto, e incluso un video virtual de las diferentes terminales y desde cuáles salen los diferentes vuelos.
- Debido a que muchos de los pasajeros no disponen de conexión a internet a la llegada al país, no podrán hacer uso de la App. La información actualizada se ofrecerá mediante un mensaje SMS con los datos de la puerta de embarque de su siguiente vuelo o el número de la cinta de recogida de equipaje si es su destino final.
- Les proponemos realizar un vídeo informativo para emitir en las aeronaves que dispongan de sistema de emisión, y para aquellas aeronaves que dispongan de sistema de streaming, un “vídeo & juego” desde donde podrán ver el recorrido que deben realizar para conectar con su siguiente vuelo, desde que desembarcan hasta que llegan a la puerta de embarque de su próximo vuelo.
- En la App, 45 minutos antes de la llegada, le aparecerá un mensaje automático personalizado, en el que se le informa de que dispone de un “vídeo & juego” para conocer el recorrido que deberá realizar para conectar con su siguiente vuelo. Una vez más demostrarán al pasajero que saben que tiene un vuelo en conexión y quieren asegurarse que no se perderá en el aeropuerto y para ello le invitan a visualizar el recorrido.
- Por último, en ocasiones es posible que el vuelo llegue con retraso y la conexión se convierta en crítica (por la reducida escala), o incluso, pierdan el

vuelo. Por ello proponemos que a la llegada del avión haya una persona de tierra asignada a cada conexión crítica (tres conexiones críticas, tres personas), quien deberá esperar a pie de avión con un listado actualizado de los pasajeros, y una vez hayan desembarcado todas las personas afectadas, deberá acompañarlos personalmente hasta la puerta de embarque del próximo vuelo. De esta forma, evitarán que se pierdan, se pongan nerviosos, y minimizar el retraso en la salida del vuelo en conexión o que no pierdan éste.

- Si la conexión esta perdida, se propone el mismo sistema, una persona de tierra esperará a aquellos pasajeros con la conexión perdida y se les acompañará hasta la zona de tránsitos para solventar su conexión. Creemos conveniente que en estos dos últimos casos, el acompañamiento lo realice una persona de la aerolínea: son situaciones de estrés, disponen de poco tiempo y los pasajeros no conocen el aeropuerto, por ello creemos que es una forma de empatizar, entenderlos y ponernos en su situación.

Se debe informar a los pasajeros en conexión en el aeropuerto de origen, que no será necesario que recojan la maleta, siempre que ésta se haya podido facturar hasta destino final. Incluir en el protocolo de información a dar a cada pasajero cuando factura, que a la llegada a destino recibirán un mensaje en su móvil y en la App, con la puerta de embarque de su próximo vuelo.

En ocasiones se prevén cambios de puertas de embarque, lo que desorienta totalmente a los pasajeros. Por ello se debe hacer todo lo posible en la logística de la aerolínea para que esto no suceda, y de suceder, planteamos la siguiente solución: para solventar en gran medida el caos, en la puerta de embarque original, colocar una persona de tierra informando de la nueva puerta de embarque, lo que evitará retrasos en la salida del vuelo en cuestión.

Con todas estas medidas la objetivo principal es transmitir a los pasajeros que nos preocupa su tranquilidad, y que conecten de una forma ágil y rápida con su próximo vuelo, aún si la conexión se convierte en crítica. Se preocupan porque todos los pasajeros lleguen en hora a su destino, aquéllos que enlazan de otros vuelos y los que no han tenido vuelo anterior.

Beneficios a alcanzar:

- El hub de la aerolínea sea sinónimo de eficiencia.
- Poder conectar más aeropuertos para nutrir el resto de vuelos.
- Eficiencia en los horarios de los vuelos.
- Evitar retrasos en los vuelos.
- Personalización del servicio.
- Mejora la CX.

Medios para lograrlo:

- Un determinado número de empleados de tierra.
- Desarrollo del área personal de la App.
- Creación de un video virtual & juego.
- Plataforma de envío de SMS automáticos.

CX.5.- PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA

Creemos conveniente sacar el máximo rendimiento de la tecnología, como ya hemos mencionado, es una de las implicadas en ofrecer la CX. Existen avances tecnológicos que le proponemos que implementen.

Duración del programa:

Revisión semestral.

Objetivos de la medida:

- Ofrecer servicios innovadores.
- Mejora de la imagen de la aerolínea.
- Recopilación de datos de los pasajeros.

Por qué es necesario:

Los pasajeros actualmente quieren que se les ofrezca más comodidad, y otras formas de vivir experiencias a bordo. Muchas aerolíneas se están adaptando para ofrecer mejoras, basándose en la tecnología. Si no siguen esta estela, es posible que se abra una brecha con respecto a sus competidores que llevará mucho tiempo cerrar.

Claves para su desarrollo:

Actualmente debido a los problemas sanitarios de la Covid-19, se ha eliminado todo material susceptible de ser tocado: se han eliminado revistas y prensa a bordo de las aeronaves. Las aeronaves disponen de un sistema de streaming que posibilita el entretenimiento a través de esta plataforma, de modo que pueden seguir ofreciendo un servicio que los pasajeros agradecerán, pudiendo leer las últimas noticias (periódicos) o las revistas más recientes durante el vuelo.

Una de las medidas de la Covid-19 en relación con los vuelos, ha sido eliminar las interacciones entre las tripulaciones y los pasajeros. Creemos que se puede seguir ofreciendo un buen servicio a los pasajeros reduciendo ese contacto al máximo. La gran mayoría de las aerolíneas disponen de un sistema de conexión inalámbrica en sus aviones de un solo pasillo, esto les permite la oportunidad de ofrecer entretenimiento a bordo. Por ello, proponemos potenciar esta conexión para comunicar los móviles de los pasajeros a través de la App de la aerolínea con las Tablets de la tripulación, y así podrán solicitar peticiones del servicio de restauración a bordo y realizar los pagos con tarjeta sin necesidad de mantener un contacto prolongado con la tripulación. Las peticiones serán entregadas en una bolsa con todo lo necesario para su consumo y recogidas antes de la finalización del vuelo.

Ofrecemos el desarrollo de un apartado en la App (la que utilizan a bordo de las aeronaves para hacer uso del servicio de streaming) en el que poder recopilar información directamente de los pasajeros. Los pasajeros están un tiempo prolongado dentro de la aeronave, la mayoría del tiempo sin hacer nada, por qué no aprovecharlo lanzándoles encuestas: pregúntenles aquello que quieran saber de forma general o de forma personal, incluso incluir un apartado de quejas o felicitaciones. De esta forma, podrán recopilar mucha más información de los pasajeros al aprovechar su tiempo. Esta información la obtendrán en tiempo real gracias a que están escribiendo sobre lo que están observando y viviendo en ese momento. Puede que les dé miedo, pero si quieren mejorar tienen que estar dispuestos a escuchar lo que hacen mal para poder mejorar.

Actualmente uno de los mayores conflictos que afectan a las aerolíneas es el equipaje. Éste puede llegar a provocar reclamaciones, discusiones y retrasos. Por ello, para dar mayor tranquilidad a los pasajeros, deben ser capaces de asegurar en qué lugar se encuentra el equipaje en todo momento. De esta forma, los pasajeros no pondrán tantos problemas al hecho de facturar su equipaje, o incluso las reclamaciones disminuirán. Actualmente existen sistemas de rastreo mediante radiofrecuencia (RFID), que algunas aerolíneas están integrando en sus sistemas de facturación. Esto les ofrece a los pasajeros una información actualizada de dónde se encuentra su equipaje, algo que le ofrece mayor tranquilidad y seguridad al tenerlo controlado en todo momento. Por ello, creemos que es un paso más para mejorar la experiencia de los pasajeros a través de la tecnología. Si no disponen del sistema, les animamos, porque les ofrece unos grandes beneficios, y serán de las pocas aerolíneas en ofrecerlo.

Un paso tecnológico más y en el que trabajan actualmente muchas aerolíneas y aeropuertos, es el desarrollo del reconocimiento biométrico. Esta nueva aplicación de IA les repercutirá muchos beneficios: satisfacción de los pasajeros, ahorro de costes, ahorro de tiempo para pasajeros y aerolíneas, con lo que pueden evitar el retraso de vuelos al reducir el tiempo necesario para embarcar. Actualmente, en ocasiones se requiere que los pasajeros acudan al aeropuerto con mayor antelación a la duración del vuelo, algo que le inclina a elegir otro medio de transporte. Con la implantación de un sistema de reconocimiento biométrico, el tiempo de los trámites que requieren realizar los pasajeros se agilizarán reduciendo todas las esperas, volviendo a ser el avión una opción para determinados trayectos, y ante todo, mejorar la experiencia de los pasajeros reduciendo el nivel de estrés que en ocasiones supone transitar un aeropuerto.

