

**Implementación de herramientas para la optimización de la información que  
aporten a la mejora del proceso de venta en el área de grupos de la empresa**

**Avianca S.A**

Juan David Estevez Capacho

Id. 218732

Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2018

**Implementación de herramientas para la optimización de la información que  
aporten a la mejora del proceso de venta en el área de grupos de la empresa**

**Avianca S.A**

Juan David Estevez Capacho

Id. 218732

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

Directora de Práctica Empresarial

Jacqueline Santamaría Valbuena

Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2018

## Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Generalidades de la empresa.....	10
Nombre de la empresa .....	10
Actividad económica / Productos y Servicios .....	11
Número de empleados.....	11
Estructura Organizacional.....	11
Teléfono .....	12
Dirección.....	12
Reseña Histórica .....	12
Descripción del área específica de trabajo.....	15
Requerimiento.....	16
Radicado y Cotización.....	17
Aceptación.....	17
Carta de Bloqueo.....	17
Depósito, Emisión y Tiquetes.....	17
Cambios y Cancelaciones.....	18
Nombre y Cargo del Supervisor.....	18
Capítulo 2 Diagnóstico de la Empresa.....	19
Capítulo 4 Antecedentes.....	22
Capítulo 5 Justificación.....	26
Capítulo 6 Objetivos.....	29
Objetivo General.....	29
Objetivos específicos .....	29
Capítulo 7 Marco Teórico.....	30
Tiempos de respuesta al cliente .....	39
Manejo de la información .....	40
Métodos cualitativos de tomas de decisiones .....	42
Capítulo 8 Metodología .....	43
Primera Propuesta. Aumentar la eficiencia en la realización de las cartas de cotización y de bloqueo.....	44
Segunda Propuesta. Obtener una firma de Amadeus con más permisos para incrementar la autonomía en la regional.....	45
Tercera Propuesta. Realizar capacitaciones de grupos a las agencias de viajes de Bucaramanga.....	46
Cuarta Propuesta. Mejorar la base de datos de la regional Nororienté.....	47
Materialización por base.....	49
Materialización por ejecutivo.....	51
Tiempo promedio de respuesta 1.....	52
Tiempo promedio de respuesta 2.....	52
Tiempo promedio de respuesta total.....	53
Variación de tarifa media nacional e internacional.....	53
Variación porcentual de pasajeros.....	54
Variación porcentual de solicitudes de grupos.....	55
Variación porcentual de grupos concretados.....	56

Quinta Propuesta. Realizar informes semanales de los indicadores y ventas del área de grupos. .....	57
Capítulo 9 Resultados y Discusión.....	59
Capítulo 10 Conclusiones y Recomendaciones.....	63
Lista de Referencias.....	65
Anexos.....	66

## Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Cifras Avianca 2016.</i> .....	10
<i>Ilustración 2. Estructura Organizacional de Avianca S.A.</i> .....	11
<i>Ilustración 3. Ciclo de compra de viajes grupales.</i> .....	16
<i>Ilustración 4. Sillas vendidas en rutas nacionales e internacionales entre enero y marzo.</i> .....	19
<i>Ilustración 5. Cantidad de grupos concretados entre enero y marzo.</i> .....	20
<i>Ilustración 6. Ventas en rutas internacionales para el primer trimestre.</i> .....	26
<i>Ilustración 7. Ventas totales para el primer trimestre.</i> .....	26
<i>Ilustración 8. Cantidad de solicitudes radicadas en el primer trimestre.</i> .....	27
<i>Ilustración 9. Buscador de la base de datos de la regional.</i> .....	48
<i>Ilustración 10. Materialización en la base Bucaramanga.</i> .....	49
<i>Ilustración 11. Indicador de materialización por agencia</i> .....	50
<i>Ilustración 12. Indicador de materialización por ejecutivo.</i> .....	51
<i>Ilustración 13. Indicador del tiempo promedio de respuesta 1</i> .....	52
<i>Ilustración 14. Indicador de tiempo promedio de respuesta 2</i> .....	53
<i>Ilustración 15. Indicador de tiempo promedio de respuesta total</i> .....	53
<i>Ilustración 16. Indicador de variación de tarifa nacional.</i> .....	54
<i>Ilustración 17. Indicador de variación de pasajeros concretados.</i> .....	55
<i>Ilustración 18. Indicador de variación de grupos solicitados.</i> .....	56
<i>Ilustración 19. Indicador de variación de grupos concretados.</i> .....	56
<i>Ilustración 20. Diapositiva de informe de seguimiento de grupos.</i> .....	57
<i>Ilustración 21. Medición del tiempo promedio de respuesta 1</i> .....	59
<i>Ilustración 22. Medición del tiempo de respuesta 2</i> .....	60
<i>Ilustración 23. Medición de tiempo promedio de respuesta total.</i> .....	61
<i>Ilustración 24. Ventas grupales de Enero a Julio de los años 2016-2017.</i> .....	61

## **Lista de figuras**

Anexo A. Fotos de capacitación de grupos realizada en Avianca a las agencias de viajes. ....	66
Anexo B. Formato de presentación de informes semanales del área de grupos. ....	70

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** Implementación de herramientas para la optimización de la información que aporten a la mejora del proceso de venta en el área de grupos de la empresa Avianca S.A

**AUTOR(ES):** Juan David Estevez Capacho

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Jacqueline Santamaría Valbuena

**RESUMEN**

Avianca S.A cuenta con un producto denominado viajes grupales, el cual tiene su propia área y dirección especial en la regional Nororiente, con sede en la ciudad de Bucaramanga. Desde que la regional posee control sobre el producto se ha esforzado por mejorar continuamente el proceso de los viajes grupales. En este momento, se hace necesario prestar atención a los tiempos de respuesta y al manejo eficiente de la base de datos para mejorar el servicio al cliente. Debido a esto se busca implementar herramientas que permitan optimizar el manejo de la información y mejoren el proceso de ventas del área de grupos en la regional. Es por ello que se identifican las principales dificultades en el servicio y se generan herramientas que permitirán mejorar los tiempos y procesar la información de una mejor manera en la búsqueda del mejoramiento continuo del servicio y una mejor toma de decisiones dentro de la organización.

**PALABRAS CLAVE:**

Herramientas, optimización, mejoramiento continuo, manejo de la información.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Implementation of tools for the optimization of the information that they contribute to the improvement of the process of sale in the area of groups of the company Avianca S.A

**AUTHOR(S):** Juan David Estevez Capacho

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Jacqueline Santamaría Valbuena

**ABSTRACT**

Avianca S.A has a product named trips group, which has his own area and special direction in the regional north-east, headquarters in Bucaramanga's city. Since the regional one possesses control on the product it has strained for improving constant the process of the trips group. At this moment, it becomes necessary to pay attention to the times of response and the efficient managing of the database to improve the service to the client. Due to this one seeks to implement tools that allow to optimize the managing of the information and to improve the process of sales of the area of groups in the regional one. It is for it that principal difficulties identify in the service and there are generated tools that they will allow to improve the times and to process the information of a better way in the search of the constant improvement of the service and a better capture of decisions inside the organization.

**KEYWORDS:**

Tools, optimization, continuous improvement, information management.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**



## **Introducción**

El manejo de la información es una pieza fundamental en el correcto funcionar de una empresa, esto puede ir desde la forma en que se distribuye información básica entre los empleados y clientes para crear una mejor sinergia laboral o prestar un mejor servicio, hasta la aplicación de la información proyectada por una base de datos para cambiar completamente el funcionamiento de un proceso en un área específica. El manejo apropiado que se le dé a esta información permitirá a las empresas tomar mejores decisiones que potencien los logros de la compañía.

Es por esto por lo que en este proyecto se buscó la manera de poder optimizar los tiempos de respuesta al cliente en el área de grupos y realizar un control más eficiente de los datos de los clientes para poder realizar evaluaciones periódicas de los ejecutivos de ventas y las agencias de viajes con el fin de mejorar la calidad del producto y servicio a los clientes finales de Avianca en la regional Nororiente.

Para llegar a estos resultados se propone resolver cinco principales dificultades halladas mediante una lluvia de ideas, las cuales permitirán construir y mejorar herramientas que beneficien el servicio al cliente y potencien el producto de grupos en la regional Nororiente, con el fin de implementar estas herramientas en la regional y optimizar el manejo de la información para perfeccionar el proceso de venta del área de grupos.

## Capítulo 1

### Generalidades de la empresa

Avianca es la marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. Cuenta con un equipo humano integrado por más de 20.000 colaboradores que ha sido destacado por su excelencia en el servicio. Con las aerolíneas Avianca, especializadas en el transporte de pasajeros y carga, atienden en forma directa más de 100 destinos en 28 países de América y Europa a bordo de una moderna flota de 180 aeronaves de corto, mediano y largo alcance. (AVIANCA S.A, 2016)

“A través de nuestra membresía con Star Alliance, ofrece conectividad a más de 1.300 destinos en 192 países de los cinco continentes. El programa de lealtad LifeMiles cuenta con más de 6 millones de socios, que día a día disfrutan de los múltiples beneficios y ventajas exclusivas que ofrece este esquema de fidelidad”. (AVIANCA S.A, 2016)

#### *Ilustración 1. Cifras Avianca 2016.*

##### AVIANCA EN CIFRAS A diciembre 2016



VUELOS  
SEMANALES 5794



FLOTA  
119 Airbus  
17 ATR  
13 Cessna  
10 Embraer  
10 Boeing  
10 Airbus A300F carga  
2 Boeing 767F carga



DESTINOS  
107  
EN 28  
PAÍSES



7M  
DE MIEMBROS

Fuente: Avianca.com

#### Nombre de la empresa

Aerovías del Continente Americano – AVIANCA S.A

### Actividad económica / Productos y Servicios

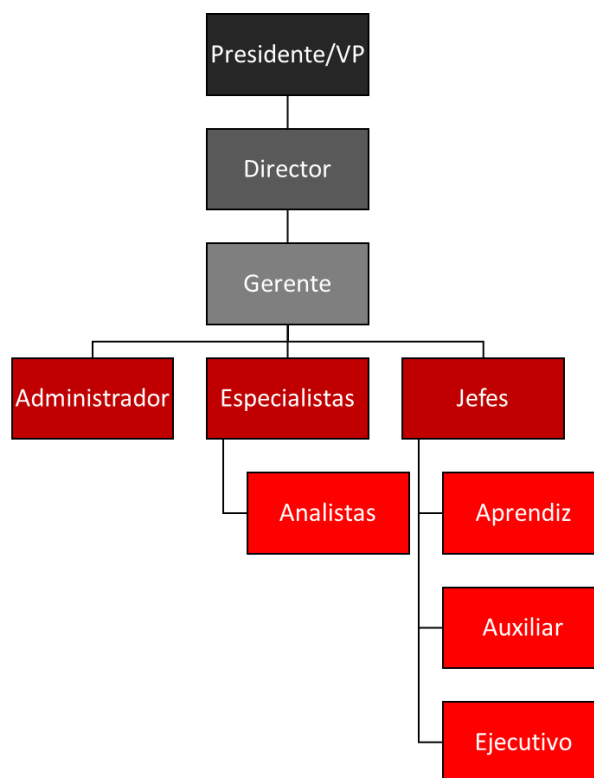
1. CIU: 5111 - Transporte aéreo nacional de pasajeros
2. CIU: 5121 - Transporte aéreo nacional de carga
3. CIU: 5112 - Transporte aéreo internacional de pasajeros
4. CIU: 5122 Transporte aéreo internacional de carga

### Número de empleados

Avianca cuenta con más de 22.000 Colaboradores que apoyan el excelente servicio de la aerolínea en sus 85 Bases.

### Estructura Organizacional

*Ilustración 2. Estructura Organizacional de Avianca S.A*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Teléfono**

Bucaramanga: 6573888

Call Center: (01 800) 094-8222

**Dirección**

Calle 52 #35<sup>a</sup>-10

**Reseña Histórica**

El 5 de diciembre de 1919, la aerolínea bandera de Colombia fue fundada bajo la razón social Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo, SCADTA. En 1920 llegaron los primeros aviones para la aerolínea, los Junkers. SCADTA llegó a operar posteriormente 25 aeronaves del tipo F-13, un Junker W33 y un W34. (AVIANCA S.A, 2016)

En septiembre de 1920, con Fritz Hammer como piloto, Wilhem Schnurrbush como copiloto y Stuart Hosie como pasajero, SCADTA realizó el primer vuelo entre Barranquilla y Puerto Berrío. En 1921 se establecieron las rutas entre las ciudades de Barranquilla, Girardot y Neiva. El 23 de julio de 1929 se establecieron las rutas regulares entre Girardot y Bogotá. (AVIANCA S.A, 2016)

Una década más tarde, el 14 de junio de 1940, se constituyó Aerovías Nacionales de Colombia S.A. – Avianca, razón social que resultó de la integración de SCADTA y la compañía Servicio Aéreo Colombiano – SACO. En 1946 la compañía expandió su vuelo. Quito, Lima, Panamá y luego Miami, Nueva York y Europa fueron las rutas operadas por Avianca en DC4 y C54. (AVIANCA S.A, 2016)

Diez años más tarde, en 1956, Avianca llevó a la delegación colombiana que participaba en los Juegos Olímpicos de Melbourne, en Australia. Fueron 61 horas de operación, con escalas exclusivas para tanquear la aeronave. En 1960 Avianca operó su primer jet, el Boeing 707-120. En los 8 años siguientes se incorporaron los aviones Boeing 720B, 727-100 y 727-200 y 737-100. (AVIANCA S.A, 2016)

Siempre a la vanguardia, Avianca se convirtió en 1976 en la primera aerolínea latinoamericana en operar el Jumbo 747 que, hasta 1994 (en sus modelos -100 y -200B) hizo parte de su flota. En 1981 las posibilidades de servicio en tierra para los Pasajeros en Bogotá se ampliaron gracias a la construcción y puesta en servicio del moderno Terminal Puente Aéreo de Avianca, desde donde se sirvieron inicialmente las rutas a Miami, Nueva York, Cali, Medellín, Pasto y Montería. En 1990 Avianca adquirió dos de los aviones más modernos del mundo, Boeing 767 - 200 ER, los cuales fueron bautizados con los nombres de “Cristóbal Colón” y “Américo Vespuccio”. Dos años después llegó el primer McDonell Douglas MD83. Y un año más tarde, llegaron los Fokker 50. (AVIANCA S.A, 2016)

En 1994 se estableció una alianza estratégica que vinculó a las tres empresas más importantes del sector aeronáutico en Colombia: Avianca, SAM (Sociedad Aeronáutica de Medellín) y HELICOL (Helicópteros Nacionales de Colombia), lo que dio vida al Sistema Avianca. (AVIANCA S.A, 2016)

