



**LOS PRINCIPALES FACTORES QUE IMPACTAN EL PROCESO DE EXPERIENCIA  
DE UN CLIENTE DE AVIANCA**

**Lucila Beatriz Escobar Nule**

**Johanna Sánchez Moncada**

**Marcela Uribe Arango**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Maestría en Dirección de Marketing**

**Bogotá**

**2019**

**LOS PRINCIPALES FACTORES QUE IMPACTAN EL PROCESO DE EXPERIENCIA  
DE UN CLIENTE DE AVIANCA**

**Lucila Beatriz Escobar Nule**

**Johanna Sánchez Moncada**

**Marcela Uribe Arango**

**Director:**

**José Ribamar Siqueira, DBA**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Maestría en Dirección de Marketing**

**Bogotá**

**2019**

## Contenido

<b>1</b>	<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b><i>Pregunta de Investigación</i></b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b><i>Objetivos</i></b> .....	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Objetivo General</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b><i>Estado del Arte</i></b> .....	<b>10</b>
<b>5</b>	<b><i>Estudio I. Método Delphi</i></b> .....	<b>18</b>
<b>5.1</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>18</b>
<b>5.2</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>21</b>
<b>6</b>	<b><i>Estudio II. Encuestas a viajeros</i></b> .....	<b>31</b>
<b>6.1</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>31</b>
<b>6.1.1</b>	<b>Tamaño de la muestra</b> .....	<b>32</b>
<b>6.1.2</b>	<b>Grupo Objetivo</b> .....	<b>33</b>
<b>6.1.3</b>	<b>Recolección de información</b> .....	<b>35</b>
<b>6.2</b>	<b>Análisis de Resultados</b> .....	<b>38</b>
<b>7</b>	<b><i>Discusión y conclusiones</i></b> .....	<b>43</b>
<b>8</b>	<b><i>Implicaciones de los hallazgos y recomendaciones</i></b> .....	<b>47</b>
<b>9</b>	<b><i>Limitaciones y recomendaciones para investigaciones futuras</i></b> .....	<b>51</b>
<b>10</b>	<b><i>Bibliografía</i></b> .....	<b>53</b>
<b>Anexos</b> .....		<b>59</b>
<b>Anexo 1. Resultados ronda I método Delphi - Cliente frecuentes aerolíneas</b> .....		<b>60</b>
<b>Anexo 2. Resultados ronda I método Delphi - Expertos sector aéreo</b> .....		<b>62</b>
<b>Anexo 3. Resultados ronda I método Delphi - Expertos industria de servicios relacionadas con el turismo</b> .....		<b>64</b>
<b>Anexo 4. Resultados ronda II método Delphi - Cliente frecuentes aerolíneas</b> .....		<b>66</b>
<b>Anexo 5. Resultados ronda II método Delphi - Expertos sector aéreo</b> .....		<b>68</b>
<b>Anexo 6. Resultados ronda II método Delphi - Expertos industria de servicios relacionadas con el turismo</b> .....		<b>70</b>
<b>Anexo 7. Resultados ronda III método Delphi</b> .....		<b>72</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Resultados consolidados ronda I método Delphi</b> .....	<b>22</b>
---	-----------

<i>Tabla 2. Resultados consolidados ronda II método Delphi.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 3. Resultados consolidados ronda III método Delphi.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 4. Resultados consolidados - Estudio 1: Método Delphi .....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 5. Características Sociodemográficas.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 6. Frecuencia de viaje .....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 7. Instrumento de recolección de información - Cuestionario.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 8. Confiabilidad y validez.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 9. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 10. Correlación de los constructos con el CX.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 11 Corrobación de hipótesis .....</i>	<i>42</i>

## **Índice de Ilustraciones**

<i>Ilustración 1. Modelo final de los resultados de la investigación.....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 2 Viaje del Consumidor de Avianca .....</i>	<i>44</i>

## 1 Introducción

El transporte aéreo se ha convertido en uno de los medios más importantes para trasladarse de un lugar a otro. Los avances en la industria han cambiado la forma de ver el mundo, acercando las distancias y haciendo posible el intercambio sociocultural y económico en un mundo cada vez más homogeneizado.

La conectividad aérea permite el turismo y facilita el comercio, así como la conexión e inclusión social y la promoción del intercambio de conocimientos e ideas. También, apoya la competitividad económica, el aumento de la productividad, la mejora de la eficiencia y el fomento de la innovación. (CEPAL, 2017).

De acuerdo con el informe “La Aviación en Cifras” presentado por la Aeronáutica Civil de Colombia, el tráfico aéreo ha crecido notablemente en los últimos 100 años. Desde el primer vuelo comercial de solo 34 kilómetros, las modernas aeronaves transportan ahora pasajeros y carga por más de 46 billones de kilómetros anualmente, o diez veces la distancia de la Tierra a Neptuno (Aeronáutica Civil de Colombia, 2017).

Actualmente, el sector a nivel mundial transporta alrededor de 12 millones de pasajeros en 120.000 vuelos diarios, en 1.303 líneas aéreas que vuelan 31.717 aviones, en 45.091 rutas entre 3.759 aeropuertos en el espacio aéreo administrado por 170 proveedores de servicios de navegación aérea (Air Transport Action Group-ATAG, 2018).

En los últimos años la industria aérea ha venido creciendo y se ha convertido en una importante fuente de ingresos. De acuerdo con un estudio publicado por el Grupo de Acción del Transporte Aéreo-ATAG, el sector aéreo aporta el 3,6% de la actividad económica mundial y se prevé que en 2036 aportará alrededor de 5,7 billones de dólares a la economía, siempre y cuando los gobiernos no fomenten políticas proteccionistas que afecten la industria. En cuanto a la

generación de empleo, el sector genera alrededor de 65,5 millones de empleos, de los cuales 10 millones son empleos directos de la industria. Según este informe, en 2036, proveerá aproximadamente 97,8 millones de empleos (Air Transport Action Group-ATAG, 2018).

En el caso de Colombia, el número de pasajeros transportados por vía aérea ha venido creciendo en grandes proporciones en los últimos años; pasó de transportar 13.942.000 pasajeros a nivel nacional en 2010 a 23.344.000 pasajeros en 2017, lo que representa un incremento del 67,4%. En cuanto a los pasajeros transportados a nivel internacional, la industria pasó de 6.232.000 pasajeros en 2010 a 12.277.000 en 2017, lo que representa un incremento del 96,9%. (Aeronáutica Civil de Colombia, 2018).

Actualmente, el país cuenta con 7 aerolíneas que operan a nivel nacional (Aerolíneas de Antioquia, Avianca, EasyFly S.A, LATAM Airlines Group, SATENA, VivaAir Colombia y Wingo) en 24 departamentos del país y 24 aerolíneas que operan a nivel internacional (Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Air Canada, Air Europa, Air France, Air Panama, Air Transat, American Airlines, Avianca, Avior Airlines, Copa Airlines, Delta Airlines, Iberia, Interjet, JetBlue, KLM, LATAM, Lufthansa, Spirit Airlines, Tame del Ecuador, Turkish Airlines, United Airlines, VivaAir Colombia y Wingo) a 26 países en el mundo y 50 ciudades con más de 1.100 frecuencias semanales.

Según ATAG, el 57% de los turistas de todo el mundo viajan por vía aérea (Air Transport Action Group-ATAG, 2018), lo que quiere decir que, con el auge que ha tenido el turismo en los últimos años, la industria aérea se ha visto beneficiada. El sector de viajes y turismo tuvo una contribución total de 10,4% en el PIB mundial durante 2017, lo que equivale a US\$ 8.272 mil millones. La contribución directa de este sector al PIB creció 4,6% superando por séptimo año

consecutivo a otras industrias como la manufacturera. En el caso de Colombia la contribución total al PIB durante 2017 del sector de viajes y turismo fue del 5,8%, equivalente a COP\$ 53.430 millones y se estima un crecimiento de 3,2% en 2018. (World Travel & Tourism Council , 2018).

Cada vez más personas tienen acceso a los viajes y cada vez hay más personas que pueden pagar un tiquete aéreo; “las tarifas aéreas actuales son aproximadamente un 90% más económicas respecto a lo que habría costado el mismo viaje en 1950” (Air Transport Action Group-ATAG, 2018). No solo las tarifas han bajado, sino que también, el nivel socioeconómico de la población ha venido creciendo; según el Banco Mundial, el porcentaje de personas que pueden contarse como clase media, pasó del 15% al 28% en la última década. Esto representa una oportunidad para el turismo y por ende para la industria aérea; según el artículo “Brand Management and Consumer Experience in Emerging Markets: Directions for Future Research” el crecimiento de la clase media y las sociedades cada vez más numerosas han generado nuevas oportunidades y retos para las multinacionales. (Lu Wang, He, & Barnes, 2017).

El crecimiento de la economía y del turismo representan una oportunidad para la industria aérea en Colombia; sin embargo, el incremento de la competencia ha hecho que las aerolíneas deban buscar factores diferenciales y un valor agregado que las mantenga en el largo plazo fidelizando a sus clientes actuales e incrementando su participación en el mercado. La experiencia del cliente se ha convertido en un indicador fundamental a la hora de medir los resultados de la compañía.

Para entender a qué se refiere el término experiencia del cliente, es fundamental identificar la importancia de este, para esto según la Real Academia Española, la experiencia se entiende como el “conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas” (Real Academia Española, 2018). Según la definición de (Oxford Living Dictionaries) la experiencia es el “Conocimiento de algo, o habilidad para ello, que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido una o más veces”.

Ahora bien, aterrizando el concepto a la gestión de marketing, este ha tomado un rol importante por la injerencia que tiene sobre el comportamiento del consumidor; “Las experiencias comienzan a hacerse un lugar en las investigaciones de marketing, ganando cada vez más relevancia durante la década de los ochenta como elemento determinante en el comportamiento del consumo” (Nieto Almanza & Pérez Borda, 2018). Holbrook y Hirschman citados en (Barrios, 2012) presentaron por primera vez en 1982 la idea de que el comportamiento del consumidor tiene una dimensión experiencial y postularon a la experiencia como una alternativa para entender el comportamiento de los consumidores. Desde este momento, se han desarrollado diferentes teorías para entender el rol de la experiencia en las estrategias de marketing. Sin ser la industria aérea ajena a estas, aún en Colombia los esfuerzos de las aerolíneas son escasos para aprovechar las ventajas de una experiencia memorable y así fortalecer la lealtad de los consumidores, logrando la anhelada recompra, como se profundizará más adelante de acuerdo con las afirmaciones de varios autores.

Esta investigación se centrará en identificar los factores funcionales en el proceso de experiencia de un consumidor de Avianca que es la marca (acrónimo de **Aerovías del Continente**



Americano) que representa a las aerolíneas latinoamericanas de Avianca Holdings S.A., fundada en 1919, es la segunda aerolínea más antigua del mundo y es la principal aerolínea de Colombia. Avianca es una compañía de transporte aéreo de pasajeros y carga que atiende más de 108 destinos en 26 países de América y Europa, cuenta con una flota de 189 aeronaves. A través de su membresía con Star Alliance, ofrece conectividad a más de 1.300 destinos en 191 países. Cuenta con un programa de lealtad llamado LifeMiles con 7.2 millones de suscriptores (Avianca, 2019).

Con esta investigación se busca identificar los principales factores que impactan el proceso de experiencia de un cliente de Avianca y definir el impacto de estos en la satisfacción del cliente.

## **2 Pregunta de Investigación**

Teniendo en cuenta que previamente no se han generado estudios relacionados con la experiencia de clientes de aerolíneas aéreas, en esta investigación se quiere responder la siguiente pregunta:

*¿Cuáles son los principales factores que impactan el proceso de experiencia de un cliente de Avianca?*

## **3 Objetivos**

### **3.1 Objetivo General**

Identificar los factores que más influyen en la experiencia de viajeros de Avianca en Colombia.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- a. Realizar una revisión de la literatura existente sobre los factores que afectan la experiencia del cliente y su impacto en la satisfacción de este.
- b. Aplicar el método Delphi con tres paneles para identificar momentos clave del proceso de experiencia de Avianca.
- c. Preparar y ejecutar una encuesta para identificar los factores claves que influyen en la experiencia de viajeros de Avianca en Colombia.
- d. Identificar cuáles son los momentos claves en que el cliente tiene interacción con la aerolínea afectando su experiencia.
- e. Generar recomendaciones apropiadas para que Avianca mejore la experiencia de su consumidor.

## **4 Estado del Arte**

### **Experiencia del Consumidor**

Diferentes estudios sobre la experiencia del consumidor demuestran la importancia de la satisfacción y la lealtad de los consumidores en el proceso de compra. Según (Kasiri, Guan Cheng, Sambasivan, & Sidin, 2017) “customer satisfaction has a significant effect on customer loyalty”, (Simó, 2002) afirman que “Hay un efecto positivo directo de la satisfacción en la lealtad, así como efectos directos e indirectos del agrado en la lealtad”.

Por su parte, (Thompson, 2006) afirma que lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc....) de las empresas exitosas.

(Berry, Carbone, & Haeckel, 2002) argumentan que las compañías deben entender el viaje del consumidor desde las expectativas que tienen antes de la experiencia hasta que se termina “Companies must gain an understanding of the customer’s journey – from the expectations they have before the experience occurs to the assessments they are likely to make when it’s over. Using that knowledge, companies can orchestrate an integrated series of “clues” that collectively meet or exceed people’s emotional needs and expectations”.

De acuerdo con (Meyer & Schwager, 2007) “la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el curso de la compra, uso y servicio, y generalmente es iniciado por el cliente. El contacto indirecto con mayor frecuencia implica encuentros no planificados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y toma la forma de recomendaciones o críticas de boca en boca, publicidad, informes de noticias, revisiones, etc.”

La literatura destaca la importancia de la experiencia del consumidor en las organizaciones; (Berry, Haeckel, & Carbone, 2004) definen que “la experiencia global de los

clientes evoca una percepción de valor que determina la preferencia por una marca”, por otro lado (Pine II & Gilmore, 1998) argumentan que “los consumidores buscan situaciones de consumo con altas cargas afectivas, sensoriales y simbólicas que se combinan entre sí para crear una experiencia personal holística y duradera”. Berry et al citado por (Bustamante U, 2014) indica que “para reforzar totalmente la experiencia del consumidor como parte de una proposición de valor para el consumidor, las organizaciones deben manejar el componente emocional de las experiencias con el mismo rigor que ellos gestionan la funcionalidad del producto/servicio.”

Aunque hay diversas definiciones sobre la experiencia del consumidor y la importancia del concepto en el mundo empresarial, se resalta el aporte de (Gentile , Spiller, & Nosi, 2007) quienes expresan que “el tener una experiencia de consumo positiva puede promover la creación de un lazo emocional único entre la marca y el consumidor, lo que puede conducir a mayores niveles de lealtad.”

El mapa de viaje del consumidor es un diagrama que ilustra los pasos del consumidor durante el proceso de acercamiento con la compañía, este puede darse mediante un producto, una experiencia en línea, un servicio, una experiencia en punto de venta o una combinación de las anteriores. Mientras más puntos de contacto tenga el usuario, más complejo (pero necesario) se vuelve el mapa (Richardson , 2010). Por otro lado, (Nenonen, Rasila, Junnonen, & Karna, 2008) definen el customer journey como el diagrama que muestra el camino tradicional del cliente en el proceso de adquirir un servicio. Es el ciclo de la relación o interacción de compra entre el cliente y la organización. El viaje del consumidor significa la transición de un cliente desde antes de serlo hasta convertirse en un cliente fiel (Vallantyne , Christopher , & Payne , 2003).