Beneficios a alcanzar:

- Mejora la comodidad de los pasajeros.
- Aumento de ingresos.
- Agilidad en la atención.
- Personalización del servicio.
- Mejora la CX.
- Mayor información de los pasajeros.
- Recogida de información más rápida.

Medios para lograrlo:

- Desarrollo de la App para conectar ésta a las Tablets de la tripulación.
- Desarrollo de un “video & juego” para conocer el aeropuerto.
- Acuerdos con periódicos y revistas para poder ofrecerlas en formato digital.
- Mejora y desarrollo del reconocimiento biométrico.
- Implantación de nuevos sistemas de facturación.

CX.6.- PLAN DE PERSONALIZACIÓN

Consideramos que hoy no es suficiente satisfacer, u ofrecer un producto o servicio, generalmente eso lo logran la mayoría de las aerolíneas. Le facilitamos los pasos para mejorar la personalización, uno de los pilares de la CX y que más valoran los clientes.

Duración del programa:

Revisión trimestral.

Objetivos de la medida:

- Demostrar a los pasajeros que los conocemos y nos importan.
- Aumentar la fidelidad y la recomendación.
- Empatizar con los pasajeros.

Por qué es necesario:

Actualmente todas las aerolíneas ofrecen un servicio homogéneo, trasladan a un pasajero de un punto a otro, esto lo realizan todas las aerolíneas. Lo que se propone es marcar la diferencia, ofreciendo una experiencia personalizada de ese viaje del punto A al punto B.

Claves para su desarrollo:

La CX es un sentimiento compuesto por emociones, por ello deben ser capaces de transmitir las emociones a los pasajeros en cada una de las interacciones que mantienen con ellos. Actualmente las aerolíneas vuelan a infinidad de destinos. Cuando un pasajero entra en una aeronave no diferencia si vuela a un lugar u otro, no siente que ha llegado a ese destino hasta que desembarca del avión ¿Por qué?, deben ser capaces de trasladar a los pasajeros a su destino desde el momento que embarcan en el avión. Para ello proponemos personalizar cada vuelo en función del destino al que vuelan, ¿cómo se sentirían si embarcan en un avión con destino a Brasil, Argentina, México, etc. y la música que escuchan es samba, tangos, rancheras y no la música monótona que usan para todos sus vuelos? Ésto es un ejemplo de cómo pueden trasladar al pasajero al destino desde el primer momento, y si ésto lo continúan con menús característicos del lugar de destino, conseguirán despertar sus sentimientos.

Los pasajeros quieren más, no solo quieren que sepan qué desean o quieren, sino que sean capaces de ofrecérselo. Una forma de sorprender y aumentar su experiencia es a través de la personalización. Si usan toda esa información que se recogerá a través del “plan de recogida de información por parte de los empleados de primera línea” y otros canales, podrán personalizar todos los servicios para cada uno de los pasajeros.

Por ello es importante poner atención a todo aquello que les han dicho directamente que desean, y todo aquello que pueden averiguar a través de sus empleados.

A continuación proponemos varias propuestas de personalización individual:

Las aerolíneas separan por categorías a los pasajeros (bebés, niños, mujeres, hombres), en concreto los bebés y los niños se consideran hasta una determinada edad. De forma voluntaria, los pasajeros tienen la posibilidad de solicitar una comida específica. Proponemos que para los pasajeros considerados como bebés y niños,

automáticamente cuando el sistema reconozca alguno de estos dos tipos, cambie el tipo de comida para este pasajero, más acorde a su edad (Ej. Bebe: potitos / niño: pasta & nugget & salchichas), y se personalice con su nombre. En el caso de las solicitudes de comidas especiales (baja en sal, no láctea, vegetariana, etc.) se procedería de la misma manera, personalizándola con el nombre del pasajero. Cuando unos padres con un bebe o un niño ven que reciben una comida especial para sus hijos sin solicitarla, la cuál lleva su nombre, están transmitiendo que conocen al pasajero, saben que Juan Pérez es un niño de 4 años, y para él habrá una comida acorde a su edad.

Una aerolínea está en contacto con millones de pasajeros, personalizar el servicio de todos ellos es difícil. La tecnología nos ofrece alternativas que hacen más fácil esta personalización, al hacer las máquinas y la IA la mayor parte del trabajo.

Las aeronaves tipo A350 / B787 (doble pasillo) ofrecen un sistema de comunicaciones denominado generalmente IFE, conectando todos los asientos del avión con una centralita que se encuentra en los *galleys* del avión. Creemos que se puede potenciar este sistema para personalizar la experiencia de sus pasajeros:

- Una vez finalizada la facturación, y se sepa el lugar que ocupa cada pasajero. Cargar esta información automáticamente en el sistema IFE, para que a la llegada del pasajero, en cada pantalla, tenga un mensaje de bienvenida personalizado: "Welcome Mr. Smith" "Bienvenido Jorge". Al igual que al finalizar el vuelo aparezca un mensaje personalizado de agradecimiento por haber volado con su aerolínea.
- Deben trabajar en la mejora del entretenimiento. Buscar la posibilidad de ofrecer el acceso a plataformas de Streaming, o adaptar el servicio de películas o series a las peticiones del pasajero: poder ofrecer una auténtica experiencia cinematográfica. A través de la información recogida de cada uno de los pasajeros, ofrecer una cartelera cinematográfica o una elección de música totalmente personalizada.
- Si alguno de los pasajeros celebra el cumpleaños el mismo día que vuela o celebra su luna de miel, la pantalla de su asiento puede ser personalizada con la felicitación correspondiente, y la información del obsequio disponible que tiene por estar celebrando un día especial.
- En aras de aumentar la recaudación sin influir de forma negativa en los pasajeros, pueden añadir publicidad antes de la proyección de las películas que visualicen los pasajeros, al igual que se realiza en las salas de cine, o en cualquier plataforma de visualización de vídeos. Se plantea también la visualización de un pequeño spot, 5 ó 10seg con imágenes del servicio de restauración para animar a su consumo. Qué mejor que un aperitivo en mitad de una película.
- Si el pasajero tiene un vuelo en conexión a su llegada. En la pantalla, 45 minutos antes de la llegada a destino, le aparecerá un mensaje automático personalizado, y en ese mensaje, se le informa de que existe un "vídeo & juego" para conocer el recorrido que deberá realizar para conectar con su siguiente vuelo. Una vez más, demostrarán al pasajero que saben que tiene un vuelo en conexión y quieren asegurarse que no se perderá en el

aeropuerto, invitándole a visualizar el recorrido.

Una ayuda para la personalización de esta experiencia puede ser realizar en el momento de la compra del billete una pregunta, siempre voluntaria, sobre la razón de su viaje: negocio, ocio, celebración de boda, aniversario, vacaciones, etc. Esto nos facilita una información adicional y valiosa para poder personalizar su experiencia a bordo.

Beneficios a alcanzar:

- Marcar la diferencia con la competencia.
- Conocer a los pasajeros.
- Incrementar la fidelidad de los pasajeros.
- Aumento del número de pasajeros (aumento de ingresos).
- Aumento de precios (dispuesto a pagar más por personalizar un servicio).

Medios para lograrlo:

- Canal de comunicación rápido y ágil con la empresa de catering.
- Introducción de mejoras en el sistema IFE a través de la empresa encargada de su mantenimiento.
- Acuerdos colaboración con entidades para su publicidad.

CX.7.- PLAN DE RECOPIACIÓN DE DATOS DE LOS PASAJEROS POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE PRIMERA LINEA

La información es importante, y en algunos de los puntos de contacto esto es solo posible gracias a los empleados. La información es poder, por ello, deben recabar la máxima cantidad de información. El plan les ofrece medidas para que los empleados les ayuden en esta misión.

Duración del programa:

Revisión semestral.

Objetivos de la medida:

- Aumentar la fidelidad de los pasajeros.
- Diferenciarnos de la competencia.
- Aumentar la recomendación.
- Aumentar la creatividad de la aerolínea.
- Aumento exponencialmente de la información de los pasajeros.

