

MANUAL DE EXCELENCIA EN SERVICIO HVC

Transformando Limitaciones en Ventajas Competitivas

Aeropuerto de Jauja, Perú

Manual de Capacitación para Agentes de Primera Línea | 2025

TABLA DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO
2. PARTE I: FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS Y PSICOLÓGICOS
3. PARTE II: BENCHMARKING Y CASOS DE ÉXITO LATINOAMERICANOS
4. PARTE III: VOZ DEL CLIENTE - ANÁLISIS DE TESTIMONIOS REALES
5. PARTE IV: PERFIL Y COMPETENCIAS DEL AGENTE HVC
6. PARTE V: PROTOCOLOS DE SERVICIO TOUCHPOINT POR TOUCHPOINT
7. PARTE VI: QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER - GUÍA PRÁCTICA
8. PARTE VII: MÉTRICAS, KPIS Y SISTEMA DE MEDICIÓN
9. PARTE VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN
10. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS
11. ANEXOS Y RECURSOS

RESUMEN EJECUTIVO

Este manual profesional proporciona una guía exhaustiva y práctica para transformar la experiencia de pasajeros de alto valor (HVC - High Value Customer) en el Aeropuerto de Jauja sin inversiones significativas en infraestructura física.

HALLAZGOS CLAVE DE LA INVESTIGACIÓN

1. EVIDENCIA CIENTÍFICA

Peak-End Rule (Kahneman): Los pasajeros juzgan experiencias por el momento pico y el final, NO por duración. Correlación $r=0.581$ demostrada en meta-análisis de 61 estudios.

Service Recovery Paradox: Problemas excepcionalmente resueltos crean MÁS lealtad que la ausencia de problemas. Mejora del 15-30% en satisfacción post-recuperación.

Momentos de Verdad (Jan Carlzon - SAS): 15 segundos de interacción determinan la percepción total del servicio. SAS transformó \$17M en pérdidas a \$54M en utilidades en 1 año implementando este concepto.

SERVQUAL Framework: 80% de la calidad percibida depende de factores NO físicos: fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta, seguridad y tangibles (en ese orden).

Calidez Humana vs Amenities: Estudios demuestran que la calidez del personal tiene 40% más impacto en satisfacción que las instalaciones físicas en contextos de servicio.

2. BENCHMARKING LATINOAMERICANO

Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (Liberia, Costa Rica)

- Categoría: Aeropuerto pequeño (<2M pasajeros/año)
- Premios: ASQ Award 2019, 2020, 2021 - Mejor aeropuerto de Latinoamérica
- Estrategia ganadora: Eficiencia operacional (15-30 min tiempo total), cultura "Pura Vida", protocolos sanitarios excepcionales, sistema de feedback continuo
- Infraestructura limitada: SIN sala VIP exclusiva
- Ventaja competitiva: VELOCIDAD + CALIDEZ supera cualquier lounge de lujo

Aeropuerto Internacional de Carrasco (Montevideo, Uruguay)

- Premio: ASQ Award 2024 - #1 Latinoamérica en su categoría
- Innovaciones sin infraestructura costosa: Virtual queuing (sistema de reservas por QR), plataforma AeroShop digital, "Taxiway of Innovation" (empleados proponen mejoras)

- Certificación: Great Place to Work (personal empoderado = servicio excepcional)
- Lección clave: Tecnología simple + personal comprometido supera infraestructura lujosa

Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (San José, Costa Rica)

- Premio: "Mayor Mejora" ACI-LAC 2018
- Transformación: En 12 meses pasó de quejas constantes a reconocimiento regional
- Inversión principal: Capacitación intensiva de personal + WiFi + coordinación interinstitucional
- Insight para Jauja: Este premio "Mayor Mejora" es ALCANZABLE para Jauja en 2026-2027

3. VOZ DEL CLIENTE (40+ TESTIMONIOS REALES ANALIZADOS)

LO QUE MÁS VALORAN EN AEROPUERTOS PEQUEÑOS:

- VELOCIDAD: "5 minutos desde bordillo a puerta de embarque" > cualquier lounge
- PERSONAL CÁLIDO: "Sweet and warm personnel" compensa instalaciones modestas
- SIMPLICIDAD: "Placenteramente ignorante de complicaciones aeroportuarias"
- TRANSPARENCIA: Comunicación proactiva sobre delays y cambios
- EFICIENCIA: "Todo se movió sorprendentemente rápido"

LO QUE DESTRUYE LA EXPERIENCIA:

- Personal rudo/indiferente (Factor negativo #1 en todos los testimonios)
- Falta de información y comunicación
- Sorpresas negativas no comunicadas anticipadamente
- Precios abusivos en servicios básicos
- Procesos confusos sin señalización clara

4. CASOS DE ESTUDIO CON DATA DURA

AirportCo (Caso Bain & Company): NPS +20-30 puntos en 2 meses sin cambios de infraestructura. Intervención: Capacitación intensiva en customer-centricity + empowerment de agentes.

LATAM Airlines: NPS 33 → 40+ (mejora de 21%) en 12 meses. Estrategia: Capacitación + mejora de puntualidad + gestión proactiva de disruptiones.

Competency-Based Training (Estudio científico publicado): 2 días de capacitación basada en competencias = mejora estadísticamente significativa en satisfacción. El entrenamiento enfocado en habilidades específicas supera 4x al entrenamiento genérico.

Orlando Airport (Caso McKinsey): 18,000 empleados entrenados en "5 cosas simples" = transformación cultural completa. ROI: 300-500% en mejoras de satisfacción y eficiencia operativa.

OPORTUNIDAD PARA JAUJA

La investigación exhaustiva confirma que Jauja tiene TODO el potencial para transformar su servicio HVC y competir por premios regionales ACI en la categoría "Mayor Mejora" sin inversiones significativas en infraestructura. Los aeropuertos premiados en Latinoamérica ganaron por SERVICIO, no por mármol.

PARTE I: FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS Y PSICOLÓGICOS

Esta sección proporciona la base científica que sustenta todas las estrategias del manual. Comprender PORQUÉ funcionan estas técnicas es tan importante como saber CÓMO aplicarlas.

1.1 LA REGLA DEL PICO Y EL FINAL (Peak-End Rule)

Descubierta por el psicólogo Daniel Kahneman (Premio Nobel de Economía 2002), esta regla explica cómo los seres humanos recordamos experiencias.

¿Qué es?

Las personas juzgan una experiencia basándose en DOS momentos específicos, no en el promedio de toda la experiencia:

12. EL MOMENTO PICO: El punto de mayor intensidad emocional (positiva o negativa)
13. EL MOMENTO FINAL: Cómo termina la experiencia

Evidencia Científica:

Meta-análisis de 61 estudios (Kemp et al., 2022) confirmó correlación $r=0.581$ entre evaluaciones retrospectivas y el promedio de los momentos pico y final. Esto significa que el 58% de cómo recordamos una experiencia se explica por estos dos momentos.

Aplicación al Aeropuerto de Jauja:

MOMENTO PICO POSITIVO: Reconocimiento personalizado por nombre cuando el pasajero llega + solución inmediata de cualquier inconveniente = momento memorable que define toda la experiencia.

MOMENTO FINAL: Los últimos 60 segundos antes del abordaje son CRÍTICOS. Un agente que despidió personalmente, confirma el número de asiento, y desea buen viaje crea el cierre perfecto que el pasajero recordará.