Si bien hay gran diversidad de estudios sobre la experiencia del consumidor, no se encontró evidencia en la literatura sobre el impacto de los factores funcionales en el proceso de experiencia de los consumidores de compañías de transporte aéreo.

## **Satisfacción**

De acuerdo con Kotler, la satisfacción del cliente es "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Por esta razón, es una variable indispensable al estudiar la experiencia del consumidor. Según Ivan Thompson, la satisfacción del cliente esta conformada tres elementos: 1) El rendimiento percibido, el cual se determina desde el punto de vista del cliente 2) Las expectativas, las cuales se basan en la promesa que hace la empresa sobre el producto o servicio y finalmente 3) Los niveles de satisfacción, que se dividen en tres (insatisfacción, satisfacción y complacencia); sobre estos niveles se mide el nivel de lealtad hacia una marca. (Thompson, 2006)

Este último autor, habla de tres beneficios que se dan al lograr la satisfacción del cliente: 1) la recompra, 2) la comunicación de la experiencia positiva hacia otros clientes y 3) el abandono de los productos o servicios de la competencia. (Thompson, 2006). Estos son tres aspectos que todas las empresas quieren lograr y que tiene en cuenta al realizar sus estrategias de marketing; sin embargo, hay una gran cantidad de factores que los determinan.

En esta investigación, se utilizarán diferentes factores para determinar la satisfacción del usuario luego de haber utilizado la marca. Se medirán aspectos como el servicio prestado vs el esperado, el nivel de satisfacción sobre la decisión tomada y la recompra en la misma aerolínea.

## **Hipótesis 1:**

La experiencia del consumidor tiene un efecto positivo directo sobre la satisfacción.

## **Empatía**

De acuerdo con la definición del American Heritage Dictionary, la empatía es la capacidad de identificarse o comprender la perspectiva, las experiencias o las motivaciones de otro individuo y de comprender y compartir el estado emocional de otro individuo (The American Heritage Dictionary, 2019).

Retomando el concepto que desde el siglo XVIII se usó formalmente por Robert Vischer con el término alemán “Einführung”, que se traduciría como “sentirse dentro de”, nos permite desde el carácter sociológico entender la empatía de un cliente en la experiencia de compra, donde se describe la empatía como la capacidad del cliente de sentirse identificado con la marca mediante los diferentes puntos de contacto que pueda llegar a tener con esta. Cuando la marca se visualiza y se sintetiza en un símbolo que se posiciona en la memoria de cada uno es cuando se logra la empatía con la marca (Costa, 2004).

Para el contexto de este trabajo de investigación, se buscará profundizar en diversos aspectos que nos permitan establecer la relevancia de la empatía en la experiencia de compra de un cliente de la aerolínea Avianca, tales como: el trato recibido por parte de miembros de la aerolínea en diversos momentos (compra, resolución de inconvenientes, información clara y concisa), trato del equipaje entre otros.

## **Hipótesis 2:**

La empatía tiene un efecto positivo directo sobre la experiencia del consumidor.

## **Imagen de Marca**

De acuerdo con (Costa, 2004) “el término imagen tiene dos acepciones principales: la primera “imagen” como objeto material, representación física de cosas que se encuentran en nuestro entorno de objetos y productos, y la segunda acepción es “imagen” como representación mental, producto sintético e intangible de la imaginación individual y por extensión, del imaginario colectivo”, así mismo, el autor argumenta que “la imagen de marca es un asunto de psicología social antes que un asunto de diseño”. El diseño es un aspecto importante en la construcción de la marca, sin embargo, hay muchos otros factores que construyen la representación de una marca, tales como las emociones, los valores y lo que esta transmite a los consumidores.

Como lo afirma (Perez & Rodriguez del Bosque, 2014) “el nuevo paradigma propuesto por el marketing corporativo identifica la gestión de la identidad, imagen y reputación de la empresa como elementos esenciales para la supervivencia y el éxito empresarial”, por esta razón es indispensable incluir dentro de la investigación una variable que mida la percepción sobre la imagen de la marca.

Este trabajo busca identificar los constructos y percepciones que hay detrás del logo de Avianca; es decir, las relaciones e imaginarios sociales existentes sobre la imagen de la aerolínea. Para esto, se analizarán factores como la percepción del precio vs los servicios prestados por la aerolínea, la disponibilidad de vuelos, ofertas y lo que transmite la marca.

### **Hipótesis 3:**

La imagen de marca tiene una relación positiva directa con la experiencia del consumidor.

## **Servicio al Cliente**

Las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo (Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 2002), por tal razón todas las compañías buscan mejorar los procesos internos e interiorizar el marketing relacional buscando ofrecer un servicio al cliente acorde con su industria pero que genere un impacto positivo en la mente del consumidor, así el proceso de recompra estará más próximo que a los competidores.

Uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. La esencia de las organizaciones de servicios es la opinión que de ellos tengan los clientes, y estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si satisface todas sus necesidades y expectativas (Arellano-Díaz, 2017).

En el desarrollo de este trabajo, se buscará indagar elementos como: el servicio prestado por el personal de la aerolínea en cuanto a su apariencia personal, su actitud frente a los clientes, el conocimiento para resolver dudas, entre otros.

### **Hipótesis 4:**

El servicio al cliente tiene una relación positiva directa con la experiencia del consumidor.

### **Factores Tangibles**

La tangibilidad es todo aquello que se puede ver, tocar o degustar y en mayor o menor medida los servicios tienen elementos tangibles que son parte de la experiencia que vive el cliente al adquirirlos o utilizarlos. (Trujillo León & Vera Martinez, 2009).



En general, las facetas tangibles de la calidad del servicio se refieren al entorno físico creado por el hombre. El entorno tangible tiene tres componentes: factores de diseño, factores sociales y factores ambientales. (Moon, 2013)

En este trabajo de investigación, se profundizará en elementos tangibles tanto del aeropuerto como de la aerolínea como son: instalaciones, el ambiente, la limpieza, la tecnología de las aeronaves, la comodidad de los aviones, entre otros.

#### **Hipótesis 5:**

Los factores tangibles de la aerolínea tienen una relación positiva directa con la experiencia del consumidor.

#### **Hipótesis 6:**

Los factores tangibles del aeropuerto no tienen relación con la experiencia del consumidor.

#### **Compra**

Detrás de toda compra existe un proceso de toma de decisión complejo, que puede ser directa o indirectamente influenciado por uno o varios actores, factores o fases como son: un estímulo inicial fundamentado en una necesidad o deseo por satisfacer, el establecimiento de un marco conceptual donde se crea en la mente del consumidor una serie de expectativas, una recolección de datos o hechos, la definición de una serie de suposiciones de los hechos o datos recolectados, un diseño de alternativas de compra, una evaluación de riesgos que se podrían presentar, un análisis costo beneficio, la decisión de compra y las consecuencias de la compra. Y aunque no todos los clientes desarrollan cada uno de estos pasos en el proceso de compra, este describe todas las fases que se pueden llevar a cabo.

“Un proceso de decisión de compra es la decisión de gastar dinero para obtener una satisfacción material o inmaterial. En la compra de un producto consumible, el comprador espera una satisfacción tangible o intangible” (Arrebola, 1983)

De acuerdo con Juan Pablo Manzuoli, “el proceso de decisión de compra del consumidor, en general, está formado por una serie de fases o etapas secuenciales cuya importancia, intensidad, y duración dependen del tipo de compra que se efectúe” (Manzuoli, 2005).

### **Hipótesis 7:**

La experiencia de compra tiene un efecto positivo directo con la experiencia del consumidor.

## **5 Estudio I. Método Delphi**

### **5.1 Metodología**

Para el desarrollo de esta investigación, se propone llevar a cabo dos estudios, en el primero se utilizará la metodología Delphi, la cual busca recopilar información cualitativa por medio de consensos de expertos.

El método Delphi es un proceso iterativo para recopilar y destilar los juicios anónimos de expertos utilizando una serie de técnicas de recopilación y análisis de datos intercalados con comentarios controlados. Una ventaja clave es que evita la confrontación directa de los expertos. (Okoli & Pawlowski, 2004). El método Delphi es muy adecuado como instrumento de investigación cuando hay un conocimiento incompleto sobre un problema o fenómeno. Funciona especialmente bien cuando el objetivo es mejorar nuestra comprensión de los problemas, oportunidades, soluciones o desarrollar pronósticos. Cada cuestionario posterior se desarrolla en función de los resultados del cuestionario anterior. El proceso se detiene cuando se responde la pregunta de investigación: por ejemplo, cuando se llega a un consenso, se alcanza la saturación

teórica o cuando se ha intercambiado suficiente información. (Skulmoski , Hartman, & Krahn, 2007).

De ahí, se identificarán cuáles son los momentos más relevantes en los diferentes puntos de contacto del viaje del consumidor, desde la intención de viaje hasta el servicio post venta, y los factores/variables que más impactan cada uno de estos momentos, los cuales serán el input para la elaboración del cuestionario que se empleará en la segunda etapa de esta investigación, donde se entrevistarán a viajeros colombianos en la ciudad de Bogotá.

La metodología Delphi se desarrollará a tres paneles de individuos expertos que cuenten con conocimiento y experiencia sobre el tema de interés y habilidades de comunicación efectivas, que son de interés para el objeto de la investigación: viajeros frecuentes, expertos en aerolíneas y expertos en industrias de servicio relacionadas con el turismo. Los entrevistados deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Haber viajado más de 6 veces en el último año en transporte aéreo
- Conocer y haber usado la marca Avianca en los últimos 6 meses
- Tener el tiempo y disposición para participar en el proceso

En la primera ronda se realizarán las siguientes preguntas:

- I. ¿Cuáles considera usted que son los momentos claves durante toda la experiencia que involucra la compra y utilización del transporte aéreo? Por favor sea objetivo y escriba una lista con 10 momentos claves.
- II. Enuncie los factores importantes que deberían formar parte de los diferentes momentos que mencione anteriormente.

Una vez realizadas las entrevistas, se analizan los datos identificando las respuestas de mayor coincidencia entre los expertos y se descartan aquellas que no fueron coincidentes, luego se les dará a conocer los resultados obtenidos en el primer cuestionario y se realizará una segunda ronda para llegar a un consenso para determinar los puntos de contacto más relevantes en el viaje del consumidor y las variables más importantes en cada uno de estos puntos.

En la segunda ronda se realizará la siguiente pregunta:

- I. Teniendo en cuenta los hallazgos de la primera entrevista, del siguiente listado por favor indique que factores considera que son relevantes dentro de la experiencia de un usuario de aerolíneas.

Una vez analizados los resultados de las encuestas, se eliminarán aquellos factores que obtengan una relevancia por debajo del 50%. Por lo tanto, solo quedaran aquellos factores donde más de la mitad de los encuestados consideren que son relevantes. Finalmente, se llevará a cabo una tercera y última ronda dirigida a las mismas personas, donde por medio de una calificación en escala de importancia se determinarán las variables definitivas a estudiar en la siguiente fase.

En la tercera ronda se realizará la siguiente pregunta:

- I. De acuerdo con su criterio por favor organice en orden de importancia (donde 1 es el más importante), los factores en los momentos del viaje del consumidor que tienen mayor incidencia en la experiencia de un usuario de aerolínea.

Una vez elaborado y analizado este proceso se tendrá el viaje del consumidor y las variables a medir en la siguiente fase de la investigación, las cuales resultarán del consenso de todas rondas por parte los expertos en la metodología Delphi.

## 5.2 Resultados

En la investigación el primer estudio que se generó fue bajo la metodología Delphi. El objetivo principal de este era definir los momentos claves dentro de la experiencia del consumidor de Avianca e identificar según los expertos encuestados, cuáles son los factores claves dentro de cada momento. Esto con el fin de acotar el foco del estudio y poder corroborarlo en las encuestas a los clientes finales.

### Ronda I

En esta ronda inicial se detectaron los diferentes momentos que los expertos catalogaban como punto de contacto entre el usuario y la aerolínea. La gran mayoría se repetían y se evidenció una clara agrupación de momentos que dependían principalmente del tiempo y lugar dentro de la experiencia de viaje. Por tal motivo las diferentes respuestas se consolidaron en tres grandes momentos que fueron definidos como:

- I. Experiencia de Compra
- II. Experiencia en el aeropuerto
- III. Experiencia en el vuelo

Bajo esta clasificación así mismo se agruparon los diferentes factores que intervenían en cada uno de estos momentos. A continuación, se enlistan en la tabla 1. las variables que fueron identificadas por los expertos en la fase inicial. El detalle de las respuestas de esta ronda se puede evidenciar en los anexos del 1 al 3.

*Tabla 1. Resultados consolidados ronda I método Delphi*

<b>I. EXPERIENCIA DE COMPRA</b>
Horario de vuelos
Frecuencias de vuelo
Operación directa y/o conexiones
Programa de lealtad
Tarifas
Desglose del precio
Cero cargos extras
Equipaje Incluido
Selección de Asiento
Multicanales para la compra
Compra online
Agilidad de compra
Facilidad de compra
Seguridad en las transacciones
Correo de confirmación de la compra
Informar estado del vuelo (Mensajes de follow up)
Múltiples formas de pago
Facilidad de cambio del tiquete
Monto del cargo por cambio
Tiempo de espera del cambio
Personalización en el proceso (Datos precargados)
Contenido del lugar a donde voy
Oferta de servicios adicionales (Ej: Equipaje extra, niño sin acompañante)
<b>II. EXPERIENCIA EN ATO</b>
Web Check In
Fila exclusiva para entregar equipaje
Trato de la maleta
Cambio de vuelos sin pago de penalidad (Ej: si llega más temprano)
Opción de up-grade
Información a tiempo y relevante
Fila preferencial para abordar el avión
Cumplimiento del itinerario de vuelo
Rapidez en las filas (counter, abordaje)
Amabilidad del personal (Counter, tripulación)
Capacidad de solucionar problemas
Ofrece sillas más adelante, en caso de que haya disponible.
Abordaje organizado
Anunció por aplicación/altavoz del aviso para abordaje

Disponibilidad de salas vip
Tracking de mi maleta
kioscos de auto check-in en el aeropuerto
Evitar posiciones remotas
Atención en diferentes idiomas
<b>- Salas VIP</b>
Comodidad
Comida
Limpieza
Ruido
Buen internet
Lugar para dormir
Aviso de embarque del vuelo
<b>- Sala de espera</b>
Comodidad
Llegada de maletas a tiempo
Salida preferencial para las maletas

<b>III. EXPERIENCIA EN VUELO</b>
Sillas cómodas
Sistema de entretenimiento a bordo
Comidas y bebidas a bordo
Opción de comida (Ej: Vegetariana)
Seguridad del vuelo
Amabilidad de la tripulación
Intervenciones del capitán durante el vuelo
Flota (equipo)
Temperatura y manejo del aire acondicionado
Leg space
Silencio
Que no me despierten si duermo
Limpieza
Ubicación dentro del avión (Ventana, mitad o Pasillo)
Variedad de películas
Audífonos
Espacio para el carry-on
Disponibilidad de cunas para bebés

Tener presente que se identificaron que en algunas ocasiones los expertos hacían alusión a factores que dependían netamente de las regulaciones del país y/o el manejo realizado por la

aeronáutica civil durante los procesos en el aeropuerto. Teniendo en cuenta que estos eran factores externos a Avianca y que afectaban en igual medida a cualquier usuario de las aerolíneas, se determinó excluirlos de la investigación dado que no aportaban valor al objetivo del estudio.

