

PROYECTO DE GRADO - PLAN DE MEJORA PARA PROCESOS OPERATIVOS E
INDICADORES OPERACIONALES DE AVIANCA

WILLIAM GABRIEL GUERRERO LOZANO

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C.

2019

RESUMEN

En el presente informe describiré todo los procesos y conocimientos adquiridos en la compañía aérea Avianca, en donde laboro actualmente y también realicé mi proyecto de grado, en donde me he desempeñado en diferentes áreas operativas, además, realizare una propuesta de mejora para la compañía, aplicando mi carrera profesional de negocios internacionales, una propuesta que se enfocará en cómo mejorar el servicio al cliente y los indicadores operativos de la aerolínea frente a sus principales competidores en el mercado colombiano. Dicha práctica profesional tiene una duración de 4 meses, en los que todos los conocimientos, teoría y ejercicios aprendidos en la universidad se llevan a la realidad en una compañía.

AGRADECIMIENTOS

En el presente proyecto de grado quiero agradecer principalmente a Avianca y a todos sus colaboradores del Aeropuerto Internacional El Dorado, quienes me brindaron la oportunidad de trabajar de la mano cada día, de conocer lo grandiosa que es la compañía y su operación diaria.

Gracias a mis padres: William y Ana, por ser mis principales patrocinadores y promotores en este largo y arduo camino universitario, por creer siempre en mis sueños y ayudarme a superar mis expectativas, por cada consejo brindado y por los principios que me han inculcado. También, quiero darle especial agradecimiento a mi hermana Lina, quien estuvo siempre presente en mi carrera universitaria y compartió sus enseñanzas y experiencias conmigo.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto que tiene como título “Plan de mejora Avianca” abarca algunos de los errores cometidos por personal operativo contratado por Avianca en el Aeropuerto Internacional El Dorado y explica cómo estos errores generan demoras en los itinerarios de los vuelos comerciales de dicha empresa, además, se mencionan las posibles soluciones a dicha problemática e ideas planteadas por los mismos empleados.

Uno de los mayores problemas que aqueja Avianca en este momento son sus constantes retrasos e incumplimientos con sus clientes, sin embargo, muchos de estos incumplimientos se generan por causas externas a la compañía, por ejemplo el mal clima que impide una operación segura y normal, adicionalmente, problemas de infraestructura de los aeropuertos colombianos, falta de posiciones de parqueo para las aeronaves y congestiones en las torres de control.

Avianca tiene establecidos sus indicadores operacionales y competitivos que persiguen un objetivo en común, maximizar la satisfacción de sus clientes y el cumplimiento de la compañía, esto no solo significa la fidelidad de los clientes, sino también conlleva al ahorro de costos operativos los cuales son extremadamente elevados. En el presente proyecto se realizarán diferentes evaluaciones a las actividades que hace la compañía persiguiendo sus objetivos.

Este documento relata algunas de las inconformidades del personal operativo de la compañía en cuanto a la operación diaria de Avianca, asimismo, reúne todas las ideas generadas por un equipo de supervisores y empleados, quienes tienen conocimiento absoluto de cómo funciona

la compañía y saben que se puede hacer en pro de la misma para mejorar las diferentes situaciones que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
INTRODUCCIÓN	2
ÍNDICE	3
LA EMPRESA	4
1.1 Aspectos Generales	4
1.1.1 Misión, Visión y Valores	4
1.1.2 Ubicación Geográfica	5
1.1.3 Estructura Organizativa	5
1.1.4 Unidad o departamento donde se desarrolla la práctica	6
1.1.4.1 Análisis DOFA	6
1.1.4.2.1 Fortalezas:	6
1.1.4.2.2 Oportunidades:	6
1.1.4.2.3 Debilidades:	6
1.1.4.2.4 Amenazas:	7
PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES	7
2.1 Planteamiento central del informe:	7
2.2 Limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales:	8
2.3 Objetivo General:	8
2.3.1 Objetivos Específicos:	9
CONTENIDO PLAN DE MEJORA	9
3.1 Propuesta de mejora:	9
3.2 Conclusiones:	10
3.3 Bibliografía:	11
3.4 Anexos:	12
SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL	13
3.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes	14
3.1.1.1 Ciclo 1 (01/08/2019 - 31/08/2019)	14
3.1.1.2 Ciclo 2 (01/09/2019 - 30/09/2019)	14
3.1.1.3 Ciclo 3 (01/10/2019 - 31/10/2019)	15
3.1.1.4 Ciclo 4 (01/11/2019 - 30/11/2019)	15