El 20 de mayo de 2002, Avianca y SAM conformaron junto con Aces (Aerolíneas Centrales de Colombia) la Alianza Summa. En noviembre de 2003 los accionistas decidieron iniciar la

liquidación de la Sociedad Alianza Summa y encaminar esfuerzos al fortalecimiento de la marca Avianca. (AVIANCA S.A, 2016)

En línea con su propósito de alcanzar el liderazgo en la región, en 2005 la Compañía modificó su razón social y se registró como Aerovías del Continente Americano S.A. El 21 de febrero de 2008 llegó el primer Airbus A320. Hoy la aerolínea opera 55 aeronaves de esta casa fabricante. En 2009 la aerolínea retornó al mercado de valores a través de una importante colocación de bonos adelantada en el mes de junio. (AVIANCA S.A, 2016)

El 7 de octubre de 2009, Synergy Aerospace Corp. - dueña de Avianca y Kingsland Holding Limited, propietaria de TACA, hicieron pública la intención de unir las aerolíneas para afianzar su posición estratégica en la región y potenciar su capacidad de crecimiento en la industria. En febrero de 2010, los inversionistas oficializaron la unión estratégica de sus negocios. Por parte del Grupo TACA se incluye a las aerolíneas TACA International y su participación en Lacsá, Taca Perú, Aviateca, Sansa, La Costeña, e Isleña. Por parte de Avianca, a Avianca, Tampa Cargo y AeroGal. En 2010, tras oficializar la integración de las aerolíneas del grupo, se dio marcha a un riguroso proceso de reorganización administrativa, así como de integración de sus redes de rutas, homologación de procesos y captura de sinergias. (AVIANCA S.A, 2016)

En marzo de 2011 se lanza el programa de Viajero Frecuente unificado, LifeMiles. A la fecha, este programa cuenta con más de 4.6 millones de socios. El 28 de marzo de ese mismo año, AviancaTaca emitió acciones por 500.000 millones de pesos colombianos. La demanda de acciones, con dividendo preferencial y sin derecho a voto, superó los 2.8 billones de pesos, equivalentes a 5 veces el monto base ofrecido. A lo largo de 2011 se inauguraron 12 nuevas rutas

y se incrementaron 155 frecuencias de vuelo, llegando a más de 100 destinos en las Américas y Europa, a través de más de 4.000 vuelos por semana. (AVIANCA S.A, 2016)

En 2011 se dio marcha al plan de fortalecimiento del negocio de carga, lo cual incluye la ampliación de la capacidad de bodegas en tierra y aire. En este marco se anunció la adquisición de cuatro aviones cargueros A330-200 Freighther, con capacidad de hasta 70 toneladas. En 2012 se firmó con Airbus una orden de compra de 51 aeronaves A320 Neo. (AVIANCA S.A, 2016)

El 21 de junio de 2012, Avianca y TACA ingresaron oficialmente a Star Alliance, la red global de aerolíneas más importante del mundo en términos de vuelos diarios, cubrimiento y servicios, multiplicando así las opciones y ventajas para los Pasajeros. El 10 de octubre de 2012 se anunció la adopción del nombre Avianca como marca comercial única para las aerolíneas subsidiarias de AviancaTaca Holding S.A.: Avianca, TACA, TACA International, TACA Regional, Tampa Cargo y AeroGal. (AVIANCA S.A, 2016)

En marzo de 2013 en la asamblea se decidió cambiar el nombre del holding de AviancaTaca Holding S.A. a Avianca Holdings S.A. El 28 de mayo de 2013 se realizó el lanzamiento y presentación de la nueva imagen de Avianca y Avianca Cargo para las aerolíneas del grupo. En noviembre de 2013, el holding entró con paso firme en el mercado de capitales internacionales a la Bolsa de Nueva York. (AVIANCA S.A, 2016)

### **Descripción del área específica de trabajo**

Para Avianca S.A los viajes grupales son un producto muy importante debido a que estas ventas generan un ingreso muy importante en toda la compañía y por lo tanto se necesita de una persona que maneje directa y únicamente esta área para que el servicio se preste de la mejor

manera y se lleve un control de está. En la figura 3, se muestra el ciclo de compra manejado actualmente por la base de Bucaramanga para el manejo de grupos.

*Ilustración 3. Ciclo de compra de viajes grupales.*



**Fuente:** Presentación de viajes grupales regional Nororienté.

### **Requerimiento.**

Las agencias o personas que deseen realizar un requerimiento deben llenar solicitar y llenar un formulario de solicitud de grupos donde deben indicar el responsable del grupo, el IATA con el que se va a realizar la emisión del grupo, el número de pasajeros solicitados y los perfiles de vuelo en los cuales desean realizar el viaje.



**Radicado y Cotización.**

Una vez recibida la solicitud del grupo, se procede a realizar el pedido de cotización a Bogotá a través de una plataforma llamada Group Agent, en esta plataforma se indican todos los datos relacionados con el grupo solicitado y una vez se envía, se recibe un número de radicado, al cual hay que hacerle seguimiento para saber cuándo es ofertada, con la oferta se procede a realizar la carta e cotización, en esta se especifica el valor de la Neta+Q<sup>1</sup> por pasajero, la cantidad de Tour Conductos<sup>2</sup> que se entregan y la fecha con el plazo límite de aceptación de la carta.

**Aceptación.**

Cuando se entrega la carta de cotización el cliente cuenta con un plazo de entre 1 y 7 días para responder esta carta y proceder a realizar los bloqueos de los cupos solicitados.

**Carta de Bloqueo.**

Se recibe la aceptación de la cotización por parte del cliente y esta se formaliza a través de Group Agent, después de esto Bogotá responde con un plazo de 24 horas donde envía el Récord donde están los cupos ya bloqueados, con esta información se le envía al cliente una nueva carta donde se le informa que los cupos están bloqueados y se fijan unas fechas de depósito inicial, emisión de tiquetes y emisión del Tour conducto.

**Depósito, Emisión y Tiquetes.**

El cliente debe realizar un depósito inicial dependiendo de la cantidad de pasajeros y la ruta en la que piensa viajar, una vez realizado el depósito lo siguiente es realizar la emisión de los

---

<sup>1</sup> **NETA+Q:** Precio del tiquete + Combustible, sin impuestos.

<sup>2</sup> **Tour Conducto:** Son tiquetes donde solo debe realizar el pago de las tasas aeroportuarias, estos se entregan dependiendo de la cantidad de pasajeros que se soliciten y la temporada de las fechas de los vuelos.

tiquetes de los pasajeros, esto se debe hacer aproximadamente un mes antes de la fecha de salida del vuelo, cuando ya todos los pasajeros se encuentran emitidos, se procede a autorizar el Tour Conducto para que también sea emitido. Una vez realizado todo esto, el grupo se encuentra listo para bordar, solo se debe realizar un Check-In 3 días antes de la salida del vuelo para agilizar este procedimiento en el aeropuerto.

### **Cambios y Cancelaciones.**

Estas se pueden realizar en el transcurso del manejo del grupo, desde hacer un cambio de nombre los tiquetes hasta cancelar el grupo totalmente. Estos cambios y cancelaciones están sujetos a unos términos y vigencias previamente establecidas en la carta de bloqueo, donde se estipulan las fechas límites y las posibles penalidades en las que se puede incurrir dependiendo del tipo de solicitud que se haga.

### **Nombre y Cargo del Supervisor.**

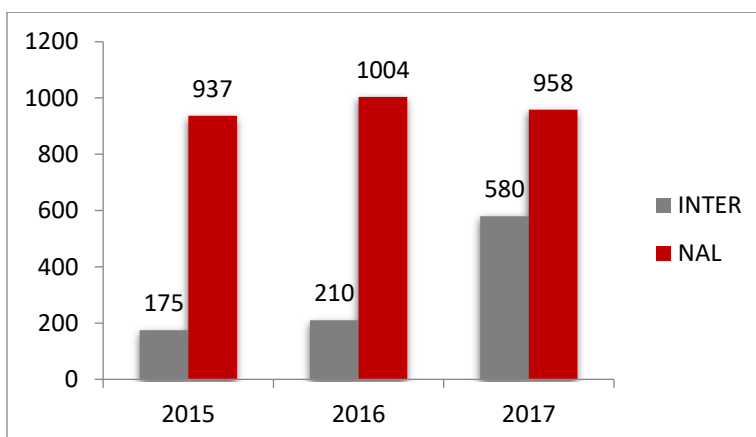
Gladys Liliana Moyano Acosta, Jefe de Ventas Santanderes

## Capítulo 2

### Diagnóstico de la Empresa

Durante los últimos 3 años en el área de grupos la cantidad de sillas vendidas en vuelos nacionales se ha mantenido en un promedio de 900 y 1000 pasajeros sin embargo para el 2017 vemos un aumento significativo en la cantidad de pasajeros movilizados en vuelos internacionales para los primeros 3 meses del año como se puede observar en la figura 4.

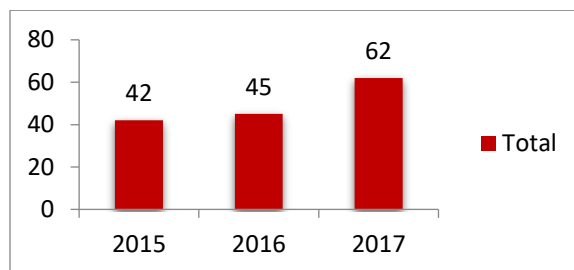
**Ilustración 4.** Sillas vendidas en rutas nacionales e internacionales entre enero y marzo.



**Fuente:** Elaboración propia.

En la cantidad de grupos que se han materializado, es decir, que se han vendido o se encuentra con depósito, las cifras son alentadoras puesto que se ha visto un incremento considerable en la cantidad de grupos concretados para el año 2017 con respecto a los años 2015 y 2016, como se puede apreciar en la figura 5, la cantidad de grupos materializados para el año 2017 es de 62.

**Ilustración 5.** Cantidad de grupos concretados entre enero y marzo.



**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, mediante algunos diálogos realizados con las principales agencias de viajes, estas aportan que los tiempos de respuesta se han incrementado en el último año, se estima que es debido a que las solicitudes de grupos se han visto en aumento, esto se hace evidente cuando se comparan la cantidad de grupos solicitados de los meses de Enero, Febrero y Marzo del año 2016, donde se solicitaron 139, 227 y 208 cotizaciones de viajes grupales respectivamente, frente al 2017, donde se solicitaron 204, 247 y 261 cotizaciones de viajes grupales, esto quiere decir que durante el primer trimestre del 2017 se han solicitado 138 cotizaciones más con respecto al mismo trimestre del año 2016.

También otro aspecto de se pudo notar son los permisos que la persona encargada de grupos tiene sobre los programas como AMADEUS<sup>3</sup> o PROS<sup>4</sup>, donde en varios casos se debe recurrir a otra persona en una base de diferente para que realice los procedimientos que no pueden realizar

---

<sup>3</sup> AMADEUS: Es un sistema de distribución que permite que permite realizar, gestionar y cancelar reservas en la aerolínea.

<sup>4</sup> PROS: Programa mediante el cual se cotizan, se confirman y se generan los cupos de los viajes grupales en AVIANCA S.A

en Bucaramanga, esto genera retrasos en los procesos la regional y no permite que se dé una respuesta oportuna al cliente.

## Capítulo 4

### Antecedentes

El manejo de la información es fundamental para cualquier empresa, con ello se puede lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado y obtener mayores niveles de capacidad de desarrollo. El manejo de información nos permite identificar cuáles las nuestras fortalezas con las que se cuenta y cuáles son las debilidades y sectores vulnerables como organización. Teniendo en cuenta que se sabe con certeza cuales son las debilidades y fortalezas se puede tener una planeación más alcanzable y factible, se puede identificar donde se tiene que trabajar más y que parte de la empresa necesita mayor atención. Esto ayudara a tener un control más amplio sobre el funcionamiento de todas las actividades de la organización.

Generalmente se piensa que las tecnologías de información solo se usan en la etapa de producción, y vienen a la mente los grandes sistemas de manufactura, o los sistemas automatizados de producción continua, sin embargo, actualmente las tecnologías de información deberán de estar presentes en todas las actividades de la empresa, en decir, en las etapas de entrada, transformación y salida.

Las tecnologías de información en los procesos de entrada, transformación y salida dan a la compañía una importante ventaja competitiva. ¿Por qué Microsoft es la más grande compañía de software? ¿Por qué Toyota es la manufacturera automotriz más eficiente? ¿Por qué McDonald's es la más eficiente compañía de comida rápida? Cada una de estas organizaciones sobresale en el desarrollo, administración y uso de tecnologías de información para administrar el entorno organizacional y crear valor para toda la compañía. (COHEN, 2014)

El área de grupos se ha venido desarrollando en un contexto cada vez más amplio, desde el año 2014 que traza su historia, el departamento de ventas de Avianca se ha esforzado por crear y confiar estableciendo nuevas tarifas para grupos en aras a la captación del cliente como fuente primaria en la consecución de objetivos como son la generación de ingreso y la satisfacción. (MENDEZ, 2016)

En colaboración con las dependencias de Avianca, se ha venido aportando sistemáticamente el cargo consolidándose desde 2015 como un pilar fundamental del cual se han creado planes estratégicos de venta en la zona Santanderes. (SANGUINO, 2015)

Se han implementado estudios de mercado para el sector Santander analizando factores internos y externos de la compañía, como son el establecimiento de objetivos hacia el diagnóstico de las ventas, como también considerando variables de decisión que influyen en la supremacía de la competencia entre las aerolíneas nacionales como LAN, COPA y AVIANCA, en donde esta última es la que predomina en cantidad de frecuencias de transporte aéreo de pasajeros en Colombia. Por consiguiente, el último precedente a este proyecto está enfocado a la postventa a nivel de aeropuertos, con respecto al bloqueo de sillas y reporte de grupo el día de la salida, dando pie para el justo desarrollo de este proyecto. (APARICIO, 2015)

En su diagrama de Pareto evidencia para el proceso se tiene que solucionar el 80% de las causas para que el proceso sea satisfactorio. Las principales razones por las cuales se presentan inconvenientes en el proceso datan desde elevadas tarifas cotizadas por el sistema de booking, hasta las demoras que se reflejan en los cambios de itinerario en la cola y revaluaciones. Reflejando así, una urgencia premeditada a suplir estas necesidades que afectan la decisión de compra o de supervivencia del cliente durante el proceso de la negociación. (MENDEZ, 2016)

Se habla posteriormente del proceso postventa como servicio para la consecución de los grupos en el formato FR\_NE0401\_17 FORMATO NOTIFICACIÓN MANEJO DE GRUPOS A ATOs, debido a que según la consecución de este tema es de relevancia alta, por consiguiente:

El área de viajes grupales cuenta con un manual de manejo de grupos, “Este instructivo describe los pasos básicos para realizar una adecuada solicitud sobre los servicios ofrecidos a los grupos, de esta manera ofrecer una experiencia consistente y homologada” (AGUILLON, 2016). Este manual maneja contenido aplicable para todos los grupos a nivel sistema, volando en las rutas operadas por Avianca. Pensando en las necesidades de estos clientes de viajes grupales, se diseñó en conjunto con Aeropuertos, Experiencia con el Cliente y Área Comercial una “Nueva Experiencia” compuesta por los siguientes servicios:

Notificación a aeropuertos: La notificación tiene dos partes, la primera es una pre-notificación que consiste en un pre envío de solicitudes de servicios al Aeropuerto, con el fin de validar si estos pueden ser brindados, dada las limitaciones de infraestructuras o restricciones, y la segunda parte es la notificación donde se realiza la solicitud de los servicios con apoyo de los aeropuertos. Requiere envío de formato, 72 horas antes de la salida del vuelo, donde se describe información específica con respecto a los grupos. (AGUILLON, 2016)

Pre chequeo vía web: En caso de no ser posible el pre chequeo vía WEB, Avianca brinda un servicio de apoyo en el aeropuerto para realizar este proceso para el área de grupos. Asignación de sillas grupal, siempre que sea posible: Consiste en organizar el grupo de tal manera que se asignen las sillas basado en las preferencias de los clientes. (AGUILLON, 2016)

Solicitud de servicios especiales desde la reserva: Por medio de este beneficio es posible prestar servicios especiales a los grupos relevantes, como presentaciones y anuncios especiales.