Por otra parte, en este primer ejercicio se identificó una unanimidad en relación a comentarios de los expertos que mencionaban que los factores que influían en la experiencia del usuario estaban estrechamente relacionados y dependían del tipo de viaje que estuviera realizando el usuario. Por tal motivo, y teniendo en cuenta que el 45% de los viajes de clientes de Avianca se realizan bajo la categorización del segmento de turismo, se determinó que la investigación se enfocaría en los viajes de turismo/ocio.

## Ronda II

Para la segunda ronda a las mismas personas entrevistadas se les solicitó indicar nuevamente si cada factor dentro de los tres momentos de la experiencia del usuario era relevante o no. Las respuestas a estas preguntas se consolidaron y se muestran en la tabla 2. El detalle de las respuestas por cada panel se puede consultar en los anexos 4 al 6.

*Tabla 2. Resultados consolidados ronda II método Delphi*

FACTOR	RELEVANCIA CONSOLIDADO	
	SI	NO
<b>I. EXPERIENCIA DE COMPRA</b>	<b>Marcar con una X</b>	
Horario de vuelos	100%	0%
Frecuencias de vuelo	73%	27%
Operación directa y/o conexiones	80%	20%
Programa de lealtad	100%	0%



Tarifas	100%	0%
Desglose del precio	40%	60%
Cero cargos extras	80%	20%
Equipaje Incluido	100%	0%
Selección de Asiento	87%	13%
Multicanales para la compra	60%	40%
Compra online	100%	0%
Agilidad de compra	100%	0%
Facilidad de compra	100%	0%
Seguridad en las transacciones	93%	7%
Correo de confirmación de la compra	100%	0%
Informar estado del vuelo (Mensajes de follow up)	100%	0%
Múltiples formas de pago	87%	13%
Facilidad de cambio del tiquete	100%	0%
Monto del cargo por cambio	80%	20%
Tiempo de espera del cambio	60%	40%
Personalización en el proceso (Datos precargados)	73%	27%
Contenido del lugar a donde voy	33%	67%
Oferta de servicios adicionales (Ej: Equipaje extra, niño sin acompañante)	53%	47%

<b>II. EXPERIENCIA EN ATO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Web Check In	93%	7%
Fila exclusiva para entregar equipaje	93%	7%
Trato de la maleta	93%	7%
Cambio de vuelos sin pago de penalidad (Ej: si llega más temprano)	100%	0%
Opción de upgrade	93%	7%
Información a tiempo y relevante	93%	7%
Fila preferencial para abordar el avión	67%	33%
Cumplimiento del itinerario de vuelo	100%	0%
Rapidez en las filas (counter, abordaje)	93%	7%
Amabilidad del personal (Counter, tripulación)	100%	0%
Capacidad de solucionar problemas	100%	0%
Ofrece sillas más adelante, en caso de que haya disponible.	67%	33%
Abordaje organizado	100%	0%
Anunció por aplicación/altavoz del aviso para abordaje	87%	13%
Disponibilidad de salas vip	93%	7%
Tracking de mi maleta	60%	40%
kiosks de auto check in en el aeropuerto	73%	27%
Evitar posiciones remotas	73%	27%
Atención en diferentes idiomas	80%	20%
<b>- Salas VIP</b>		

Comodidad	93%	7%
Comida	93%	7%
Limpieza	93%	7%
Ruido	67%	33%
Buen internet	100%	0%
Lugar para dormir	73%	27%
Aviso de embarque del vuelo	93%	7%
<b>- Sala de espera</b>		
Comodidad	93%	7%
Llegada de maletas a tiempo	100%	0%
Salida preferencial para las maletas	87%	13%

<b>III. EXPERIENCIA EN VUELO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Sillas cómodas	100%	0%
Sistema de entretenimiento a bordo	93%	7%
Comidas y bebidas a bordo	100%	0%
Opción de comida (Ej: Vegetariana)	47%	53%
Seguridad del vuelo	100%	0%
Amabilidad de la tripulación	100%	0%
Intervenciones del capitán durante el vuelo	60%	40%
Flota (equipo)	80%	20%
Temperatura y manejo del aire acondicionado	93%	7%
Leg space	93%	7%
Silencio	73%	27%
Que no me despierten si duermo	80%	20%
Limpieza	100%	0%
Ubicación dentro del avión (Ventana, mitad o Pasillo)	73%	27%
Variedad de películas	87%	13%
Audífonos	47%	53%
Espacio para el carry on	100%	0%
Disponibilidad de cunas para bebés	53%	47%

De esta ronda se descartaron aquellos factores que tenían un nivel de relevancia por debajo del 50% entre la consolidación de respuestas de todos los encuestados. Por tal motivo para la ronda final se eliminaron los factores resaltados en amarillo de la tabla 2.

### Ronda III

Finalmente, de los factores definidos con mayor relevancia en cada uno de los momentos de la experiencia se solicitó que el encuestado calificara en orden de importancia según su criterio, con una escala numérica ascendente. El detalle de las respuestas por panel puede ser consultado en el anexo 7. A continuación, se muestra el consolidado de respuestas en la tabla 3.

*Tabla 3. Resultados consolidados ronda III método Delphi*

<b>FACTOR</b>	<b>IMPORTANCIA CONSOLIDADO</b>
<b>I. EXPERIENCIA DE COMPRA</b>	<b>Puntuación</b>
Horario de vuelos	63
Frecuencias de vuelo	152
Operación directa y/o conexiones	150
Programa de lealtad	136
Tarifas	50
Cero cargos extras	142
Equipaje Incluido	132
Selección de Asiento	175
Multicanales para la compra	251
Compra online	79
Agilidad de compra	112
Facilidad de compra	115
Seguridad en las transacciones	126
Correo de confirmación de la compra	185
Informar estado del vuelo (Mensajes de follow up)	213
Múltiples formas de pago	199
Facilidad de cambio del tiquete	187
Monto del cargo por cambio	227
Tiempo de espera del cambio	267
Personalización en el proceso (Datos precargados)	227
Oferta de servicios adicionales	277
<b>II. EXPERIENCIA EN ATO</b>	<b>Puntuación</b>
Web Check In	103
Fila exclusiva para entregar equipaje	225
Trato de la maleta	201
Cambio de vuelos sin pago de penalidad	164

Opción de up-grade	181
Información a tiempo y relevante	135
Fila preferencial para abordar el avión	221
Cumplimiento del itinerario de vuelo	77
Rapidez en las filas (counter, abordaje)	87
Amabilidad del personal (Counter, tripulación)	162
Capacidad de solucionar problemas	130
Ofrece sillas más adelante, en caso de que haya disponible	244
Abordaje organizado	209
Anunció por aplicación/altavoz del aviso para abordaje	252
Disponibilidad de salas vip	223
Tracking de mi maleta	311
kioscos de auto check-in en el aeropuerto	290
Evitar posiciones remotas	253
Atención en diferentes idiomas	297
<b>- Salas VIP</b>	
Comodidad	220
Comida	225
Limpieza	247
Ruido	347
Buen internet	213
Lugar para dormir	311
Aviso de embarque del vuelo	312
<b>- Sala de espera</b>	
Comodidad	312
Llegada de maletas a tiempo	205
Salida preferencial para las maletas	315

<b>III. EXPERIENCIA EN VUELO</b>	<b>Puntuación</b>
Sillas cómodas	37
Sistema de entretenimiento a bordo	72
Comidas y bebidas a bordo	111
Seguridad del vuelo	40
Amabilidad de la tripulación	125
Intervenciones del capitán durante el vuelo	200
Flota (equipo)	117
Temperatura y manejo del aire acondicionado	117
Leg space	107
Silencio	159
Que no me despierten si duermo	174
Limpieza	95

Ubicación dentro del avión (Ventana, mitad o Pasillo)	123
Variedad de películas	161
Espacio para el carry-on	173
Disponibilidad de cunas para bebés	229

De este último paso se empiezan a evidenciar las diferencias entre la importancia de cada factor, según el criterio de los expertos. Por lo tanto, de la calificación otorgada se tomaron como referencia el top 10 de factores con mayor impacto en cada uno de los tres momentos de experiencia de usuarios de aerolíneas, los cuales se detallan en la tabla 4.

*Tabla 4. Resultados consolidados - Estudio 1: Método Delphi*

<b>FACTOR</b>	<b>IMPORTANCIA</b>
<b>I. EXPERIENCIA DE COMPRA</b>	<b>Puntuación</b>
Tarifas	50
Horario de vuelos	63
Compra online	79
Agilidad de compra	112
Facilidad de compra	115
Seguridad en las transacciones	126
Equipaje Incluido	132
Programa de lealtad	136
Cero cargos extras	142
Operación directa y/o conexiones	150

<b>II. EXPERIENCIA EN ATO</b>	<b>Puntuación</b>
Cumplimiento del itinerario de vuelo	77
Rapidez en las filas (counter, abordaje)	87
Web Check In	103
Capacidad de solucionar problemas	130
Información a tiempo y relevante	135
Amabilidad del personal (Counter, tripulación)	162
Cambio de vuelos sin pago de penalidad (Ej: si llega más temprano)	164
Opción de up-grade	181
Trato de la maleta	201
Llegada de maletas a tiempo (S. Espera)	205

<b>III. EXPERIENCIA EN VUELO</b>	<b>Puntuación</b>
----------------------------------	-------------------

Sillas cómodas	37
Seguridad del vuelo	40
Sistema de entretenimiento a bordo	72
Limpieza	95
Leg space	107
Comidas y bebidas a bordo	111
Flota (equipo)	117
Temperatura y manejo del aire acondicionado	117
Ubicación dentro del avión (Ventana, mitad o Pasillo)	123
Amabilidad de la tripulación	125

De los resultados encontrados en este primer estudio se evidencia la relevancia de factores intangibles durante la experiencia de compra y en el aeropuerto. En el caso de la compra el elemento que dominó la lista por relevancia e importancia fue el precio. No obstante atributos estrechamente relacionados al producto continúan entre los destacados como lo son la oferta de vuelos, operación directa vs conexiones, equipaje incluido y programa de lealtad. Se evidencia también un factor relacionado con las últimas tendencias del mundo con respecto a la tecnología y es la posibilidad de adquirir tiquetes vía online, lo cual a su vez implica que el proceso sea fácil, ágil y seguro.

Por otra parte, en la experiencia en el aeropuerto nuevamente se resaltan atributos intangibles como la rapidez en las filas y se tiene una gran expectativa con respecto a la solución de problemas y contar con información de primera mano. Como era de esperarse independientemente del tipo de viajero se espera que la propuesta de valor se cumpla y es son las salidas y llegadas a tiempo. Adicional se evidencio que se resaltan otros factores intangibles relacionados con el estatus los cuales hacen referencia a la posibilidad de adelantar un vuelo sin penalidad u opción de postulación de up-grade para poder viajar en cabina ejecutiva en caso de

que queden sillas libres, lo cual a su vez permitiría abordar y desembarcar al avión entre los primeros pasajeros.

Finalmente, en el momento del vuelo es donde la relevancia de factores tangibles se hace presente, en este punto de contacto con la marca los expertos afirman que contar con sillas cómodas, sistema de entretenimiento a bordo, espacio entre sillas, comida y una flota moderna se convierten en elementos claves para generar una excelente experiencia.

## **6 Estudio II. Encuestas a viajeros**

En esta etapa de la investigación, se desarrollarán cuestionarios a usuarios finales con el objetivo de validar y contrastar la información recopilada en el estudio 1, donde un grupo de expertos identificó previamente los aspectos o factores principales que impactan la experiencia de un consumidor de la industria aérea.

### **6.1 Metodología**

En la siguiente fase de la investigación se utilizará la metodología de Regresión de Mínimos Cuadrados Parciales o Partial Least Squares Regression -PLS, que determina la relación entre variables observables y latentes con el objetivo de comprobar las asociaciones planteadas. Este es un modelo multivariante que tiene las siguientes características “1) orientado a la predicción por medio de análisis de varianzas o componentes; 2) cada variable latente es una combinación lineal de sus propias variables manifiestas; 3) se relaciona entre una variable latente y variables manifiestas de forma reflectiva y formativa; 4) la complejidad del modelo es amplia; 5) hay muestras pequeñas; 6) los requerimientos teóricos son flexibles, por ello, se les conoce como

análisis “soft modeling”, y 7) el tratamiento de datos perdidos es por medio de algoritmos”. (Salgado Beltrán & Espejel Blanco, 2016).

Este modelo es de gran utilidad para la medición de situaciones intangibles como la experiencia o satisfacción del cliente en una situación determinada. “El enfoque PLS fue desarrollado para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento. Los procedimientos matemáticos y estadísticos son rigurosos y robustos; pero el modelo matemático es flexible, en el sentido de que no establece premisas rigurosas en la distribución de los datos, en la escala de medición, ni en el tamaño de la muestra” (Martínez Ávila & Fierro Moreno, 2018). Adicionalmente, este modelo permite analizar datos con muestras pequeñas sin generar problemas de consistencia.

### **6.1.1 Tamaño de la muestra**

Para definir el tamaño de la muestra, se tomó como referencia datos de la Aeronáutica Civil de Colombia, entidad que confirma que la cantidad de pasajeros movilizados durante el 2018 vía aérea fueron 37 millones 788 mil personas (Aeronáutica Civil de Colombia, 2019). Esto indica un promedio de 3.149.000 pasajeros mensuales que se transportan por este medio en el país. Como el estudio está enfocado en viajes con propósito de turismo, se obtuvo de fuente interna de Avianca, información de venta integrada con relación a viajes de turismo, los cuales representan el 45% de los viajes totales. Por lo tanto, la población objetivo que se quiere analizar corresponde a 1.417.050 de viajeros mensuales con propósito de turismo movilizados por Avianca.



Con la población objetivo, se utilizó la calculadora de tamaño de muestra de *Creative Research Systems* para hallar la muestra requerida. Para un nivel de confianza del 95% con margen de error del 5%, esta herramienta sugería un tamaño de muestra de 384 encuestas. Teniendo en cuenta que había registros que se podrían perder o no iban a ser válidos, por lo tanto se realizaron en total 413 cuestionarios, que corresponden a un 8% adicional de la muestra inicial sugerida. Los encuestados fueron seleccionados de acuerdo a la proximidad y accesibilidad entre los usuarios de la aerolínea y los investigadores.

### 6.1.2 Grupo Objetivo

Para esta investigación se tomaron en cuenta personas que cumplieran con el siguiente perfil:

- Residentes en Colombia
- Usuarios y decisores de compra de tiquetes aéreos con Avianca
- Hayan generado viajes con propósito de turismo

En la tabla 5. Se presenta cuál fue la distribución de los encuestados entre las diferentes variables sociodemográficas incluidas en el estudio.

*Tabla 5. Características Sociodemográficas*

<b>Variable</b>	<b>Respuesta</b>	<b>% Participación</b>
<b>Sexo</b>	Femenino	61%
	Masculino	39%
<b>Estado civil</b>	Casado (a)	50%
	Soltero (a)	36%
	Unión libre	7%
	Separado (a)	3%
	Divorciado (a)	2%
	Viudo (a)	1%
<b>Edad</b>	18 – 24	8%
	25 – 34	33%
	35 – 44	22%

	45 – 54	8%
	55 – 64	24%
	65 – 74	4%
<b>Ingreso mensual (COP)</b>	Menos de \$1.000.000	8%
	Entre \$1.000.000-\$3.000.000	17%
	Entre \$3.000.001-\$6.000.000	33%
	Entre \$6.000.001-\$11.000.000	23%
	Más de \$11.000.000	19%
<b>Ocupación</b>	Empleado	55%
	Independiente	34%
	Estudiante	8%
	Desempleado	4%
<b>Máximo nivel académico</b>	Bachillerato incompleto	1%
	Bachillerato completo	5%
	Pregrado/Universidad incompleto	8%
	Pregrado/Universidad completo	37%
	Especialización	24%
	Maestría o PhD	24%

Adicional a los datos demográficos se realizó una pregunta para conocer la frecuencia de viaje de los encuestados. Se evidenció que el 60% de la muestra vuela con una frecuencia de par de veces en el año, lo cual coincide con la cantidad de viajes por motivo de turismo que generalmente realiza un colombiano promedio, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos económicos y generalmente 15 días hábiles de vacaciones al año, correspondiente a las exigencias legales.