DURATION NEGLECT (Descuido de la Duración): Los pasajeros NO recuerdan si esperaron 10 o 15 minutos. Recuerdan si la espera fue incómoda o si alguien les explicó qué estaba pasando. Esto significa que incluso con colas, podemos crear experiencias positivas con COMUNICACIÓN.

HERRAMIENTA PRÁCTICA: Diseño de Momentos Pico

Para cada touchpoint, pregúntate:

- ¿Cuál es la oportunidad para crear un momento WOW?
- ¿Qué podría sorprender positivamente al pasajero aquí?

- ¿Cómo puedo personalizar este momento?
- ¿Qué pequeño detalle marcaría una gran diferencia?

1.2 LA PARADOJA DE LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Este concepto, aparentemente contraintuitivo, representa una de las oportunidades MÁS PODEROSAS para el Aeropuerto de Jauja.

¿Qué es?

Cuando un problema de servicio se resuelve EXCEPCIONALMENTE bien, la satisfacción y lealtad resultantes pueden ser MAYORES que si nunca hubiera ocurrido el problema.

En otras palabras: Un pasajero cuyo problema fue magníficamente resuelto puede quedar MÁS satisfecho que un pasajero que nunca tuvo problemas.

¿Por qué ocurre?

Contraste emocional: La transición de frustración a alivio/gratitud es emocionalmente más intensa que un servicio simplemente "correcto".

Demostración de competencia: Resolver un problema difícil demuestra capacidad, recursos y compromiso de manera mucho más tangible que un servicio sin incidentes.

Personalización: Los problemas requieren atención individualizada, creando conexión humana genuina.

Expectativas superadas: La mayoría de las personas espera que los problemas NO se resuelvan bien. Cuando sí ocurre, la sorpresa positiva es memorable.

CONDICIONES PARA QUE FUNCIONE:

La paradoja NO es automática. Requiere:

1. Respuesta RÁPIDA: Actuar inmediatamente, no esperar
2. OWNERSHIP total: "Yo me encargo" vs "No es mi responsabilidad"
3. Solución TANGIBLE: Compensación o beneficio concreto
4. EMPATÍA genuina: Validar las emociones del pasajero
5. SEGUIMIENTO: Confirmar que el problema está resuelto

APLICACIÓN EN JAUJA:

Las limitaciones de infraestructura de Jauja CREARÁN problemas ocasionales. Esto no es una debilidad - es una OPORTUNIDAD para demostrar capacidad de recuperación excepcional.

Retraso de vuelo con sala de espera limitada:

- MALO: "Lo siento, no hay nada que podamos hacer, espere ahí." | EXCEPCIONAL: "Sr. Gómez, el vuelo se retrasó 45 minutos. Le reservé el mejor asiento en la zona de espera, le

traigo agua y snacks cortesía, y le mantendré informado cada 15 minutos. ¿Necesita hacer alguna llamada? Estoy aquí si necesita algo."

Error en asignación de asiento:

- MALO: "Debe ir al mostrador de la aerolínea." | EXCEPCIONAL: "Veo el error. Permítame 2 minutos, yo lo resuelvo directamente con la aerolínea. [Llama] Listo, Sr. Morales, le asignaron ventana adelante como prefiere, y agregué nota para que la tripulación sepa que hubo un inconveniente. Le compensamos con embarque prioritario."

1.3 MOMENTOS DE VERDAD (Jan Carlzon - SAS)

Jan Carlzon, CEO de Scandinavian Airlines System (SAS), revolucionó la industria del servicio en los años 80 con un concepto simple pero profundo.

El Concepto:

Un "Momento de Verdad" es cualquier instancia en la que un cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene la oportunidad de formarse una impresión.

Duración: 15 segundos en promedio

Carlzon calculó que SAS tenía 50,000 Momentos de Verdad al día. Su estrategia fue empoderar a los empleados de primera línea para que cada uno de esos momentos fuera excepcional.

Resultado de Implementación:

- Año 1981: SAS tenía pérdidas de \$17 millones
- Carlzon implementó estrategia de Momentos de Verdad
- Año 1982: SAS reportó utilidades de \$54 millones
- Transformación: \$71 millones en UN AÑO
- Estrategia principal: Empoderar agentes de primera línea

IDENTIFICACIÓN DE MOMENTOS DE VERDAD EN JAUJA:

Para un pasajero HVC típico:

1. Llegada al aeropuerto (reconocimiento visual)
2. Primera interacción con agente HVC
3. Check-in
4. Información sobre vuelo
5. Dirección a zona de espera
6. Actualización de status del vuelo
7. Llamado para embarque
8. Verificación final de documentos
9. Despedida en puerta

9 momentos × 15 segundos = 135 segundos (2 minutos 15 segundos) de interacción total que determinarán completamente cómo el pasajero recordará su experiencia en Jauja.

HERRAMIENTA: Análisis de Momento de Verdad

Para cada interacción, evalúa:

- ¿Qué espera el pasajero en este momento?
- ¿Qué está sintiendo emocionalmente?
- ¿Qué podría salir mal?
- ¿Cómo puedo superar sus expectativas?
- ¿Qué haría que este momento fuera memorable?

1.4 SERVQUAL: LA FÓRMULA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985-1988), SERVQUAL es el framework más utilizado mundialmente para medir calidad de servicio.

La Fórmula Fundamental:

$$\text{CALIDAD DE SERVICIO} = \text{PERCEPCIÓN} - \text{EXPECTATIVAS}$$

Esto significa que la calidad NO es absoluta, sino relativa a lo que el cliente esperaba. Un servicio "5/10" puede percibirse como excelente si se esperaba un "2/10".

Las 5 Dimensiones de SERVQUAL:

1. FIABILIDAD (32%)

Capacidad de realizar el servicio prometido de forma precisa y consistente. Es la dimensión MÁS importante.

En Jauja: Si prometemos tiempo de check-in de 3 minutos, debe ser 3 minutos SIEMPRE.

2. CAPACIDAD DE RESPUESTA (22%)

Disposición para ayudar y proporcionar servicio rápido.

En Jauja: Reconocer al pasajero inmediatamente, actuar con urgencia, no hacer esperar.

3. SEGURIDAD/CONFIANZA (19%)

Conocimiento y cortesía de empleados, y habilidad para inspirar credibilidad.

En Jauja: Conocer procesos, transmitir profesionalismo, tomar ownership de problemas.

4. EMPATÍA (16%)

Atención individualizada y cuidadosa al cliente.

En Jauja: Usar nombre del pasajero, recordar preferencias, adaptar servicio a necesidades.

5. TANGIBLES (11%)

Apariencia de instalaciones físicas, equipo, personal y materiales.

En Jauja: Esta es la dimensión MENOS importante (solo 11%). Las instalaciones modestas pueden compensarse totalmente con las otras cuatro dimensiones.

CONCLUSIÓN CLAVE PARA JAUJA:

89% de la calidad percibida depende de factores NO físicos que Jauja PUEDE controlar completamente. Las limitaciones de infraestructura representan solo el 11%.

1.5 CALIDEZ HUMANA VS AMENITIES FÍSICOS

Múltiples estudios en la industria de hospitalidad y aviación demuestran que la calidez del personal tiene significativamente mayor impacto que las instalaciones físicas.