Por qué es necesario:

Actualmente todas las aerolíneas luchan por diferenciarse con respecto a sus competidores. Por ello, creemos que una forma de hacerlo es ir un paso por delante llegando más lejos en la personalización, ofreciendo algo que actualmente pocas aerolíneas ofrecen.

Claves para su desarrollo:

Sugerimos el desarrollo de un App para uso de los tripulantes y personal de tierra disponibles en sus Tablets, y que pueden usar de forma offline (sin conexión a internet). En ella anotarán toda la información relevante de los pasajeros (cambio de asiento cuando lo habían elegido, no tuvo posibilidad de elegir comida, etc.) o cualquier percance que haya podido sufrir o incluso aquello que les ha podido confesar al personal que le gusta. Esta información será volcada al perfil de cada

pasajero. Se utilizará para que la aerolínea pueda pedir disculpas por aquello que no hayan podido ofrecerle. Toda esta información debe ser anotada por los empleados cuando observen que de alguna forma no se han cumplido las expectativas del pasajero, y no únicamente cuando el pasajero se haya enfadado por lo sucedido. Creemos que de esta forma estarán informados de todo lo que les sucede a los pasajeros y pueden preocuparse por todo, por pequeño que sea (mensaje: todo lo que le suceda nos preocupa) y les da la llave para llevar la personalización más lejos.

De la misma forma que el personal actualiza el perfil del pasajero con todos los problemas que pueda sufrir, también los empleados deben tener la oportunidad de acceder a la información sobre incidencias anteriores. Una forma de transmitir a sus pasajeros que se preocupan de lo que les sucede, es que todos están informados de ello. Para ello, cuando uno de los pasajeros con los que interactúan los empleados ha tenido un percance en el pasado, en las Tablets de los empleados aparecerá un “*Warning*”, poniéndole en antecedentes de lo sucedido, y actuando en consecuencia. ¿Cómo se sentiría si en un vuelo le preguntan por la resolución del problema que tuvo con la maleta? Si fue satisfactorio, o si el tripulante se acerca y le dice: “sentimos que en su último vuelo no tuvo oportunidad de escoger entre todas las opciones de comidas. Esto hoy no ocurrirá, por favor dígame que opción de la que tenemos hoy desea”.

Una vez más se adelantarán a los problemas, transmitirán que se preocupan por el pasajero, y lo que es más importante, han despertado un sentimiento en él, un buen comienzo para ofrecer una buena CX.

Beneficios a alcanzar:

- Mejora de la CX.
- Ofrecer una personalización diferente.
- Focalizar los esfuerzos.
- A mayor información, mejor gestión de los costes.

Medios para lograrlo:

- Dotar a las tripulaciones y personal de tierra de tecnología táctil y sistemas para comunicar y consultar información referente a los pasajeros.
- Formar a las tripulaciones y personal de tierra en el uso de estas herramientas, y el volcado de la información correcta.
- Herramienta para la lectura y análisis de la información recopilada por los empleados.



Figura 42. Planes de mejora CX del método MAR. **Fuente:** Elaboración propia.

4.2.5 CÓMO SE APLICA EL MÉTODO MAR

Una vez hemos hecho un análisis de cómo se encuentra el estado de su CX y EX, y presentados los planes de los que se compone el *método MAR*, toca ver cómo solucionar las desviaciones para cada una de las áreas que analiza el *método*. En la columna de la izquierda pueden ver las diferentes áreas en las que se divide la EX y CX según el *método*, a la derecha los planes propuestos para cada área.

ÁREAS DE LA EX	PLANES A APLICAR
EX.A COMUNICACIÓN	EX.6.- PLAN DE MEJORA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS
EX.B DESARROLLO PROFESIONAL	EX.3.- PLAN DE MENTORING EX.4.- PLAN DE FORMACIÓN EX.5.- PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL
EX.C INVOLUCRACIÓN	EX.3.- PLAN DE MENTORING EX.4.- PLAN DE FORMACIÓN EX.5.- PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL EX.6.- PLAN DE MEJORA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS
EX.D CULTURA	EX.1.- PLAN DE RESIDEÑO DE LA CULTURA EX.2.- PLAN DE MEJORA DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN EX.3.- PLAN DE MENTORING EX.4.- PLAN DE FORMACIÓN EX.5.- PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL EX.6.- PLAN DE MEJORA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS
EX.E HUMANIZAR	EX.3.- PLAN DE MENTORING EX.6.- PLAN DE MEJORA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS

Tabla 07. Propuesta de planes para cada área EX del método MAR. **Fuente:** Elaboración propia.

ÁREAS DE LA CX	PLANES A APLICAR
CX.A CULTURA	EX.1.- PLAN DE RESIDEÑO DE LA CULTURA
CX.B HUMANIZAR	EX.4.- PLAN DE FORMACIÓN CX.1.- PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN CON LOS PASAJEROS CX.2.- PLAN DE RESPUESTA RAPIDA AL PASAJERO CX.6.- PLAN DE PERSONALIZACION
CX.C COMUNICACIÓN	CX.1.- PLAN DE MEJORA DE LAS COMUNICACIONES CON LOS PASAJEROS CX.2.- PLAN DE RESPUESTA RAPIDA AL PASAJERO
CX.D EQUIPO DIRECTIVO	CX.3.- PLAN DE MEJORA DE APOYO DEL EQUIPO DIRECTIVO
CX.E SERVICIOS	EX.4.- PLAN DE FORMACIÓN CX.4.- PLAN DE MEJORA DE TRÁNSITOS EN UN AEROPUERTO CX.5.- PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO A TRAVES DE LA TECNOLOGIA CX.6.- PLAN DE PERSONALIZACION CX.7.- PLAN DE RECOPIACION DE DATOS DE PASAJEROS POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE PRIMERA LINEA
CX.F EMPLEADOS	EX.3.- PLAN DE MENTORING EX.4.- PLAN DE FORMACIÓN CX.7.- PLAN RECOPIACION DE DATOS DE PASAJEROS POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE PRIMERA LINEA.

Tabla 08. Propuesta de planes para cada área CX del *método MAR*. **Fuente:** Elaboración propia.

Para más claridad explicaremos un caso. De esta forma, tendrán una mejor comprensión de cómo el *método* realiza el análisis de la EX y CX en la aerolínea y ofrece una propuesta de mejora acorde a ese análisis.

NOMBRE ÁREAS	ÁREAS IMPLICADAS	MEDIA ÁREA
EX.A	COMUNICACIÓN	1,67
EX.B	DESARROLLO PROFESIONAL	2,80
EX.C	INVOLUCRACIÓN	2,25
EX.D	CULTURA	1,83
EX.E	HUMANIZAR	1,50
CX.A	CULTURA	2,83
CX.B	HUMANIZAR	3,00
CX.C	COMUNICACIÓN	2,17
CX.D	EQUIPO DIRECTIVO	3,67
CX.E	SERVICIOS	2,56
CX.F	EMPLEADOS	1,88
RESULTADO CX		2,30
RESULTADO EX		2,01



Figura 43. Presentación de resultado del cuestionario sobre la CX y EX en la aerolínea. **Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 38 vemos el resultado de un ejemplo, que estudiaremos para explicar el funcionamiento del *método MAR*.

Se observa en base a los resultados una baja EX, ninguna de las áreas que la componen llega al umbral del 3, por lo que todas las áreas se deben trabajar, concretamente las áreas EX.A-Comunicación, EX.D-Cultura y EX.E-Humanizar, ya que ninguna de las tres supera el 2. Haciendo una lectura más amplia, es evidente que si la cultura no lo hace, ningún área superará el umbral, indica que no existe una identidad clara. La cultura es la columna vertebral de una organización, si la puntuación que recibe es baja, el resto de áreas también lo serán porque guardan relación con ella.

En el caso de la CX, no podemos decir que sea la correcta, pero sí que se observa que existen áreas que llegan al umbral o lo superan, pero otras tres que deben mejorar CX.C-Comunicación, CX.E-Servicios y CX.F-Empleados, y esta última deben mejorarla con urgencia.

Este ejemplo que se expone implicaría una mejora en todas las áreas de EX y 4 de las 6 áreas de CX, pero es conveniente centrarse en aquellas que se encuentren más alejadas del umbral que podríamos considerarlo como el equilibrio en la CX y EX. Con ello también optimizan recursos y se corrigen aquellos puntos con una mayor desviación.