*Tabla 6. Frecuencia de viaje*

<b>Variable</b>	<b>Respuesta</b>	<b>% Participación</b>
<b>Frecuencia de viaje</b>	Una vez al año o menos	11%
	Un par de veces en el año	60%
	Una vez al mes	19%
	2-3 veces al mes	8%
	Una vez por semana o más	2%

### 6.1.3 Recolección de información

Los datos del estudio se recolectaron por medio de una encuesta online diseñada en la herramienta de Google Forms, distribuida por medios digitales.

El cuestionario propuesto analiza los diferentes factores que influyen en la experiencia de viajeros de Avianca catalogados dentro de los tres momentos identificados en el Estudio 1. Adicional mide los factores generales luego de la utilización del servicio como satisfacción, experiencia y percepción de la aerolínea. Importante resaltar que se tuvo una limitación, dado que no todos los factores que inicialmente se identificaron en la metodología Delphi pudieron ser medidos en la encuesta, esto teniendo en cuenta que no se tiene el diseño y validación de preguntas para evaluar algunos de estos criterios.

Todas las variables del cuestionario, a excepción de los datos demográficos, se midieron con la escala de Likert que consta de 5 opciones de calificación. La encuesta que se llevó a cabo a estos clientes finales de Avianca fue:

*Tabla 7. Instrumento de recolección de información - Cuestionario*

<b>Cód</b>	<b>Ítem para Medición</b>	<b>Fuente</b>
<b>Factores Tangibles de la Aerolínea</b>		
AT1	Los aviones estaban equipados con la última tecnología.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
AT2	La calidad del servicio a bordo fue buena.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
AT3	La temperatura (aire acondicionado) en los aviones fue buena.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
AT4	El interior del avión estaba bien mantenido.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
AT5	Las sillas estaban cómodas.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
AT6	La limpieza de los baños del avión era adecuada.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
<b>Factores Tangibles del Aeropuerto</b>		
TT1	La temperatura (aire acondicionado) en los aeropuertos fue buena.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)

TT2	Había un counter de información disponible para atender mis necesidades	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
TT3	El número de tiendas (Comida, Ropa, Accesorios, Entretenimiento, etc) en el terminal cumplió con mis necesidades	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
TT4	El aeropuerto contaba con señalización adecuada	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
TT5	Los sistemas de seguridad y de control en el terminal eran amigables y confiables.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
TT6	Había un número adecuado de carritos disponibles para llevar las maletas en el aeropuerto	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
TT7	La limpieza de los baños del aeropuerto era adecuada.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
<b>Servicio al Cliente</b>		
PS1	El personal de la aerolínea estaba bien vestido.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
PS2	Los trabajadores conocían bien sus deberes.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
PS3	El servicio de venta y reservación estuvo libre de errores	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
PS4	El personal de la aerolínea respondió a mis preguntas siempre que lo necesité.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
PS5	Los auxiliares de vuelo atendieron equitativamente a todos los pasajeros.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
PS6	Los trabajadores estaban dispuestos a ofrecer ayuda a todos los pasajeros del avión.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
<b>Empatía</b>		
EMP1	Las salidas y llegadas generalmente estuvieron a tiempo.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
EMP2	El transporte hacia el aeropuerto no es un problema	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
EMP3	Los planes de compensación aplicados a los casos de daño o pérdida de maletas o equipaje fueron adecuadamente comunicados.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
EMP4	Mi equipaje fue tratado con cuidado.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
EMP5	El personal del counter es amable (cortés).	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
EMP6	El número de vuelos es suficiente para satisfacer la demanda de los pasajeros	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
<b>Imagen de Marca</b>		
IMG1	La disponibilidad de ofertas promocionales es muy atractivas para mi	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)

IMG2	El precio de los tiquetes estuvo acorde con el servicio que recibí	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
IMG3	Avianca es una marca con una buena imagen.	(Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018)
<b>Experiencia de Compra</b>		
PX1	Avianca hace que sea más fácil para los clientes encontrar lo que necesitan.	(Dabholkar, Thorpe, & Rent, 1996)
PX2	Avianca proporciona sus servicios en el momento en que se compromete a hacerlo	(Dabholkar, Thorpe, & Rent, 1996)
PX3	Avianca tiene disponible lo que los clientes necesitan, en el momento en que los clientes lo desean	(Dabholkar, Thorpe, & Rent, 1996)
PX4	Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con Avianca.	(Dabholkar, Thorpe, & Rent, 1996)
PX5	Avianca acepta los principales medios de pago.	(Dabholkar, Thorpe, & Rent, 1996)
<b>Satisfacción</b>		
SAT1	Esta es una de las mejores aerolíneas que podría haber utilizado.	(Mano & Oliver, 1993)
SAT2	El servicio ofrecido por esta aerolínea es exactamente lo que necesitaba.	(Mano & Oliver, 1993)
SAT3	El servicio ofrecido por esta aerolínea no funcionó tan bien como pensé que lo haría.	(Mano & Oliver, 1993)
SAT4	Estoy satisfecho con mi decisión de comprar mi tiquete en esta aerolínea.	(Mano & Oliver, 1993)
SAT5	Mi elección para comprar mi tiquete con esta aerolínea fue sabia.	(Mano & Oliver, 1993)
SAT6	Si pudiera volver a hacerlo, compraría mi tiquete en una aerolínea diferente.	(Mano & Oliver, 1993)
SAT7	Realmente he disfrutado mi viaje con esta aerolínea.	(Mano & Oliver, 1993)
SAT8	Me siento mal por mi decisión de comprar mi tiquete en esta aerolínea.	(Mano & Oliver, 1993)
SAT9	No estoy contento de haber comprado mi tiquete en esta aerolínea.	(Mano & Oliver, 1993)
<b>Comportamiento Social</b>		
SD1	Siempre soy cortés, inclusive con las personas que son desagradables.	(Hays, Hayashi, & Stewart, 1989)
SD2	Ha habido ocasiones en que me aproveche de alguien.	(Hays, Hayashi, & Stewart, 1989)
SD3	A veces trato de vengarme en vez de olvidar y perdonar.	(Hays, Hayashi, & Stewart, 1989)
SD4	A veces siento resentimiento cuando las cosas no salen a mi manera.	(Hays, Hayashi, & Stewart, 1989)

SD5	Sin importar con quien hablo, siempre soy bueno escuchando.	(Hays, Hayashi, & Stewart, 1989)
-----	---	----------------------------------

## 6.2 Análisis de Resultados

Posterior a la recolección de datos se procedió con el análisis de la información utilizando el software SmartPLS 3.0. En primera instancia se realizó una verificación de las encuestas con el fin de validar que los encuestados estaban comprometidos con el estudio, otorgando respuestas honestas y a conciencia. Esto se generó por medio de la aplicación del instrumento de comportamiento social, que junto con la validación de dos criterios adicionales se rectificó la parcialidad en las respuestas recolectadas. Dentro de estos criterios se validó que todas las preguntas del cuestionario estuvieran respondidas y adicional que no se presentará un patrón de respuesta. De este análisis se evidencio que el Common methods bias no fue un problema en la encuesta recolectada. El common method bias es una herramienta que permite reducir el sesgo de estudios tipo PSL, por ejemplo, las instrucciones en la parte superior de un cuestionario pueden influir en las respuestas proporcionadas por diferentes encuestados en la misma dirección general o la conveniencia social implícita asociada con responder preguntas en un cuestionario de una manera particular, haciendo que los indicadores compartan una cierta cantidad de variación común (Jakobsen & Jensen, 2015). De las 413 encuestas generadas, tan solo 7 de estas se rechazaron por no cumplir con los parámetros mencionados previamente. Por lo tanto, del total de respuestas el 98,3% de estas fueron aprobadas para el estudio.

El análisis de la información se realizó por medio de la metodología de Regresión de Mínimos Cuadrados Parciales. Luego de una serie de iteraciones sobre las diferentes variables

que contemplaba la investigación, se definió eliminar algunos ítems relacionados con ciertas preguntas dado que no funcionaban con la metodología factorial, afectando la correlación de otros factores con la variable de experiencia del consumidor y a la vez la influencia de esta sobre la satisfacción. Las variables eliminadas fueron: EMP2, PS4, SAT3, SAT4 y SAT6.

La validez y confiabilidad del modelo se corroboró mediante la prueba de cuatro indicadores, los cuales arrojaron índices más allá de los mínimos aceptables con lo cual se aprueba el modelo. Ver tabla 8.

*Tabla 8. Confiabilidad y validez*

Constructos	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Factores tangibles aerolínea	0,875	0,877	0,906	0,616
Empatía	0,738	0,759	0,835	0,559
Imagen	0,708	0,723	0,835	0,628
Experiencia de compra	0,812	0,812	0,876	0,639
Servicio al cliente	0,869	0,877	0,902	0,608
Satisfacción	0,933	0,933	0,952	0,832
Factores tangibles aeropuerto	0,852	0,857	0,888	0,532

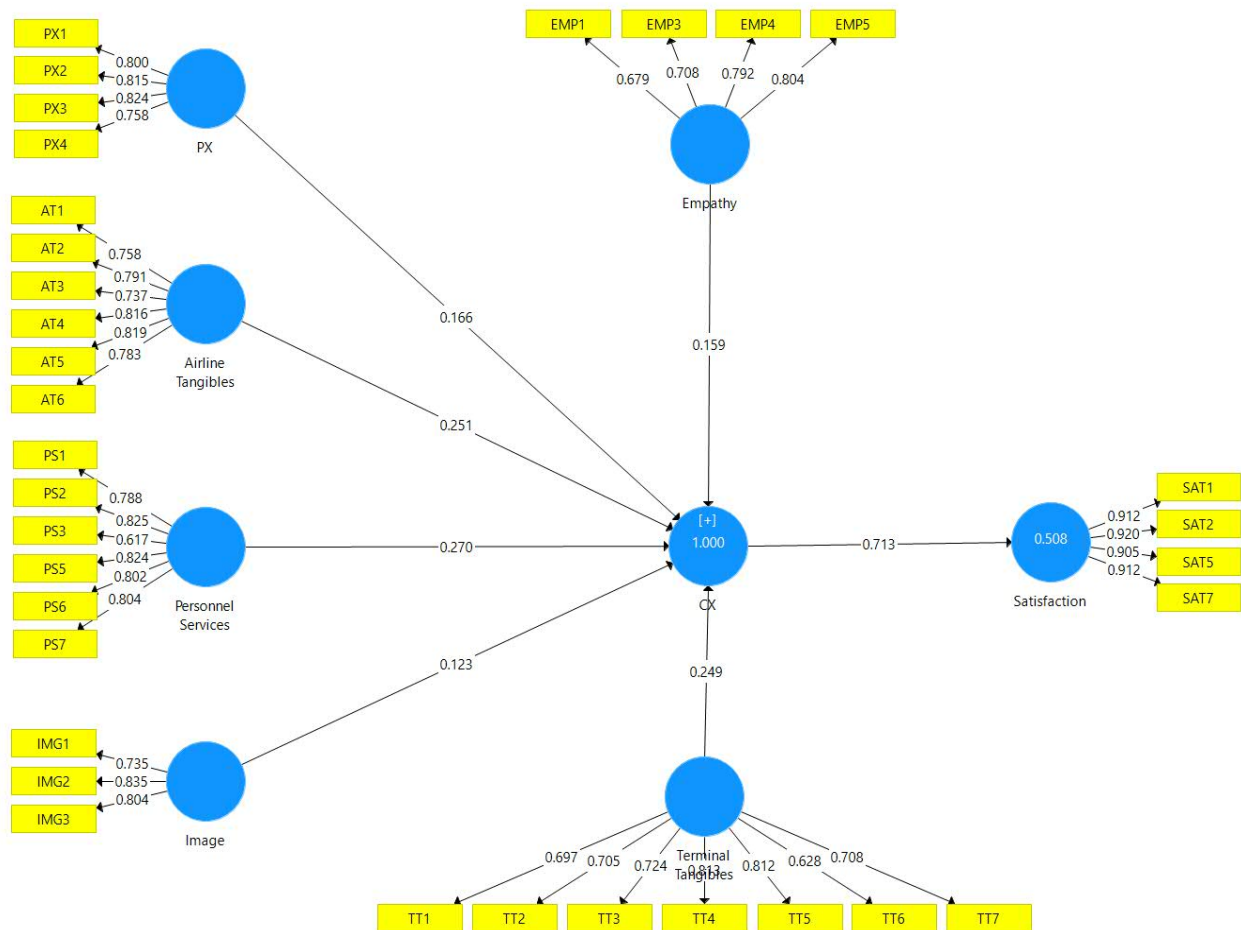
Así mismo se generó un análisis de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), para revisar el impacto entre los factores de los diferentes constructos. Los resultados de este evidencian que tienen una diferenciación presentando todos los indicadores entre el cruce de variables por debajo del 0,9. Ver tabla 9.

*Tabla 9. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	F.T aerolínea	Empatía	Imagen	Exp compra	Servicio al cliente	Satisfacción	F.T aeropuerto
Factores tangibles aerolínea							
Empatía	0,749						
Imagen	0,589	0,872					
Experiencia de compra	0,511	0,708	0,838				
Servicio al cliente	0,817	0,776	0,616	0,722			
Satisfacción	0,632	0,771	0,847	0,719	0,665		
Factores tangibles aeropuerto	0,747	0,717	0,551	0,592	0,891	0,508	

Finalmente, luego de corroborar la validez del modelo los resultados obtenidos se muestran en la ilustración 1.

*Ilustración 1. Modelo final de los resultados de la investigación*



De lo resultados arrojados se evidencia que los diferentes factores que fueron evaluados durante el estudio tienen una influencia directa positiva sobre la experiencia del consumidor de la aerolínea Avianca. Aunque todos contribuyen significativamente sobre la variable central se evidencia que algunos tienen mayor influencia, en la tabla siguiente se muestra en orden de prioridad aquellos con mayor impacto. Ver tabla 10.



*Tabla 10. Correlación de los constructos con el CX*

<b>Constructo</b>	<b>Correlación</b>
Servicio al cliente	0,270
Factores tangibles aerolínea	0,251
Factores tangibles aeropuerto	0,249
Experiencia de compra	0,166
Empatía	0,159
Imagen	0,123

Se evidencia que, aunque todas las variables explican e impactan el proceso de experiencia de un cliente de Avianca, los resultados de correlaciones no son tan elevados. Esto principalmente se presenta dado que el proceso de experiencia por el que atraviesa un usuario de aerolínea es completamente holístico, involucrando diferentes momentos y factores que tiene influencia. Por tal motivo evaluar todas las variables relacionadas con este proceso es un trabajo arduo y metódicamente no sería viable construir un modelo que mida el 100% de las variables explicativas de la experiencia del consumidor. Tener presente que el viaje del consumidor puede llegar a prolongarse a más de un año, teniendo en cuenta desde el momento de la intención de viaje hasta el servicio postventa.