1. LA EMPRESA

1.1 Aspectos Generales

Aerovias del continente americano o - Avianca - es la mayor y más importante aerolínea comercial colombiana fundada en el año 1919, es la segunda aerolínea más antigua del mundo después de la holandesa KLM. Avianca cuenta con la flota de aeronaves más joven del mercado latinoamericano y con más frecuencias y destinos alrededor de Colombia.

1.1.1 Misión, Visión y Valores

Misión: Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.

Visión: Para el año 2020 con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.

Valores Corporativos:

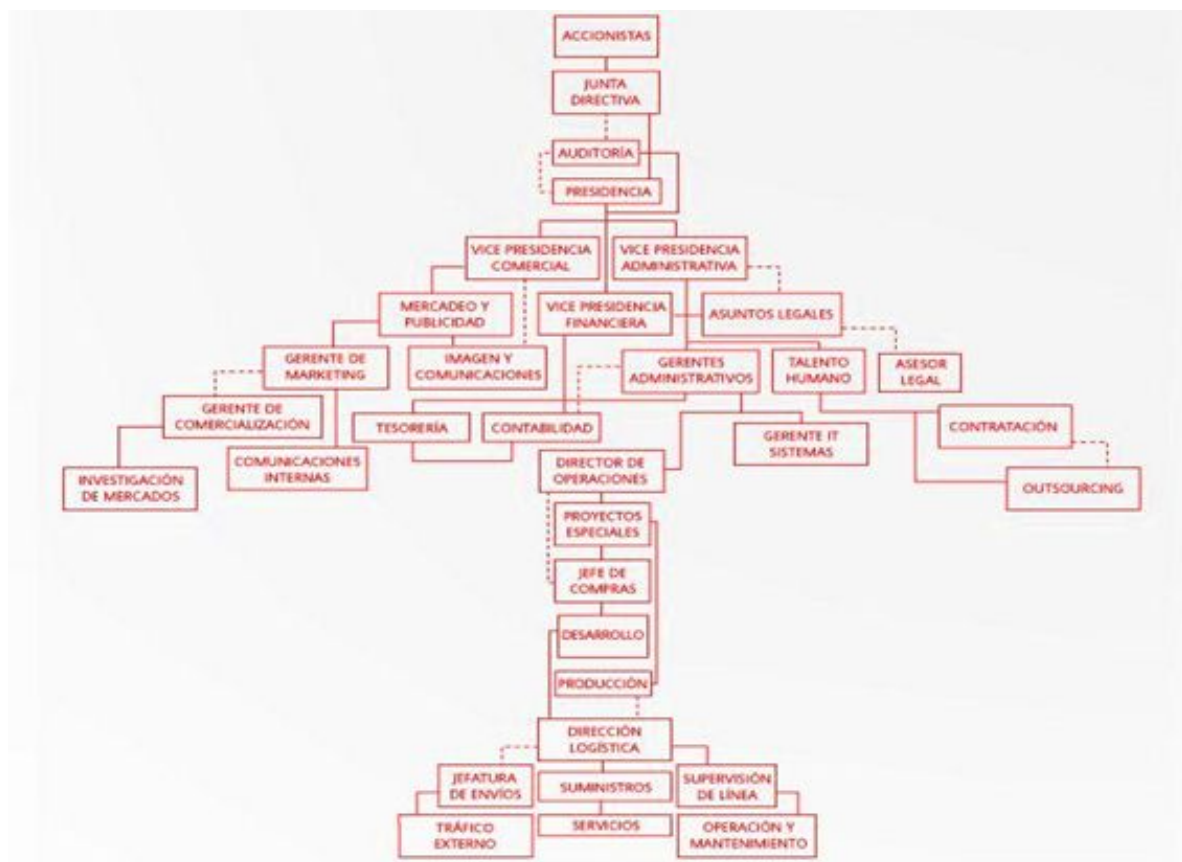
- Vivimos la seguridad.
- Servimos con pasión e integridad
- Somos uno y disfrutamos lo que hacemos
- Innovamos con impacto sostenible

1.1.2 Ubicación Geográfica

Avianca cuenta operaciones en diferentes partes del mundo: sudamérica, norteamérica y europa, sin embargo, el presente proyecto se realizó en la ciudad de Bogotá, en el Aeropuerto Internacional El Dorado.