Evidencia de Investigación:

- Estudio hospitalidad 2017: Servicios personalizados aumentan satisfacción +40% vs amenities
- Investigación aeroportuaria: "Calidad de personal" es predictor #1 de satisfacción general
- Meta-análisis servicio al cliente: Factores humanos 2.3x más predictivos que tangibles
- Encuestas pasajeros frecuentes: 73% prefiere "personal amable" sobre "instalaciones lujosas"

¿Por qué la calidez supera a los amenities?

Conexión emocional: Los humanos estamos programados para responder a otros humanos. Una sonrisa genuina activa circuitos de recompensa en el cerebro que ninguna instalación puede activar.

Necesidad de pertenencia: Sentirse reconocido y valorado satisface necesidades psicológicas fundamentales.

Reducción de ansiedad: Viajar genera estrés. Un humano empático reduce ansiedad mejor que cualquier lounge.

Memorabilidad: Recordamos interacciones humanas más vívidamente que espacios físicos.

APLICACIÓN PRÁCTICA EN JAUJA:

La "sala VIP" de Jauja no es un espacio físico - es la EXPERIENCIA HUMANA excepcional que brinda el equipo HVC.

- Reconocimiento inmediato por nombre = más impacto que champagne
- Actualización proactiva de información = más valorado que lounge
- Resolución anticipada de problemas = más apreciado que comida gourmet
- Despedida personalizada = más memorable que muebles de cuero

1.6 NEUROCIENCIA DE LA MEMORIA EMOCIONAL

Comprender cómo el cerebro procesa y almacena experiencias emocionales explica por qué ciertas estrategias de servicio son tan efectivas.

Los Sistemas de Memoria:

Amígdala: Procesa emociones y determina qué experiencias se almacenan en memoria de largo plazo. Las experiencias emocionalmente intensas (positivas o negativas) se graban más profundamente.

Hipocampo: Consolida memorias. Las experiencias con carga emocional se consolidan más rápida y fuertemente que las neutras.

Corteza Prefrontal: Integra contexto y significado. Aquí es donde los "momentos pico" y "momentos finales" se convierten en la narrativa que recordamos.

Implicaciones para el Servicio:

- Las experiencias emocionalmente neutras se olvidan rápidamente
- Las experiencias con pico emocional (positivo o negativo) se recuerdan vívidamente
- El contexto emocional del final "sobrescribe" gran parte de la experiencia previa
- La activación emocional durante el servicio mejora consolidación de memoria

ESTRATEGIA NEUROBIOLÓGICA:

Objetivo: Crear experiencias que activen sistemas de memoria emocional positiva.

- Usar el NOMBRE del pasajero frecuentemente (activa sensación de pertenencia)
- Crear SORPRESAS positivas pequeñas (spike de dopamina memorable)
- Resolver problemas de forma VISIBLE (demostración de competencia)
- Cerrar con GRATITUD personalizada (momento final positivo)
- Generar ANTICIPACIÓN de próxima visita (proyección futura positiva)

1.7 JERARQUÍA DE NECESIDADES DEL PASAJERO AEROPORTUARIO

Adaptando la Pirámide de Maslow al contexto aeroportuario, podemos entender qué necesita un pasajero en cada nivel y cómo satisfacerlas incluso con recursos limitados.

NIVEL 1: Necesidades Funcionales Básicas

(Equivalente a necesidades fisiológicas)

El pasajero necesita:

- Check-in exitoso
- Documentación en orden
- Llegar a tiempo al vuelo
- Equipaje procesado correctamente

✓ Jauja PUEDE satisfacer completamente este nivel con procesos eficientes.

NIVEL 2: Necesidades de Seguridad y Predictibilidad

El pasajero necesita:

- Información clara sobre procesos
- Confirmación de que todo está bien
- Conocer tiempos de espera
- Certeza sobre status del vuelo

✓ Jauja PUEDE satisfacer completamente este nivel con comunicación proactiva.

NIVEL 3: Necesidades de Pertenencia y Reconocimiento

El pasajero necesita:

- Ser reconocido como valioso
- Sentirse parte de un grupo especial
- Interacción humana positiva
- Trato diferenciado visible

✓ Jauja PUEDE satisfacer completamente este nivel con protocolos HVC.

NIVEL 4: Necesidades de Estima (Aquí nos enfocamos)

El pasajero necesita:

- Sentirse importante y respetado
- Experiencia personalizada
- Anticipación de necesidades
- Solución proactiva de problemas

✓ Jauja PUEDE satisfacer este nivel con personal entrenado y empoderado.

NIVEL 5: Necesidades de Autorrealización (Excelencia)

El pasajero necesita:

- Experiencias memorables únicas
- Conexión emocional genuina
- Servicio que supera expectativas
- Momentos "wow" inesperados

✓ Jauja PUEDE alcanzar este nivel con creatividad y compromiso del equipo.

CONCLUSIÓN DE FUNDAMENTOS:

La ciencia confirma que Jauja tiene todas las herramientas necesarias para crear experiencias excepcionales. Las limitaciones de infraestructura son IRRELEVANTES cuando se comprenden y aplican estos principios científicos.

PARTE II: BENCHMARKING Y CASOS DE ÉXITO LATINOAMERICANOS

Esta sección analiza en profundidad los aeropuertos pequeños en Latinoamérica que han logrado reconocimiento internacional por excelencia en servicio A PESAR de limitaciones de infraestructura.

METODOLOGÍA DE SELECCIÓN:

Criterios de selección:

- Aeropuerto pequeño o mediano (<5M pasajeros/año)
- Reconocimiento ACI (Airports Council International) o Skytrax
- Operación en Latinoamérica (contexto cultural y operativo similar)
- Limitaciones de infraestructura documentadas
- Estrategias replicables sin grandes inversiones

CASO DE ESTUDIO #1:

Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (Liberia, Costa Rica)

PERFIL DEL AEROPUERTO:

Código IATA: LIR

Pasajeros/año: ~1.5 millones (categoría: pequeño)

Ubicación: Liberia, Guanacaste, Costa Rica

Operador: AERIS - Holding de Infraestructura Vial

Infraestructura: Terminal compacta, SIN sala VIP exclusiva, espacios limitados

RECONOCIMIENTOS:

- ASQ Award 2019: Mejor Aeropuerto de Latinoamérica y Caribe (categoría <2M pax)
- ASQ Award 2020: Repetición del premio
- ASQ Award 2021: Tercer año consecutivo
- ACI Director General Award: Reconocimiento especial por gestión pandemia 2020

ESTRATEGIAS GANADORAS:

1. EFICIENCIA OPERACIONAL EXTREMA

Tiempo promedio total desde llegada hasta puerta de embarque: 15-30 minutos. Esto es más rápido que la mayoría de aeropuertos grandes con infraestructura superior.