El constructo con mayor impacto sobre la experiencia de un cliente de Avianca es el servicio al cliente, la cual hace referencia explícitamente al relacionamiento que tiene el usuario con los colaboradores que representan a la compañía. Lo cual implica que el trato que los trabajadores tengan con el cliente es lo que más afecta su experiencia. Posteriormente otro factor clave que arrojó el estudio son los factores tangibles de las aerolíneas. Dentro de estos, esta todas las experiencias que se brinda tanto en salas de espera como durante el vuelo, relacionado con temas como la flota de aviones con las que cuenta la compañía, comida a bordo, comodidad de las sillas, limpieza, entre otros.

Así como los factores tangibles de la aerolínea muestran tener una afectación en la experiencia del consumidor, se valida que los factores tangibles que experimentan en el aeropuerto tienen un grado de significancia muy similar. A pesar de que estos son transversales independientemente de la empresa aérea por la cual se decide volar, los hallazgos confirman que son fundamentales para los consumidores. En estos se catalogan aspectos como procesos de seguridad aeroportuaria, disponibilidad de tiendas en los terminales, señalización, entre otros.

Finalmente, del instrumento de la investigación se valida que el proceso de experiencia de un cliente de Avianca tiene un impacto directo y positivo sobre la satisfacción del consumidor con la marca. Con una correlación del 0,7 se evidencia que en efecto el grado de satisfacción de un usuario estará explicado en gran medida por la experiencia que reciba en los diferentes puntos de contacto con la aerolínea.

Con los resultados encontrados se resuelven las hipótesis planteadas para el estudio. En la tabla siguiente se discriminan si fueron rechazadas o aprobadas.

*Tabla 11 Corroboración de hipótesis*

<b>Hipótesis</b>	<b>Resultado</b>
H1: La experiencia del consumidor tiene un efecto positivo directo sobre la satisfacción.	Aprobada
H2: La empatía tiene un efecto positivo directo sobre la experiencia del consumidor.	Aprobada
H3: La imagen de marca tiene una relación positiva directa con la experiencia del consumidor.	Aprobada
H4: El servicio al cliente tiene una relación positiva directa con la experiencia del consumidor.	Aprobada
H5: Los factores tangibles de la aerolínea tienen una relación positiva directa con la experiencia del con la experiencia del consumidor.	Aprobada

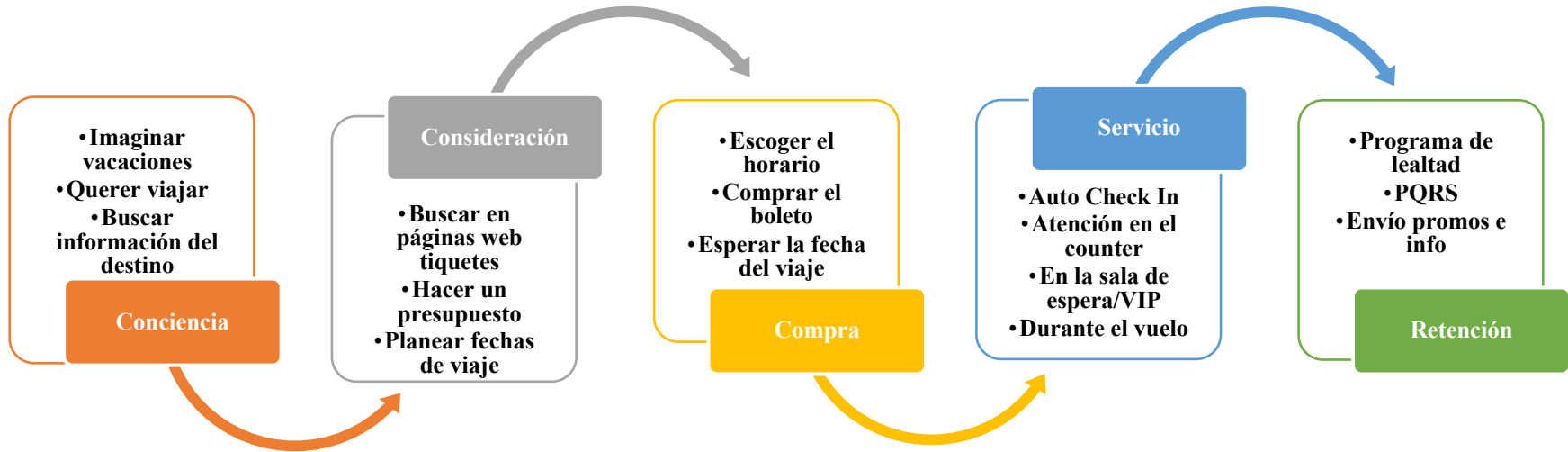
H6: Los factores tangibles del aeropuerto no tienen relación con la experiencia del con la experiencia del consumidor.	Rechazada
H7: La experiencia de compra tiene un efecto positivo directo con la experiencia del consumidor	Aprobada

## 7 **Discusión y conclusiones**

En el desarrollo de la investigación, a través del método Delphi se establecieron tres momentos claves del viaje del consumidor los cuales son: experiencia de compra, experiencia en el aeropuerto y experiencia en el vuelo. No obstante, dentro de cada uno de estos se evidencia que el consumidor tiene múltiples interacciones que conforman el viaje del consumidor de Avianca, haciendo de este proceso un modelo complejo de controlar teniendo en cuenta la cantidad de variables directas e indirectas a la aerolínea que pueden llegar a afectar la satisfacción del cliente. Ver Ilustración 2.

Haber implementado dos métodos diferentes de estudio permitió contrarrestar entre un modelo exploratorio como es el caso del método Delphi y un modelo descriptivo elaborado mediante las encuestas. Los hallazgos de ambos estudios muestran algunas diferencias entre los factores que inicialmente se consideraban que tenían mayor impacto en la experiencia del consumidor y los que finalmente se corroboraron en las encuestas.

Ilustración 2 Viaje del Consumidor de Avianca



Experiencia de Compra
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Compra Online</li> <li>• Facilidad en la compra</li> <li>• Revisión de Tarifas</li> <li>• Horarios vuelos</li> <li>• Servicios incluidos</li> <li>• Operación directa</li> </ul>

Experiencia en el Aeropuerto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del Itinerario</li> <li>• Rapidez filas (abordaje y counter)</li> <li>• Web CheckIn</li> <li>• Información a tiempo</li> <li>• Amabilidad del personal</li> <li>• Tratos preferenciales</li> </ul>

Experiencia en el Vuelo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en vuelo</li> <li>• Entretenimiento a bordo</li> <li>• Limpieza</li> <li>• Sillas cómodas</li> <li>• Comidas y Bebidas</li> <li>• Flota</li> <li>• Temperatura avión</li> </ul>

Del desarrollo del método Delphi los expertos consultados coincidían y resaltaban que los factores más relevantes dentro del proceso de la experiencia de los consumidores de Avianca principalmente estaban asociados con características particulares y atributos del producto. Mientras tanto en los hallazgos de la encuesta se evidenció que esos factores tangibles de la aerolínea efectivamente son relevantes, sin embargo, tienen el mismo grado de significancia que los factores tangibles del aeropuerto. Estos últimos no fueron identificados en la sesión del estudio 1, donde los participantes pasaron por alto que factores tangibles en las terminales podían afectar la experiencia, independientemente de que sean externos al manejo de la aerolínea.

Teniendo en cuenta este hallazgo se abre el debate para replantear que tan relevante y favorable resulta para una aerolínea tener su propio terminal. Al contar con un espacio específico para la operación de sus vuelos puede tener mayor influencia sobre los aspectos tangibles del aeropuerto que afectan la experiencia de sus usuarios, versus operar en un aeropuerto compartido con el resto de la oferta de aerolíneas en el cual es mucho más complejo inferir sobre este aspecto.

Para el caso de Avianca. el año pasado contaba con el terminal Puente Aéreo ubicado en la ciudad de Bogotá, para operar solo vuelos domésticos exclusivos de la aerolínea. Esto permitía tener una mayor control e influencia sobre aquellos factores tangibles del aeropuerto que repercuten en la experiencia del consumidor. Por ejemplo, poder asegurar que el aeropuerto cuente con buena señalización, limpieza permanente y procesos ágiles de seguridad. No obstante, en paralelo, se requiere evaluar si tener una terminal diferente para las salidas internacionales afecta la experiencia del usuario que tiene vuelos en conexión, para así comprender al final cuál de las dos variables termina teniendo un mayor impacto. Como lo mencionó el periódico

Portafolio, uno de los mayores beneficios al unificarse en una sola terminal es que “para la compañía, el cambio representa mayor eficiencia en términos de servicio y operaciones, toda vez que optimizará los tiempos de conexiones de los pasajeros y les permitirá disfrutar de modernas instalaciones” (Portafolio, 2018)

Aunque el escenario ideal sería tener una terminal propia y unificada, tanto para la operación nacional como internacional, para así tener mayor control sobre los factores tangibles del aeropuerto, esta opción es compleja teniendo en cuenta la viabilidad económica, infraestructura aeroportuaria con la que actualmente cuenta el país y limitados terrenos de fácil conveniencia para establecer un nuevo terminal.

Por otra parte, se evidencia que en ambos estudios se identifican que factores relacionados con el servicio al cliente son los de mayor impacto durante el proceso de experiencia. Al final se concluye que la interacción interpersonal es fundamental para asegurar una buena experiencia a los usuarios. Características como la calidez, cortesía y amabilidad del personal de la aerolínea, junto con la potestad para solventar inconvenientes o dudas son ítems que resaltan, perciben y valoran los usuarios de Avianca. Estos factores relacionados con el servicio al cliente son controlables y administrables 100% por medio de la aerolínea y es donde podría enfocar sus recursos para dar una experiencia personalizada que lo diferencia versus sus competidores.

Así mismo, adicional al servicio al cliente se identifica la relevancia que tienen los factores tangibles, tanto propios de la aerolínea como de los aeropuertos. Estos tres constructos que son los que principalmente afectan la experiencia del consumidor de los usuarios de Avianca, coinciden con los resultados de la investigación sobre el impacto de calidad del servicio en la

satisfacción de los consumidores de Malaysia Airlines (Shoaib Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar, & Ayupp, 2018).

Finalmente, de ambos estudios se evidencia que una variable como la experiencia del consumidor se ve influenciada por múltiples factores. Para generar una buena percepción sobre la experiencia que tiene un usuario de Avianca, la empresa tiene que trabajar multifactorialmente en diferentes aspectos con el fin de lograrlo. Esto conduce a que sería conveniente tener una estandarización en los procesos y procedimientos con el fin de poder crear una experiencia unificada. Adicional, lograr esto beneficiaría económicamente a la aerolínea teniendo en cuenta que optimizaría sus recursos.

Tener una buena experiencia del consumidor es un reto de alta exigencia debido a que es un concepto holístico, no obstante, es fundamental trabajar sobre este aspecto dado que se evidencia que tiene un alto grado de afectación sobre la satisfacción del consumidor. Por lo tanto, presentar falencias en los diferentes puntos de contacto entre la empresa y el cliente va a tener repercusiones negativas que podrían afectar aspectos principalmente como la recomendación y recompra, que a la vez podrían llegar a inferir en los resultados corporativos y sostenibilidad del negocio.

## **8 Implicaciones de los hallazgos y recomendaciones**

### **Servicio al Cliente**

La cultura de servicio al cliente en una organización debe ser un reto desde la dirección, de forma tal que se logre transmitir en cascada hasta el contacto directo con el cliente final. Por lo anterior

se le recomienda a la aerolínea Avianca trabajar en un programa de cultura organizacional, donde desde la misión de la compañía se definan los valores corporativos, para lograr que toda la organización comparta la misma cultura centrada en el cliente. Para esto es necesario interiorizar en cada una de las áreas y estas a su vez en cada individuo, los valores que la empresa busca potenciar para lograr el servicio al cliente ideal.

De acuerdo con la realidad de Avianca se les propone seguir impulsando constantes actividades de capacitación y desarrollo para los colaboradores, en cuanto a uno de sus 4 valores corporativos: “Servimos con pasión e integridad”, mediante relatos de experiencias de otros colaboradores de forma tal que se perciban como genuinos, honestos, que generen impacto y recordación en el equipo, permitiendo jornadas de entrenamiento multicanales (videos in situ, realidad virtual, encuentros con clientes reales, redes sociales etc.), en temas como comunicación asertiva, resolución de conflictos, programación neurolingüística, cortesía y lo relacionado con normas de urbanidad y de buenas maneras. Mantener y actualizar el plan de entrenamiento de manera tal que se vuelva un hábito constante dentro de la organización el desarrollar la mejor fuerza de trabajo enfocada en el cliente y que esta sea vista como una inversión y no como un gasto desde la dirección. Con el objetivo de controlar y medir esta iniciativa se propone establecer 3 KPI's: el primero que trimestralmente los equipos de trabajo capaciten como mínimo al 90% del personal en el plan de entrenamiento de servicio al cliente, el segundo que en la evaluación de desempeño anual los líderes incluyan un feedback de desempeño del plan de entrenamiento a cada colaborador y finalmente en los puntos de contacto con cliente final (call center, online, ventas presenciales, atención en el aeropuerto, entre otros) se hagan aleatoriamente encuestas de satisfacción del servicio recibido.



## **Tangibles del aeropuerto**

Los aspectos tangibles del aeropuerto tienen un impacto positivo directo en la experiencia del cliente, por esta razón, se deben implementar acciones para minimizar el impacto de los factores críticos como la falta de carritos para trasladar las maletas, la señalización del aeropuerto y el número de tiendas. Si bien este es un tema que no puede ser controlado por Avianca en su totalidad, hay acciones que pueden hacer para minimizar el impacto.

Una sugerencia es hacer alianzas con otras aerolíneas que se están viendo afectadas por esta misma situación y presentar los problemas ante la Aerocivil o los concesionarios de los aeropuertos.

Por ejemplo, se pueden realizar alianzas con empresas privadas que estén interesadas en hacer publicidad en los aeropuertos. De esta forma, se podrían mejorar muchas de las instalaciones y servicios que se prestan.

Adicionalmente, Avianca podría trabajar en una estrategia de comunicación exaltando la calidad del Aeropuerto El Dorado, teniendo en cuenta que este es su principal hub y es uno de los mejores aeropuertos de América Latina. Esto puede ayudar a cambiar la percepción del aeropuerto y a mejorar la experiencia para los clientes de la aerolínea.

## **Tangibles de la aerolínea**

Los servicios tangibles de la aerolínea tienen una relación positiva directa con la experiencia del cliente. Estos son factores internos que pueden ser controlados en su totalidad por la compañía. Algunos pueden tener estrategias a corto plazo como, por ejemplo, la limpieza de los baños y el servicio de catering; sin embargo, hay factores tangibles de la aerolínea como el equipamiento de la flota que implican altos costos y deben tener estrategias en el largo plazo.

Una estrategia que puede ser aplicada por la aerolínea es involucrar a los usuarios en los procesos de selección de algunos de estos tangibles. Por ejemplo, podrían poner muestras de los tipos de sillas en las salas de espera para que los usuarios las califiquen y tener en cuenta estos resultados a la hora de adquirir un nuevo avión. Adicionalmente, podrían poner degustaciones del catering para que los usuarios escojan sus alimentos preferidos.

Es importante tener una estrategia de comunicación para resaltar las ventajas de los tangibles de la aerolínea. Por ejemplo, la modernidad de la flota o las alianzas con chefs y con empresas de café para el servicio de catering, son aspectos que pueden mejorar la experiencia del cliente, sin embargo, es muy importante tener una estrategia de comunicación para dar a conocer estas ventajas.