Si las áreas o puntos que las componen llegan al tres, no las exime de mejorar y aplicar los planes propuestos si no disponen de ellos, o mejorarlos en la dirección que se propone el *método* si ya dispusieran de ellos. Porque no olviden que el tres equivale a una respuesta neutral. La implantación de algún plan ejercerá un beneficio indirecto en otras áreas con las que guarda relación (por ejemplo si aumenta la recopilación de información, eso les ofrece la posibilidad de mejorar los servicios y la personalización).

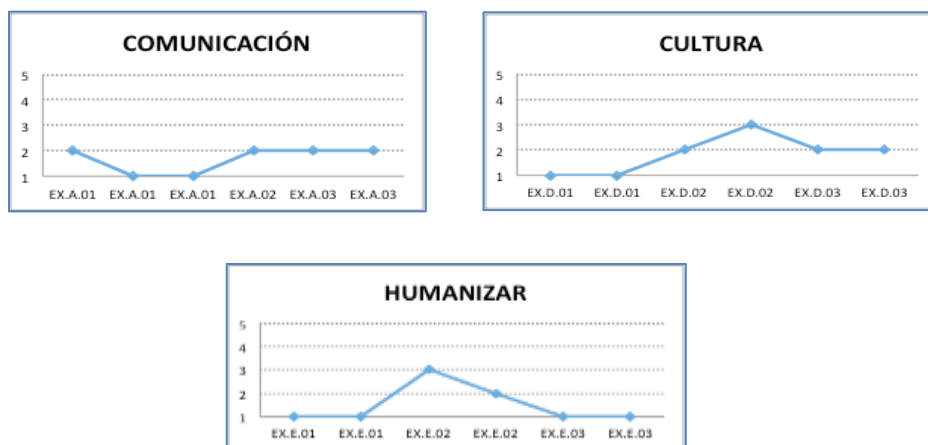


Figura 44. Gráficos de las tres áreas que requieren prioridad de mejora en la EX.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 39, pueden ver más detenidamente aquellos componentes que es preciso trabajar de cada área.

- **EX.A-Comunicación:** se observa que probablemente no animan a aportar ideas, sugerencias a los empelados o incluso no solicitan opiniones sobre todos aquellos cambios que quieren realizar y les afectan a ellos. Actualmente no responden con rapidez a las consultas realizadas por los empleados. En relación con la

comunicación y la interacción que realiza el equipo directivo con los empleados, es escasa o nula.

Les animamos a adquirir un compromiso de respuesta con los empleados cuando realizan consultas, les sugerimos que les involucren solicitando su opinión, hacerles partícipes de los cambios. Por último, animamos al equipo directivo a mantener comunicaciones de forma regular con los empleados, al igual que interactuar de alguna manera con ellos.

- **EX.C-Cultura:** consideran que sus procesos de selección no se basan en la cultura, y la razón de ello puede ser que las personas encargadas no tienen la formación adecuada. Su cultura actual no es coherente con las acciones y su comportamiento con los empleados. Los empleados apenas conocen y se identifican con la cultura.

Le proponemos reforzar los procesos de selección con formación y unificando criterios, poniendo un referente claro a los reclutadores. Les animamos a rediseñar la cultura, haciendo esta más comprensible, siendo el centro de ella las personas.

- **EX.E-Humanizar:** No se involucran en la vida de los empleados, desconocen lo que sienten, piensan o les sucede. No desarrollan programas para conocer a los empleados. Éstos desarrollan de una forma indiferente sus funciones. Vemos una vez más que los cambios no se basan en escuchas, dictados desde un despacho.

Les animamos a que escuchen a los empleados en todos los niveles, personal y profesional. En el momento que ellos vean que se preocupan, piensan y son tenidos en cuenta, habrán conseguido tenerles de su lado con lo que será más fácil que todos remen en la misma dirección.

Da la casualidad que en este ejemplo que estamos estudiando, al tener que mejorar el área de la cultura, implicará poner en marcha todos los planes, algo que indirectamente mejorará el resto de áreas, estén éstas por debajo del umbral o no.



Figura 45. Gráficos de las tres áreas que requieren prioridad de mejora en la CX.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 40, vemos todos los componentes de las áreas que se deben mejorar. A continuación, analizaremos cada uno de ellos:

- **EC.C-Comunicación:** en el departamento de CX, aunque no es su labor apenas leen las reclamaciones que escriben los pasajeros. Esto les priva de obtener más información. Los pasajeros no disponen de una plataforma donde puedan exponer o proponer ideas. Con relación a la transparencia, consideran que son transparentes con los pasajeros y el tiempo que los pasajeros requieren para obtener una respuesta no es lo suficientemente rápida. No disponen de planes alternativos de medición al NPS, con los que podrían recabar mayor información. Sí que se interesan por recibir feedback de las soluciones ofrecidas a los pasajeros cuando han sufrido algún problema.

Después de este análisis, les proponemos mejorar las comunicaciones con los pasajeros, en concreto ofreciéndoles alguna plataforma digital para que se involucren en el desarrollo de la aerolínea, donde puedan aportar sus propuestas de mejora. Mejorar la rapidez con la que responden a los pasajeros. Deben recabar información de los pasajeros en función de las mediciones del NPS.

- **CX.E-Servicios:** actualmente no ofrecen ningún servicio personalizado para cada uno de los pasajeros. No conoce a los pasajeros, en consecuencia desconocen las preferencias y los gustos de estos, es normal vistos los resultados en el área de comunicación. Sí apuestan por la innovación en las interacciones con los pasajeros, pero en cambio no son capaces de aprovechar todo el potencial de la innovación porque no disponen de información suficiente de los pasajeros. Se esfuerzan del mismo modo en todos los puntos de contacto, pero no están seguros de conocer todos los momentos de la verdad. En relación con la tecnología, consideran que no la aplican lo suficiente.

Una vez realizado el análisis, le proponemos que deben trabajar en la recogida de información de todos los pasajeros. Esto le ofrecerá la información necesaria para aplicar la innovación en aquellos aspectos más rentables para su aerolínea, al ser orientados al cliente. De la misma forma, deben hacer esto con la tecnología, en concreto, el *método* les ofrece dos áreas para desarrollar la tecnología: en la mejora de los vuelos en conexión, y en el servicio a bordo. Por último, otra área a trabajar es la personalización de los servicios, adaptándolos a cada uno de los pasajeros.

- **CX.F-Empleados:** es curioso que sí disponen de un programa para incentivar la involucración de sus empleados en la mejora de la CX, pero en cambio no cuentan con todos ellos para recopilar información de los pasajeros. Consideran que los empleados no saben la repercusión que tiene su trabajo sobre la CX y las consecuencias de ello. Los empleados no tienen información sobre las experiencias anteriores de los pasajeros con la aerolínea (problemas, retrasos, falta comida, overbooking, pérdida de maleta, etc.). No ofrecen una plataforma a todos ellos donde encontrar toda la información referente a los pasajeros. Son algo reacios a estudiar propuestas que les realizan otros departamentos. Los responsables de departamento no suelen consensuar las decisiones que afectan a las personas de su propio

departamento. Podemos apreciar que la aerolínea no cuenta con sus empleados para la mejora de servicios y procesos a través de la recogida de información.

Con esta información, le recomendamos que deben trabajar en la dirección de involucrar a todos los empleados en la mejora de la aerolínea, ofreciendo herramientas (tablets, App, etc.) a los empleados para recopilar la mayor información posible en su día a día; y ofreciendo un programa de apoyo a cada uno de los empleados para dirigirle en la dirección correcta. Deben valorar y tener en cuenta todas las opiniones de sus empleados, sean éstas en relación a su departamento u otro.

Según el *método MAR* la propuesta de mejora sugerida sería la siguiente:

ÁREAS A MEJORAR	PLANES PROPUESTOS
EX.D CULTURA	EX.1.- PLAN DE RESIDEÑO DE LA CULTURA EX.2.- PLAN DE MEJORA DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN EX.3.- PLAN DE UN PROGRAMA DE MENTORING EX.4.- PLAN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EX.5.- PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL EX.6.- PLAN DE MEJORA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS
CX.C COMUNICACIÓN	CX.1.- PLAN DE MEJORA DE LAS COMUNICACIONES CON LOS PASAJEROS CX.2.- PLAN DE RESPUESTA RAPIDA AL PASAJERO
CX.E SERVICIOS	EX.4.- PLAN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN CX.4.- PLAN DE MEJORA DE VUELOS EN CONEXION EN UN HUB CX.5.- PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO A TRAVES DE LA TECNOLOGIA CX.6.- PLAN DE PERSONALIZACION CX.7.- PLAN DE RECOPIACION DE DATOS DE PASAJEROS POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE PRIMERA LINEA
CX.F EMPLEADOS	EX.3.- PLAN DE UN PROGRAMA DE MENTORING EX.4.- PLAN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN CX.7.- PLAN RECOPIACION DE DATOS DE PASAJEROS POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE PRIMERA LINEA.