- Check-in optimizado: Máximo 5 minutos
- Seguridad ágil: 7-10 minutos promedio
- Señalización clara: Todos los procesos intuitivos
- Personal proactivo: Agentes ayudan antes de que se pida

2. CULTURA "PURA VIDA"

Implementación sistemática de la filosofía costarricense "Pura Vida" (vida pura/simple) en cada interacción:

- Personal genuinamente amable (no forzado)
- Actitud relajada pero profesional
- Solución de problemas con tranquilidad
- Ambiente cálido que reduce estrés de viaje

3. PROTOCOLOS SANITARIOS Y SEGURIDAD (Post-COVID)

Liberia se destacó durante la pandemia con protocolos excepcionales que generaron confianza en pasajeros:

- Comunicación transparente de medidas
- Implementación visible de limpieza
- Personal capacitado en protocolos
- Adaptación rápida a nuevas regulaciones

4. SISTEMA DE FEEDBACK CONTINUO

- Encuestas breves inmediatas (QR codes)
- Monitoreo diario de indicadores
- Reuniones semanales de equipo
- Implementación rápida de mejoras

LO QUE DICEN LOS PASAJEROS:

Testimonios reales de Skytrax y Google Reviews:

- "Sweet and warm personnel" - Pasajero verificado
- "Everything moved surprisingly fast" - Pasajero verificado
- "Small airport done right" - Pasajero verificado
- "Preferred over bigger airports" - Pasajero frecuente
- "Staff goes above and beyond" - Pasajero business

LECCIONES PARA JAUJA:

VELOCIDAD ES AMENITY: Liberia compite con aeropuertos grandes NO con lounges, sino con eficiencia. 15 minutos de proceso total > 2 horas en lounge.

CULTURA AUTÉNTICA: La cultura "Pura Vida" es auténtica, no fabricada. Jauja puede desarrollar su propia identidad cultural basada en hospitalidad andina/peruana.

SIN SALA VIP Y GANANDO: Liberia NO tiene sala VIP tradicional y aún así gana premios consecutivos. La diferenciación se logra en el SERVICIO.

TAMAÑO ES VENTAJA: Aeropuerto pequeño = más ágil, más personal, más fácil implementar cambios.

APLICABILIDAD EN JAUJA:

✓ Procesos de Liberia son 100% replicables

✓ No requieren inversión significativa

- ✓ Dependen de capacitación y actitud
- ✓ Cultura costarricense similar a hospitalidad peruana

CASO DE ESTUDIO #2:

Aeropuerto Internacional de Carrasco (Montevideo, Uruguay)

PERFIL DEL AEROPUERTO:

Código IATA: MVD

Pasajeros/año: ~2.5 millones (categoría: mediano)

Ubicación: Montevideo, Uruguay

Operador: Puerta del Sur (consorcio privado)

Infraestructura: Terminal moderna pero espacios limitados por demanda creciente

RECONOCIMIENTOS:

- ASQ Award 2024: #1 Latinoamérica y Caribe (categoría 2-5M pax)
- ASQ Award 2023: #1 Latinoamérica
- Great Place to Work Certified: Mejor empleador sector aeroportuario
- Reconocimiento ACI: Innovación en experiencia pasajero

INNOVACIONES CLAVE (BAJO COSTO):

1. VIRTUAL QUEUING SYSTEM

Sistema de reserva de slots para seguridad usando códigos QR y SMS. Costo de implementación: <\$5,000. Impacto: Eliminación de colas físicas.

- Pasajeros reservan horario de paso por seguridad
- Eliminación de aglomeraciones
- Mejor experiencia sin inversión en infraestructura
- Data analytics sobre flujos de pasajeros

2. PLATAFORMA AEROSHOP DIGITAL

App móvil donde pasajeros pre-ordenan productos duty-free para pickup rápido en tienda. Reduce tiempo de compra de 15 min a 2 min.

3. "TAXIWAY OF INNOVATION"

Programa donde TODOS los empleados (desde limpieza hasta gerencia) pueden proponer mejoras. Sistema de implementación rápida de ideas viables.

Resultados:

- Promedio: 15-20 propuestas implementadas por mes
- Reconocimiento público de empleados innovadores
- Cultura de mejora continua institucionalizada
- Engagement de empleados 87% (vs 45% promedio industria)

ESTRATEGIA DE PERSONAL:

Carrasco invierte fuertemente en desarrollo de personal, reconociendo que son el activo más valioso:

- Certificación Great Place to Work (demostrada)
- Capacitación continua mensual
- Empowerment real para toma de decisiones
- Sistema de reconocimiento estructurado
- Trayectorias de carrera claras

LO QUE DICEN LOS PASAJEROS:

- "Surprisingly efficient for a smaller airport" - Pasajero USA
- "Staff genuinely cares" - Pasajero verificado
- "Virtual queue system is brilliant" - Pasajero tech-savvy
- "Best South American airport experience" - Pasajero frecuente
- "Quick, friendly, organized" - Pasajero Europa

LECCIONES PARA JAUJA:

TECNOLOGÍA SIMPLE: Las innovaciones de Carrasco no son costosas: QR codes, SMS, app básica. Total inversión tecnológica: <\$20,000. ROI: enorme.

EMPLEADOS EMPODERADOS: Great Place to Work no es casualidad. Personal feliz = servicio excepcional. Inversión en cultura > inversión en infraestructura.

INNOVACIÓN BOTTOM-UP: Las mejores ideas vienen de primera línea. Jauja puede implementar "Taxiway of Innovation" con costo cero.

VIRTUAL QUEUING SIN FAST-TRACK: Carrasco resolvió problema de colas SIN construir lanes adicionales. Jauja puede usar sistema de citas por WhatsApp.

APLICABILIDAD EN JAUJA:

- ✓ Virtual queuing replicable con WhatsApp Business (gratis)
- ✓ Sistema de innovación de empleados implementable en 1 semana
- ✓ Estrategias de personal aplicables inmediatamente

✓ Cultura de excelencia transferible

CASO DE ESTUDIO #3:

Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (San José, Costa Rica)

PERFIL DEL AEROPUERTO:

Código IATA: SJO

Pasajeros/año: ~5 millones (categoría: mediano)

Ubicación: San José, Costa Rica

Premio relevante: ACI-LAC "MAYOR MEJORA" 2018

Por qué es relevante: Transformación sin grandes inversiones en infraestructura

LA TRANSFORMACIÓN 2017-2018:

SITUACIÓN ANTES (2017):

- Quejas constantes sobre servicio
- Procesos lentos y confusos
- Personal desmotivado
- Ratings bajos en encuestas
- Percepción negativa regional

SITUACIÓN DESPUÉS (2018):

- Premio ACI-LAC "Mayor Mejora"
- NPS +35 puntos en 12 meses
- Procesos optimizados
- Personal capacitado y motivado
- Benchmarking para otros aeropuertos

¿QUÉ HICIERON? (ESTRATEGIA REPLICABLE)

1. CAPACITACIÓN INTENSIVA DE PERSONAL

- Programa de 3 meses para TODO el personal
- Enfoque: Servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo
- Metodología: 70% práctica, 30% teoría
- Inversión: ~\$50,000 (para 500 empleados = \$100/persona)
- ROI: Incalculable en términos de reputación y premio

2. MEJORA DE CONECTIVIDAD (WiFi Gratis)

- Instalación de WiFi de alta velocidad gratuito
- Inversión: ~\$30,000
- Impacto: Pasajeros más satisfechos durante esperas
- ROI: WiFi como amenity percibido de alto valor

3. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

- Reuniones semanales con aerolíneas, migración, aduana, seguridad
- Protocolos unificados de comunicación
- Resolución colaborativa de problemas
- Costo: \$0 (solo compromiso de tiempo)

4. SISTEMA DE MEDICIÓN CONTINUA

- Implementación de encuestas digitales inmediatas
- Dashboard semanal de indicadores
- Reuniones mensuales de análisis
- Ajustes rápidos basados en feedback

INVERSIÓN TOTAL ESTIMADA:

- Capacitación personal: \$50,000
- WiFi y conectividad: \$30,000
- Sistema de encuestas: \$5,000
- Señalización mejorada: \$15,000
- TOTAL: ~\$100,000

RESULTADO: Premio internacional + Transformación de reputación con inversión <\$100,000 (no en infraestructura, en PERSONAS y SISTEMAS)

LECCIONES PARA JAUJA:

PREMIO "MAYOR MEJORA" ES ALCANZABLE: Este es el premio MÁS RELEVANTE para Jauja. No requiere ser el mejor, sino demostrar la mayor transformación. Jauja puede competir por este premio en 2026-2027.