En la actualidad la tecnología es un servicio fundamental, las empresas que quieren sobrevivir en el largo plazo deben estar a la vanguardia, deben informarse, actualizarse e innovar. Deben conocer el entorno y el mercado y deben ser lo suficientemente flexibles para responder a un consumidor cambiante y cada vez más informado y exigente. Por esta razón, es importante revisar cuales son las exigencias mínimas de los clientes en temas de tecnología y hacer una comparación con la competencia. Por ejemplo, el wifi, un servicio que hoy puede ser visto como un lujo o un adicional, pasará a ser un servicio básico en muy poco tiempo.

## 9 Limitaciones y recomendaciones para investigaciones futuras

En el ámbito de la experiencia del consumidor relacionado con la industria aérea son pocos los estudios e investigaciones que se han realizado frente al tema. Por tal motivo quedan múltiples aspectos por evaluar y continuar profundizando.

Con respecto al estudio actual una de las principales limitaciones que se tuvo fue que no todos los factores que se identificaron en la metodología Delphi pudieron ser contrastados por medio de la encuesta dado que no se tiene disponible un instrumento con validación previa para medir ciertos factores. Por lo tanto, ítems como factores tangibles de la experiencia en salas VIP, web check-in, programa de lealtad, selección de asiento, entre otros no pudieron ser medidos en el estudio 2.

Por otra parte, la investigación se centró exclusivamente en usuarios de Avianca, lo cual sería interesante contrastar vs otras aerolíneas y así poder identificar si los factores son transversales independientemente de la marca o si existen variables que expliquen en mayor medida la experiencia del consumidor dependiendo del prestador del servicio. En este aspecto se podría evaluar contrarrestando con aerolíneas fundadas en otros países pero que actualmente tienen un posicionamiento en el mercado colombiano, como podría ser el caso de LATAM. Por otra parte, también estaría la opción de hacer el estudio en relación con empresas aéreas que tienen enfoque o propuestas de valor diferentes. Comparar si los factores que afectan a la experiencia divergen al ser una aerolínea full carrier frente a una aerolínea de bajo costo. Este último punto sería de gran interés teniendo en cuenta que la industria aérea a nivel mundial está teniendo un cambio y puntualmente en Colombia en los últimos años se ha evidenciado la

entrada de competidores aéreos con clasificación de aerolíneas de bajo costo, los cuales están ganando una participación importante del mercado.

Así mismo del punto anterior también se puede tener un mayor grado de profundidad si se plantea la opción de generar una investigación multicultural, validando si dependiendo de la cultura y costumbres del usuario los factores que afectan la experiencia del consumidor varían.

## 10 Bibliografía

- Abellan, G. B., Torres Hidalgo, J. L., Sotos, J. R., López, J. L.-T., & Jiménez, C. V. (23 de Febrero de 2016). Alimentación saludable y autopercepción de salud. *Atención Primaria*, 48(8), 535-542.
- Aeronáutica Civil de Colombia. (17 de Enero de 2019). *2018 cerró con un alto crecimiento de pasajeros movilizados vía aérea*. Obtenido de Aerocivil:  
<http://www.aerocivil.gov.co/prensa/noticias/Pages/2018-cerr%C3%B3-con-un-alto-crecimiento-de-pasajeros-movilizados-v%C3%ADa-a%C3%A9rea.aspx>
- Aeronáutica Civil de Colombia. (2017). *La Aviación en Cifras*. Bogotá. Obtenido de  
<http://www.aerocivil.gov.co/Potada/revi.pdf>
- Aeronáutica Civil de Colombia. (2018). *Origen-Destino*. Bogotá.
- Air Transport Action Group-ATAG. (2018). *Benefits Beyond Borders*. Obtenido de  
[www.aviationbenefits.org](http://www.aviationbenefits.org)
- Arellano-Díaz, H. O. (2017). La Calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 72-83.
- Arrebola, J. L. (1983). La Decisión de Compra del Turista Consumidor. *Estudios Turísticos*.
- Avianca. (2019). *Avianca*. Obtenido de <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/>
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: Principales Conceptos y Características. *Palermo Business Review*. Obtenido de  
[https://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2012/PBR7/PBR\\_04MarceloBarrios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf)
- Berry, L. L., Haeckel, S. H., & Carbone, L. P. (2004). Cómo liderar la experiencia del consumidor. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*(63), 14-21. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=957682>

- Berry, L., Carbone, L., & Haeckel, S. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Review*, 43. Obtenido de [file:///D:/Usuarios/muribe/Downloads/Managing\\_the\\_Total\\_Customer\\_Experience\\_Managing\\_th.pdf](file:///D:/Usuarios/muribe/Downloads/Managing_the_Total_Customer_Experience_Managing_th.pdf)
- Bustamante U, J. C. (2014). *La Experiencia del consumidor en el establecimiento: medición y efectos económico-relacionales para el minorista*. Madrid. Obtenido de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662753/bustamante\\_urbina\\_juan\\_carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662753/bustamante_urbina_juan_carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CEPAL. (2017). Transporte aéreo comotor del desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: retos y propuestas de política. *Boletín FAL. Unidad de Servicios de Infraestructura, División de Recursos Naturales e Infraestructura*, 359(7), 1-11. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43411/S1800006\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43411/S1800006_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Costa, J. (2004). *La Imagen de Marca un Fenómeno Social*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Dabholkar, P., Thorpe, D. I., & Rent, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Dennick, M. T. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4205511/>
- Gentile, C., Spiller, N., & Nosi, G. (Octubre de 2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience component that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237307000886?via%3Dihub>

- Hays, R. D., Hayashi, T., & Stewart, A. L. (1989). A Five-Item Measure of Socially Desirable Response Set. *Educational and Psychological Measurement*, 629-636.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common Method Bias in Public Management Studies. *International Public Management Journal*, 3-30.
- Jaume, M. R., & Catala, R. M. (2001). *Estadística Informática: Casos y ejemplos con el SPSS*. España: Universidad de Alicante, Servicio de Publicaciones.
- Kasiri, L. A., Guan Cheng, K. T., Sambasivan, M., & Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91-97.
- Kotler, P. (2002). En *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). En *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- Lu Wang, C., He, J., & Barnes, B. R. (2017). Brand management and consumer experience in emerging markets: directions for future research. *International Marketing Review*, 34(4), 458-462. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2016-0009>
- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 451-466.
- Manzuoli, J. P. (2005). Una visión renovadora sobre el proceso de decisión de compra. *Revista Electrónica FCE*.
- Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16).

- Meyer , C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35132402/FINAL\\_HBR\\_Understanding\\_Customer\\_Experience.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553471658&Signature=x%2BqF4HY03acsBNWMO4xHBQB%2Bejl%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D%20Understanding\\_Customer\\_Experience.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35132402/FINAL_HBR_Understanding_Customer_Experience.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553471658&Signature=x%2BqF4HY03acsBNWMO4xHBQB%2Bejl%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D%20Understanding_Customer_Experience.pdf)
- Moon, Y. J. (2013). The Tangibility and Intangibility of e-Service Quality. *International Journal of Smart Home*, 7(5), 91-102.
- Nenonen, S., Rasila, H., Junnonen, J.-M., & Karna, S. (2008). Customer journey-a method to investigate user experience. *Helsinki University of Technology*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/bb0a/a5d373c8011eeca2b8b07638ab25c2baec31.pdf>
- Nieto Almanza, C. C., & Pérez Borda, O. J. (2018). *Marketing Experiencial: Aproximaciones teóricas sobre su evolución como concepto y referencia sobre su funcionalidad para generar diferenciación en los mercados tradicionales*. Bogotá . Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2018/ingeniolibre/febrero/mark.pdf>
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications. *Information & Management*, 15-29.
- Oxford Living Dictionaries. (s.f.). Definición de Experiencias. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/experiencia>
- Perez, A., & Rodriguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 97-127.
- Pine II, B., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97-105. Obtenido de [http://rushkolnik.ru/tw\\_files/4995/d-4994348/7z-docs/4.pdf](http://rushkolnik.ru/tw_files/4995/d-4994348/7z-docs/4.pdf)



Portafolio. (29 de Abril de 2018). Avianca ya trasladó todas sus operaciones al aeropuerto El Dorado. *Diario Portafolio* .

Real Academia Española. (2018). *Experiencia*. Madrid. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=HleIZIn>

Richardson , A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://www.iimageservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/07/Experience-Maps-Using-Customer-Journey-Maps-to-Improve-Customer-Experience.pdf>

Salgado Beltrán, L., & Espejel Blanco, J. E. (2016). Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. *Innovar*, 26(62), 79-94.

Shoaib Farooq, M., Salam, M., Fayolle, A., Jaafar, N., & Ayupp, K. (2018). Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of Air Transport Management*, 169-180.

Simó, A. (2002). Análisis de la satisfacción en la experiencia del consumidor: una aplicación en empresas de servicios de ocio y turismo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 199-214. Obtenido de <file:///D:/Usuarios/muribe/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLaSatisfaccionEnLaExperienciaDelConsumid-634206.pdf>

Skulmoski , G. J., Hartman, F., & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education* , 1-21.

The American Heritage Dictionary. (2019). *A H Dictionary*. Obtenido de <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=empathy>

Thompson, I. (2006). La satisfacción del cliente. 1. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion\\_del\\_Cliente](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente).

pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541516171&Signature=clkp%2BZC5AXY2ZKd5%2F1feqHXXU7M%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\_Satisfaccion\_d

Trujillo León, A., & Vera Martínez, J. (Diciembre de 2009). Comprensión de la calidad en el servicio como la integración de dos dimensiones: tangible e intangible. *Revista Colombiana de Marketing*, 8(13), 59-67.

Vallantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (marzo de 2003). Relationship Marketing: looking back, looking forward. *Marketing Theory*, 3(1), 159-166. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1470593103003001009>

World Travel & Tourism Council . (2018). *Travel and Tourism. Economic Impact. 2018 - World*. Londres .

## Anexos

### Estudio 1. Método Delphi

#### Resultados ronda I

#### Panel I: Cliente frecuentes aerolíneas

LM BASIC	LM SILVER	LM SILVER
<b>I. INTENCION DE VIAJE</b>	<b>I. COMPRA</b>	<b>I. COMPRA</b>
- Información de itinerarios precisa y disponible	Una aplicación que cargue rápido todos los vuelos	Página rápida
- Horarios que se acomoden a las necesidades de viaje	fácil de usar para la compra	Página segura
- Programas de Fidelización	<b>II. DIA PREVIO AL VUELO</b>	Facilidad en uso
- Precios competitivos	Aplicación rápida para hacer check in y poder tener el pasabordo en el celular	Check-in
- Equipaje Incluido	Ingreso de viajero frecuente para acumular millas fácilmente	<b>II.COUNTER</b>
- Selección de Asiento	Escoger la silla, para hacerme adelante y salir rápido sin cobro adicional	Fila (rapidez)
- Valores Agregados Innovadores	<b>III.COUNTER</b>	Amabilidad del personal
<b>II. COMPRA</b>	Fila Preferencial para entregar maleta	Voluntad de ayudar (hacer el viaje agradable)
- Proceso fácil y rápido (pocos pasos)	Tiempo de espera	<b>III. Salas VIP</b>
- Plataformas Responsive	Facilidad para poder adelantar el vuelo cuando llego antes al aeropuerto	Comodidad (ambos),
- Seguridad en las transacciones	Ascensos gratis por status LM	Comida
<b>III. SERVICIO EN AEROPUERTO</b>	<b>IV. ESPERA DEL VUELO</b>	Limpieza
- Web Check In	Tripulación amable	Ruido
- Fila Exclusiva solo para drop off si llevo Equipaje de bodega	Respuestas a las inquietudes cuando se atrasan los vuelos con información verídica	<b>IV. ABORDAJE</b>
- Sala VIP	<b>V. ABORDAJE</b>	Orden en el abordaje
<b>IV. SERVICIO A BORDO</b>	Fila preferencial para abordar el avion	Amabilidad del personal
- Sillas cómodas	Salida a tiempo de acuerdo al itinerario	Guia ante inconvenientes
- Sistema de entretenimiento a bordo	<b>VI. VUELO</b>	Rapidez
- Comidas y Bebidas a bordo (así sea pagando a precios razonables)	Seguridad del vuelo	<b>V. VUELO</b>
	Sistema de entretenimiento	Comunicación (Que hablé el piloto)
	Tripulación amable	Comida
	<b>VII. LLEGADA AL DESTINO</b>	Entretenimiento
	Llegada de maletas a tiempo y en el destino correcto	Estado de la silla
	Salida preferencial para que tenga las maletas más rapido.	Silla reclinable
	<b>VIII. POST VENTA Y SERVICIO</b>	Generosidad en el servicio a bordo (comida, bebidas)
	Envío de correo para ratificar millas entregadas por el vuelo y saldo total	Flota (equipo)
	Buena plataforma de redencion de millas	

LM GOLD	STAR ALLIANCE GOLD / PRESIDENTIAL COPA
<b>I. Confirmación y recepción del tiquete aéreo</b>	<b>I. COMPRA ONLINE</b>
Permitir escoger la silla	Velocidad de la pagina
Recibir correo de confirmación con el detalle de la transacción y la información del vuelo.	Formas de pago internacionales
<b>II. CHECK-IN</b>	Sin errores
Guardar la información usada en check in pasados, para no tener que repetir todas las veces la misma información.	<b>II. CAMBIO DE VIAJE</b>
El check in debería dar un estatus de la postulación a ascenso.	Facilidad de cambio
Cambiar la silla en caso que sea necesario	Monto del cargo por cambio
Enviar estatus del estado del vuelo horas antes del despegue y en caso que esté cancelado o retrasado, informarlo.	Tiempo de espera del cambio
Pedir preferencia de puesto en avión	Capacidad de solucionar problemas
<b>III. MIGRACIÓN</b>	<b>III. WEB CHECK-IN</b>
Proceso organizado	Tiempo para hacer check in
Servidores adaptables a la demanda del momento	Fallas en el sistema
Tener oportunidad de elegir qué no sellen el pasaporte en el país donde es residente	Lista de upgrade
<b>IV. ESPERA DEL VUELO</b>	<b>IV. CHECK-IN AEROPUERTO</b>
Recepción al pasajero con protocolo estándar, estatus de postulación a ascenso y probabilidades de ascenso.	Tiempo de espera
Ofrece sillas más adelante, en caso que haya disponible.	Amabilidad en counter
Ofrecer dentro de la sala sillas cómodas que permitan descansar	Trato de la maleta
<b>V. ABORDAJE</b>	<b>V. VIP ROOM</b>
Abordaje organizado y preferencial	Buen internet
Anunció por aplicación/altavoz del aviso para abordaje.	Comida
<b>VI. VUELO</b>	Lugar para dormir
Tipo de avión por vuelo	Aviso de embarque del vuelo
Intervenciones del capitán durante el vuelo, especialmente si es de noche.	Limpieza en los baños
Comodidad de la silla	<b>VI. ABORDAJE</b>
Temperatura y manejo del aire acondicionado	Filtro por prioridad
Leg space	Abordaje a tiempo
	Espacio para el carry on
	<b>VII. VUELO</b>
	Silencio
	Comida
	Que no me despierten si duermo
	Limpieza del baño
	puesto en ventana
	Amabilidad
	Variedad de películas
	<b>VIII. ADUANAS Y MALETAS</b>
	Tiempo para bajar del avión
	Tiempo de entrega de las maletas
	Trato de las maletas
	Servicio por daño o pérdida de las maletas