1.1.3 Estructura Organizativa

En el siguiente organigrama se evidencian las diferentes gerencias y direcciones existentes en la compañía, sin embargo, pertenezco a la dirección del HUB Bogotá y a la gerencia de entrega del servicio.



1.1.4 Unidad o departamento donde se desarrolla la práctica

Gerencia: Entrega del servicio

Dirección: HUB Bogotá EDR

Area: Muelle Nacional T1

Cargo: Agente de servicio al cliente

1.1.4.1 Análisis DOFA

1.1.4.2.1 Fortalezas:

- Avianca es una gran compañía aérea con 100 años de historia y experiencia en la industria aeronáutica, lo cual se traduce en una fortaleza para cualquiera de sus empleados
- Durante la experiencia laboral dentro de la compañía se presentan buenas relaciones laborales lo que permite realizar entrevistas y conversatorios en las diferentes áreas con el fin de conocer propuestas e ideas internas
- Nivel de inglés intermedio lo que permite afianzar el contacto con clientes de diferentes nacionalidades
- Manejo avanzado de sistemas tales como Amadeus CM, FIDS y WorldTracer, las cuales son herramientas esenciales en la industria para la atención de pasajeros
- Adaptabilidad a los cambios y a las diferentes áreas de la compañía conociendo todos los procesos operativos

- Durante el diseño e implementación del plan de mejora se realizan estrategias de promoción y publicidad de las metas internas de la compañía (indicadores operacionales) en las diferentes instalaciones de la misma

1.1.4.2.2 Oportunidades:

- El cargo de servicio al cliente permite conocer todos los procedimientos operativos cruciales en la empresa
- Equipos de trabajo creados con el fin de escuchar propuestas e ideas de todos los colaboradores de la compañía, es aquí donde se presentan varias opciones de escucha para el plan de mejora
- Todos los colaboradores pueden cambiar de área en el momento que deseen con el fin de adquirir diferentes conocimientos
- La compañía ofrece constantes capacitaciones sobre temas aeronáuticos, de seguridad operacional, relaciones humanas, crecimiento personal y profesional
- Oportunidades de crecimiento a nivel laboral dentro de la compañía por medio de ascensos e incentivos

1.1.4.2.3 Debilidades:

- El trabajo bajo presión es constante, lo que puede poner en riesgo la conciencia situacional de cualquier persona, este se da mayormente en el despacho de vuelos y manejo de pasajeros disruptivos
- La operación aérea de Avianca sufre cambios imprevistos todos los días, surgen infinidad de errores los cuales son complicados de manejar y minimizar por más ideas y teorías que existan

- Avianca cuenta con una planta de más de 900 colaboradores operativos en el Aeropuerto Internacional El Dorado, lo que dificulta implementar un plan de mejora basado en ideas propias de los empleados en un lapso de tiempo corto (4 meses)
- Niveles altos de estrés, ya que la atención al público y servicio al cliente es una labor ardua y variable a todo momento.
- Requerimiento de conciencia situacional siempre al 100%

1.1.4.2.4 Amenazas:

- Atención a público procedente de cualquier región del mundo con diferentes costumbres, religiones y culturas
- Situaciones riesgosas de seguridad operacional tales como trabajos en plataformas, exposición a derrames de combustibles y excesos de ruido
- Trabajo en espacios abiertos al público tales como aeropuertos, salas de abordaje y aeronaves, lo cual puede generar alertas de terrorismo o actos ilícitos
- Manejo de información sensible y confidencial interna de la empresa
- Las ideas implementadas en el plan de mejora pueden ocasionar conflictos de intereses entre empleados y proveedores, ya que dicho plan consiste en la minimización de procedimientos innecesarios

2. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

2.1 Planteamiento central del informe:

El plan de mejora fue enfocado a los indicadores operacionales de competitividad de la compañía (Avianca) y como mejorarlos desde el cargo de servicio al cliente en aeropuertos, ya que se evidenció que dichos indicadores se ven afectados por las debilidades del personal de la aerolínea y son altamente susceptibles a las amenazas halladas en el análisis DOFA del presente informe. Además, también se planteó mejorar e intensificar la comunicación entre las diferentes áreas operativas para que la compañía pueda cumplir con los itinerarios de sus vuelos y su promesa de servicio con sus clientes.

Se debe aclarar que los indicadores operacionales de Avianca (AVH Avianca Holding) son tres:

- Salida a 0MIN: Consiste el total de número de vuelos operados por AVH que realizan su remolque con cero minutos de demora.
- Schedule Completion: Este indicador contabiliza los itinerarios cumplidos a tiempo por la compañía, (itinerario es transportar al cliente de un punto A a un punto B junto con su equipaje). Es decir, si el viajero no llega a su destino junto con su equipaje no se toma como itinerario cumplido.
- On Time Performance: Es la cantidad de vuelos de AVH que cuentan con un remolque antes de lo previsto, por ejemplo, si el vuelo tiene itinerario 12:00 y el avión

remolca a las 11:50, este vuelo cuenta con tiempo extra que se puede traducir en disminución de costos y satisfacción del cliente.

En Avianca existen más indicadores tales como los económicos y los de experiencia del cliente, sin embargo, la propuesta de mejora se basó en los indicadores operacionales de competitividad mencionados anteriormente.

2.2 Limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales:

El informe de las prácticas profesionales realizadas en Avianca tuvo bastantes limitaciones ya que una gran parte de la información de la compañía es confidencial y se firmó un contrato para evitar la publicación y divulgación de dicha información. Además, se cuenta con muy poca teoría escrita sobre los temas trabajados en el informe. Sin embargo, el alcance se extiende a todas las áreas de la compañía interesadas en conocer más acerca de la competitividad de la misma

2.3 Objetivo General:

Identificar las falencias de la operación de Avianca en el Aeropuerto Internacional El Dorado las cuales afectan directamente los indicadores operacionales de competitividad de la compañía, con el fin de plantear un plan de mejora fácil de implementar para elevar dicha competitividad mediante diferentes estrategias relacionadas con los clientes internos y colaboradores de la compañía.

2.3.1 Objetivos Específicos:

- Analizar la operación diaria de la compañía por medio de entrevistas a sus colaboradores y como estos realizan sus funciones.

- Especificar y evaluar las acciones de todas las áreas involucradas en el despacho de un vuelo doméstico y uno internacional
- Realizar cambios y toma de decisiones en cuanto al despacho de las aeronaves en los diferentes vuelos comerciales operados por Avianca.

3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.1 Propuesta de mejora:

A lo largo de la práctica se pudieron evidenciar diferentes errores y falencias que se presentan en la compañía a diario y específicamente en sus áreas operativas. El error que más afecta los indicadores competitivos de la compañía es el retraso de vuelos por causas internas, es decir, es un error que se puede corregir y minimizar el impacto y la afectación a los clientes de la compañía. Por esto, se ha planteado la posibilidad de que el personal operativo de la compañía sea el responsable y encargado directo de diferentes procesos en cuanto al despacho de las aeronaves (el inicio de embarque de pasajeros era coordinado por un tercero, SAI - Servicios Aeroportuarios Integrados y esto ocasionó varias demoras por falta de personal o por simplemente sobrecarga laboral, ya que los encargados de dicha tarea tienen más responsabilidades asignadas en cada vuelo.). Además, también se plantea la posibilidad de que el abordaje de pasajeros en los vuelos comerciales de la compañía sea realizado por grupos asignados según la ubicación escogida dentro del avión, esto con el fin de abastecer los asientos de la parte trasera del aeronave y luego hacia adelante, consiguiendo así un abordaje más rápido y organizado. Son muchos los procesos que presentan falencias y se pueden controlar y mejorar de manera interna, durante la realización de la práctica también se postuló la idea de crear la función de un empleado que esté presente en todos los vuelos, quien vele por cumplir el itinerario y gestione las alertas y las posibles demoras ocasionadas

por causas internas. Por último, se puede afirmar que el plan de mejora es un plan constante, que siempre se va alimentar de nuevas propuestas y objetivos a perseguir, ya que la operación aérea de Avianca es muy dinámica y está en constante cambio.