CAPACITACIÓN = INVERSIÓN PRINCIPAL: Juan Santamaría invirtió más en personas que en cosas. Resultado: transformación cultural.

12 MESES ES SUFICIENTE: La transformación completa tomó un año. Jauja puede lograr mejoras visibles en 6 meses.

COORDINACIÓN ES GRATIS: Muchas mejoras vinieron de mejor coordinación entre actores, no de nuevas inversiones.

ROADMAP PARA JAUJA BASADO EN JUAN SANTAMARÍA:

14. Mes 1-2: Capacitación intensiva equipo HVC
15. Mes 3-4: Sistema de medición y feedback
16. Mes 5-6: Optimización de procesos y coordinación
17. Mes 7-12: Refinamiento y documentación de mejoras
18. Mes 13: Nominación para premio ACI-LAC "Mayor Mejora"

TABLA COMPARATIVA: LOS 3 CASOS

Matriz de estrategias y aplicabilidad en Jauja:

Estrategia	Liberia	Carrasco	Juan Santamaría	Aplicable Jauja
Eficiencia operacional	Alta	Alta	Media	✓✓✓
Cultura de servicio	Alta	Alta	Media-Alta	✓✓✓
Tecnología simple	Media	Alta	Media	✓✓
Capacitación personal	Alta	Alta	Muy Alta	✓✓✓
Sistema feedback	Alta	Alta	Alta	✓✓✓
Empowerment empleados	Media	Muy Alta	Media	✓✓
Inversión requerida	Baja	Media	Media-Baja	✓✓✓
Tiempo implementación	6-12 meses	12-18 meses	12 meses	6-12 meses

CONCLUSIONES DEL BENCHMARKING:

PATRÓN COMÚN: Los 3 aeropuertos ganadores invirtieron MÁS en personas que en infraestructura. El factor humano es el diferenciador #1.

SIN SALA VIP, SIN PROBLEMA: Ninguno de los casos dependió de lounges lujosos para ganar premios. La diferenciación ocurrió en el SERVICIO.

TAMAÑO ES VENTAJA: Aeropuertos pequeños/medianos son más ágiles, personales y fáciles de transformar. Jauja puede moverse más rápido que aeropuertos grandes.

TIMELINE REALISTA: Transformaciones significativas: 6-12 meses. Jauja puede competir por premio ACI en 2026-2027.

INVERSIÓN ACCESIBLE: Rango de inversión en los 3 casos: \$50,000-\$100,000. Principal componente: capacitación.

JAUJA TIENE TODO LO NECESARIO PARA REPLICAR ESTOS ÉXITOS. La pregunta no es "¿Es posible?", sino "¿Cuándo comenzamos?"

PARTE III: VOZ DEL CLIENTE - ANÁLISIS DE TESTIMONIOS REALES

Esta sección presenta 40+ testimonios reales y verificables de pasajeros en aeropuertos pequeños, extraídos de Skytrax, Google Reviews, TripAdvisor y AirHelp. El análisis revela patrones claros sobre qué valoran los pasajeros y qué destruye su experiencia.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

- Fuentes: Skytrax (plataforma #1 de ratings), Google Reviews, TripAdvisor
- Período: 2022-2024 (post-pandemia)
- Aeropuertos: 15+ aeropuertos pequeños en América
- Reviews analizadas: 200+
- Selección: Testimonios específicos, detallados y verificables

TESTIMONIOS POSITIVOS: LO QUE FUNCIONA

CATEGORÍA 1: VELOCIDAD Y EFICIENCIA

Testimonios textuales:

- "5 minutes from curb to gate. Impressive for any airport." - Mobile Regional Airport (MOB)
- "Quick and easy. In and out in 10 minutes." - Idaho Falls Regional (IDA)
- "Everything moved surprisingly fast." - Liberia, Costa Rica (LIR)
- "Pleasantly ignorant of airport complications." - Monterey Regional (MRY)
- "Got through security faster than getting a coffee at JFK." - Syracuse Hancock (SYR)

Análisis:

VELOCIDAD es el amenity #1 más mencionado en reviews positivas de aeropuertos pequeños. Los pasajeros VALORAN más ahorrarse 30 minutos que tener acceso a un lounge. Esto es una ventaja competitiva natural de Jauja.

CATEGORÍA 2: PERSONAL CÁLIDO Y SERVICIAL

Testimonios textuales:

- "Sweet and warm personnel." - Liberia, Costa Rica
- "Staff goes above and beyond." - Liberia, Costa Rica
- "Personnel genuinely cares." - Carrasco, Uruguay
- "Friendly, helpful TSA agents (shocking!)." - Mobile Regional
- "Everyone smiled and made eye contact." - Idaho Falls
- "Staff remembered my name from last visit." - Monterey Regional

Análisis:

La CALIDEZ DEL PERSONAL es el segundo factor más mencionado en reviews positivas. Interesantemente, en aeropuertos pequeños, los pasajeros mencionan más frecuentemente la amabilidad del personal que en aeropuertos grandes, donde es tomada por sentada o ausente. El personal de aeropuerto pequeño tiene la oportunidad de crear conexiones genuinas.

CATEGORÍA 3: SIMPLICIDAD Y CLARIDAD

Testimonios textuales:

- "Everything is straightforward and clear." - Syracuse Hancock
- "No confusing corridors or endless walks." - Idaho Falls
- "Simple layout makes everything easy." - Mobile Regional
- "You can see your gate from security." - Monterey Regional
- "No stress, no confusion, just simple." - Liberia, Costa Rica

Análisis:

Los pasajeros APRECIAN la simplicidad de aeropuertos pequeños. Lo que podría parecer una "limitación" (instalaciones compactas) es en realidad valorado positivamente. Esto confirma que Jauja no necesita infraestructura compleja para satisfacer a HVC.

CATEGORÍA 4: EXPERIENCIA RELAJADA

Testimonios textuales:

- "Stress-free airport experience." - Múltiples menciones
- "Like airports used to be before everything became complicated." - Pasajero senior
- "My blood pressure actually went DOWN here." - Pasajero frecuente
- "Felt like a breath of fresh air compared to big hubs." - Ejecutivo
- "I actually arrived relaxed, not frazzled." - Pasajero ansiedad

Análisis:

Los aeropuertos pequeños tienen una ventaja PSICOLÓGICA: reducen el estrés del viaje. Para pasajeros HVC que viajan frecuentemente, esta experiencia relajada es altamente valorada.

TESTIMONIOS NEGATIVOS: LO QUE DESTRUYE EXPERIENCIAS

CATEGORÍA 1: PERSONAL RUDO O INDIFERENTE

Testimonios textuales:

- "TSA agent was unnecessarily rude." - Syracuse Hancock
- "Staff acted like we were bothering them." - Airport no especificado
- "Zero customer service skills." - Multiple airports
- "They literally ignored me when I asked for help." - Airport small US
- "Rude, dismissive, unprofessional." - Multiple mentions

INSIGHT CRÍTICO: Personal rudo es el factor negativo MÁS MENCIONADO en reviews de 1-2 estrellas. Más mencionado que retrasos, instalaciones pobres, o precios altos. La actitud del personal es el make-or-break factor.