Tabla 09. Propuesta de planes para el ejemplo expuesto. **Fuente:** Elaboración propia.

Es posible, que haya componentes dentro de cada área que se estén desarrollando en la dirección correcta, por ello es importante hacer un análisis más exhaustivo de cada área. Por ello, les informamos que es posible conocer más en profundidad cada una de las áreas, y poder aplicar medidas correctoras más precisas y concretas en aquellos componentes de cada área con valores bajos, con ello podrán priorizar entre los componentes que consideran mas importantes y que requieren una mejora rápida.

5. CONCLUSIONES DEL TRABAJO

A través de este trabajo hemos podido demostrar la relación e influencia que tiene la EX sobre la CX. Los empleados que están en primera línea, tratando diariamente con los pasajeros, ostentan una alta responsabilidad. Por ello, las aerolíneas han de ser capaces de ofrecer buenas experiencias a los propios colaboradores, para que estos, a su vez, lo hagan con los pasajeros y logren resultados exitosos. De lo contrario, posiblemente falle el pilar mas importante de la CX y sea muy difícil fidelizar y convertir a los pasajeros en promotores de nuestra aerolínea. Pero si somos capaces de involucrar a los empleados en la estrategia de la CX, con diferentes técnicas, basándonos en los ejemplos expuestos obtendremos el éxito.

El camino de la mejora de la CX es largo y en ocasiones complicado, por ese motivo las mejoras se observan a largo plazo. En el trabajo se han visto experiencias que han conseguido triplicar sus índices de CX en un periodo de 8 años, con el consiguiente aumento de resultados. Para ello como hemos mencionado, es importante la involucración de todos los empleados en esta labor.

Existen cuatro pilares importantes para potenciar la CX y en la que se deben centrar e invertir todos sus esfuerzos las aerolíneas, si quieren obtener el éxito:

- Cultura
- Empleados
- Información
- Desarrollo tecnológico

Todas las medidas que vayan encaminadas a mejorar y potenciar estos cuatro pilares nos ofrecerán como resultado un aumento en los índices de nuestros NPS.

Los comportamientos organizacionales y decisiones que se tomen deben ser coherentes con su cultura. Si en cambio, la experiencia que ofrecemos a los empleados y pasajeros es contraria a nuestra cultura, esa insatisfacción creada por esta incoherencia terminará perjudicando a la aerolínea y a su imagen.

Si la aerolínea es capaz de encontrar a personas idóneas, las cuales se identifiquen con los valores y cultura de la aerolínea, más de la mitad del éxito de la CX estará asegurada. Por ello es importante seleccionar personas con ciertos valores (empatía, humildad, motivación, con sentimientos) y que comprendan que el centro de toda estrategia deben ser los clientes.

Es imprescindible que la aerolínea sea capaz de transmitir a todos los empleados, independientemente de su categoría o posición, que la misión de todos es mejorar la CX. Todos los cambios y modificaciones para su mejora deben ser bienvenidos, tenidos en cuenta, y estudiados, independientemente de quién los proponga, ya que el beneficio de esas mejoras repercute en la aerolínea y, en consecuencia, se debe escuchar a todos los empleados independientemente del cargo que ostentan.

El capital humano es el ADN de una aerolínea y lo que marcara la diferencia con respecto a la competencia. Las personas son únicas, por ello, es muy importante comenzar por una buena selección de personal, y a partir de ahí, ofrecer herramientas, y hacer partícipes a

todos los empleados de las decisiones que ellos tendrán que poner en práctica diariamente. Para conseguirlo, la cultura de la aerolínea debe ser la que marque todas las estrategias y caminos para conseguir el mejor capital humano. Es importante que los empleados se sientan valorados y comprendidos dentro de la aerolínea.

Hemos podido ver que a través del viaje que los pasajeros realizan con la aerolínea, existen muchos puntos de contacto, los cuales son definidos como “*momentos de la verdad*”, porque son momentos en que nos jugamos que la experiencia de los pasajeros sea extraordinaria y memorable. En ellos se puede recabar mucha información, que podemos usar para solventar errores, o mejorar experiencias no del todo buenas. Toda esta información en ocasiones se recopila a base de tecnología. En muchos puntos de contacto los mayores informadores son los empleados, a los que les debemos convencer para que se involucren y recopilen toda la información posible, porque, en definitiva, ¿quién sabe más de lo que necesitan los pasajeros que una persona que está en contacto con ellos diariamente?.

Es importante para la aerolínea que se tenga bajo control todo el recorrido que realizan los pasajeros, y que en cada punto de contacto sepamos ofrecer experiencias satisfactorias. Un error a evitar, es que cada departamento cree su propio “*journey*”, creyendo erróneamente que no es importante en la CX. Pero esto no es así. Debe existir solamente uno, y, para su creación, deben colaborar todos los departamentos, con una sola estrategia, poner en el centro de ella a los pasajeros.

Un pasajero fiel es siempre aquel a quien se le ofrece una buena experiencia. Ahora gracias a internet y las nuevas tecnologías, esta experiencia de la que hablamos no finaliza cuando el pasajero llega a destino. Debemos ser capaces de no olvidarnos, saber qué ha fallado para mejorar, y acordarnos con frecuencia de los pasajeros, para recordarles que para nosotros son importantes.

Existe un porcentaje de clientes superior al 80% que asegura que pagaría más por una mejor experiencia, al igual que opinan que dejarían de usar una aerolínea si no cumple sus expectativas o no responden a sus demandas y existen alternativas de otras aerolíneas.

Para ofrecer una buena experiencia de cliente, debemos conocer las motivaciones de los pasajeros, sus problemas y deseos. Es necesario que el servicio que ofrecemos le aporte valor añadido y real a los pasajeros.

Para esta transformación es importante apoyarnos también en el desarrollo de nuevas tecnología, bases de datos, las cuales nos ayuden a administrar y gestionar la información que recogemos de cada uno de los pasajeros. Herramientas para que los empleados puedan mejorar el servicio de los pasajeros y mejoremos su experiencia. Es importante innovar para poder estar a la vanguardia de la tecnología y marcar una diferencia con respecto a nuestros competidores.

Hay aerolíneas que llevan operando durante años y en las que se requiere una transformación total de su cultura, cambios en todos los departamentos desde marketing, financieros, tripulaciones, RR.HH., etc. La decisión de esta transformación tiene que venir avalada por la dirección. Las aerolíneas no pueden reemplazar sus sistemas de la noche a

la mañana, pero existen herramientas para mejorar los sistemas e innovar. Una aerolínea que se centra en el pasajero debe crear experiencias en las que cada empleado comprenda la contribución que es capaz de hacer y se le dé la oportunidad de aportar ideas. Cuando se capacita a los empleados con herramientas, para hacer crecer su creatividad, las aerolíneas serán capaces de desencadenar su entusiasmo e innovación necesaria para destacar sobre el resto de sus competidores.

Ante todo se debe hacer hincapié y remarcar la importancia de concienciar a toda la aerolínea de la importancia de la CX y los beneficios que aportará a todos. La meta de la CX es mejorar y mantener los niveles de excelencia. Siempre se puede mejorar, los pasajeros desean mantener aquellos beneficios que les gustan y desean que las aerolíneas innoven y les ofrezcan nuevos servicios y formas de mejorar su experiencia. El objetivo final es satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de los pasajeros, creando un beneficio económico para la aerolínea.

Finalmente quisiera incluir una historia que resume la idea principal del trabajo: cuando el presidente de los EEUU **John F. Kennedy** visitó el Centro Espacial de la NASA, durante su recorrido, vio a un hombre caminando por el pasillo con una escoba y un cubo, y el presidente Kennedy se detuvo, se acercó al hombre, y le dijo: *“Hola, soy el presidente Kennedy, ¿Qué hace usted aquí?”*, y el hombre dijo: *“ayudo a poner un hombre en la luna”*. Cuando hablamos de transformar la cultura nos referimos a esa cultura que vimos en la NASA y que deberían practicar todas las aerolíneas: todos los empleados son partícipes en los éxitos y fracasos de las aerolíneas por ello es importante reconocerlo y hacérselo saber. La cultura que tiene cada aerolínea afecta directamente a la CX.