3.2 Conclusiones:

- A partir de este proyecto logre cambios muy importantes para Avianca y sus empleados operativos de Bogotá, logre que todos los empleados fueran escuchados y tenidos en cuenta, logre los cambios que toda la compañía estaba buscando, logre que sea creado un cargo nuevo requerido por la operación para evitar la sobrecarga laboral dentro de la empresa y finalmente, di responsabilidades a empleados directos, evitando cada vez más la tercerización de procesos, lo que nos permite apuntar y perseguir las metas y objetivos de la compañía.
- Gracias a las prácticas profesionales realizadas en Avianca pude desarrollarme tanto personal como profesionalmente, entendí de primera mano la operación de una empresa multinacional y fortalecí mis relaciones empresariales teniendo contacto con empleados y clientes de diferentes nacionalidades, culturas y costumbres.
- Como agente de servicio al cliente logre que todos los empleados operativos de la compañía fuéramos escuchados e incluidos en los cambios implementados, es decir, todos fuimos parte de los cambios realizados al diseñar un plan de mejora entre todos los responsables de la operación.
- Dentro de Avianca cualquier pensamiento es válido, cualquier opinión es tenida en cuenta así sea en lo más mínimo, es una buena compañía para trabajar y desarrollarse tanto profesional como personalmente.

- Gracias al plan de mejora propuesto, y a un gran equipo de trabajo se logró la distribución y reasignación de tareas como coordinación de abordaje por parte de personal contratado directamente por la compañía y esto redujo las demoras de los vuelos considerablemente, esto se realizó ya que el personal de la compañía tercera (SAI) no coordina los procesos de abordaje a tiempo y esto genera demoras y fallos en los itinerarios.
- Como empleado de Avianca y estudiante practicante entendí que la falta de motivación, el cansancio ocasionado por turnos de madrugada o tarde en la noche y en ocasiones la sobrecarga laboral, se generan demoras en los itinerarios de los vuelos impactando directamente no solo en la experiencia del cliente, sino también en aspectos financieros de la compañía.
- El plan de mejora planteado en este proyecto tuvo éxito y llevó a que la compañía escuchara a sus empleados operativos y se creó un cargo operativo con funciones nuevas asignadas (Agente Gestor del Tránsito), quien es la persona encargada de controlar todos los elementos que puedan llegar a ocasionar una demora interna.
- Los abordajes toman más tiempo cuando se coordinan entre personal de servicio al cliente y tripulaciones, ya que se inicia este proceso con mucho tiempo de anticipación a la salida del vuelo. Pero, este tiempo se traduce en mayor orden y comodidad para los pasajeros, ya que cuentan con más tiempo para acomodarse junto con su equipaje dentro del avión y además, se garantiza la finalización de dicho proceso con más tiempo por lo tanto el avión está listo para rodar mucho antes de la hora programada.
- En muchas ocasiones, Avianca se preocupa mucho por la experiencia a bordo y servicio al cliente, sin embargo, es evidente que para la mayoría de pasajeros lo

realmente importante es el cumplimiento del itinerario, es ahí donde la compañía se debe centrar y enfocarse en ofrecer una mejor experiencia.

3.3 Bibliografía:

- Avianca. (2019) Programa de ética y cumplimiento. Bogotá, Colombia.: Recuperado de <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/quienes-somos/etica-cumplimiento/>
- Avianca. (2019) Perfil corporativo. Bogotá, Colombia.: Recuperado de <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/quienes-somos/>
- Jimenez, Laura Catalina (2019) Cifras - Indicadores Operacionales. Bogotá, Colombia.: Recuperado de <https://avianca.sharepoint.com/sites/Intranet/ExperienciaCliente/Lists/Cifras/DispForm.aspx?ID=10>

3.4 Anexos:

Las siguientes imágenes evidencian la diferencia en cuanto al cumplimiento de indicadores y metas operacionales de la compañía entre los meses en los que se implementaron los cambios generados a partir de la propuesta de mejora (agosto-octubre).