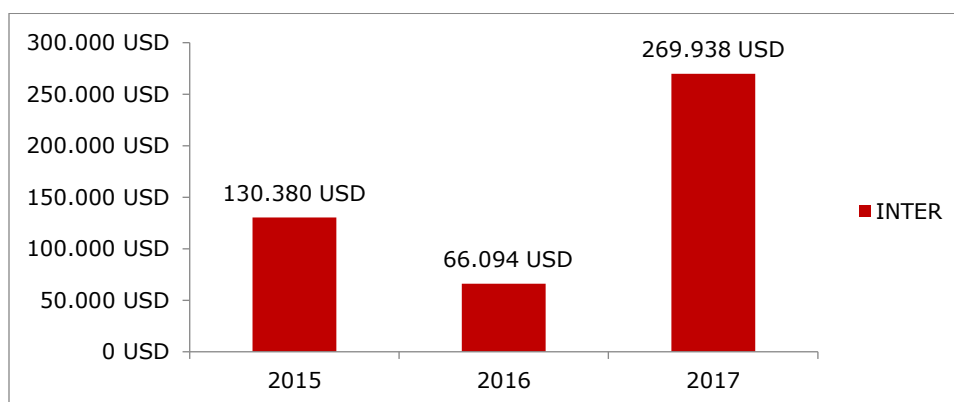
Sin embargo, esto es únicamente posible con el aval del gerente de la regional, y es aplicada a grupos con relevancia netamente importante, por lo que contiene exoneración de equipaje para la totalidad de pasajeros (se debe adjuntar carta de aprobación de Ancillary Revenue), Anuncio especial de abordaje en sala de espera, Fila preferencia para entrega de equipaje (Counter) y entre otras. (AGUILLON, 2016)

## Capítulo 5

### Justificación

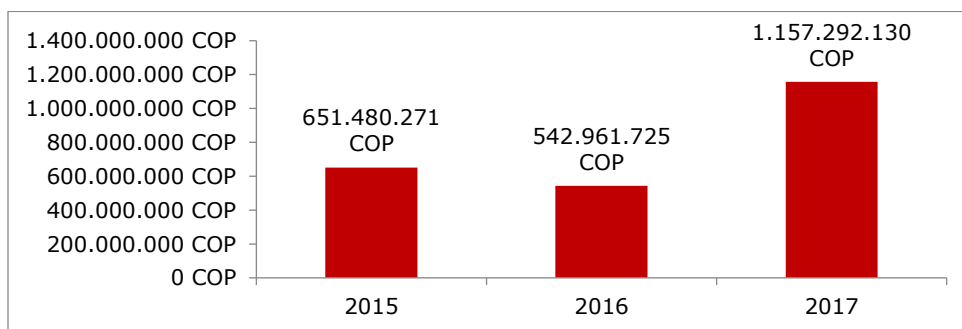
Las ventas en el área de grupos de para la región nororiente ha crecido significativamente gracias al aumento en las rutas internacionales, esto se ve reflejado en las ventas totales, que han superado ampliamente en el primer trimestre a los años anteriores como se puede apreciar en las Figuras 6 y 7. Esto hace que la compañía vea una gran proyección para grupos y los ejecutivos en ventas decidieron ir de lleno con esta área y apostar sus ingresos por KPIs en las ventas de grupos por lo que estarán promocionando aún más este producto.

**Ilustración 6.** Ventas en rutas internacionales para el primer trimestre.



**Fuente:** Elaboración propia.

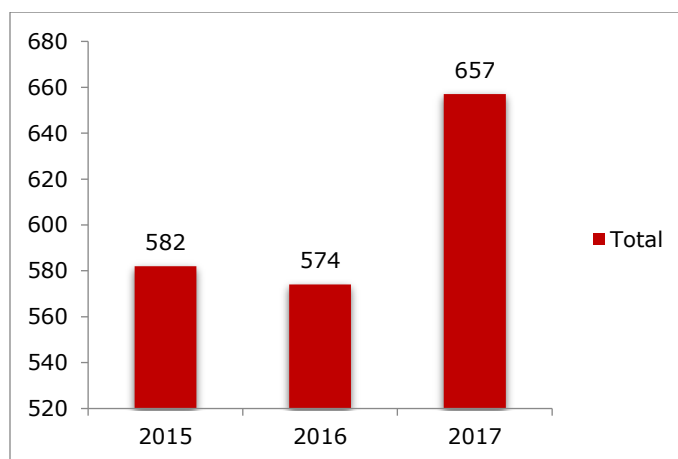
**Ilustración 7.** Ventas totales para el primer trimestre.



**Fuente.** Elaboración propia.

Estas cifras demuestran el potencial que tiene este producto para el año 2017 y lo importante que será para las metas del área comercial, pero, esto también trae un problema directo al proceso de grupos y es la alta demanda que se está manejando, donde cada vez se hace más complejo cumplir con unos tiempos prudentes de respuesta a los clientes y donde los tiempos de respuesta se están congestionando cada vez más y más, como se puede observar en la figura 8, las cantidad de solicitudes grupales han aumentado aproximadamente en un 15% con respecto a los años anteriores y se proyecta la brecha se siga haciendo más grande en el transcurso del año.

**Ilustración 8.** Cantidad de solicitudes radicadas en el primer trimestre.



**Fuente:** Elaboración propia.

Este crecimiento en la cantidad de solicitudes radicadas presentara un problema en los tiempos de respuesta a los clientes, ya que las cotizaciones son el proceso más demorado en toda el área grupal. Mediante una implementación de herramientas que optimicen el manejo de la información en el área grupal de Avianca en la regional Nororient, la compañía podrá obtener

una mejora en los tiempos de respuesta que no permita que los tiempos se vean afectados con la creciente demanda.

Además, con las mejoras en el manejo de la información también se verán afectados positivamente varios procesos importantes como la efectividad en la realización de las cartas de bloqueo, la gestión en la cancelación de grupos, ingresos de EMD's<sup>5</sup>, cambios de nombres, incapacidades, cambios de trayecto y el correcto flujo de información con los asesores de ventas.

Es por ello por lo que se ha hace indispensable buscar la manera de poder optimizar el proceso en el manejo de la información del área de grupos para de esta manera prestar un servicio efectivo y de calidad que es por lo que se caracteriza Avianca S.A y así asegurar el crecimiento exponencial en ventas que se proyecta.

---

<sup>5</sup> EMD: Un documento de cargos varios electrónico (EMD) le permite reservar y realizar el seguimiento de las ventas de las aerolíneas, sean directas o mediante agencias vinculadas a sistemas de distribución global (GDS), pero también para el suministro de servicios en el aeropuerto y para el cobro de ingresos de las aerolíneas mediante su sistema de contabilidad.

## Capítulo 6

### Objetivos

#### Objetivo General

- Realizar e implementar herramientas de optimización para el manejo de la información que aporten y apoyen el proceso de ventas grupales del Nororiente Colombiano para la empresa Avianca S.A

#### Objetivos específicos

- Realizar un seguimiento del manejo actual de la información en el proceso de ventas grupales en la base de Bucaramanga.
- Identificar las principales falencias en el manejo de la información y los tiempos críticos del proceso de ventas grupales.
- Determinar las posibles mejoras y optimizaciones que se pueden realizar para disminuir y eliminar las falencias identificadas en el manejo de los grupos del nororiente colombiano.
- Elaborar nuevas herramientas en el manejo de información del proceso de viajes grupales que permitan realizar un manejo más eficiente del área y una optimización de los tiempos de respuesta que se manejan actualmente.
- Establecer indicadores que permitan medir y controlar el impacto de las herramientas de optimización de la información aplicadas en el proyecto.
- Implementar herramientas que apoyen el proceso de ventas grupales mediante la optimización de la información para la base del Nororiente Colombiano.

## Capítulo 7

### Marco Teórico

Para entender un poco de la importancia que tiene el manejo de la información en las empresas es necesario conocer la antigüedad de esta, la importancia que ha tomado a lo largo del tiempo y cómo se ha convertido en un pilar fundamental para la toma de decisiones de una compañía.

#### Historia

Entre los años 301 a 1000, en lo que se conoce como la Alta Edad Media, el almacenamiento, acceso y uso limitado de la información se realizaba en las bibliotecas de los monasterios de forma amanuense o manual.

En el año 1300 los Incas (Perú) usan un sistema de cuerdas para el registro de información numérica llamada Quipu, usado principalmente para contar ganado.

En el año 1500 con el nacimiento de la imprenta (Gutenberg) en la edad moderna, los libros comienzan a fabricarse en serie y surgen los primeros periódicos

En el siglo de los XX se inicia la primera retransmisión de televisión que afectará al manejo y tratamiento de la información con gran impacto en los métodos de comunicación social durante todo el siglo. El innovador Nikola Tesla inventa la radio. En 1947 En diciembre John Bardeen, Walter Houser Brattain y William Bradford Shockley, inventan el transistor, acaban de sentar sin saberlo la primera de las dos bases para una nueva revolución tecnológica y económica, actuando

como detonante de un aumento exponencial de la capacidad de integración microelectrónica y la potencia de cálculo del 1 ordenador. (MATTERLART, 2007)

En 1948 Claude E. Shannon, elabora las bases matemáticas de la Teoría de la Información. Acaba de dar la segunda base de la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación: la aplicación del Álgebra de Boole será el fundamento matemático para industrializar el procesamiento de la información. Nace así la ciencia de la computación o Ingeniería informática. La nueva revolución económica está servida. La humanidad entra en la Era Digital usando el transistor y la numeración binaria para simbolizar, transmitir y compartir la información.

En 1969 en el contexto de la guerra fría, nace la Internet cuando se establece la primera conexión de computadoras, conocida como ARPANET, entre tres universidades en California y una en Utah, Estados Unidos, con el objetivo inicial de facilitar una red de comunicaciones militares a prueba de bomba. Su expansión y popularización, y la democratización del conocimiento que facilita, transformará radicalmente las relaciones económicas, sociales y culturales en un mundo más y más interdependiente.

Ya en el siglo XXI, en un corto período de tiempo, el mundo desarrollado se ha propuesto lograr la globalización del acceso a los enormes volúmenes de información existentes en medios cada vez más complejos, con capacidades exponencialmente crecientes de almacenamiento y en soportes cada vez más reducidos. A pesar de ello todavía existen muchas fuentes de información en formato no digital o inaccesibles digitalmente por diversas causas. En este marco la proliferación de redes de transmisión de datos e información, de bases de datos con acceso en línea, ubicadas en cualquier lugar, localizables mediante Internet, permiten el hallazgo de otras

redes y centros de información de diferentes tipos en cualquier momento desde cualquier lugar.

Es el resultado de datos gestionados a través de aplicaciones informáticas donde los datos son procesados y transformados en información que posteriormente es manejada como signo integrador y característico de progreso económico del siglo XXI. (MATTERLART, 2007)

El que tiene la información, tiene el poder, esta frase cae como anillo al dedo a lo que en realidad se viene presentando al interior de las empresas con el manejo de la información, la mayoría de las situaciones de dificultades, de cualquier índole (legal, tributario, financiero, de manejo de personal, etc.) en la gerencia de las empresas se presentan por el mal manejo de la información, las principales causas de estas dificultades se presentan debido a lo siguiente:

- a) No se tiene a tiempo para tomar decisiones oportunas, la información debe estar disponible al momento que se requiere, para ello se debe invertir en un buen sistema de información adecuado a las necesidades del negocio, hoy en día es posible conseguir en el mercado este tipo de herramientas de software, los precios son cada vez más bajos e incluso se pueden conseguir en arrendamiento, en modalidad de procesamiento remoto o en pago por demanda, lo cual garantiza el mantenimiento adecuado.
- b) No se analiza, se toman decisiones erradas o se dejan de tomar decisiones (el no decidir, es de alguna manera una decisión) por no analizar la información que se tiene al interior de la empresa, los sistemas de información, contienen hoy en día las bases de datos que nos permiten saber con claridad cualquier información que se requiera para tomar decisiones, es factible saber cualquier cosa, como por ejemplo, cual es el producto más vendido, cuáles son sus especificaciones, cuáles son los hábitos de pago



de los clientes, cuáles son los niveles de inventario, etc. Solo es cuestión de generar el listado o archivo correspondiente de acuerdo con lo requerido para tomar la decisión adecuada.

- c) No se tiene el personal idóneo, las empresas no quieren invertir en profesionales competentes, idóneos con la formación y la actualización adecuada, estos cuestan muchos más que profesionales con menor nivel de formación, al final se obtiene lo que se compra, si se contrata un profesional por prestación de servicios para el manejo de la información y se le paga una baja remuneración, este debe aceptar tres, cuatro o más clientes para poder completar su ingreso y poco tiempo le puede dedicar a cada uno de ellos y poco podrá aportar.
- d) Se trabaja para la urgencia, las empresas deben entregar reportes para muchas entidades como la Dian, las superintendencias de sociedades o financiera, las cámaras de comercio, los municipios y en muchas ocasiones por no tener la infraestructura adecuada y el personal requerido e idóneo se debe invertir gran parte del tiempo en el cumplimiento de estas obligaciones o requerimientos de información y se deja de último el manejo de la información para la toma de decisiones.