“Un cliente es el visitante más importante en nuestras instalaciones, no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. El no es una interrupción en nuestro trabajo. Es él propósito del mismo. El no es un extraño en nuestro negocio. El es parte de él. No estamos haciéndole un favor al servirle. El nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de hacerlo”

Mahatma Gandhi

6. REFERENCIAS

6.1 REFERENCIAS WEB

- [01] **SUPEROFFICE**. ¿Qué es la experiencia del cliente?, 2020 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>
- [02] **AMEYO**. Estrategia de experiencia del cliente, 2020 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en : <https://www.ameyo.com/customer-engagement/what-is-customer-experience>
- [03] **IMAGINACX**. Breve historia del customer experience, 2018 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://imaginacx.com/breve-historia-del-customer-experience/>
- [04] **BLOG.FREELAN**. Customer Experience: Las claves que las mejores agencias de inbound marketing deben tomar en cuenta, 2020 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://blog.freelan.com.mx/customer-experience-las-claves-que-las-mejores-agencias-de-inbound-marketing-deben-tomar-en-cuenta>
- [05] **IMPROVEN**. Las cinco claves reales de la experiencia del cliente, 2019 [Consultado: Junio, 2020]. Disponible en: <https://www.improven.com/blog/organizativa-las-5-claves-reales-de-la-experiencia-del-cliente/>
- [06] **CRMTRENDS**. CRM, 2020 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <http://www.crmtrends.com/crm.html>
- [07] **TECHDATA**. La inteligencia artificial promete ventajas para las aerolíneas y sus pasajeros, 2018 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://blog.techdata.com/ts/latam/la-inteligencia-artificial-promete-ventajas-para-las-aerol%C3%ADneas-y-sus-pasajeros>
- [08] **QUESTIONPRO**. ¿Experiencia de cliente o satisfacción?, 2020 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/experiencia-de-cliente-o-satisfaccion/>
- [09] **MANAGEMENT SOCIETY**. La experiencia del cliente en mercados B2B, 2013 [Consultado Julio, 2020] Disponible en: <https://www.managementsociety.net/2013/04/11/la-experiencia-del-cliente-en-mercados-b2b/>
- [10] **AEGXXI**. ¿Cómo lo hago?, 2015 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://aegxxi-comolohago.blogspot.com/2015/05/mapa-de-experiencia-de-cliente-o.html>
- [11] **DMARIANJC**. Mapear los puntos de contacto, 2016 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://dmarianjc.wixsite.com/misitiovolaris/single-post/2016/09/27/Mapear-los-puntos-de-contacto-touchpoints>
- [12] **B2BINTERNATIONAL**. Correlation Analysis, 2020 [Consultado: Octubre 2020]. Disponible en: <https://www.b2binternational.com/research/methods/statistical-techniques/correlation-analysis/>
- [13] **B2BINTERNATIONAL**. The Momentum Matrix – A Customer Experience Framework, 2020 [Consultado: Octubre 2020]. Disponible en: <https://www.b2binternational.com/publications/the-momentum-matrix-a-customer-experience-framework/>
- [14] **BOLSTRA**. De la experiencia del cliente a la defensa del cliente, 2018 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://bolstra.com/resources/customer-experience-customer-advocacy/>

- [15] **ENGAGEHUB**. Forrester's 2019 Customer Experience Index: The Lessons, 2019 [Consultado: Octubre 2020]. Disponible en: <https://engagehub.com/blog/forresters-2019-customer-experience-index-the-lessons>
- [16] **DIGITALISTHUB**. Best Customer Experience: Estudio Iberoamericano de Experiencia de Cliente, 2011 [Consultado: Octubre 2020]. Disponible en: <https://digitalisthub.com/best-customer-experience-estudio-iberoamericano-de-experiencia-de-cliente/>
- [17] **E&N**. Como medir la experiencia del cliente, 2016 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://www.estrategiaynegocios.net/marketing/930193-330/c%C3%B3mo-medir-la-experiencia-del-cliente>
- [18] **TRAVEL+LESUIRE**. Las mejores aerolíneas del mundo para el servicio al cliente, 2016 [Consultado Julio 2020]. Disponible en: <https://www.travelandleisure.com/airlines-airports/worlds-best-airlines-customer-service?slide=f2ff5c3d-0b90-432b-a708-6081af164aec#f2ff5c3d-0b90-432b-a708-6081af164aec>
- [19] **WOW! CUSTOMER EXPERIENCE**. Las buenas prácticas en Experiencia de Cliente están transformando a las aerolíneas, 2020 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://www.wowcx.com/de-cómo-las-buenas-prácticas-de-cx-han-transformado-a-las-aerolíneas/>
- [20] **KPMG**. Brands that soar, 2020 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/01/air-travel.html>
- [21] **J.D.POWER**. Los servicios a bordo, no los precios de los billetes, aumentan la satisfacción de los pasajeros en vuelos internacionales, 2019 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2019-airline-international-destination-satisfaction-study>
- [22] **OMNICAMPAIGN**. Qué es el Employee Experience, 2019 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://www.omnicampaign.com/que-es-el-employee-experience-o-experiencia-de-empleado/>
- [23] **LIDER EMPRESARIAL**. Del "Customer Experience" al "Employee Experience", 2019 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://www.liderempresarial.com/del-customer-experience-al-employee-experience/>
- [24] **ADELANTE SOLUTIONS**. Los tres elementos esenciales del diseño de la experiencia del empleado, 2017 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://adelante-solutions.com/los-3-elementos-esenciales-del-diseno-de-la-experiencia-del-empleado/>
- [25] **QUESTION PRO**. ¿Qué es la experiencia de los empleados?, 2020 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-experiencia-de-empleados/>
- [26] **KAILEAN CONSULTORES**. Gemba Walk Mira, escucha, pregunta y aprenderás, 2020 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <http://kailean.es/gemba-lugar-de-trabajo/>
- [27] **RIGHATTITUDES**. Ten Rules of Management success from Sam Walton, 2016 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://www.rightattitudes.com/2016/02/02/management-ideas-from-sam-walton/>
- [28] **ECONTENT**. To improve customer experience, improve employee engagement, 2016 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <http://www.econtentmag.com/Articles/Column/Content-Marketing-Evolution/To-Improve-Customer-Experience-Improve-Employee-Engagement-114180.htm>

[29] **FORBES.** The Direct Connection Between Employee Experience And Customer Experience (And How To Improve Both), 2020 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/09/04/the-direct-connection-between-employee-experience-and-customer-experience-and-how-to-improve-both/#2b38aa8df608>

[30] **LUKAP.** ¿Experiencia de empleado = Experiencia de cliente?, 2015 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://www.lukkap.com/blog/experiencia-de-empleado-igual-experiencia-de-cliente/>

[31] **BUSINESSWIRE.** Cirium: Delta Airlines revealed on time airline, 2020 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.businesswire.com/news/home/20200103005281/en/Cirium-Delta-Air-Lines-revealed-on-time-airline>

[32] **GREAT PLACE TO WORK.** Delta Airlines, 2020 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1120577>

[33] **HRD.** Delta Airlines rewards staff with hefty cash bonus, 2020 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.hcamag.com/us/news/general/delta-air-lines-rewards-staff-with-hefty-cash-bonus/210967>

[34] **VIEW FROM THE WING.** People Pay More to Fly Delta for One Simple Reason, 2018 [Consultado: Octubre 2020]. Disponible en: <https://viewfromthewing.com/people-pay-more-to-fly-delta-for-one-simple-reason/>

[35] **BLUESWANDAILY.** Delta aims to reign supreme in NPS customer service metrics, 2019 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://blueswandaily.com/delta-aims-to-reign-supreme-in-nps-customer-service-metrics/>

[36] **BLUESWANDAILY.** Delta Airlines aims for 65 NPS score to “bring in the additional revenue”, 2020 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://blueswandaily.com/delta-air-lines-aims-for-65-nps-score-to-bring-in-the-additional-revenue/>