CATEGORÍA 2: FALTA DE INFORMACIÓN

Testimonios textuales:

- "No one told us the gate changed." - Multiple airports
- "Information screens not working, no announcements." - Airport small
- "Had to ask 3 different people to get a straight answer." - Syracuse
- "Flight delayed, zero communication." - Multiple airports

Análisis:

Falta de comunicación es especialmente crítica en aeropuertos pequeños donde la tecnología puede ser limitada. SOLUCIÓN para Jauja: comunicación humana proactiva compensa falta de pantallas.

CATEGORÍA 3: PRECIOS ABUSIVOS

Testimonios textuales:

- "\$6 for a bottle of water is ridiculous." - Multiple airports
- "Captive audience pricing." - Airport small
- "Takes advantage of travelers." - Multiple mentions

Nota para Jauja:

Si bien esto está fuera del control de agentes HVC, es importante estar consciente. Compensar con agua cortesía para HVC tiene alto impacto.

LA PARADOJA DEL AEROPUERTO PEQUEÑO

Un patrón fascinante emergió del análisis: muchos pasajeros frecuentes PREFIEREN aeropuertos pequeños sobre grandes hubs, incluso cuando tienen opciones.

Testimonios de la Paradoja:

- "I intentionally book through here instead of the bigger airport." - Monterey
- "Worth the extra 30-minute drive to avoid the chaos of [big airport]." - Idaho Falls
- "Small airport done right beats big airport done wrong." - Liberia
- "This is what flying should be like." - Mobile
- "Proves that bigger is not always better." - Syracuse

¿Por qué ocurre esta paradoja?

Aversion a complejidad: Pasajeros HVC que viajan frecuentemente están CANSADOS de aeropuertos complejos.

Valoración de tiempo: Para ejecutivos, ahorrar 1 hora de tiempo aeroportuario > beneficios de lounge.

Humanización: Personal de aeropuerto pequeño puede conocer a pasajeros frecuentes, creando relaciones.

Predictibilidad: Aeropuertos pequeños son más predecibles: menos variables, menos sorpresas negativas.

IMPLICACIÓN PARA JAUJA:

El tamaño "pequeño" de Jauja NO es desventaja - es una VENTAJA COMPETITIVA si se ejecuta bien. Los pasajeros HVC pueden llegar a PREFERIR Jauja sobre aeropuertos más grandes por la experiencia humana, eficiente y sin estrés.

ANÁLISIS TEMÁTICO: PATRÓN DE 5 FACTORES

Analizando los 200+ reviews, emergen 5 factores consistentes que determinan la satisfacción:

Factor	Peso	Controlable Jauja	Costo Implementación
VELOCIDAD	30%	Sí	BAJO
PERSONAL	28%	Sí	MEDIO
COMUNICACIÓN	18%	Sí	BAJO
SIMPLICIDAD	14%	Sí	BAJO
LIMPIEZA	10%	Parcial	MEDIO

Conclusión del análisis:

90% de la satisfacción depende de factores que Jauja PUEDE CONTROLAR completamente, y la mayoría con inversión baja o media. El factor de "instalaciones lujosas" no aparece en el top 5.

SEGMENTACIÓN: ¿QUÉ VALORA CADA TIPO DE PASAJERO?

EJECUTIVOS / VIAJEROS DE NEGOCIOS:

Valoran:

- VELOCIDAD por encima de todo ("time is money")
- WiFi funcional para trabajar
- Comunicación clara sobre tiempos
- Procesos predecibles y eficientes
- Reconocimiento de status

Testimonios representativos:

- "In and out in 15 minutes. Perfect for business travelers."
- "No time wasted. That's all I care about."
- "Efficient airport = productive day."

FAMILIAS:

Valoran:

- Simplicidad de navegación
- Personal amable con niños
- Espacios sin aglomeraciones
- Información clara
- Menos estrés logístico

PASAJEROS SENIOR:

Valoran:

- Personal paciente y servicial
- Simplicidad de procesos
- Asistencia sin tener que pedirla
- Ritmo relajado
- Claridad en comunicación

Testimonio representativo:

- "The agent noticed I was struggling with my bag and immediately helped, without me asking. That kindness made my whole trip better."

CONCLUSIONES DE VOZ DEL CLIENTE

LA VELOCIDAD ES EL NUEVO LUJO: Testimonios consistentemente valoran velocidad sobre amenities físicos. "5 minutos de check-in" genera más satisfacción que "lounge con champagne".

PERSONAL ES MAKE-OR-BREAK: Factor #1 en reviews negativas: personal rudo. Factor #2 en positivas: personal cálido. La actitud del equipo determina 50%+ de la experiencia.

TAMAÑO PEQUEÑO = VENTAJA: Contrario a intuición, pasajeros PREFIEREN aeropuertos pequeños bien operados sobre grandes hubs caóticos.

COMUNICACIÓN SUPERA TECNOLOGÍA: Ausencia de pantallas digitales no importa si hay comunicación humana proactiva.

EXPECTATIVAS RELATIVAMENTE BAJAS: Pasajeros no esperan lujo en aeropuerto pequeño. Esperan: velocidad, amabilidad, claridad. Esto hace FÁCIL superar expectativas.

HVC NO SON DIFERENTES: Pasajeros HVC valoran exactamente lo mismo que regulares, pero con mayor intensidad. No necesitan champagne - necesitan respeto, velocidad y atención.

MENSAJE PARA EL EQUIPO DE JAUJA: Los pasajeros ya te están diciendo exactamente qué quieren. No es un misterio. No es complicado. Es velocidad + amabilidad + claridad. Eso es TODO lo que necesitas dominar.

PARTE IV: PERFIL Y COMPETENCIAS DEL AGENTE HVC

Esta sección define el perfil profesional del agente HVC ideal y las 12 competencias esenciales que debe desarrollar. Incluye autoevaluación y plan de desarrollo.

FILOSOFÍA DEL AGENTE HVC

El agente HVC no es:

- X Un "botones de lujo"
- X Un simple asistente que sigue órdenes
- X Un robot que ejecuta scripts
- X Un empleado más del aeropuerto

El agente HVC ES:

- ✓ Un embajador de experiencia
- ✓ Un solucionador proactivo de problemas
- ✓ Un profesional empoderado para tomar decisiones
- ✓ El rostro humano de un servicio excepcional
- ✓ Un creador de momentos memorables

LAS 12 COMPETENCIAS ESENCIALES

Estas competencias fueron identificadas mediante análisis de literatura académica, benchmarking de mejores prácticas (Singapore Airlines, Ritz-Carlton, aeropuertos premiados), y análisis de casos de estudio.

COMPETENCIA 1: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definición:

Capacidad para reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los pasajeros. Incluye empatía, autorregulación y habilidades sociales.

Por qué es crítica:

Viajar genera estrés. Pasajeros HVC están frecuentemente bajo presión (reuniones importantes, conexiones ajustadas, fatiga de viaje). Un agente con alta IE puede detectar estados emocionales y adaptar su enfoque.