Todas estas dificultades conducen a un único camino, los errores en la toma de decisiones al interior de las empresas que genera dos efectos perversos, la pérdida de rentabilidad del negocio y el aumento de los riesgos del mismos, exactamente lo contrario a lo que debe buscar la gerencia. (MALDONADO, 2013)

Ya en los años 90 empezamos a hablar con insistencia de la Sociedad de la Información, y ahora sabemos que la información disponible en el mundo se duplica cada mes. Quizá no siempre encontramos lo que buscamos, pero sin duda es mucho lo que se nos ofrece y hemos de

saber extraer el máximo conocimiento de la información disponible. Éste es un reto por encarar: llegar a lo que se nos ofrece, separar lo bueno de lo mediocre, incorporarlo a nuestros conocimientos y encontrarle idónea aplicación. Casi nadie cuestiona ya el aprendizaje permanente, y, más allá de asistir a cursos periódicamente, éste nos obliga a manejarnos bien con la mucha información técnica y científica, impresa o electrónica, a que podemos acceder.

Si el PC es nuestra herramienta, la información viene a ser, en muchos casos, la materia prima de nuestro quehacer cotidiano. Debemos dominar el saber del campo en que nos movemos, y además hemos de estar generando nuevo conocimiento: ampliando el campo. Ésta parece ser la fórmula de la prosperidad, de la supervivencia, del acceso al futuro en la economía de nuestros días.

Hace algo más de diez años, empezaron a extenderse de manera separada dos conceptos relacionados con la Sociedad de la Información: en las empresas, la gestión del conocimiento; y en las universidades, la suficiencia o destreza informacional. El primero (knowledge management) parecía suponer una especie de reingeniería conceptual de los tradicionales sistemas de gestión de la información en las empresas, atendiendo con mayor cuidado a la información técnica, funcional y relacional de la actividad empresarial: el know what, el know how, el know why, el know who... El segundo (information literacy) surgía entre documentalistas y en algunas universidades, en sintonía con la creciente preocupación por el aprendizaje permanente (self directed lifelong learning). La idea de suficiencia informacional apunta al acceso, uso y aprovechamiento de la creciente información disponible.

Desde aquellos años 90, por una parte, el avance de la gestión del conocimiento en las empresas no ha sido siempre satisfactorio a pesar de las potentes herramientas disponibles, y por

otra, la información ha seguido multiplicándose sensiblemente y poniéndose a nuestra disposición a través de las TIC. Hoy, aquellos conceptos se han aproximado muy visiblemente entre sí en el mundo empresarial, para entrar en sinergia con las figuras del nuevo directivo y el nuevo trabajador, también muy especialmente con la idea del aprendizaje permanente, desde luego con la necesidad de innovar, y, en definitiva, con la evolución de la economía.

En las organizaciones, la destreza en el uso y aprovechamiento de la información interna y externa accesible parece más que necesaria, aunque no siempre la poseemos en el grado preciso. Quizá las nuevas generaciones salgan de las universidades con sólida preparación para el aprendizaje permanente, pero las empresas necesitan hoy mayor dosis de conocimiento para encarar mejor sus retos de competitividad y prosperidad en la nueva economía. El concepto de excelencia empresarial ha evolucionado con las nuevas realidades, y no parece cuestionarse que debamos ser asimismo excelentes en la traducción de información a conocimiento, y en el flujo de éste en las empresas. Todo apunta ciertamente a la necesidad de que mejoremos nuestra competencia informacional. (FERNÁNDEZ, 2007)

“Cuando permitimos que las nuevas tecnologías nos hipnoticen, caemos en la gula de engullir una información abrumadora que nos impide concentrarnos en lo capital: la síntesis. Hay algo peor que no tener información: carecer de criterios de selección que filtren y proporcionen únicamente las referencias que tienen significado para estudiar un asunto. Cuando el que debe decidir no dispone de toda la información, pero conoce la realmente esencial, suele aplicar un sentido común adicional, que con frecuencia logra intuiciones holísticas, más geniales que aquellas derivadas de valorar información no relevante”. (POMES, 2002)

Aquí ya se nos alertaba sobre esa especie de diferencia existente entre la información y el conocimiento. Parecía que lo importante era manejarse con la tecnología para acceder a la información, pero hemos de enfocar también nuestra atención sobre cómo traducir la información a conocimiento, en lo que llamamos aprendizaje permanente, a lo largo y ancho de nuestra vida laboral. Tampoco estaría mal profundizar en el paso del conocimiento a la acción o en el del conocimiento a la innovación, pero centrémonos ahora en la adquisición de nuevo saber, a partir de la información logística, técnica y científica disponible. (FERNÁNDEZ, 2007)

El manejo de información es un proceso que exige informarse e informar. Es decir, exige construir, primero, una representación de una determinada realidad con los datos que adquirimos de ella para poder darla a conocer, disponiendo esa representación al alcance de los demás o comunicarla.

Es un proceso dinámico porque está en continuo movimiento, inevitable porque se requiere para la transmisión de mensajes, irreversible porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse, bidireccional porque existe una respuesta en ambas direcciones, verbal y no verbal porque implica la utilización de ambos lenguajes.

Todas las empresas son empresas de información, muchas empresas que por lo general no se consideran de información, la información representa en realidad un gran porcentaje de la estructura de costos. Esencialmente, la información es el pegamento que mantiene unida la estructura de todas las empresas.

La cadena de valor de una compañía está compuesta por todas las actividades que ésta lleva a cabo para diseñar, producir, comercializar, proveer y apoyar su producto. Las cadenas de valor de las compañías que se abastecen y compran entre ellas colectivamente componen la cadena de

valor de una industria. Su configuración particular de competidores, proveedores, canales de distribución y clientes.

Cuando pensamos en una cadena de valor, tendemos a visualizar un flujo de actividades físicas y tangibles. Pero la cadena de valor también incluye toda la información que fluye dentro de una compañía y entre una compañía y sus proveedores, sus distribuidores y sus clientes reales o potenciales. Las relaciones con los proveedores, la identidad de marca, la coordinación de los procesos, la lealtad de los clientes, la lealtad de los empleados y las transferencias de los costes dependen de diversos tipos de información.

Por ejemplo, cuando se habla del valor de las relaciones con los clientes, a lo que en realidad se refieren es a la información exclusiva con la que cuentan respecto de sus clientes y la que sus clientes tienen respecto de la compañía y sus productos. Las marcas, después de todo, no son más que la información, real o imaginaria, intelectual o emocional, que los consumidores tienen dentro de sus cabezas respecto de un producto. Y las herramientas utilizadas para construir una marca, la publicidad, la promoción, representan información o formas de transmitir información. (Lilia, 2011)

La gestión de la información debe ser estratégica: ahora que se tienen grandes cantidades de información, la pregunta es cómo procesarlas rápida y eficazmente para obtener datos relevantes para la organización. De esta manera, se puede alcanzar una reducción significativa en costos al utilizar la información correctamente e incrementar la productividad y el valor para la empresa.

En muchas ocasiones los datos en las empresas son de difícil acceso y están “contaminados” por otros inservibles. Al no disponer de soluciones analíticas, las bases de datos que han

conseguido almacenar información relevante no pueden rentabilizarse al máximo. Para lograr una gestión estratégica se requiere:

- Reconocer la información de la empresa como un activo estratégico que debe ser manejado como tal.
- Un proceso de definición y gestión para el diseño y el modelado.
- La integración contextual de todos los datos sin importar el tipo (estructurado, semi-estructurado o no estructurado), origen (interno o externo) y ubicación.

Así como la analítica se aplica a diferentes problemas de negocio para ganar eficiencia y generar valor, también sirve para optimizar las rutinas de gestión de la información, sentando las bases de un enfoque estratégico de administración de la información. Para garantizar el éxito, es fundamental seguir tres pasos que conducen a una cultura basada en el uso de la información:

1. Planificación: fijar objetivos claros y diseñar la estructura tecnológica para lograrlos; lo importante es que la empresa no se ahogue en demasiadas soluciones tecnológicas sin utilidad.
2. Almacenamiento de datos: trabajar con las soluciones de extracción, transformación y carga de datos, las cuales los detectan, integran y limpian antes de almacenarlos. Se requiere una gran flexibilidad en la acumulación y acceso a los datos, así como tecnología de seguridad, reserva y recuperación para el manejo de grandes volúmenes de información.
3. Implementación de soluciones de inteligencia: utilizar las herramientas que faciliten el análisis de datos para obtener conocimiento inteligente a partir de los mismos.

## **Tiempos de respuesta al cliente**

La medición de tiempos en el área de grupos garantiza una cooperación de grupos de trabajo de otras regionales debido a que se monitorea la respuesta al cliente entre áreas, en aras a determinar los puntos críticos, a través de la implementación de estos procedimientos permitirá cuantificar y estandarizar el proceso, permitiendo definir los SLA (Service Level Agreement) de cada una de las áreas que interfieren y atacar los cuellos de botella. (AVIANCA- Revenue Management, 2016).

Este modelo de optimización fue implementado durante agosto de 2016, inicialmente proponiendo la medición de tiempos de respuesta al cliente como principal prioridad, desde el tiempo 1 en donde se recibe la solicitud del cliente, el siguiente tiempo 2 el cual se basa en montar la solicitud al sistema de grupos PROS Group Agent hasta que el analista o autopilot emita una cotización y el tiempo 3 es el tiempo que se tarda en hacer las validaciones y enviar la carta oferta al cliente. (MENDEZ, 2016)

El monitoreo de tiempo de respuesta responde al tiempo en horas que se tardan las etapas de solicitud del cliente, generación de radicado en el sistema de grupos (Group Agent), recepción de la oferta y creación de carta de cotización una vez es recibida la solicitud del cliente debidamente diligenciada en el respectivo formato de grupos, o teniendo en cuenta la hora de visita del cliente en caso tal de que la información del grupo se recibiera directamente en la oficina. Bajo la política de grupos se establece que el tiempo de respuesta de la aerolínea es menor o igual a 72 horas hábiles, una vez sea radicado el grupo en el sistema. (AGUILLON, 2016)

## **Manejo de la información**

Actualmente se maneja una base de datos en la cual se lleva una información histórica del manejo de grupos desde el 2016, donde aparece cada grupo que fue solicitados, si llego a materializarse, el tiempo de respuesta promedio que tomo desde que fue solicitado hasta que tuvo respuesta de la carta oferta, la tarifa que aplica a cada uno de los pasajeros y los fechas en las cuales se debe realizar el deposito inicial y la emisión del grupo.

El ingreso de nombres es un procedimiento que se realiza cuando la agencia va a emitir el grupo, inicialmente se manejaba bajo un proceso regular de envío de formato de nombres a la base de Barranquilla para que fueran ingresados en esta base directamente, sin embargo, se encontró que este proceso retrasaba la emisión del grupo, generando complicaciones a la agencia y provocando la generación de reproceso. A raíz de esto se solicitó el permiso para realizar el proceso de nombres directamente en la base de Bucaramanga, generando resultados oportunos y mejorando el control de las reservas, lo cual disminuye en gran magnitud los reproceso.

(AGUILLON, 2016)

Actualmente la aerolínea ofrece como valor agregado un servicio de manejo de grupos en aeropuerto, con el fin de generar una experiencia de grupos estandarizada y consistente durante el vuelo en donde se incluyen las etapas de:

- Notificación a aeropuertos
- Pre chequeo vía web
- Asignación de sillas grupal siempre que sea posible
- Solicitud de servicios especiales desde la reserva
- Servicios adicionales y Exclusivos



A pesar de que este servicio es aplicable a todos los grupos a nivel sistema que vuelen en rutas operadas directamente por Avianca, actualmente no es un servicio que se aplique en la base Bucaramanga, puesto que no se han establecido los lineamientos bajo los cuales se van a regir, ni se ha realizado el respectivo estudio de la política que incluye los pasos básicos para realizar la respectiva solicitud sobre los servicios ofrecidos a los grupos en los aeropuertos.

Parámetros para solicitar los servicios de aeropuertos: Una vez revisada la política de manejo de grupos se han determinado algunos parámetros para la solicitud de servicios especiales de grupos tales como los siguientes:

Los servicios de aeropuertos se brindarán especialmente a grupos con gran impacto en ventas, corporativos o por eventos especiales.

Estos servicios se manejarán con los grupos que salen de los aeropuertos de Bucaramanga, Cúcuta y Bogotá.

Los servicios adicionales y exclusivos solo se brindan a los grupos recomendados por las agencias que se identifiquen como estratégicos en las ventas de la región.

Los servicios adicionales y exclusivos exigen un estudio realizado por la ejecutiva para evaluar la importancia del grupo y adicional se debe tener la autorización del jefe de ventas de la base.

Las agencias deben solicitar al área de grupos los servicios de aeropuertos que requiera una vez se realice la emisión total del grupo por medio del diligenciamiento de los respectivos formatos, estos formatos se deben enviar diligenciados antes del tiempo estipulado en la política de manejo de grupos en aeropuertos. (AGUILLON, 2016)

## **Métodos cualitativos de tomas de decisiones**

*Lluvia de ideas.* Técnica práctica para generar ideas nuevas detectando el problema en forma simple y específica. Se utiliza para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de éstas.

*Sinéctica.* Este método es muy similar a la lluvia de ideas. La sinéctica utiliza una herramienta: la analogía. La analogía es un ejercicio de comparación o relación entre personas, hechos o términos, señalando características generales y particulares, generando razonamientos basados en las semejanzas halladas entre aquellos. Se analiza a fondo el problema, el líder soluciona parte clave del problema, un experto debe evaluar las ideas y su viabilidad.

*Consenso.* La decisión por consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.

*Delphi.* Esta herramienta tiene como fin conocer la opinión de un grupo de personas expertas o especialmente interesadas sobre un tema determinado. La duración de la técnica puede oscilar entre los 40 y 60 días. Su desarrollo consiste en hacer llegar a los expertos una serie de cuestionarios, De este modo se puede llegar a una aprobación sin llegar a la obligación de abrir un proceso de discusión y debate.

*Técnica de la pecera.* Reside en crear un pequeño grupo de representantes con conocimientos especializados en el área del problema, quienes se sentarán en una mesa redonda para proponer sus ideas y opiniones al respecto, mientras que el resto del grupo escucha.

(CASTILLO HERNANDEZ, 2006)

## Capítulo 8

### Metodología

Se comenzó por recolectar información durante las primeras 6 semanas de la práctica con el fin de conocer mejor el proceso, los tiempos de respuesta que se estaban manejando y las posibles falencias que se percibían mediante la observación directa.

Se detectó que los puntos críticos principales en la respuesta al cliente se daban en tres momentos fundamentales:

1. Subir la solicitud de grupos a la plataforma de Group Agent,
2. Enviar la oferta a través de una carta de cotización al cliente.
3. Enviar la carta de bloqueo una vez la empresa aceptaba lo propuesto en la cotización.

Teniendo esta información, se solicitó una reunión por teleconferencia con los ejecutivos de ventas de cada ciudad perteneciente a la regional de ventas de la regional Nororiente con el fin de realizar una lluvia de ideas de acuerdo con los principales problemas que ellos percibían del área de grupos y evaluar la viabilidad de cada una de estas.