### Anexo 1. Resultados ronda I método Delphi - Cliente frecuentes aerolíneas

## Panel II: Expertos sector aéreo

OPERACIONES	E-COMMERCE	MERCADEO
<i>Dependiendo del tipo de viajero – las expectativas son diferentes:</i>	<b>I. PLANEAR, BUSCAR Y COMPRA</b>	<b>I. COMPRA (Depende del canal de compra preferido por el cliente)</b>
<b>I. COMPRA</b>	Precio	Accesibilidad
Disponibilidad	Beneficios diferenciales	Facilidad
Frecuencias	Facilidad	Facilidad
Tarifa	<b>II. PREPARAR</b>	Agilidad de compra
Programa de lealtad	Facilidad	Canales disponibles en cualquier lugar y a cualquier hora
<b>II. CHECK-IN</b>	Información a tiempo y relevante	Si es un canal digital: que cargue cada página rápido y sea intuitivo
Colas	<b>III. REGISTRO DE EQUIPAJE</b>	Que el canal de ventas transmita seguridad
Webchek-in	Información relevante	Si la consulta de tiquetes la hace desde Mobile – que el medio sea responsive
Tiempos de entrega de equipaje	Tracking de mi maleta	Opciones de medios de pago (Variedad y seguridad)
Calidad en el servicio	<b>IV. SALAS DE ABORDAJE</b>	<b>II. CHECK-IN</b>
<b>III. ABORDAJE</b>	Cumplimiento de horario de salida	Amabilidad del personal
Servicio amable	Información a tiempo	Rapidez en la fila
<b>IV. VUELO</b>	<b>V. DURANTE EL VUELO</b>	Alertas antes del viaje si el itinerario tendrá modificaciones
<i>Los esfuerzos de la compañía se plasman en ese momento:</i>	Amabilidad de la tripulación	<b>III. VUELO</b>
Salir a tiempo	Cumplimiento de horario de llegada	Cumplimiento de itinerario
Servicio a bordo	Entretención	Llegada a tiempo al destino
Entretención	<b>VI. RECOGIDA DEL EQUIPAJE</b>	<b>IV. RECOGIDA DEL EQUIPAJE</b>
Amabilidad	Información	Que llegue el equipaje y que llegue en buenas condiciones
<b>V. EQUIPAJE</b>	<i>Nota: Dio la justificación de porque es relevante cada paso</i>	
Tiempos de entrega		<b>Asistencia de dudas antes, durante o después del viaje</b>
Agilidad		Acceso fácil a canales de contacto a cualquier hora
<i>*El ejecutivo viaja con su equipaje</i>		Rapidez
		Solución a sus preguntas

VENTAS	REVENUE MANAGEMENT
<b>I. COMPRA ONLINE</b>	<b>I. COMPRA</b>
procesos simples con pocos pasos en el flujo de compra	Sea fácil y rápida, ya sea por la página o app, call center, etc.
proceso personalizado que precargue mis preferencias y métodos de pago	Que todo sea lo más claro posible - Transparencia
<b>II. CHECK-IN</b>	Correo de confirmación
Simple con recomendaciones sobre mis preferencias;	Mensajes de follow up por ejemplo de cuando ya se puede hacer el check in
selección de silla	Agregar ancillaries a tu pasaje por medio de la página
comida	Enviar content del lugar adonde vas después de haber comprado, no sé, se me ocurren eventos de interés en las fechas que vas, lugares a visitar, etc
Equipaje	
Tips de viaje	<b>II. CHECK-IN</b>
<b>III. ABORDAJE &amp; VUELO</b>	web check-in
Amabilidad en la atención del personal	Auto llenado de lo básico - Menos pasos
Calidez	Fila de baggage dropoff o check in
<b>IV. RETIRO DE EQUIPAJE</b>	Rapidez de la fila
Menores tiempos de espera	<b>III. ABORDAJE</b>
	Amabilidad de todos
	Buena atención
	Evitar posiciones remotas
	<b>IV. VUELO</b>
	Que toda la promesa de valor se cumpla
	Entretenimiento a bordo
	Aire acondicionado
	Audífonos
	Opción de comida (Ej: Vegetariana)
	Amabilidad

### Anexo 2. Resultados ronda I método Delphi - Expertos sector aéreo

**Panel III: Expertos industria de servicios relacionadas con el turismo**

NORWEGIAN	HERTZ	HILTON
<b>I. COMPRA</b>	<b>I. COMPRA</b>	<b>I. COMPRA</b>
Página web amigable	Tarifa	Fácil
Que sea de fácil manejo	Itinerarios	Claro
Itinerario	Acceso digital para la compra	Veloz
Precio	<b>II. CHECK-IN</b>	Cero cargos extras
<b>II. CHECK-IN</b>	Amabilidad	Desglose del precio
Servicio de internet en todo el aeropuerto	Fila preferencial	Guardar información de compra (tarjeta de crédito y c
Cambio de vuelos sin pago de penalidad (Ej: Si el pasajero llega más temprano)	Rapidez	<b>II. CHECK-IN</b>
Agilidad en la atención	<b>III. ABORDAJE</b>	Web checking
Amabilidad en la atención	Fila preferencial	Elección de asientos
Información precisa a cerca de la ubicación de salas	orden	<b>III. ABORDAJE</b>
<b>III. SALA DE ESPERA</b>	<b>IV. VUELO</b>	Rápido
Comodidad	Puntualidad	Efectivo
Sillas donde sentarse	Alimentación	<b>IV. VUELO</b>
	Servicio	Equipo (Aviones)
	<b>VI. RETIRO DE EQUIPAJE</b>	Comodidad
	Rapidez	
	Orden	
		Experiencia de utilización el transporte:
		Viajar es es un proceso cansón (aeropuerto, seguridad, traslados, etc)
		Mientras más facilite este proceso la aerolínea, mejor será la experiencia.

DESPEGAR	PROCOLOMBIA
<i>*Durante todo el proceso el SERVICIO es fundamental.</i>	<b>I. DECISIÓN DE COMPRA</b>
<i>*Dependiendo del tipo de viajero los factores claves serán diferentes</i>	Tipo de aerolínea (bajo costo o legacy)
	Tipo de viaje (leisure o business)
<b>I. INSPIRACIÓN</b> <i>[Esta sección considera que es más de las agencias de viajes y no de aerolíneas]</i>	Operación directa y/o conexiones
Deseo de viajar - Vacaciones	Programa de lealtad
Información pertinente (Momento adecuado e información según intereses)	<b>II. COMPRA</b>
<b>II. COMPRA (ONLINE)</b>	Costo del tiquete
Rápida - Menor cantidad de pasos (clicks)	Servicios que incluye y/o ancillaries
Personalizado	Maleta incluida
Información pregargada (correo, tarjeta, ID)	Selección de silla
Precio	<b>III. CHECK-IN</b>
Programa de lealtad	Posibilidad virtual (app o página web)
Correo de confirmación	Filas en el counter para entrega de equipaje
<b>III. VUELO</b>	kiosks de check in en el aeropuerto
Check-In online	Posibilidad de diferentes idiomas
Poca fila para entrega de maletas	<b>IV. PRE ABORDAJE</b>
Rápidez	Acceso a salas vip
Llegada a tiempo	Información del vuelo en tiempo real
Calidad de la gente - Servicio al cliente	<b>V. ABORDAJE</b>
Llegada de la maleta el destino	Filas preferenciales
Seguridad	Opción de upgrade
	Información en tiempo real del vuelo
	<b>VI. EXPERIENCIA EN VUELO</b>
<i>*La experiencia a bordo puede diferenciar el precio, sin embargo dependerá del tipo de cliente:</i>	Servicios incluidos
- Comida	Atención de la tripulación
- Entretenimiento a bordo	Información del capitán durante el vuelo
	Comodidad de las sillas
<i>*Si el vuelo está retrasado:</i>	Antigüedad del avión
- La experiencia en sala si va a ser relevante	Entretenimiento abordó
- Informar motivo de la demora	Licores en clase económica
	<b>VII. LLEGADA AL DESTINO</b>
<i>*Ante cualquier falla se sepa reaccionar bien. En caso de que se presente un inconveniente:</i>	Información de conexiones en el aeropuerto y durante el vuelo
- Tener procesos estandarizados para solución de eventualidades	OTP
- Dar solución y alternativas	Prioridad para el equipaje
- Informar sobre el inconveniente a tiempo	<b>VIII. EXPERIENCIA POST VIAJE</b>
Ej: Cuando el vuelo esta retrasado, le avisaron por un mensaje antes de llegar al ATO.	Seguimiento de la aerolínea sobre el viaje
	Información de millas y trayectos acumulados
<i>*Multicanal y omnicanal</i>	Soporte en caso de quejas y reclamos
- Dentro del servicio es fundamental la consistencia	

### Anexo 3. Resultados ronda I método Delphi - Expertos industria de servicios relacionadas con el turismo



## Resultados ronda II

### Panel I: Cliente frecuentes aerolíneas

FACTOR	USUARIOS AEROLINEAS									
	LM BASIC		LM SILVER		LM SILVER		LM GOLD		STAR ALLIANCE GOLD	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>I. EXPERIENCIA DE COMPRA</b>	<b>Marcar con una X</b>		<b>Marcar con una X</b>		<b>Marcar con una X</b>		<b>Marcar con una X</b>		<b>Marcar con una X</b>	
Horario de vuelos	X		X		X		X		X	
Frecuencias de vuelo	X		X		X			X	X	
Operación directa y/o conexiones	X		X		X		X			X
Programa de lealtad	X		X		X		X		X	
Tarifas	X		X		X		X		X	
Desglose del precio	X			X		X	X			X
Cero cargos extras	X		X			X	X		X	
Equipaje Incluido	X		X		X		X		X	
Selección de Asiento		X	X		X		X		X	
Multicanales para la compra		X		X	X		X			X
Compra online	X		X		X		X		X	
Agilidad de compra	X		X		X		X		X	
Facilidad de compra	X		X		X		X		X	
Seguridad en las transacciones	X		X		X		X		X	
Correo de confirmación de la compra	X		X		X		X		X	
Informar estado del vuelo (Mensajes de follow up)	X		X		X		X		X	
Múltiples formas de pago	X		X		X		X		X	
Facilidad de cambio del tiquete	X		X		X		X		X	
Monto del cargo por cambio	X		X		X		X		X	
Tiempo de espera del cambio		X		X	X		X			X
Personalización en el proceso (Datos precargados)		X	X		X		X		X	
Contenido del lugar a donde voy		X		X	X			X	X	
Oferta de servicios adicionales (Ej: Equipaje extra, niño sin acompañante)		X		X	X		X			X

FACTOR	USUARIOS AEROLINEAS									
	LM BASIC		LM SILVER		LM SILVER		LM GOLD		STAR ALLIANCE GOLD	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>II. EXPERIENCIA EN ATO</b>										
Web Check In	X		X		X		X		X	
Fila exclusiva para entregar equipaje	X		X		X		X		X	
Trato de la maleta	X		X		X		X		X	
Cambio de vuelos sin pago de penalidad (Ej: si llega más temprano)	X		X		X		X		X	
Opción de upgrade		X	X		X		X		X	
Información a tiempo y relevante	X		X		X		X		X	
Fila preferencial para abordar el avion		X		X	X		X		X	
Cumplimiento del itinerario de vuelo	X		X		X		X		X	
Rapidez en las filas (counter, abordaje)	X			X	X		X		X	
Amabilidad del personal (Counter, tripulación)	X		X		X		X		X	
Capacidad de solucionar problemas	X		X		X		X		X	
Ofrece sillas más adelante, en caso que haya disponible.		X		X	X			X	X	
Abordaje organizado	X		X		X		X		X	
Anunció por aplicación/altavoz del aviso para abordaje	X		X		X		X		X	
Disponibilidad de salas vip		X	X		X		X		X	
Tracking de mi maleta		X		X		X		X	X	
kiosks de auto check in en el aeropuerto	X			X	X		X		X	
Evitar posiciones remotas		X	X		X		X		X	
Atención en diferentes idiomas	X			X	X		X		X	
<b>- Salas VIP</b>										
Comodidad		X	X		X		X		X	
Comida		X	X		X		X		X	
Limpieza		X	X		X		X		X	
Ruido		X		X		X		X		X
Buen internet	X		X		X		X		X	
Lugar para dormir		X		X	X		X		X	
Aviso de embarque del vuelo		X	X		X		X		X	
<b>- Sala de espera</b>										
Comodidad	X			X	X		X		X	
Llegada de maletas a tiempo	X		X		X		X		X	
Salida preferencial para las maletas		X	X		X		X		X	
<b>III. EXPERIENCIA EN VUELO</b>										
Sillas cómodas	X		X		X		X		X	
Sistema de entretenimiento a bordo	X		X		X		X		X	
Comidas y bebidas a bordo	X		X		X		X		X	
Opción de comida (Ej: Vegetariana)		X		X		X		X	X	
Seguridad del vuelo	X		X		X		X		X	
Amabilidad de la tripulación	X		X		X		X		X	
Intervenciones del capitán durante el vuelo		X	X		X		X		X	
Flota (equipo)	X		X		X		X			X
Temperatura y manejo del aire acondicionado	X		X		X		X		X	
Leg space		X	X		X		X		X	
Silencio	X			X		X		X	X	
Que no me despierten si duermo	X		X		X		X			X
Limpieza	X		X		X		X		X	
Ubicación dentro del avión (Ventana, mitad o Pasillo)		X	X		X			X	X	
Variedad de películas		X	X		X		X		X	
Audífonos		X	X		X		X		X	
Espacio para el carry on	X		X		X		X		X	
Disponibilidad de cunas para bebés	X		X		X		X			X

#### Anexo 4. Resultados ronda II método Delphi - Cliente frecuentes aerolíneas

## Panel II: Expertos sector aéreo

FACTOR	AVIANCA									
	REVENUE AV		ECOMMERCE AV		OPERACIONES AV		MERCADEO AV		VENTAS AV	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>I. EXPERIENCIA DE COMPRA</b>	Marcar con una X		Marcar con una X		Marcar con una X		Marcar con una X		Marcar con una X	
Horario de vuelos	X		X		X		X		x	
Frecuencias de vuelo	X			X	X		X		x	
Operación directa y/o conexiones	X		X		X		X		x	
Programa de lealtad	X		X		X		X		x	
Tarifas	X		X		X		X		x	
Desglose del precio		X	X		X			X		x
Cero cargos extras		X	X		X		X		x	
Equipaje Incluido	X		X		X		X		x	
Selección de Asiento		X	X		X		X		x	
Multicanales para la compra	X			X	X		X		x	
Compra online	X		X		X		X		x	
Agilidad de compra	X		X		X		X		x	
Facilidad de compra	X		X		X		X		x	
Seguridad en las transacciones	X		X		X		X		x	
Correo de confirmación de la compra	X		X		X		X		x	
Informar estado del vuelo (Mensajes de follow up)	X		X		X		X		x	
Múltiples formas de pago	X		X			X	X		x	
Facilidad de cambio del tiquete	X		X		X		X		x	
Monto del cargo por cambio		X	X		X			X	x	
Tiempo de espera del cambio	X		X		X		X		x	
Personalización en el proceso (Datos precargados)	X		X		X		X		x	
Contenido del lugar a donde voy	X			X		X	X			x
Oferta de servicios adicionales (Ej: Equipaje extra, niño sin acompañante)	X		X		X		X		x	