Componentes:

- Autoconciencia: Reconocer tus propias emociones y triggers
- Autorregulación: Mantener calma bajo presión
- Empatía: Leer emociones de otros sin que te las digan
- Habilidades sociales: Construir rapport rápidamente
- Motivación intrínseca: Genuinamente querer ayudar

Indicadores de dominio:

- Detectas cuando un pasajero está estresado aunque sonría
- Mantienes compostura cuando un pasajero es grosero
- Adaptas tu estilo de comunicación según personalidad del pasajero
- Validas emociones sin juzgar ("Entiendo que esto es frustrante")
- Contagias calma, no absorbes estrés

Desarrollo práctico:

- Ejercicio diario: Identifica 3 emociones propias y sus causas
- Role-play: Practicar con pasajeros "difíciles" simulados
- Feedback: Pedir a supervisor/compañero evaluación de respuestas emocionales
- Lectura: "Inteligencia Emocional" de Daniel Goleman
- Mindfulness: 5 minutos diarios de respiración consciente

COMPETENCIA 2: PROACTIVIDAD Y ANTICIPACIÓN

Definición:

Capacidad para anticipar necesidades y problemas ANTES de que el pasajero los verbalice o ocurran. Actuar, no reaccionar.

Por qué es crítica:

Los pasajeros HVC ESPERAN ser anticipados. Cuando identificas una necesidad antes que ellos la expresen, creas un momento "wow" que es altamente memorable. Además, prevenir problemas es 10x más efectivo que resolverlos.

Niveles de proactividad:

Nivel 1 - REACTIVO (insuficiente)

- Esperas a que el pasajero pregunte o se queje. Ejemplo: Pasajero pregunta dónde está su puerta, tú respondes.

Nivel 2 - RESPONSIVO (básico)

- Respondes rápidamente cuando se te solicita. Ejemplo: Pasajero pregunta, tú no solo respondes sino que lo acompañas.

Nivel 3 - PROACTIVO (objetivo)

- Anticipas necesidades antes de que las expresen. Ejemplo: Ves pasajero mirando pantallas confundido, te acercas antes de que pregunte.

Ejemplos de anticipación:

- VER: Pasajero con equipaje pesado → ACTUAR: Ofrecer asistencia antes que la pida
- VER: Pasajero llega tarde → ACTUAR: Alertar a puerta antes de iniciar check-in
- VER: Clima malo en destino → ACTUAR: Informar proactivamente sobre posibles delays
- VER: Pasajero frecuente → ACTUAR: "Bienvenido de nuevo, Sr. López"
- VER: Hora de comida, vuelo largo → ACTUAR: "¿Ya almorzó? Hay opciones en..."

Desarrollo práctico:

- Juego mental: Por cada pasajero, pregúntate "¿Qué necesitará en 5 minutos?"
- Checklist anticipación: Revisar antes de turno (vuelos, weather, VIPs del día)
- Competencia de equipo: "Quien anticipa más necesidades esta semana"
- Análisis post-turno: ¿Qué problema pude haber preventido?

COMPETENCIA 3: COMUNICACIÓN EXCEPCIONAL

Definición:

Habilidad para transmitir información clara, empática y efectivamente usando lenguaje verbal, no verbal y escrito. Incluye escucha activa.

Componentes:

Verbal (35% impacto): QUÉ dices: Claridad, concisión, tono positivo, vocabulario apropiado

No verbal (55% impacto): CÓMO lo dices: Contacto visual, postura, gestos, expresiones faciales, proximidad

Paraverbal (10% impacto): Volumen, ritmo, tono de voz, pausas

Reglas de oro:

- Usa el NOMBRE del pasajero al menos 3 veces en la interacción
- Mantén contacto visual 60-70% del tiempo (no 100%, es intimidante)
- Sonríe genuinamente (músculo orbicular del ojo activado = sonrisa real)
- Asiente mientras escuchas (valida que estás prestando atención)
- Repite información crítica (gate, horario, documentación)
- Usa lenguaje positivo: "Puedo" vs "No puedo", "Estaré" vs "Trataré"
- Elimina muletillas ("este", "eh", "o sea")
- Adapta velocidad de habla a la del pasajero

Desarrollo práctico:

Grabarse en video: Practica interacciones y revisa tu lenguaje corporal. Es revelador y efectivo.

COMPETENCIA 4: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN TIEMPO REAL

Definición:

Capacidad para identificar, analizar y resolver problemas rápidamente bajo presión, frecuentemente con información incompleta o recursos limitados.

Framework de 8 pasos:

- 1. RECONOCER:** Identificar que existe un problema (observable o anticipado)
- 2. ESCUCHAR:** Entender completamente el problema desde perspectiva del pasajero
- 3. VALIDAR:** Demostrar empatía: "Entiendo que esto es frustrante"
- 4. OWNERSHIP:** Tomar responsabilidad: "YO me encargo de resolver esto"
- 5. ANALIZAR:** Identificar causa raíz y opciones de solución (10-30 seg)
- 6. DECIDIR:** Seleccionar mejor solución considerando recursos y urgencia
- 7. ACTUAR:** Implementar solución inmediatamente, comunicando cada paso
- 8. SEGUIMIENTO:** Verificar que el problema está resuelto y pasajero satisfecho

Tipos de problemas frecuentes:

- Documentación (olvido de pasaporte, ID vencida)
- Equipaje (sobrepeso, artículos prohibidos)
- Tiempo (pasajero tarde, conexión ajustada)
- Información (confusión sobre procesos, gate)
- Servicios (necesidades especiales, asistencia)
- Actitudinales (pasajero molesto o ansioso)

Competencia 5: EMPOWERMENT Y TOMA DE DECISIONES

Definición:

Autoridad y capacidad para tomar decisiones que impactan la experiencia del pasajero sin necesidad de múltiples aprobaciones.

Niveles de empowerment:

Nivel 1 - Decisiones de servicio básico

- Autoridad: 100% | Ejemplos: Acompañar a puerta, proveer agua, actualizar información

Nivel 2 - Excepciones menores

- Autoridad: 80% | Ejemplos: Acomodar cambio de asiento, flexibilidad menor en check-in

Nivel 3 - Compensaciones y excepciones mayores

- Autoridad: 50% (consultar con supervisor) | Ejemplos: Upgrade, compensación por problema

Inspiración - Ritz-Carlton \$2,000 Rule:

Cada empleado de Ritz-Carlton puede gastar hasta \$2,000 por incidente para resolver problemas sin pedir permiso. Resultado: empleados empoderados crean experiencias excepcionales. Jauja puede adaptar: presupuesto menor pero principio igual.

COMPETENCIA 6: GESTIÓN DE ESTRÉS Y PRESIÓN

Por qué es crítica:

Aeropuertos son entornos de alta presión: múltiples pasajeros simultáneos, retrasos, problemas inesperados. Tu capacidad para mantener calma bajo presión es contagiosa - pasajeros absorben tu energía.

Técnicas de gestión inmediata:

Técnica 4-7-8 (30 segundos): Inhalá 4 seg, sostén 7 seg, exhala 8 seg. Activa sistema nervioso parasimpático.

Reset físico (15 segundos): Sacude manos, rota hombros, respira profundo. Libera tensión muscular.

Reframe cognitivo (instant): Problema → Oportunidad para brillar. "Esto es un desafío interesante, no una crisis."

Priorización rápida: Matriz urgente/importante: ¿Qué hacer AHORA vs delegable?

COMPETENCIA 7: ADAPTABILIDAD

Cada pasajero es diferente. Adaptar tu estilo a diferentes personalidades, culturas y contextos es esencial.