Se realizó una reunión con los ejecutivos de ventas de la regional junto con la jefe de ventas con el fin de recopilar las posibles mejoras que aporten a mejorar la experiencia y calidad del producto de viajes grupales tanto para los clientes como para los colaboradores de la compañía, después de esto se realizó una lista con cada una de las opciones de mejora presentadas. Las propuestas fueron las siguientes:

1. Aumentar la eficiencia en la realización de las cartas de cotización y de bloqueo.

2. Obtener una firma de Amadeus con más permisos para incrementar la autonomía en la regional.
3. Realizar capacitaciones de grupos a las agencias de viajes de Bucaramanga.
4. Mejorar la base de datos de la regional Nororiente.
5. Realizar informes semanales de los indicadores y ventas del área de grupos para los ejecutivos de ventas de cada una de las ciudades que conforma la regional.

Debido a que las opciones que se podían mejorar sin interferir con la sinergia en Bogotá eran pocas, se decidió trabajar en cada uno de los puntos recopilados dentro de la lluvia de ideas, los cuales se presentan a continuación:

**Primera Propuesta. Aumentar la eficiencia en la realización de las cartas de cotización y de bloqueo.**

Teniendo en cuenta que las cartas de cotización y bloqueo hacen partes de los puntos críticos encontrados en la observación directa, se incluyeron dentro de los puntos a desarrollar en la lluvia de ideas con el fin de mejorar los tiempos de respuesta a las agencias de viajes y los clientes directos.

Se implementó una herramienta de Microsoft Word, la cual permite crear un documento combinándolo con una base de datos en Excel, esto proporciona que algunos campos variables dentro de las cartas de cotización y de bloqueo se llenen automáticamente al momento de realizar la combinación de correspondencia.

Los campos que se llenan automáticamente para la carta de cotización son el radicado de grupo y el responsable del grupo mientras que para la carta de bloqueo se llenan automáticamente el radicado, el responsable del grupo, la agencia de viajes, el nombre de grupo, el récord, la fecha de salida y fecha de regreso, la cantidad de pasajeros, la tarifa neta y la cantidad de tour conductos autorizados. Todo esto con el fin de disminuir los tiempos de entrega de estas cartas realizando este proceso con mayor eficiencia.

**Segunda Propuesta. Obtener una firma de Amadeus con más permisos para incrementar la autonomía en la regional.**

El conseguir autonomía para el área de grupos a nivel regional ha sido un trabajo constante, desde que se instauró el área en las oficinas de Bucaramanga se han logrado grandes avances, desde tener todas las solicitudes de cotización que llegaban, a tener una firma propia de PROS y AMADEUS. En esta ocasión se tocaron tres puntos importantes, las cancelaciones de grupos, la autorización de reembolsos de depósitos y la posibilidad de ceder los récords a las agencias, todo esto directamente desde la regional y sin tener un tercero de por medio, ya que algunas de estas labores se debían manejar de manera inmediata y no recibíamos la respuesta oportuna por parte de los encargados de grupos en Barranquilla y Bogotá.

Se llevó a cabo una teleconferencia entre la oficina principal de grupos en Bogotá, la regional de Barranquilla y la Regional Nororiental con el fin de tocar estos tres temas. En la teleconferencia estuvieron presentes la jefe de ventas de Santanderes Liliana Moyano Acosta y el actual pasante de grupos Juan David Estevez. Por parte de la regional Nororiental, se dieron a

conocer nuestras consideraciones con respecto a la cancelación de grupos, los reembolsos y la posibilidad de ceder los récords directamente, después de esta reunión y con previa aprobación de las directivas en Bogotá, se llegó a la conclusión de estos tres puntos:

1. Se permitió realizar la cancelación de grupos de acuerdo con las políticas de grupos actuales, siempre y cuando el grupo no se encuentre tiqueteado todavía, se deberá dejar un mensaje en el récord cancelado que diga la persona responsable que pidió la cancelación y si la cancelación aplica algún tipo de penalidad o no.
2. Se aprobó autorizar los reembolsos directamente desde la regional teniendo en cuenta que se debía revisar cuidadosamente que estos reembolsos fueran acorde a las políticas de grupos y que no tuvieran ningún tipo de penalidad.
3. Con respecto al permiso para poder ceder los récords, éste no se pudo lograr debido a que las firmas de Amadeus con los permisos solicitados por el momento se encontraban agotadas y todavía no se había definido cuando se volverían a adquirir más de estas en un futuro próximo.

### **Tercera Propuesta. Realizar capacitaciones de grupos a las agencias de viajes de Bucaramanga.**

Constantemente las agencias de viajes realizaban llamadas en las cuales solicitaban que se les explicara algunas de las políticas establecidas para grupos ya fuera por desconocimiento de estas o porque no entendían los respectivos formatos de cartas de cotización y de bloqueo. Esto se consideró importante se podía tener una aproximación a los principales clientes y de paso evitar

las constantes llamadas que interrumpían las demás labores que se realizaban en el área debido a que es una única persona la encargada de todo en la regional.

Se realizaron visitas a las agencias de Bucaramanga que más han solicitado y materializado grupos durante el último año, por lo que las visitas fueron dirigidas a las agencias: Santur, Seis Continentes, Turismo Internacional, Giramundo, Rumbos y Teen Travel. Además de esto se realizó una capacitación en las oficinas de Avianca cuando se presentó el cambio de políticas, donde se explicaron todos los nuevos requisitos que iban a aplicar a partir del 06 de Julio.

**(Anexo A)**

#### **Cuarta Propuesta. Mejorar la base de datos de la regional Nororienté.**

Este punto se origina de una propuesta por parte del pasante de grupos de Bucaramanga con el fin realizar un nuevo buscador, debido a que el antiguo se encontraba completamente obsoleto debido a que, al agregar nuevas columnas a la base de datos, las fórmulas ya no coincidían con la información que debían mostrar, además, la hoja se encontraba protegida por una contraseña desconocida, por lo tanto, el antiguo buscador no se podía corregir y se debía crear uno nuevo.

Para esto se incluyó una nueva hoja llamada BUSCADOR en la base de datos en Microsoft Excel. Los grupos tienen un radicado único para cada uno de ellos, por lo tanto, este es el que usó como clave para crear el buscador. Digitamos el radicado dentro de la matriz de la base de datos y después hacemos que busque en cada una de las columnas la información que se pretende. El buscador arroja información como la agencia encargada del grupo, el mes en que se solicitó, el responsable del grupo, el lugar de origen y destino de los vuelos, las fechas de salida,

las fechas importantes de pagos y emisiones, el récord de la reserva, la tarifa de los pasajeros y las observaciones que tenga el grupo. De este modo en caso de que una agencia este necesitando alguna información del grupo, se le podrá suministrar de una manera mucho más rápida.

(Ilustración 1)

*Ilustración 9. Buscador de la base de datos de la regional.*

AGENCIA	IATA	RESPONSABLE	BASE	MES SOLICITUD	AÑO SOLICITUD	ORIGEN	DESTINO	FECHA SALIDA	FECHA REGRESO	PAX SOLICITADOS	PAX CONFIRMADOS	ESTADO	PLAZO EMD	PLAZO EMISION	PLAZO
SANTUR CENTRO	76842290	MARIA ISABEL HERNANDEZ	BGA	junio	2017	BGA	ADZ	28/09/2017	1/10/2017	30	30	DEPOSITO	28/06/2017	11/09/2017	15/09/

*Fuente:* Base de datos, elaboración propia.

Asimismo, se ejecutaron algunos indicadores de medición de metas para la compañía, donde el interés primordial era conocer la materialización de grupos que estaba concretando la regional. Con base a esto se manejaron la materialización por base, materialización por agencia, materialización por ejecutiva, tiempo promedio de respuesta 1, tiempo promedio de respuesta 2, tiempo promedio de respuesta total, variación de tarifa media internacional y nacional, variación porcentual de pasajeros, variación porcentual de solicitudes de grupos y la variación porcentual de grupos concretados.



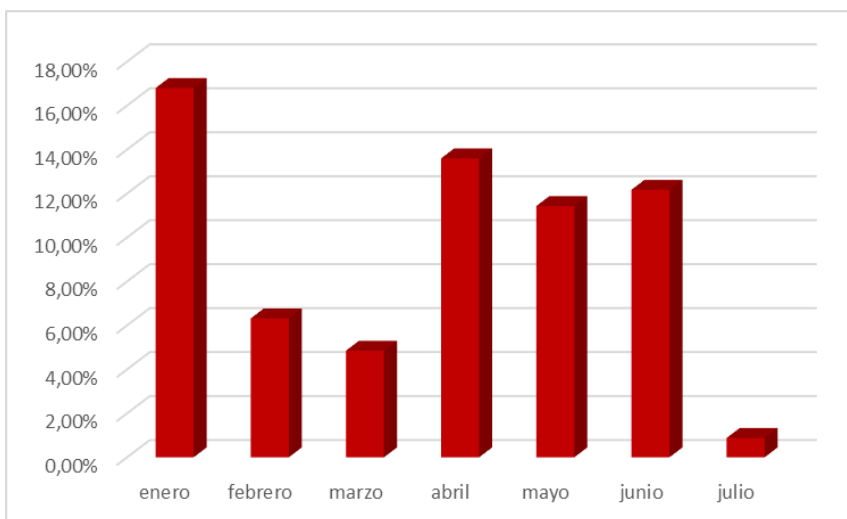
### Materialización por base.

La materialización por base permite observar el comportamiento que están teniendo cada una de las ciudades que pertenecen a la regional nororiente con respecto a la cantidad de grupos confirmados vs la cantidad de grupos solicitados.

La meta del área de grupos es conseguir una materialización mínima del 10% en las bases de Bucaramanga y Cúcuta, y un 8% en la base de Montería. El indicador se revisa semanalmente en la presentación de seguimiento de grupos.

$$\frac{\text{Cantidad de grupos concretados por base}}{\text{Cantidad de grupos solicitados por base}} \times 100$$

**Ilustración 10.** Materialización en la base Bucaramanga.



**Fuente:** Base de datos, elaboración propia.

En la ilustración 10 se puede observar que en el mes de febrero y marzo se presentó una disminución en la materialización, esto debido a un fuerte incremento en el número de cotizaciones que al final no fueron bloqueadas, en los siguientes tres meses se obtuvo una materialización por encima de la meta del 10% pero en julio volvió a descender precipitadamente

debido a que se realizó un cambio de políticas a nivel nacional y esto produjo una serie de confusiones y dificultades a las agencias de viajes las cuales optaron por cesar el bloqueo de grupos momentáneamente.

### Materialización por agencia.

Este indicador permite tener un control del comportamiento de compras que están teniendo las agencias de viajes, al comparar la cantidad de grupos confirmados por parte de la agencia versus la cantidad de grupos solicitados por parte de esta.

$$\frac{\text{Cantidad de grupos concretados por agencia}}{\text{Cantidad de grupos solicitados por agencia}} \times 100$$

*Ilustración 11. Indicador de materialización por agencia*

RESPONSABLE	(Todas)	
MES SOLICITUD	mayo	
AGENCIA	RUMBOS	
ESTADO	(Todas)	
Etiquetas de fila		
	Cuenta de RADICADO MASTER	
2017		5
<b>Total general</b>		<b>5</b>
MES SOLICITUD		
	mayo	
AGENCIA		
	RUMBOS	
ESTADO		
	(Varios elementos)	
RESPONSABLE		
	(Todas)	
Etiquetas de fila		
	Cuenta de RADICADO MASTER	
2017		1
<b>Total general</b>		<b>1</b>
Tasa de Materializacion <b>20%</b>		

*Fuente.* Base de datos, elaboración propia.

Esta medida les concede a los ejecutivos de venta de cada base tener un mayor control de sus agencias y conocer cuál de estas tiene un mayor impacto en la cantidad de grupos concretados,

con el fin de fidelizarlas con el producto de viajes grupales y también hacer un seguimiento del porque hay agencias que no hacen uso de este puesto que las ventas de este producto están directamente relacionadas con los KPI e incentivos que los ejecutivos reciben.

### **Materialización por ejecutivo.**

La materialización por ejecutivo de ventas proporciona información muy útil tanto para la jefe de ventas de Santanderes, como para los ejecutivos de ventas de cada base en la regional nororiente. Mediante este indicador se consigue medir globalmente el porcentaje de grupos concretados vs grupos solicitados de todas las agencias que están a cargo del respectivo ejecutivo.

A este indicador se le hace un seguimiento semanal en la presentación de seguimiento del área de grupos, donde la meta es que el ejecutivo de ventas se mantenga una materialización mínima del 10%.

$$\frac{\text{Cantidad de grupos concretados por ejecutivo}}{\text{Cantidad de grupos solicitados por ejecutivo}} \times 100$$

**Ilustración 12.** Indicador de materialización por ejecutivo

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	MAYE	▼
Etiquetas de fila		
▼ Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		318
<b>Total general</b>		<b>318</b>
MES SOLICITUD		
(Todas) ▼		
ESTADO		
(Varios elementos) ▼		
RESPONSABLE		
(Todas) ▼		
ASESOR COMERCIAL		
MAYE ▼		
Etiquetas de fila		
▼ Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		43
<b>Total general</b>		<b>43</b>
<b>Tasa de Materializacion</b>		<b>13,52%</b>

**Fuente.** Base de datos, elaboración propia.

### Tiempo promedio de respuesta 1.

El tiempo de respuesta 1 consiste en el tiempo que transcurre desde que se recibe una solicitud de grupos por correo hasta que se radica esta solicitud en PROS, este dato es importante puesto que permite llevar un control del tiempo que le toma a la persona encargada del área de grupos desde que recibe la solicitud en el correo hasta que es radicada en Bogotá para obtener una respuesta de la cotización. La medición consiste en calcular el promedio de horas que toma llevar a cabo el proceso durante el mes.

$$\frac{\Sigma \text{ de tiempo1 de grupos solicitados}}{\text{Total de tiempo de grupos solicitados}}$$

*Ilustración 13. Indicador del tiempo promedio de respuesta 1*

MES SOLICITUD	Mayo
BASE	(Todas)
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Promedio de Tiempo 1</b>
2017	36,25125448
<b>Total general</b>	<b>36,25125448</b>

*Fuente.* Base de datos, elaboración propia.

### Tiempo promedio de respuesta 2.

Para calcular el tiempo de promedio de respuesta 2 se debe tener en cuenta el tiempo entre la respuesta de cotización de PROS a la base y la entrega de la carta de cotización al cliente. Este tiempo nos permite observar que tan eficiente es la respuesta de la persona de grupos desde el momento que recibe la respuesta de cotización desde Bogotá, hasta que la convierte en la carta de cotización y la entrega al cliente.

$$\frac{\Sigma \text{ de tiempo2 de grupos solicitados}}{\text{Total de tiempo de grupos solicitados}}$$

**Ilustración 14.** Indicador de tiempo promedio de respuesta 2

MES SOLICITUD	Mayo
BASE	(Todas)
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Promedio de Tiempo2</b>
2017	16,21186594
<b>Total general</b>	<b>16,21186594</b>

*Fuente.* Base de datos, elaboración propia.