[37] **EMPLOYEE.** Road to excellence: Why Shouthwest’s customer experience strategy keeps the Brand strong in the US, 2020 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://engageemployee.com/road-to-excellence-why-southwests-customer-experience-strategy-keeps-the-brand-strong-in-the-us/>

[38] **QUALTRICS XM INSTITUTE.** Employee engagement lessons Southwest Airlines, 2013 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.xminstitute.com/blog/employee-engagement-lessons-southwest-airlines>

[39] **MEDIUM.** Historias WOW: Experiencia Southwest Airlines, 2017 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: https://medium.com/@cx_wow/historias-wow-experiencia-southwest-airlines-591095a4fda6

[40] **INC.** At Southwest Airlines, Employees love the kick tails program. Here’s Why, 2018 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.inc.com/bill-murphy-jr/united-airlines-employees-rebelled-over-lottery-bonus-at-southwest-airlines-they-rejoice-heres-big-difference.html>

[41] **SALES FORCE.** Southwest Airlines makes each customer a star with Salesforce, 2020 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.salesforce.com/customer-success-stories/southwest/>

[42] **USA TODAY.** Did your employer make the list of best US companies to work for?, 2018 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://eu.usatoday.com/story/money/business/2018/09/18/best-companies-work-united-states-glassdoor/37777849/>

[43] **WORKFORCE**. Indeed and Glassdoor Reveal the Best Places to Work, 2019 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.workforce.com/news/indeed-glassdoor-reveal-best-places-work>

[44] **LUMOA**. 15 Net promoter score statistics you need to know in 2019, 2019 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://lumoa.me/blog/net-promoter-score-statistics>

[45] **AUGMENT CXM**. How does NPS affect revenue?, 2019 [Consultado: Agosto 2020]. Disponible en: <https://www.augmentcxm.com/post/how-does-nps-affect-revenue>

[46] **TEAM TECHNOLOGY**. Myers Briggs Personality Types, 2020 [Consultado: Octubre 2020]. Disponible en: <https://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/mb-simpl.htm>

[47] **DISC PROFILE**. What is DISC?, 2020 [Consultado: Octubre 2020]. Disponible en: <https://www.discprofile.com/what-is-disc>

[48] **PAULRUTTER**. What are the best personality types for successful customer service Associates, 2018 [Consultado: Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.paulrutterspeaks.com/best-personality-types-successful-customer-service-associates/>

6.2 REFERENCIAS ARTÍCULOS

[50] **ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE**. ¿Qué es la experiencia del cliente?, 2014 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://cdn1.asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/02/0-Qu%C3%A9-es-la-Experiencia-de-Cliente.pdf>

[51] **KPMG**. The truth about customer loyalty, 2019 [Consultado: Junio 2020], <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/the-truth-about-customer-loyalty.pdf>

[52] **KPMG**. Tomorrow's experience, today, 2019 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/10/global-customer-experience-excellence-report.pdf>

[53] **ELSEVIER**. Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework, 2013 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296320300345?token=1AEE9872D00984DBC F835345D52975EB47A2156C498923BE070D5F0779D6F977A25A1DCB514969132054DB 5E0FD03054>

[54] **SCRIBD**. Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias, 2012 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/221023819/Customer-Experience-Una-vision-multidimensional-del-marketing-de-experiencias>

[55] **CAPGEMINI**. Impact of AI for Customer Experience (CX), 2019 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/06/Point-of-view_Impact-of-AI-for-CX_Final.pdf

[56] **KPMG**. How much is customer experience worth?, 2016 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/11/How-much-is-customer-experience-worth.pdf>

[57] **WALKER**. Customers 2020: A progress report, 2020 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://www.walkerinfo.com/docs/WALKER-Customers2020-ProgressReport.pdf>

[58] **IBM SMARTER WORKFORCE INSTITUTE**. The Employee Experience Index, 2017 [Consultado: Julio 2020]. Disponible en: <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>

[59] PLASKOFF, J. (2017), "Employee Experience: the human resource management approach", 2017 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/employee-experience-the-new-human-resource-management-approach-eeg6sXKuBA>

[60] **SCIENCEDIRECT**. Implementation of lean management in an airline cabin, a world first execution, 2015 [Consultado: Junio 2020]. Disponible en: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042816308813?token=D5EFE3EBF76D14843F3F48805E564F406D705C0350BE01D82A7DF1A15B6CD97EBB531224A28A3B8ADEE58BFB58BDD722>

[61] **LONDON SCHOOL ECONOMICS**. Advocacy Drives Growth Customer Advocacy Drives UK Business Growth, 2005 [Consultado: Agosto 2020] <https://digitalwellbeing.org/wp-content/uploads/2015/05/Marsden-2005-06-Advocacy-Drives-Growth-Brand-Strategy.pdf>

6.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[75] Jan Carlzon, 1991, *El momento de la verdad*, Diaz de Santos.

Chan Kim, W. y Mauborgne, Renée, 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Press.

Chevalier, Michel y Mazzalovo, Gérald, 2005. *Pro Logo. Por qué las marcas son buenas para usted*. Barcelona, Belacqua de ediciones y publicaciones.

Neumeier Marty. 2006. *Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. Peachpit Press.

Ollé, Ramón y Riu, David, 2009. *El nuevo Brand Management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocio*. Barcelona, Gestión 2000.

Pine, B.J. y Gilmore, J.H., 1999. *Experience Economy*. Boston: Harvard Business Press.

Ries, Al y Trout, Jack, 1990. *Posicionamiento*. Madrid, McGraw-Hill.

Velilla, Javier, 2010. *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona, Editorial UOC.

Rivero Duque, F., 2009. *Nuevos tiempos: nuevos canales y oportunidades de venta*. Harvard Deusto Marketing & Ventas. Ediciones Deusto

Arussy, Lior, 2010. *Customer Experience Strategy - Complete Guide From Innovation to Execution*, Strativity

Kotter, John P., 1996. *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Dixon M., Freeman K. Y Toman N., 2010. *Stop Trying to Delight Your Customers USA*. Harvard Business Review.

Arussy, L., 2005. *Passionate & Profitable: Why Customer Strategies Fail and 10 Steps to Do Them Right!* Hobokenm, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Reichheld, F. 2006. *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Farras Espinal, Meritxell, 2019. *La Transformación Digital De Los Aeropuertos*, Universidad Autònoma de Barcelona.

Autores: Sra. Sara Amores Gracia, Colaboradores: Sra. Sofía Medem de la Torriente, Sra. M^a Jesús Martín Gómez, Sra. Elena Martín Nieto, Sr. Javier Pou de los Mozos, Sr. Agutín Rosety Cózar, Sra. Marta del Val Ruiz, Sra. Cristina López Cabañas, Sra. Carmen García de Zúñiga, Sr. Miguel Artiach Morenés, 2017. *La experiencia de cliente rentable: Manual para directivos y profesionales*. DEC (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente).

GLOSARIO

B

BDA - *Big Data Analytics / El análisis de Big Data*, es el proceso de usar software para descubrir tendencias, patrones, correlaciones u otras ideas útiles en esos grandes almacenes de datos.

BCX - *Best Customer Experience / La Mejor Experiencia de cliente* crea una experiencia mejorará de la Experiencia del cliente.

C

CHATBOTS - Un programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario.

CES - *Customer Effort Score / Puntaje de esfuerzo del cliente*, es un tipo de métrica de satisfacción del cliente. A través de una pregunta se mide el nivel de facilidad de la experiencia buscando generar lealtad reduciendo los esfuerzos del cliente.

CHRO - *Chief Human Resources Officer / Director de recursos humanos*, responsable de ejecutar la gestión del capital humano de una organización y otros sistemas de tecnología de recursos humanos.

CONTACT CENTER – Departamento que respalda las interacciones de los clientes a través de una variedad de canales, incluidas las llamadas telefónicas, el correo electrónico, el chat web, la colaboración web y la adopción emergente de interacciones en las redes sociales, y se diferencia de los centros de llamadas de solo telefonía

CRM - *Customer Relationship Management / Gestión de Relaciones con los Clientes*, administración de la relación con los clientes, un modelo de gestión de toda la organización basado en la satisfacción del cliente.

CXM - *Customer Experience Management / Gestión de la Experiencia del Cliente*, la gestión de la experiencia del cliente.

CX - *Customer Experience / Experiencia del Cliente*, la suma de todas las experiencias que una persona tiene sobre una compañía al relacionarse antes, durante y después de la relación comercial entre cliente y empresa.