FACTOR	REVENUE AV		ECOMMERCE AV		OPERACIONES AV		MERCADERO AV		VENTAS AV	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>II. EXPERIENCIA EN ATO</b>										
Web Check In	X		X		X		X		x	
Fila exclusiva para entregar equipaje	X		X		X		X		x	
Trato de la maleta	X		X		X		X		x	
Cambio de vuelos sin pago de penalidad (Ej: si llega más temprano)	X		X		X		X		x	
Opción de upgrade	X		X		X		X		x	
Información a tiempo y relevante	X		X		X		X		x	
Fila preferencial para abordar el avion		X	X		X		X		x	
Cumplimiento del itinerario de vuelo	X		X		X		X		x	
Rapidez en las filas (counter, abordaje)	X		X		X		X		x	
Amabilidad del personal (Counter, tripulación)	X		X		X		X		x	
Capacidad de solucionar problemas	X		X		X		X		x	
Ofrece sillas más adelante, en caso que haya disponible.		X	X		X		X		x	
Abordaje organizado	X		X		X		X		x	
Anunció por aplicación/altavoz del aviso para abordaje	X		X		X		X		x	
Disponibilidad de salas vip	X		X		X		X		x	
Tracking de mi maleta		X	X		X		X		x	
kiosks de auto check in en el aeropuerto	X			X	X		X		x	
Evitar posiciones remotas	X			X	X			X	x	
Atención en diferentes idiomas	X		X		X		X			x
<b>- Salas VIP</b>										
Comodidad	X		X		X		X		x	
Comida	X		X		X		X		x	
Limpieza	X		X		X		X		x	
Ruido		X	X		X		X		x	
Buen internet	X		X		X		X		x	
Lugar para dormir	X		X		X		X		x	
Aviso de embarque del vuelo	X		X		X		X		x	
<b>- Sala de espera</b>										
Comodidad	X		X		X		X		x	
Llegada de maletas a tiempo	X		X		X		X		x	
Salida preferencial para las maletas		X	X		X		X		x	
<b>III. EXPERIENCIA EN VUELO</b>										
Sillas cómodas	X		X		X		X		x	
Sistema de entretenimiento a bordo	X		X		X		X		x	
Comidas y bebidas a bordo	X		X		X		X		x	
Opción de comida (Ej: Vegetariana)	X			X	X		X		x	
Seguridad del vuelo	X		X		X		X		x	
Amabilidad de la tripulación	X		X		X		X		x	
Intervenciones del capitán durante el vuelo	X			X	X		X		x	
Flota (equipo)	X			X	X		X			x
Temperatura y manejo del aire acondicionado	X		X		X		X		x	
Leg space	X		X		X		X		x	
Silencio		X	X		X		X		x	
Que no me despierten si duermo	X		X		X		X		x	
Limpieza	X		X		X		X		x	
Ubicación dentro del avión (Ventana, mitad o Pasillo)	X		X		X		X		x	
Variedad de películas	X		X		X		X		x	
Audífonos	X		X			X		X		x
Espacio para el carry on	X		X		X		X		x	
Disponibilidad de cunas para bebés	X		X			X	X			x

### Anexo 5. Resultados ronda II método Delphi - Expertos sector aéreo

### Panel III: Expertos industria de servicios relacionadas con el turismo

FACTOR	INDUSTRIA DE SERVICIOS									
	HILTON		HERTZ		DESPEGAR		NORWEGIAN		PROCOLOMBIA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>I. EXPERIENCIA DE COMPRA</b>	Marcar con una X		Marcar con una X		Marcar con una X		Marcar con una X		Marcar con una X	
Horario de vuelos	x		X		X		X		X	
Frecuencias de vuelo		x		X	X		X		X	
Operación directa y/o conexiones		x	X		X			X	X	
Programa de lealtad	x		X		X		X		X	
Tarifas	x		X		X		X		X	
Desglose del precio	x			X	X			X		X
Cero cargos extras	x			X	X		X		X	
Equipaje Incluido	x		X		X		X		X	
Selección de Asiento	x		X		X		X		X	
Multicanales para la compra		x	X		X			X	X	
Compra online	x		X		X		X		X	
Agilidad de compra	x		X		X		X		X	
Facilidad de compra	x		X		X		X		X	
Seguridad en las transacciones	x		X		X			X	X	
Correo de confirmación de la compra	x		X		X		X		X	
Informar estado del vuelo (Mensajes de follow up)	x		X		X		X		X	
Múltiples formas de pago		x	X		X		X		X	
Facilidad de cambio del tiquete	x		X		X		X		X	
Monto del cargo por cambio	x		X		X			X	X	
Tiempo de espera del cambio				X	X			X	X	
Personalización en el proceso (Datos precargados)	x		X			X		X		X
Contenido del lugar a donde voy	x			X		X		X		X
Oferta de servicios adicionales (Ej: Equipaje extra, niño sin acompañante)		x		X	X			X		X

FACTOR	HILTON		HERTZ		DESPEGAR		NORWEGIAN		PROCOLOMBIA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>II. EXPERIENCIA EN ATO</b>										
Web Check In	x			X	X		X		X	
Fila exclusiva para entregar equipaje	x		X		X		X			X
Trato de la maleta	x		X		X			X	X	
Cambio de vuelos sin pago de penalidad (Ej: si llega más temprano)	x		X		X		X		X	
Opción de upgrade	x		X		X		X		X	
Información a tiempo y relevante	x		X		X			X	X	
Fila preferencial para abordar el avión		x	X		X		X			X
Cumplimiento del itinerario de vuelo	x		X		X		X		X	
Rapidez en las filas (counter, abordaje)	x		X		X		X		X	
Amabilidad del personal (Counter, tripulación)	x		X		X		X		X	
Capacidad de solucionar problemas	x		X		X		X		X	
Ofrece sillas más adelante, en caso que haya disponible.	x		X			X	X		X	
Abordaje organizado	x		X		X		X		X	
Anunció por aplicación/altavoz del aviso para abordaje		x	X		X			X	X	
Disponibilidad de salas vip	x		X		X		X		X	
Tracking de mi maleta	x		X		X			X	X	
kiosks de auto check in en el aeropuerto	x		X		X			X		X
Evitar posiciones remotas	x		X			X	X		X	
Atención en diferentes idiomas	x		x		X			X	X	
<b>- Salas VIP</b>										
Comodidad	x		X		X		X		X	
Comida	x		X		X		X		X	
Limpieza	x		X		X		X		X	
Ruido	x		X		X		X		X	
Buen internet	x		X		X		X		X	
Lugar para dormir		x	X		X		X			X
Aviso de embarque del vuelo	x		X		X		X		X	
<b>- Sala de espera</b>										
Comodidad	x		X		X		X		X	
Llegada de maletas a tiempo	x		X		X		X		X	
Salida preferencial para las maletas	x		X		X		X		X	
<b>III. EXPERIENCIA EN VUELO</b>										
Sillas cómodas	x		X		X		X		X	
Sistema de entretenimiento a bordo	x		X		X		X			X
Comidas y bebidas a bordo	x		X		X		X		X	
Opción de comida (Ej: Vegetariana)		x		X	X			X	X	
Seguridad del vuelo	x		X		X		X		X	
Amabilidad de la tripulación	x		X		X		X		X	
Intervenciones del capitán durante el vuelo		x		X		X		X	X	
Flota (equipo)	x		X		X		X		X	
Temperatura y manejo del aire acondicionado	x		X		X			X	X	
Leg space	x		X		X		X		X	
Silencio	x		X		X		X		X	
Que no me despierten si duermo		x	X		X			X	X	
Limpieza	x		X		X		X		X	
Ubicación dentro del avión (Ventana, mitad o Pasillo)	x		X			X		X	X	
Variedad de películas	x		X		X		X			X
Audifonos		x		X		X	X			X
Espacio para el carry on	x		X		X		X		X	
Disponibilidad de cunas para bebés		x		X	X			X		X

### Anexo 6. Resultados ronda II método Delphi - Expertos industria de servicios relacionadas con el turismo

## Resultados ronda III

En este anexo se consolida en uno solo el resultado de los tres paneles de encuestados para cada uno de los momentos durante la experiencia del usuario de aerolíneas.

FACTOR	INDUSTRIA DE SERVICIOS					AVIANCA					USUARIOS AEROLINEAS				
	HILTON	HERTZ	DESPEGAR	NORWEGIAN	PROCOLOMBIA	REVENUE	ECOMMERCE	OPERACIONES	MERCADEO	VENTAS AV	LM BASIC	LM SILVER	LM SILVER	LM GOLD	LM DIAMOND
	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21	Del 1 al 21
I. EXPERIENCIA DE COMPRA															
Horario de vuelos	2	9	1	9	2	1	3	2	8	1	2	2	3	10	8
Frecuencias de vuelo	16	17	7	8	19	15	5	3	9	3	4	3	20	16	7
Operación directa y/o conexiones	17	19	11	20	3	10	8	4	10	2	8	4	2	11	21
Programa de lealtad	11	15	10	7	6	14	2	5	13	4	12	10	9	12	6
Tarifas	1	1	2	1	1	9	1	1	11	5	1	1	1	1	13
Cero cargos extras	5	16	13	6	4	12	6	9	20	6	3	12	4	8	18
Equipaje Incluido	4	6	8	5	8	12	7	6	12	7	9	11	18	9	10
Selección de Asiento	12	7	9	4	15	21	13	8	14	10	17	5	16	13	11
Multicanales para la compra	18	14	12	19	17	6	15	20	19	15	20	21	19	17	19
Compra online	3	8	3	11	5	5	9	7	1	8	5	6	5	2	1
Agilidad de compra	13	3	5	3	10	4	10	16	3	11	11	7	7	7	2
Facilidad de compra	7	13	4	2	11	3	11	15	2	12	13	8	6	5	3
Seguridad en las transacciones	6	2	6	21	13	2	12	10	4	16	6	9	8	6	5
Correo de confirmación de la compra	8	12	20	12	16	8	14	17	5	13	10	13	10	15	12
Informar estado del vuelo (Mensajes de follow up)	14	21	14	13	14	13	16	14	6	14	14	14	12	20	14
Múltiples formas de pago	20	4	19	14	7	7	17	21	7	17	7	15	11	18	15
Facilidad de cambio del tiquete	9	5	16	10	9	16	18	11	17	18	16	17	13	3	9
Monto del cargo por cambio	15	10	17	15	12	20	19	12	21	19	15	18	14	4	16
Tiempo de espera del cambio	19	18	18	17	18	18	20	13	18	21	21	20	15	14	17
Personalización en el proceso (Datos precargados)	10	11	21	16	20	17	4	18	15	20	19	16	17	19	4
Oferta de servicios adicionales	21	20	15	18	21	18	21	19	16	9	18	19	21	21	20

FACTOR	INDUSTRIA DE SERVICIOS					AVIANCA					USUARIOS AEROLINEAS				
	HILTON	HERTZ	DESPEGAR	NORWEGIAN	PROCOLOMBIA	REVENUE	ECOMMERCE	OPERACIONES	MERCADEO	VENTAS AV	LM BASIC	LM SILVER	LM SILVER	LM GOLD	LM DIAMOND
	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29	Del 1 al 29
<b>II. EXPERIENCIA EN ATO</b>															
Web Check In	1	29	7	24	1	1	1	3	1	27	2	2	2	1	1
Fila exclusiva para entregar equipaje	23	3	25	23	29	17	13	16	16	3	13	14	7	18	5
Trato de la maleta	22	26	10	22	12	23	3	15	9	10	7	3	8	17	14
Cambio de vuelos sin pago de penalidad	2	4	23	21	2	24	14	12	11	28	8	4	3	2	6
Opción de upgrade	24	5	22	1	3	16	15	13	12	13	18	19	1	12	7
Información a tiempo y relevante	13	15	6	29	13	2	4	14	5	1	4	5	4	5	15
Fila preferencial para abordar el avion	12	6	11	5	26	29	16	23	14	11	19	20	5	8	16
Cumplimiento del itinerario de vuelo	4	21	1	2	9	3	2	1	8	12	1	1	6	3	3
Rapidez en las filas (counter, abordaje)	3	20	3	3	10	4	7	4	2	2	3	8	10	4	4
Amabilidad del personal (Counter, tripulación)	6	22	2	6	11	5	17	17	3	9	5	7	20	15	17
Capacidad de solucionar problemas	5	7	8	20	4	6	6	5	17	6	6	6	19	7	8
Ofrece sillas más adelante, en caso que haya disponible.	11	24	28	4	5	27	18	11	10	14	29	29	11	13	10
Abordaje organizado	15	19	9	7	14	7	19	22	19	7	9	9	21	14	18
Anunció por aplicación/altavoz del aviso para abordaje	16	25	4	28	15	8	20	18	7	8	12	13	24	29	25
Disponibilidad de salas vip	27	9	12	8	6	22	21	6	13	24	20	10	17	19	9
Tracking de mi maleta	14	8	21	27	25	25	5	21	18	15	28	28	26	24	26
kiosks de auto check in en el aeropuerto	7	17	27	26	28	18	22	29	6	25	11	12	18	16	28
Evitar posiciones remotas	17	18	29	9	7	9	21	20	29	5	21	21	9	25	13
Atención en diferentes idiomas	26	23	20	25	8	10	24	19	4	29	14	15	25	28	27
<b>- Salas VIP</b>															
Comodidad	18	2	13	10	18	12	12	7	22	17	22	22	13	21	11
Comida	8	13	14	11	19	13	10	10	24	20	25	25	15	6	12
Limpieza	9	1	15	12	17	20	11	9	23	19	26	26	16	20	23
Ruido	25	17	18	13	21	26	27	28	25	21	24	24	27	22	29
Buen internet	21	10	19	14	20	11	26	2	20	16	15	16	12	9	2
Lugar para dormir		11	17	15	27	19	25	26	26	26	27	27	14	27	24
Aviso de embarque del vuelo	20	16	16	16	22	21	28	27	12	18	23	23	28	23	19
<b>- Sala de espera</b>															
Comodidad	28	12	24	17	23	14	29	8	27	22	16	17	29	26	20
Llegada de maletas a tiempo	10	14	5	18	16	15	8	24	15	4	10	11	22	11	22
Salida preferencial para las maletas	29	15	26	19	24	28	9	25	28	23	17	18	23	10	21
<b>III. EXPERIENCIA EN VUELO</b>															
Sillas cómodas	1	1	4	2	1	4	2	10	2	2	2	2	1	1	2
Sistema de entretenimiento a bordo	5	8	3	1	14	5	3	2	3	9	3	3	8	2	3
Comidas y bebidas a bordo	6	4	2	3	12	10	4	11	11	10	6	10	14	4	4
Seguridad del vuelo	8	3	1	9	2	1	1	1	1	1	1	1	6	3	1
Amabilidad de la tripulación	10	12	10	8	13	2	6	12	4	4	4	6	13	11	10
Intervenciones del capitán durante el vuelo	16	15	16	15	4	12	16	15	15	14	16	7	10	15	14
Flota (equipo)	9	14	6	4	5	3	13	3	6	16	7	8	2	8	13
Temperatura y manejo del aire acondicionado	11	6	12	10	6	7	12	4	8	5	5	9	7	10	5
Leg space	2	7	8	5	3	6	5	5	5	11	15	14	3	12	6
Silencio	12	10	7	11	7	15	8	13	9	6	10	13	12	14	12
Que no me despierten si duermo	13	9	13	12	9	14	7	14	14	7	11	12	11	13	15
Limpieza	3	5	5	6	8	8	9	6	7	8	8	4	4	7	7
Ubicación dentro del avión (Ventana, mitad o Pasillo)	4	2	15	13	10	9	10	7	12	3	14	5	5	6	8
Variedad de películas	7	13	9	7	15	11	11	8	10	13	13	11	15	9	9
Espacio para el carry on	14	11	11	14	11	13	15	9	13	12	9	16	9	5	11
Disponibilidad de cunas para bebés	15	16	14	16	16	16	14	16	16	15	12	15	16	16	16

## Anexo 7. Resultados ronda III método Delphi