### Tiempo promedio de respuesta total.

Para obtener el tiempo de respuesta total se debe sumar el tiempo de respuesta 1 y el tiempo de respuesta 2, esto con el fin de conocer el tiempo total que espera un cliente desde que solicita la cotización hasta que la recibe. El promedio se calcula sumando todos los tiempos1 y tiempos2, luego esta sumatoria se divide por el número de cotizaciones tenidas en cuenta para conseguir el tiempo promedio de respuesta total que le toma al encargado de grupos entregar la respectiva cotización al cliente.

$$\frac{\sum \text{de tiempo1} + \text{tiempo2 de grupos solicitados}}{\text{Total de tiempo de grupos solicitados}}$$

**Ilustración 15.** Indicador de tiempo promedio de respuesta total

MES	Mayo
BASE	(Todas)
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Promedio de TIEMPO DE RESPUESTA</b>
2017	59,8001938
<b>Total general</b>	<b>59,8001938</b>

*Fuente.* Base de datos, elaboración propia.

### Variación de tarifa media nacional e internacional.

Consiste en conocer el comportamiento que está teniendo la tarifa media ya sea de cada base o de un destino en específico, esto se hace con el fin de conocer como es el comportamiento de

tarifas de Avianca con respecto a la competencia. Este indicador se divide en dos elementos, la tarifa media nacional y la tarifa media internacional, debido a que la nacional se calcula en pesos colombianos mientras que, en la internacional, la moneda de referencia es el dólar. El valor se calcula tomando el promedio de la tarifa(NAL/INT) por mes en el año y luego mediante la fórmula de variación, obtener el porcentaje de variabilidad que tuvo el año en estudio con respecto al año anterior.

$$\frac{\text{Promedio } t - \text{Promedio } (t - 1)}{\text{Promedio}(t - 1)} \times 100$$

*Ilustración 16. Indicador de variación de tarifa nacional*

MES SOLICITUD	Mayo		
MERCADO	NAL		
DESTINO	(Todas)		
BASE	(Varios elementos)		
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de PAX</b>	<b>Suma de TARIFA MEDIA</b>	<b>Promedio</b>
2016	3359	1384034729	412038
2017	3416	1779313634	520876
<b>Total general</b>	<b>6775</b>	<b>3163348363</b>	
<b>Variación de tarifa media</b>	<b>26%</b>		

*Fuente.* Base de datos, elaboración propia.

### **Variación porcentual de pasajeros.**

Conocer la variación en la cantidad de pasajeros movilizados es importante para la empresa, ya que permite conocer qué vuelos están más activos, donde es posible implementar nuevas rutas o ampliar la flota para una ciudad en específico. En este caso nos da a conocer como ha sido la variación de pasajeros en el uso de los viajes grupales, si el producto está siendo aceptado o, por el contrario, está disminuyendo el uso de este. Para obtener este dato se utiliza el acumulado de

pasajeros solicitados en el mes y se compara con el mismo mes del año anterior para estar al tanto del comportamiento que está teniendo el producto.

$$\frac{\text{Total pasajeros } t - \text{Total pasajeros } (t - 1)}{\text{Total pasajeros}(t - 1)} \times 100$$

**Ilustración 17.** Indicador de variación de pasajeros concretados

ESTADO	(Varios elementos)		
BASE	(Todas)		
MES SOLICITUD	Mayo		
<b>No. Pax.</b>	<b>Ruta</b>		
<b>Año</b>	<b>INTER</b>	<b>NAL</b>	<b>Acumulado</b>
2015	59	68	127
2016	59	284	343
2017	175	456	631
<b>Acumulado</b>	<b>293</b>	<b>808</b>	<b>1101</b>
<b>Variación de pax concretados</b>		<b>84%</b>	

*Fuente.* Base de datos, elaboración propia.

### Variación porcentual de solicitudes de grupos.

La variación de solicitudes de grupos nos permite identificar como ha sido el comportamiento de los clientes mes a mes y poder comparar estos meses con los años anteriores para saber si el producto está teniendo cada día mejor acogida o por el contrario se deben aplicar nuevas estrategias para no permitir que el producto decaiga. Este indicador se calcula a partir de todas las solicitudes que llegan al área de grupos de Bucaramanga y se comparan con el mismo mes del año anterior para obtener el comportamiento en la variación de las solicitudes.

$$\frac{\text{Total grupos solicitados } t - \text{Total grupos solicitados } (t - 1)}{\text{Total grupos solicitados } (t - 1)} \times 100$$

**Ilustración 18.** Indicador de variación de grupos solicitados.

ESTADO		(Todas)
BASE		(Todas)
MES SOLICITUD		Mayo
Año	Cuenta de RADICADO MASTER	
2015	157	
2016	116	
2017	186	
<b>Acumulado</b>	<b>459</b>	
<b>Variación grupos solicitados</b>		<b>60%</b>

*Fuente.* Base de datos, elaboración propia.

### Variación porcentual de grupos concretados.

Los grupos concretados hace referencia a los grupos que se encuentran en los estados de: Depósito, pago total, tiqueteado, materializado o volado; es decir, todo grupo que ya cuente con un saldo a favor de dinero y por lo tanto tiene confirmadas las reservas de sus vuelos. Este indicador nos permite conocer la variación en la cantidad de grupos concretados con respecto al año anterior, representa la variación en la cantidad de productos vendidos en el área de viajes grupales.

$$\frac{\text{Total grupos concretados } t - \text{Total grupos concretados } (t - 1)}{\text{Total grupos concretados } (t - 1)} \times 100$$

**Ilustración 19.** Indicador de variación de grupos concretados.

MES SOLICITUD		Mayo
ESTADO		(Varios elementos)
Año	Cuenta de RADICADO MASTER	
2016	20	
2017	26	
<b>Acumulado</b>	<b>46</b>	
<b>Variación grupos concretados</b>		<b>30%</b>

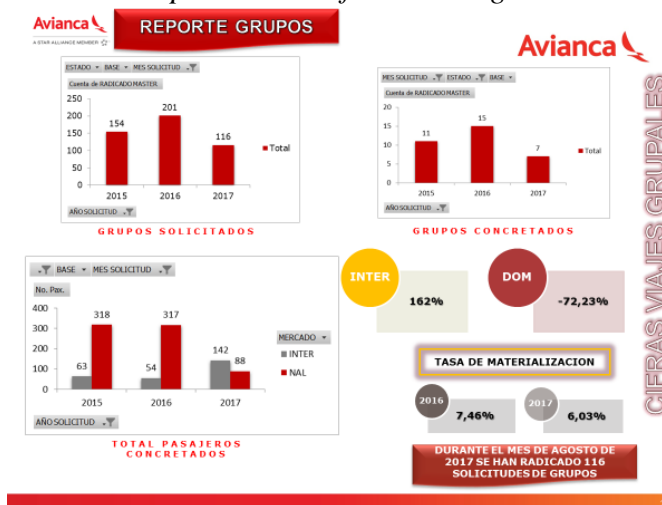
*Fuente.* Base de datos, elaboración propia.



## Quinta Propuesta. Realizar informes semanales de los indicadores y ventas del área de grupos.

Se propuso presentar semanalmente un informe detallado de cómo iban las ventas en el área grupal con el fin de presentar cifras, socializar la información relevante y tomar decisiones en base al reporte expuesto. En esta presentación se incluyó información como: Cantidad de grupos solicitados, cantidad de grupos concretados, cantidad de pasajeros nacionales e internacionales concretados, tasa de materialización, ventas nacionales, ventas internacionales, ventas totales, tiempo promedio de respuesta, tarifa media nacional, tarifa media internacional, tiempos de respuesta promedio, grupos bloqueados por ejecutivo, grupos cotizados por ejecutivo, grupos por salir, materialización por base, materialización por agencia y materialización por ejecutivo; además al final de cada mes se hace una presentación del total del mes.

*Ilustración 20. Diapositiva de informe de seguimiento de grupos.*



*Fuente.* Base de datos, elaboración propia.

Se acordó presentar el informe de seguimiento de grupos todos los lunes, presencialmente a la jefe de ventas de Santanderes y las dos ejecutivas de ventas de Bucaramanga en donde se informará detalladamente del proceso de grupos, las ventas que están pendientes por concretar y

se propondrán estrategias y alternativas para cerrar dichas ventas. Por otra parte, se presentará el informe por medio digital a los ejecutivos de venta de Cúcuta y Montería, para que también puedan tomar sus respectivas decisiones de marketing y ventas de acuerdo con su mercado.

**(ANEXO B)**

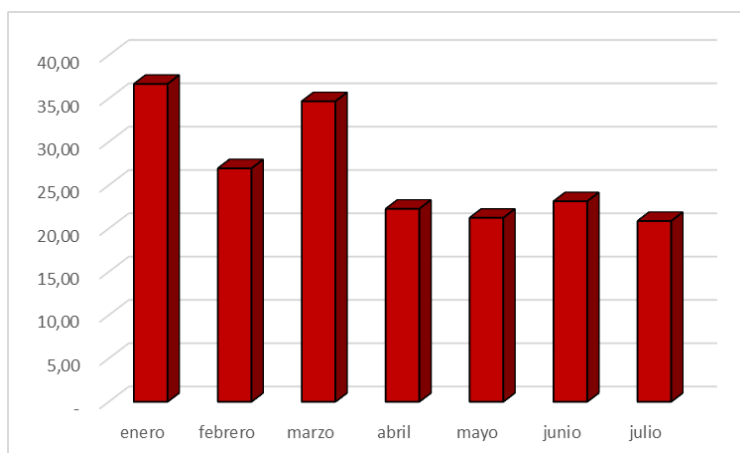
## Capítulo 9

### Resultados y Discusión

Mediante la implementación de las cinco propuestas expuestas en el capítulo de desarrollo se buscó que el manejo de la información se optimizara con el fin de presentar un mejor servicio a los clientes y a su vez optimizar el proceso de viajes grupales en la regional Nororiente de la empresa AVIANCA S.A. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos durante la implementación de las herramientas al 31 de Julio del 2017.

En la medición de tiempo de respuesta 1 se puede analizar que los tiempos de respuesta durante el primer trimestre del 2017 tuvieron un promedio de 31.67 horas; a partir del mes de abril, mes en que se empezaron a implementar las herramientas, los tiempos de respuesta 1 correspondientes al tiempo de radicación de una cotización presentaron una disminución de aproximadamente 10 horas. Desde el mes de abril al mes de julio mantuvieron un promedio de 21 horas, esto gracias a que, al optimizar tiempos en los demás procesos, se podían radicar más eficientemente las solicitudes de grupos que iban llegando.

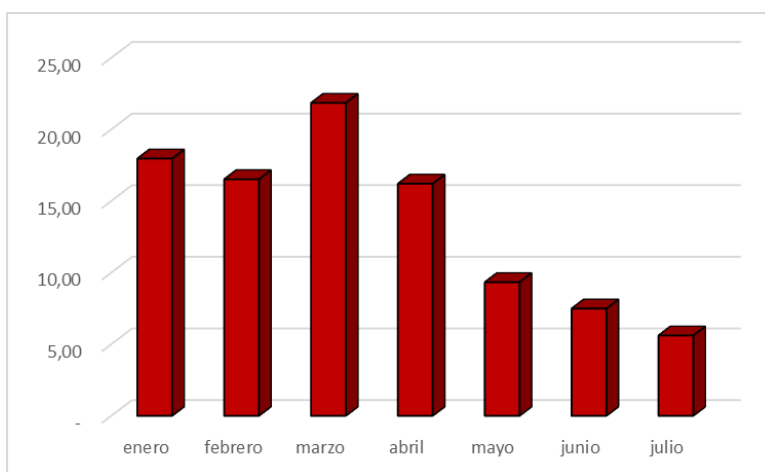
*Ilustración 21. Medición del tiempo promedio de respuesta 1*



**Fuente.** Base de datos, elaboración propia.

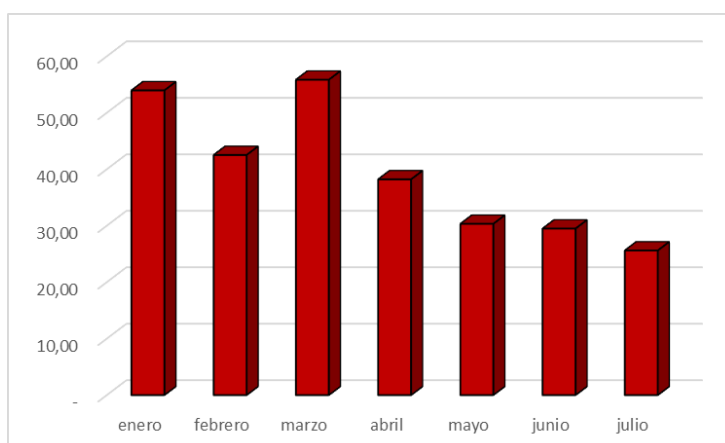
El tiempo de respuesta 2 tuvo un comportamiento similar al tiempo de respuesta 1, en este caso, el mes de marzo presento un crecimiento en el tiempo de respuesta del 40% con respecto al mes de febrero debido a la poca práctica en la elaboración de cartas de cotización que poseía el nuevo pasante de grupos. Para el mes de abril ya se presentó una ligera mejoría en el tiempo de respuesta. Una vez se implementaron las mejoras en las cartas de cotización, los meses de mayo, junio y julio presentaron una mejora significativa, con un promedio de 6,8 horas, lo que se representa en una disminución del 69,8% con respecto al primer trimestre del año 2017.

**Ilustración 22.** Medición del tiempo de respuesta 2



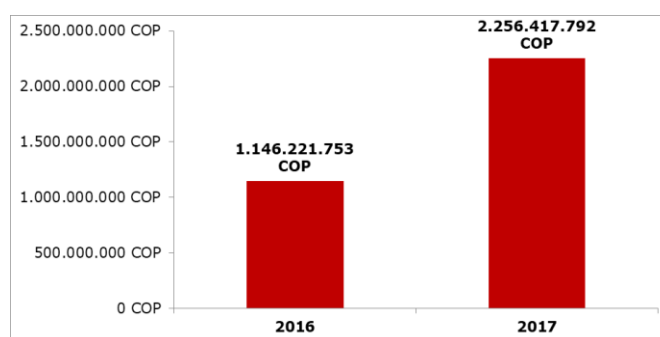
**Fuente.** Base de datos, elaboración propia.