A STAR ALLIANCE MEMBER 

Así nos fue
el 13 de agosto de 2019

Nuestros indicadores

"Enfocarnos completamente
en el cliente con el corazón,
eso es un servicio de clase
mundial"



*Imagen tomada de la IntraNet de AVH www.avianca.sharepoint.com



*Imagen tomada de la IntraNet de AVH, www.avianca.sharepoint.com

1. SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

3.1 El estudiante se encuentra laborando profesionalmente desde el año 2017 en la compañía, sin embargo, el proyecto de mejora se realizó desde el mes de agosto de 2019, este proyecto se realizó con el apoyo de agentes líderes, supervisores y por supuesto, jefe de área. Desde el mes de agosto se realizaron conversatorios y entrevistas con diferentes empleados operativos de Avianca para poder generar ideas y así un plan de mejora, a mediados de septiembre del

presente año, se presentó ante los supervisores las ideas recogidas a lo largo de todas las áreas operativas de la compañía y dichas ideas se unieron y afianzaron a los proyectos que venía adelantando la empresa y así se creó un solo proyecto que persigue un solo objetivo, cumplir el itinerario de todos los vuelos.

3.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes

3.1.1.1 Ciclo 1 (01/08/2019 - 31/08/2019)

Durante el primer mes de práctica se estableció como objetivo el conocer las falencias internas de la compañía causadas específicamente en el Aeropuerto Internacional El Dorado. las actividades que se realizaron persiguiendo dicho objetivo fueron, entrevistas con empleados de diferentes áreas operativas y tripulaciones, mediciones en procesos tales como abordaje de pasajeros y despacho de vuelos. Entre las dificultades presentadas se puede destacar la cantidad de personal operativo de la compañía, ya que actualmente se cuenta con una planta de 900 empleados en el Aeropuerto.

3.1.1.2 Ciclo 2 (01/09/2019 - 30/09/2019)

En septiembre, el proyecto de mejora se centró en el procedimiento de abordaje y su coordinación, fue cuando se establece que se podía abordar con más tiempo para conseguir un mayor control y organización. Lo que más dificultad presento este cambio fue el personal operativo de SAI, o supervisores de plataforma, ya que en tiempos pasados ellos eran los encargados de coordinar este procedimiento y estaban acostumbrados a manejar sus propios tiempos.

3.1.1.3 Ciclo 3 (01/10/2019 - 31/10/2019)

Entre septiembre y octubre se postuló la idea de tener una persona en cada vuelo quien sea el encargado de gestionar y controlar cualquier situación que pueda generar una demora interna en la compañía, aquí nace la idea de crear un cargo específico que haga la labor de “gestión del tránsito” esta persona es el encargado de realizar un check list de cada proceso durante el despacho de un vuelo, así se minimizan los errores y se pueden gestionar infinidad de actividades. Las dificultades presentadas durante este ciclo fueron bastantes, en especial el tema económico ya que la compañía no estaba dispuesta a crear nuevos cargos. también se generó un conflicto entre empleados y áreas, ya que el nuevo cargo fue establecido para determinar las verdaderas razones del porqué se demoran los vuelos, y se concluyó que en su mayoría, las demoras con ocasionadas por errores de los empleados encargados de los despachos de las aeronaves.

3.1.1.4 Ciclo 4 (01/11/2019 - 30/11/2019)

En el último mes del proyecto, todo se basó en la evaluación y verificación de las ideas planteadas, se realizaron conversaciones con las diferentes áreas y supervisores verificando que todos los objetivos que se plantearon, todas las ideas generadas por los empleados, se estén dando de manera correcta. A lo largo de todo el proyecto se han presentado diferentes dificultades, algunas de ellas incontrolables por la compañía, entre ellas se pueden destacar la infraestructura aeroportuaria y el mal clima en Colombia, todo esto ha ocasionado que se incrementen las demoras generadas por causas externas.