E

ECE - Extraordinary Customer Experience

ERP - *Enterprise Resource Planning / Sistema de planificación de recursos empresariales*, sistemas de información que usas a nivel gerencial que integran las áreas asociadas con la producción y distribución de los bienes y servicios de la organización.

EX - *Employee Experience / Experiencia del Empleado*, conjunto de sentimientos psicocognitivos sobre los beneficios experimentales del empleo.

G

GALLEY - la cocina o área con instalaciones de cocina en un avión.

H

HUB – Son todos aquellos aeropuertos que sirven como puntos de transferencia , desde el cual los vuelos entran y salen a otras ciudades, normalmente de una aerolínea solo.

I

IA - *Artificial Intelligence / Inteligencia Artificial*, la inteligencia llevada a cabo por máquinas.

IEC - *Index Customer Experience / índice de experiencia del cliente*, un indicador de sentimientos del consumidor con respecto a la experiencia con las organizaciones.

J

CX Journey Economics – toma medidas claves para determinar el ROI y evaluar continuamente la ejecución de la experiencia del cliente de una organización.

K

KPI - *Key Performance Indicator / Indicador clave de rendimiento*, indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso.

N

NPS - *Net Promoter Score / Puntuación neta del promotor*, herramienta capaz de medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.

P

PITCH – la distancia que existe entre las filas de asiento dentro de la cabina de un avión.

ROI - *Return On Investment, Retorno de la Inversión*, es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

RFID - *Radio-frequency identification / Identificación por radiofrecuencia*, identificación por radiofrecuencia es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remotos que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas o transpondedores.

S

SAP - *System, applications, Product*, un software de planificación de recursos empresariales desarrollado por la compañía alemana SAP SE. SAP ERP incorpora las funciones empresariales claves de una organización.

STAFF - Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización.

T

TQM - *Total Quality Management*, estrategia de gestión empresarial destinada al control estricto de la calidad en la producción.

TIC – *Tecnología de la información y la comunicación*, tecnologías que brindan acceso a la información a través de las telecomunicaciones .

Nota del autor:

Toda la información contenida en este trabajo ha sido compilada por el autor (Miguel Ángel Rodríguez Pascual). El trabajo es consultable mediante los mecanismos oportunos establecidos por la UAB (Universidad Autònoma de Barcelona). Cualquier información destacable o importante, así como datos contenidos en dicho trabajo, pueden ser utilizados, siempre que citen la fuente correspondientemente.

ANEXOS

ANEXO 1. Preguntas que componen el soporte de análisis del *método MAR*.

PREGUNTAS REFERENTES A LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO (EX):

01. Estudian y se tienen en cuenta las aportaciones de todos los empleados, ofreciendo un feedback sobre ellas.
02. Tienen algún sistema que anime a los empleados a dar sus opiniones.
03. Disponen de algún compromiso de respuestas a las preguntas de los empleados.
04. Cuando quieren realizar un cambio, solicitan las opiniones de los empleados realizando encuestas de forma regular para recabar opiniones.
05. La comunicación y la interacción del equipo directivo con todos los empleados es regularmente.
06. Los empleados de la aerolínea sienten cercano al equipo directivo?
07. Todos los departamentos están abiertos a las aportaciones o colaboraciones que se pueden hacer desde otros departamentos
08. Disponen de algún plan de carrera dentro de la aerolínea al que pueden acceder todos los empleados.
09. Tienen algún sistema de ayuda para la mejora personal y profesional de los empleados.
10. Disponen de algún plan de formación que una los intereses de la aerolínea y el de los empleados.
11. Creen que la formación puede ayudar a mejorar la experiencia del empleado.
12. Los empleados tienen la oportunidad de aportar información o mejoras en los servicios de los pasajeros.
13. Les parece correcto que los empleados puedan aportar mejoras que no afectan a su departamento.
14. Se ofrece feedback e información a los empleados sobre las propuestas realizadas. (Ej. si son viables o no, o el avance de estas).
15. La aerolínea agradece y reconoce frecuentemente a los empleados el esfuerzo y trabajo que realizan.
16. Consideran que en sus procesos de selección tienen presente la cultura de su aerolínea.
17. Las personas que realizan la selección tienen la formación adecuada.
18. Su cultura es congruente con las acciones y la relación que mantiene la aerolínea con los empleados.
19. El equipo directivo considera que la mejora de la EX mejora la CX.
20. Se comprende con facilidad la cultura de la aerolínea.
21. Los empleados se identifican con la cultura de la aerolínea.
22. Se acuerdan o tienen algún gesto en aquellas fechas o momentos importantes de los empleados.
23. Saben cómo se sienten los empleados.
24. Los empleados son felices actualmente con la forma en que desempeñan sus funciones.
25. Tienen alguna estrategia para conocer a los empleados.
26. Los cambios que se realizan se basan en escuchas activas de todos los empleados.
27. Los responsables de departamento suelen interactuar con los componentes de su equipo.

PREGUNTAS REFERENTES A LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX):

28. Su cultura considera la aerolínea como una empresa de servicios.
29. La cultura actual de la aerolínea integra los pilares que identifican una buena CX.
30. Su cultura pone en el centro de sus decisiones al cliente.
31. Consideran que todos los empleados (desde directivos a empleados en contacto con los pasajeros) transmiten la misma cultura.
32. La aerolínea cumple los compromisos adquiridos con los pasajeros.
33. Sus procesos de selección se basan en la imagen que desean ofrecer como aerolínea.
34. Saben o se interesan por conocer las razones por las que los pasajeros viajan. (Ej. aniversarios, negocios, celebración, boda, etc.)
35. Tienen algún mecanismo para mantener una relación con sus pasajeros más allá del servicio que ofrecen.
36. Tienen algún tipo de detalle con los pasajeros en momentos especiales para ellos.
37. Ofrecen soluciones rápidas a los problemas que sufren los pasajeros, incluso adelantándose a ellos.
38. El departamento de CX lee reclamaciones de los pasajeros.
39. Disponen de alguna plataforma pública donde los pasajeros puedan aportar sus sugerencias y sean vistas por otros pasajeros.
40. Son transparentes en la información que ofrecen a los pasajeros
41. Los pasajeros reciben información rápida y sin trabas cuando la solicitan
42. Han realizado algún programa de seguimiento específico. (Ej. recogida de información y evaluación más precisa de aquellos pasajeros cuyo NPS es inferior a 7)
43. Preguntan o averiguan si las soluciones que ofrecen a los pasajeros cuando han sufrido un problema fueron satisfactorias.
44. Consideran que el equipo directivo impulsa y respalda la CX.
45. El equipo directivo se interesa por las mejoras de la CX y los avances de sus KPI's.
46. El equipo directivo es un ejemplo de lo que la aerolínea quiere transmitir a los pasajeros.
47. La experiencia que ofrecen es personalizada a cada uno de los pasajeros.
48. Saben las preferencias y gustos de cada uno de sus pasajeros.
49. Aplican la innovación a todas las interacciones con los pasajeros.
50. Tienen la información necesaria para innovar en los servicios que ofrecen.
51. La CX que ofrecen cumple las expectativas de los pasajeros.
52. Se esfuerzan de la misma forma para cumplir con las expectativas en todos los puntos de contacto.
53. Conocen todos sus momentos de la verdad.
54. Utilizan tecnología y otras medidas para facilitar a los pasajeros las conexiones de sus vuelos.
55. Utilizan toda la tecnología disponible para mejorar y personalizar el servicio a bordo de los aviones.
56. Involucran a todos los empleados en la recogida de información de los pasajeros.
57. Tienen algún programa para implicar a los empleados en la mejora de la CX.
58. Los empleados saben el efecto que su trabajo tiene sobre la CX.
59. Pueden todos sus empleados de primera línea acceder a la información de incidencias e historial de los pasajeros con los que interactúan.
60. Cuentan con todos los empleados para recoger la mayor cantidad de información de los pasajeros.

61. Disponen de alguna APP o medio para la recogida de información que puedan usar todos los empleados en cada punto de contacto.
62. Estudian las propuestas planteadas por los empleados aunque éstas no afecten a su departamento.
63. Los responsables de departamento recaban información del personal para conocer aquellas áreas sobre las que toman decisiones.

ANEXO 2. Archivo Excel con la herramienta de medición y análisis de la CX y EX que integra el *método MAR*.



Miguel Ángel Rodríguez Pascual