Al visualizar la ilustración 23, se puede analizar que los tiempos de respuesta totales del tiempo que toma radicar una solicitud grupal y el tiempo que toma entregar una carta de cotización han presentado una disminución positiva, en donde el tiempo promedio del primer trimestre fue de 49,8 horas mientras que el promedio de los 4 meses siguientes en donde se realizaron las implementaciones fue de 29.7 horas, lo cual deja una disminución del 40.25% en los tiempos de respuesta totales, esto permite mantener al día las respuestas a los clientes y se ve reflejada la implementación en la optimización de la información realizada.

**Ilustración 23.** Medición de tiempo promedio de respuesta total

**Fuente.** Base de datos, elaboración propia.

Las ventas también presentaron un comportamiento favorable en los meses de implementación de las herramientas de optimización. En el periodo comprendido de enero a julio de 2016, se registraron ventas grupales por un valor de \$1.146.221.753 pesos mientras que para el mismo periodo del año 2017 se presentaron ventas por \$2.256.417.792 pesos, lo cual refleja un aumento de 96.85% en las ventas grupales de la regional Nororiental (Ilustración 24). Teniendo en cuenta los meses de aplicación de las herramientas, de abril a julio de las ventas incrementaron un 85,44% pasando de vender \$603.260.028 pesos en el 2016 a vender \$1.118.704.242 pesos en el mismo cuatrimestre para el año 2017.

**Ilustración 24.** Ventas grupales de Enero a Julio de los años 2016-2017

**Fuente.** Base de datos, elaboración propia.

Mediante la consecución de permisos avanzados para la firma de Amadeus, el pasante de grupos logró dar una respuesta mas eficiente a los clientes, donde podía ingresar directamente al sistema los depósitos iniciales de cada grupo, cancelando grupos y autorizando reembolsos de manera inmediata sin intermediaciones o autorizaciones, por lo que la respuesta a los clientes fue más rápida y el tiempo que se empleaba en estas tareas disminuyo permitiendo distribuir el tiempo economizado en las demás actividades.

Se realizaron dos capacitaciones acerca de los viajes grupales durante los seis meses de la pasantía, la primera se realizó visitando las principales agencias de viajes que mostraban interés por adquirir el producto de viajes grupales, con el fin de explicar de manera detallada el proceso y las políticas de Avianca; la segunda capacitación se realizó en la oficina de Avianca en Bucaramanga para explicar la reestructuración que tendría grupos a partir del 06 de Julio y cuales serian los cambios en las políticas y procedimientos. Esto permitió despejar todo tipo de dudas en los clientes y aliados, permitiendo que el proceso y dialogo con los clientes fuera más fluido y los requerimientos se dieran de la mejor manera en el menor tiempo posible.

Por último, pero no menos importante, están los informes semanales presentados a los ejecutivos comerciales y a la jefe de ventas de Santanderes. Estos informes permitieron mejorar la sinergia entre los ejecutivos comerciales de la regional y el área de grupos con el fin de trabajar en equipo y establecer estrategias que permitieran un crecimiento en ventas, una mejor atención al cliente y una retroalimentación al trabajo del área grupal. En estos informes se presentan datos como la cantidad de grupos solicitados, cantidad de grupos concretados, ventas alcanzadas en lo corrido del mes, materialización por ejecutivo, agencia y base, grupos pendientes por aceptar, grupos pendiente por depósito y grupos por salir, entre otros.

## Capítulo 10

### Conclusiones y Recomendaciones

- ✓ Al implementar la herramienta de correspondencia en la realización de las cartas de cotización y las cartas de bloqueo, el tiempo de respuesta 2 mejoró mes a mes desde su implementación en abril hasta su última medición en julio con un descenso en el promedio de 3,78 horas que corresponde a una disminución del 40.25% en el tiempo de respuesta.
- ✓ Con los permisos obtenidos en la firma de Amadeus, se logró obtener una mayor autonomía en diferentes procesos a realizar como el registro de pago del depósito inicial, la cancelación de grupos sin tiqueteo y la autorización de reembolsos, todo esto directamente desde la regional Nororiental sin intermediarios ni autorizaciones desde Bogotá.
- ✓ Las capacitaciones de grupos presentaron una disminución en las dudas y reclamos que presentaban las agencias de viajes de manera constante, por lo que permitió aprovechar ese tiempo en los procesos de respuesta de cotizaciones y las solicitudes especiales.
- ✓ El manejo de indicadores junto con la presentación de informe semanal proporcionó una mejora en la sinergia con el área comercial, lo cual se evidenció en una mejor toma de decisiones en el manejo de grupos importantes y la cantidad de grupos concretados; también al tener los datos históricos del año anterior en la base de datos, se tomaron estos datos como meta a superar para este año en el mes a mes.
- ✓ Las ventas presentaron un aumento muy favorable con respecto a el mismo periodo del año anterior; teniendo en cuenta las ventas de abril a julio del año 2016 y 2017, las ventas

incrementaron un 85,44% pasando de vender \$603.260.028 pesos en el 2016 a vender \$1.118.704.242 pesos en el mismo cuatrimestre para el año 2017.

- ✓ Se considera importante seguir realizando las capacitaciones de grupos a las agencias de viajes, ya que esto permite mantener actualizados a los clientes de las políticas vigentes del producto, para que puedan dar un mejor uso a este, evitando inconvenientes o confusiones y permitiendo que aprovechen el 100% de los beneficios que pueden llegar a obtener con los viajes grupales.
- ✓ Se recomienda realizar la presentación del informe de seguimiento de grupos semanalmente en teleconferencia con los ejecutivos de ventas de todas las bases de la regional, con el fin de que todos puedan estar presentes y aportar en las estrategias de ventas a seguir, para continuar haciendo de los viajes grupales un producto de excelencia destacado por su servicio al cliente y su aporte al crecimiento de la compañía.



## Lista de Referencias

- AGUILLON, J. (2016). *Diseño de un plan estrategico del servicio Post-Venta para el departamento de ventas grupales en la empresa AVIANCA, Regional Santander*. Bucaramanga, Colombia.
- APARICIO, A. (2015). *Diseño de un plan de acción en el área de ventas para el programa de viajes grupales en la empresa Aerovías de Continente Americano en Santander*. Bucaramanga. Recuperado el 20 de 03 de 2017, de [http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital\\_31406.pdf](http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_31406.pdf)
- AVIANCA- Revenue Management. (2016). *Metodología de optimizacion proceso grupos*. Grupos, Bogotá.
- AVIANCA S.A. (2016). AVIANCA. Obtenido de <http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>
- CASTILLO HERNANDEZ, M. A. (2006). *oma de decisiones en las empresas: entre el arte y la técnica : metodologías, modelos y herramientas*. España.
- FERNÁNDEZ, J. E. (2007). *Manejo de informacion en la empresa*.
- Lilia, C. d. (2011). Competencia en el manejo de la información mediante la utilización de las TIC. *Revista Bibliotecas*, 10.
- MALDONADO, J. A. (02 de Julio de 2013). *Coaching en finanzas*. Obtenido de <http://www.coachingenfinanzas.com/>
- MATTERLART, A. (2007). *Historia de la sociedad de la información*. España.
- MENDEZ, C. (2016). *Análisis del proceso interno de seguimiento y de postventa del área de grupos Avianca S.A Base Bucaramanga*. Bucaramanga.
- POMES, J. (2002). THINK TANK NAVARRO INSTITUCION FUTURO. (EXPANSION, Entrevistador)
- SANGUINO, J. (2015). *Plan estratégico de ventas para el programa viajes grupales de Avianca en la zona santanderes de Colombia durante el periodo 2015-1*. Bucaramanga.

## **Anexos**

***Anexo A.** Fotos de capacitación de grupos realizada en Avianca a las agencias de viajes.*








Anexo B. Formato de presentación de informes semanales del área de grupos.



# REPORTE GRUPOS

## 01AGOSTO-11AGOSTO

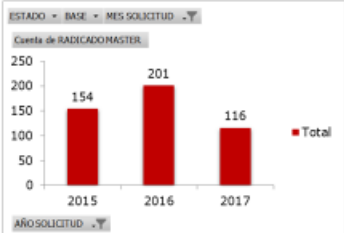
JUAN DAVID ESTEVEZ



### REPORTE GRUPOS

ESTADO ▾ BASE ▾ MES SOLICITUD ▾

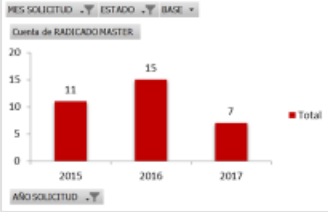
Cuenta de RADICADO MASTER




AÑO SOLICITUD	Total
2015	154
2016	201
2017	116

MES SOLICITUD ▾ ESTADO ▾ BASE ▾

Cuenta de RADICADO MASTER



AÑO SOLICITUD	Total
2015	11
2016	15
2017	7



**INTER**

162%

**DOM**

-72,23%

**TASA DE MATERIALIZACION**

2016

7,46%

2017

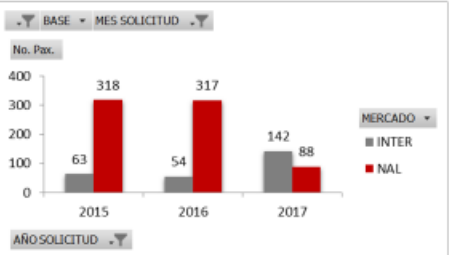
6,03%

DURANTE EL MES DE AGOSTO DE 2017 SE HAN RADICADO 116 SOLICITUDES DE GRUPOS

CIFRAS VIAJES GRUPALES

BASE ▾ MES SOLICITUD ▾

No. Pax.

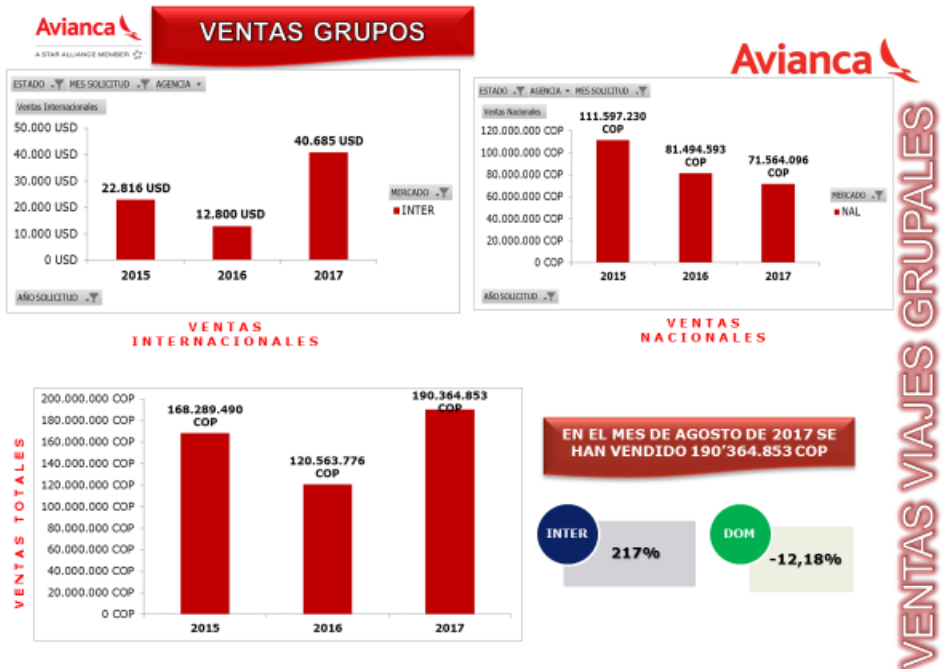


AÑO SOLICITUD	INTER	NAL
2015	63	318
2016	54	317
2017	142	88

MERCADO ▾

■ INTER ■ NAL

2



## REPORTE DE GRUPOS



## REPORTE DE GRUPOS

Avianca 



CIFRAS VIAJES GRUPALES

## REPORTE DE GRUPOS

Avianca 

MES SOLICITUD	agosto	.T
BASE	(Todas)	
Etiquetas de fila	.T	Promedio de Tiempo 1
2017		49,70143678
<b>Total general</b>		<b>49,70143678</b>



Subir solicitud a PROS

Tiempo de respuesta Promedio: 49 horas con 42 minutos

MES SOLICITUD	agosto	.T
BASE	(Todas)	
Etiquetas de fila	.T	Promedio de Tiempo3
2017		20,9786737
<b>Total general</b>		<b>20,9786737</b>



Enviar Carta Oferta al cliente

Tiempo de respuesta Promedio: 20 horas con 58 minutos

CIFRAS VIAJES GRUPALES



## REPORTE DE GRUPOS



# GRUPOS BLOQUEADOS



6

## REPORTE DE GRUPOS



RADICADO MASTER	AGENCIA	RESPONSABLE	ORIGEN	DESTINO	FECHA SALIDA	FECHA REGRESO	PAX	ESTADO	PLAZO DEPOSITO (Abono inicial)	ASESOR COMERCIAL	RECORD	TARIFA	TC
A607026	AVIATUR BAQ	DUUS CASTAÑO	BAQ	MIA	23-ago	29-ago-17	55	BLOQUEADO	14-ago-17	GLORIA PINO	KPLQMI (52+2TC)	320	2
A607027	AVIATUR BAQ	DUUS CASTAÑO	CTG	MIA	23-ago	29-ago-17	45	BLOQUEADO	14-ago-17	GLORIA PINO	KRWOB (43+2TC)	232	2
A607563	SANTUR CENTRO	LAURA RONDON	BGA	PII	28-ago	31-ago-17	7	BLOQUEADO	14-ago-17	KARINA	OKZTC (7)	480	-
A606296	OFICINA PASAJES MTR	ERICK MORENO	MTR	PSO	6-sep	13-sep-17	40	BLOQUEADO	14-ago-17	ERICK MORENO	ORIBSP (37+2TC)	800.000	3
A606288	OFICINA PASAJES MTR	ERICK MORENO	MTR	PSO	6-sep	13-sep-17	40	BLOQUEADO	14-ago-17	ERICK MORENO	ON7EW (37+2TC)	846.666	3
A602705	VESCO LTDA	HORTENSA JIMENEZ	CTG	MDE	1-nov	03-nov-17	40	BLOQUEADO	15-ago-17	FABOLA	KEGCB (38+2TC)	333.334	2
A601003	VIAJES JUMBO	FABOLA PINO	BOG	PEI	19-oct	22-oct-17	58	BLOQUEADO	15-ago-17	SANDRA	KTKCO (46+1TC)	220.000	4
A599794	REX CABECERA	YOHANA RUIZ	BGA	MAD/BOM	4-may	14-may-18	32	BLOQUEADO	15-ago-17	MAYE	KDNE7 (30+2TC)	634	2
A604483	OFICINA BARRANQUILLA	SARA NIETO	VUP	PSO	24-oct	29-oct-17	15	BLOQUEADO	16-ago-17	GLORIA PINO	M2ADZ (14+1TC)	553.334	1
A607943	OFICINA BARRANQUILLA	GINA GOMEZ	BAQ	BOG	26-dic	29-dic-17	30	BLOQUEADO	16-ago-17	SANDRA VELASQUEZ	M23W57 (29+1TC)	306.667	1
A598442	SANTUR CABECERA	SINDY GUEJALA	BOG	MEX/CUN	2-ene	14-ene-18	20	BLOQUEADO	16-ago-17	KARINA	ORR30 (19+1TC)	452	1
A604464	ACWEL LTDA	SEVENTUR	BAQ	BOG	2-ene	06-ene-18	40	BLOQUEADO	17-ago-17	ANA VEJIZ	CHU4K (38+2TC)	213.334	2
A601570	OFICINA ATO PALONEGRO	TEEN TRAVEL	BGA	PII	31-oct	04-nov-17	22	BLOQUEADO	17-ago-17	MAYE	WFOGF (21+1TC)	462	2
A601569	OFICINA ATO PALONEGRO	TEEN TRAVEL	BGA	QJR	25-oct	24-oct-17	40	BLOQUEADO	17-ago-17	MAYE	WHPD3 (37+1TC)	220	3
A602728	VESCO LTDA	HORTENSA JIMENEZ	CTG	BOG	30-oct	01-nov-17	40	BLOQUEADO	22-ago-17	FABOLA	KEGBD (37+2TC)	333.334	3
A602736	VESCO LTDA	HORTENSA JIMENEZ	CTG	BOG	30-oct	01-nov-17	40	BLOQUEADO	22-ago-17	FABOLA	KEF45U (37+2TC)	320.000	3
A601568	OFICINA ATO PALONEGRO	TEEN TRAVEL	BGA	CLN	20-nov	24-nov-17	32	BLOQUEADO	22-ago-17	MAYE	WFSHO (30+2TC)	300	3
A605086	RUMBOS	RODOLFO URIBE	BGA	MEX	10-oct	21-oct-17	25	BLOQUEADO	24-ago-17	DIANA	QZ778 (32+2TC)	291	2
5809979	OFICINA ATO PALONEGRO	TEEN TRAVEL	BGA/BOG	MCO	19-jun	02-jul-18	84	BLOQUEADO	28-ago-17	MAYE	WLD75 (38+2TC) //M23W	373	5
A604445	OF MATIANA	CARLOS AGUIRRE	CTG	GRU	7-nov	13-nov-17	20	BLOQUEADO	4-sep-17	TANINA	WKM46 (19+1TC)	308	1
A604946	AVIATUR BAQ	MARTHA CORRALES	BOG	YK	3-nov	16-nov-17	11	BLOQUEADO	5-sep-17	GLORIA PINO	KLRJO (18+1TC)	646	1

7

## REPORTE DE GRUPOS



# GRUPOS COTIZADOS



8

## REPORTE DE GRUPOS



### KARINA MANRIQUE

RADICADO MASTER	AGENCIA	RESPONSABLE	ORIGEN	DESTINO	FECHA SALIDA	FECHA REGRESO	PAX	ESTADO	ASESOR COMERCIAL	FECHA RESPUESTA AGY	TARIFA	TC
A608451	TRAVESIAS	ESPERANZA BARRAGAN	CLO	MAD	13-sep	25-sep-17	27	COTIZADO	KARINA	14-ago.-17	936	1
A608796	SANTUR CABECERA	OSCAR TOLOSA	BOG	ADZ	29-ago	02-sep.-17	40	COTIZADO	KARINA	14-ago.-17	393.334	3
A608793	SANTUR CABECERA	OSCAR TOLOSA	BOG	ADZ	29-ago	02-sep.-17	40	COTIZADO	KARINA	14-ago.-17	293.334	3

9

## REPORTE DE GRUPOS



### DIANA BADILLO

RADICADO MASTER	AGENCIA	RESPONSABLE	ORIGEN	DESTINO	FECHA SALIDA	FECHA REGRESO	PAX	ESTADO	ASESOR COMERCIAL	FECHA RESPUESTA AGY	TARIFA	TC
A606386	SEIS CONTINENTES	JAVIER GARCIA	BGA	BCN	11-nov	18-nov.-17	11	COTIZADO	DIANA	14-ago.-17	900	-
A606345	SEIS CONTINENTES	CHRISTIAN BECERRA	BGA	PSO/OLO	23-jun	02-jul.-18	30	COTIZADO	DIANA	14-ago.-17	513.334	1

10

## REPORTE DE GRUPOS



### MAYERLY MARIN

RADICADO MASTER	AGENCIA	RESPONSABLE	ORIGEN	DESTINO	FECHA SALIDA	FECHA REGRESO	PAX	ESTADO	ASESOR COMERCIAL	FECHA RESPUESTA AGY	TARIFA	TC
A608226	OFICINA ATO PALONEGRO	CONVERSIONES	BGA	BOG	18-nov	29-nov.-17	33	COTIZADO	MAYE	15-ago.-17	270.000	3
A608170	OFICINA ATO PALONEGRO	TEEN TRAVEL	BOG	ADZ	27-nov	01-dic.-17	40	COTIZADO	MAYE	15-ago.-17	646.666	3
A608691	OFICINA ATO PALONEGRO	TEEN TRAVEL	BGA	CTG	28-abr	05-may.-18	25	COTIZADO	MAYE	16-ago.-17	496.667	1

11

## REPORTE DE GRUPOS



### ERICK MORENO

RADICADO MASTER	AGENCIA	RESPONSABLE	ORIGEN	DESTINO	FECHA SALIDA	FECHA REGRESO	PAX	ESTADO	ASESOR COMERCIAL	FECHA RESPUESTA AGY	TARIFA	TC
A608750	OFICINA PASAJES MTR	ERICK MORENO	MTR	MDE	13-sep	19-sep-17	30	COTIZADO	ERICK MORENO	14-ago.-17	193.334	2
A606322	OFICINA PASAJES MTR	ERICK MORENO	MTR	LPB	12-dic	20-dic.-17	11	COTIZADO	ERICK MORENO	14-ago.-17	480	-
A606305	OFICINA PASAJES MTR	ERICK MORENO	MTR	LPB	12-dic	20-dic.-17	11	COTIZADO	ERICK MORENO	14-ago.-17	402	-
A608744	OFICINA PASAJES MTR	ERICK MORENO	BOG	ADZ	17-mar	19-mar.-18	35	COTIZADO	ERICK MORENO	16-ago.-17	720.000	2
A608722	OFICINA PASAJES MTR	ERICK MORENO	MDE	ADZ	17-mar	19-mar.-18	43	COTIZADO	ERICK MORENO	16-ago.-17	646.666	2

12

## GRUPOS POR SALIR



RADICADO MASTER	AGENCIA	RESPONSABLE	ORIGEN	DESTINO	FECHA SALIDA	FECHA REGRESO	PAX	ESTADO	ASESOR COMERCIAL	TARIFA	TC
A532620	OFICINA CABECERA	SEBASTIAN MUÑOZ ALVAREZ	8GA	PEI	15-ago	18-ago.-17	29	MATERIALIZADO	MAYE	450.000	2
A564463	RUMBOS	ROCID URIETA	8GA	MAD	16-ago	03-sep.-17	11	MATERIALIZADO	DIANA	807	1
A554377	RUMBOS	GLADYS RODRIGUEZ	8GA	MAD	16-ago	03-sep.-17	33	MATERIALIZADO	DIANA	630	3
A572710	OFICINA PASAJES MTR	ERICK MORENO	MTR	MDE	17-ago	21-ago.-17	55	MATERIALIZADO	ERICK MORENO	216.667	3
A599849	OFICINA PASAJES MTR	ERICK MORENO	MTR	CLO	18-ago	21-ago.-17	19	MATERIALIZADO	ERICK MORENO	600.000	1
A577978	VIAJES JUMBO	FABIOLA PARRA	CUC	SDQ/PUJ	18-ago	22-ago.-17	4	MATERIALIZADO	SANDRA	434	-
A556220	VIAJES JUMBO	FABIOLA PARRA	CUC	SDQ/PUJ	18-ago	22-ago.-17	40	MATERIALIZADO	SANDRA	278	3
A592564	SANTUR CENTRO	LAURA RONDON	MTR	PUJ	28-ago	31-ago.-17	5	MATERIALIZADO	KARINA	440	-
A587035	SANTUR CENTRO	LAURA RONDON	CUC	PUJ	28-ago	31-ago.-17	14	MATERIALIZADO	KARINA	410	1

13

# MATERIALIZACION POR BASE



BGA

8,88%

CUC

11,82%

MTR

8,20%

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
BASE	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		947
<b>Total general</b>		<b>947</b>

MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Varios elementos)	⌵
RESPONSABLE	(Todas)	▼
BASE	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		83
<b>Total general</b>		<b>83</b>

Tasa de Materialización

8,76%

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
BASE	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		349
<b>Total general</b>		<b>349</b>

MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Varios elementos)	⌵
RESPONSABLE	(Todas)	▼
BASE	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		41
<b>Total general</b>		<b>41</b>

Tasa de Materialización

11,75%

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
BASE	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		192
<b>Total general</b>		<b>192</b>

MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Varios elementos)	⌵
RESPONSABLE	(Todas)	▼
BASE	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		14
<b>Total general</b>		<b>14</b>

Tasa de Materialización

7,29%

14

# MATERIALIZACIÓN POR EJECUTIVA



DIANA BADILLO

7,29%

KARINA MANRIQUE

5,35%

MAYERLY MARIN

13,23%

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		331
<b>Total general</b>		<b>331</b>

MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Varios elementos)	⌵
RESPONSABLE	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		24
<b>Total general</b>		<b>24</b>

Tasa de Materialización

7,25%

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		304
<b>Total general</b>		<b>304</b>

MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Varios elementos)	⌵
RESPONSABLE	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		18
<b>Total general</b>		<b>18</b>

Tasa de Materialización

5,40%

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		329
<b>Total general</b>		<b>329</b>

MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Varios elementos)	⌵
RESPONSABLE	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	(Varios elementos)	⌵
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		43
<b>Total general</b>		<b>43</b>

Tasa de Materialización

13,07%

15

## MATERIALIZACIÓN POR EJECUTIVA


**SANDRA RAMON**
**12,50%**
**ERICK MORENO**
**7,94%**

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	(Varios elementos)	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		330
Total general		330

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Varios elementos)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	(Varios elementos)	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		41
Total general		41

Tasa de Materialización

**12,42%**

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	ERICK MORENO	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		112
Total general		112

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Varios elementos)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
ASESOR COMERCIAL	ERICK MORENO	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		8
Total general		8

Tasa de Materialización

**7,14%**

16

## MATERIALIZACIÓN POR AGY



### DIANA BADILLO

**RUMBOS**
**SEIS CONTINENTES**
**TURISMO INTERNACIONAL**

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
AGENCIA	RUMBOS	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		51
Total general		51

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Varios elementos)	▼
AGENCIA	RUMBOS	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		4
Total general		4

Tasa de Materialización

**8%**

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
AGENCIA	(Varios elementos)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		122
Total general		122

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Varios elementos)	▼
AGENCIA	(Varios elementos)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		10
Total general		10

Tasa de Materialización

**8%**

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
AGENCIA	TURISMO INTERNACIONAL CABECERA	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		48
Total general		48

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Varios elementos)	▼
AGENCIA	TURISMO INTERNACIONAL CABECERA	▼
ESTADO	(Varios elementos)	▼
Etiquetas de fila		
Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		5
Total general		5

Tasa de Materialización

**18%**

17

## MATERIALIZACIÓN POR AGY



### KARINA MANRIQUE

#### SANTUR-SCAPE

RESPONSABLE	(Todas)	
MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Varios elementos)	3
ESTADO	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		252
Total general		252

MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Varios elementos)	3
ESTADO	(Varios elementos)	3
RESPONSABLE	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		14
Total general		14

Tasa de Materialización **6%**

#### MUNDO JOVEN

RESPONSABLE	(Todas)	
MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Varios elementos)	3
ESTADO	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		8
Total general		8

MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Varios elementos)	3
ESTADO	(Varios elementos)	3
RESPONSABLE	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		5
Total general		5

Tasa de Materialización **13%**

#### TRAVESIAS

RESPONSABLE	(Todas)	
MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Varios elementos)	3
ESTADO	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		5
Total general		5

MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Varios elementos)	3
ESTADO	(Varios elementos)	3
RESPONSABLE	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		5
Total general		5

Tasa de Materialización **20%**

18

## MATERIALIZACIÓN POR AGY



### MAYERLY MARIN

#### TEENTRAVEL

RESPONSABLE	(Varios elementos)	3
MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Todas)	
ESTADO	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		69
Total general		69

MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Todas)	
ESTADO	(Varios elementos)	3
RESPONSABLE	(Varios elementos)	3
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		19
Total general		19

Tasa de Materialización **30%**

#### ATO PALONEGRO

RESPONSABLE	(Todas)	
MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Varios elementos)	3
ESTADO	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		342
Total general		342

MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Varios elementos)	3
ESTADO	(Varios elementos)	3
RESPONSABLE	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		20
Total general		20

Tasa de Materialización **14%**

#### REPRESENTACIONES TURISTICAS

RESPONSABLE	(Varios elementos)	3
MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Todas)	
ESTADO	(Todas)	
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		41
Total general		41

MES SOCIOTUD	(Todas)	
AGENCIA	(Todas)	
ESTADO	(Varios elementos)	3
RESPONSABLE	(Varios elementos)	3
Etiquetas de fila		
3 Cuenta de RADICADO MASTER		
2017		6
Total general		6

Tasa de Materialización **15%**

19

## MATERIALIZACIÓN POR AGY



### SANDRA RAMON

#### VIAJES DACAR

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
AGENCIA	(Varios elementos)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
▼ Cuenta de RADICADO MASTER		
2017	81	
Total general	81	
Tasa de Materialización		
12%		

#### VIAJES JUMBO

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
AGENCIA	VIAJES JUMBO	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
▼ Cuenta de RADICADO MASTER		
2017	59	
Total general	59	
Tasa de Materialización		
9%		

#### ENTREFRONTERAS

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
AGENCIA	(Varios elementos)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
▼ Cuenta de RADICADO MASTER		
2017	96	
Total general	96	
Tasa de Materialización		
18%		

20

## MATERIALIZACIÓN POR AGY



### ERICK MORENO

#### OVER FASE VIAJES

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
AGENCIA	(Varios elementos)	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
▼ Cuenta de RADICADO MASTER		
2017	25	
Total general	25	
Tasa de Materialización		
4%		

#### OFICINA PASAJES MTR

RESPONSABLE	(Todas)	▼
MES SOLICITUD	(Todas)	▼
AGENCIA	OFICINA PASAJES MTR	▼
ESTADO	(Todas)	▼
Etiquetas de fila		
▼ Cuenta de RADICADO MASTER		
2017	152	
Total general	152	
Tasa de Materialización		
9%		

21



**Avianca** 

---

A STAR ALLIANCE MEMBER 