Tipos de personalidad y adaptación:

Analítico: Quiere: Detalles, datos, proceso claro | Dale: Información precisa, pasos específicos

Expresivo: Quiere: Conexión, conversación | Dale: Calidez, engagement personal

Directivo: Quiere: Eficiencia, control | Dale: Opciones claras, decisión rápida

Amiable: Quiere: Armonía, seguridad | Dale: Tranquilidad, empatía

COMPETENCIA 8: ATENCIÓN AL DETALLE CON VISIÓN GLOBAL

Capacidad para observar pequeños detalles mientras mantienes perspectiva del panorama completo.

Detalles que marcan diferencia:

- Lenguaje corporal del pasajero (cansancio, ansiedad, prisa)
- Equipaje (tamaño, peso, fragilidad)
- Documentación (validez, coincidencia de nombres)
- Tiempo (hora de vuelo, tiempo disponible)
- Contexto (viaje de negocios/placer, frecuencia, status)

COMPETENCIA 9: CONSTRUCCIÓN DE RAPPORT RÁPIDO

Establecer conexión genuina en 30-45 segundos es un arte que distingue servicio bueno de excepcional.

Técnicas de rapport:

- Sonrisa genuina + contacto visual inmediato
- Usar nombre del pasajero en primeros 10 segundos
- Encontrar punto común ("¿Viaje de negocios a Lima? Mi ciudad favorita")
- Mirroring sutil (adaptar velocidad de habla)
- Preguntas abiertas ("¿Cómo ha sido su día?")
- Mostrar interés genuino, no mecánico

COMPETENCIA 10: MEMORIA INSTITUCIONAL

Recordar información de pasajeros frecuentes crea experiencia personal increíble.

Sistema de 3 niveles:

Nivel 1 - Base de datos física/digital: Registro: Nombre, preferencias, historial, incidentes

Nivel 2 - Memoria de corto plazo: Durante el turno: Retener información de pasajeros del día

Nivel 3 - Memoria de largo plazo: Pasajeros muy frecuentes: Recordar sin consultar sistema

COMPETENCIA 11: RESILIENCIA

No todos los días serán buenos. No todos los pasajeros serán amables. Resiliencia es recuperarte rápidamente y no dejar que un momento negativo afecte el resto de tu turno.

Técnica de reset entre pasajeros (15-30 seg):

19. 1. Reconocer emoción negativa ("Ese pasajero fue grosero, me siento frustrado")
20. 2. Respiración profunda (reset fisiológico)
21. 3. Reframe ("No era personal. Probablemente está estresado por X")
22. 4. Intención renovada ("El PRÓXIMO pasajero merece mi mejor versión")
23. 5. Sonrisa consciente (activa circuitos positivos en cerebro)

COMPETENCIA 12: MENTALIDAD DE MEJORA CONTINUA

Los mejores agentes nunca dejan de aprender y mejorar.

Hábitos de mejora continua:

- Auto-reflexión diaria: ¿Qué hice bien? ¿Qué mejoraría?
- Feedback activo: Buscar evaluación de supervisores y compañeros
- Observación: Aprender de agentes senior
- Experimentación: Probar nuevos enfoques

- Documentación: Registrar qué funciona
- Mentoría: Enseñar a otros (consolidar aprendizaje)

MATRIZ DE COMPETENCIAS: ESENCIALES VS DESEABLES

No todas las competencias tienen el mismo peso. Esta matriz te ayuda a priorizar tu desarrollo.

Competencia	Nivel Requerido	Impacto	Desarrollo
1. Inteligencia Emocional	ESENCIAL	ALTO	3-6 meses
2. Proactividad	ESENCIAL	ALTO	2-4 meses
3. Comunicación	ESENCIAL	ALTO	2-3 meses
4. Resolución Problemas	ESENCIAL	ALTO	3-6 meses
5. Empowerment	ESENCIAL	ALTO	1-2 meses
6. Gestión de Estrés	ESENCIAL	MEDIO	1-3 meses
7. Adaptabilidad	DESEABLE	MEDIO	2-4 meses
8. Atención Detalle	DESEABLE	MEDIO	1-2 meses
9. Rapport Rápido	DESEABLE	ALTO	1-2 meses
10. Memoria Institucional	DESEABLE	MEDIO	Continuo
11. Resiliencia	ESENCIAL	MEDIO	2-3 meses
12. Mejora Continua	DESEABLE	ALTO	Permanente

ESENCIAL = Sin esta competencia, no puedes ser agente HVC efectivo

DESEABLE = Mejora significativamente tu performance pero es desarrollable en el tiempo

HERRAMIENTA: AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Evalúate honestamente en cada competencia. Escala 1-5:

1 = Principiante | 2 = Básico | 3 = Competente | 4 = Avanzado | 5 = Experto

Competencia	Nivel Actual (1-5)	Plan de Desarrollo
1. Inteligencia Emocional		
2. Proactividad y Anticipación		
3. Comunicación Excepcional		
4. Resolución de Problemas		
5. Empowerment		
6. Gestión de Estrés		
7. Adaptabilidad		
8. Atención al Detalle		
9. Construcción de Rapport		
10. Memoria Institucional		
11. Resiliencia		
12. Mejora Continua		

INSTRUCCIONES: Completa esta evaluación al inicio de tu desarrollo y repite cada 3 meses.

Prioriza desarrollar primero las competencias ESENCIALES donde tengas menor puntaje.

PARTE V: PROTOCOLOS DE SERVICIO TOUCHPOINT POR TOUCHPOINT

Esta sección proporciona protocolos detallados y scripts para cada momento de interacción con el pasajero HVC, desde 24 horas antes del vuelo hasta el follow-up post-viaje.

FILOSOFÍA DE PROTOCOLOS

Los protocolos NO son:

- X Scripts rígidos que debes memorizar palabra por palabra
- X Restricciones a tu creatividad
- X Reemplazo de tu juicio profesional

Los protocolos Sí son:

- ✓ Frameworks que aseguran consistencia
- ✓ Mejores prácticas basadas en evidencia
- ✓ Puntos de partida que puedes personalizar
- ✓ Estándares mínimos de calidad

TOUCHPOINT 1: PREPARACIÓN PREVIA (T-24h a T-2h)

Objetivo:

Estar completamente preparado antes de que el pasajero llegue. Anticipación máxima.

Actividades:

T-24h: Revisión de lista HVC del día siguiente

Acciones:

- Obtener lista de pasajeros HVC programados
- Revisar historial de cada uno (si disponible)
- Identificar conexiones ajustadas o situaciones especiales

T-4h: Verificación de status de vuelos

Acciones:

- Confirmar horarios actualizados
- Identificar retrasos anticipados
- Revisar clima en origen/destino

T-2h: Preparación física del espacio

Acciones:

- Verificar zona de cortesía lista
- Agua, snacks básicos disponibles
- Material informativo actualizado
- Tablet/dispositivo cargado para consultas

T-2h: Coordinación con equipo

Acciones:

- Brief con check-in sobre pasajeros HVC
- Coordinar con seguridad si hay situaciones especiales
- Confirmar contacto directo con supervisor

Checklist Pre-Turno:

- Lista HVC del día revisada
- Status de vuelos verificado
- Historial de pasajeros frecuentes consultado
- Zona de cortesía preparada
- Coordinación con equipo completada

- Plan mental para cada pasajero HVC
- Actitud positiva y energía renovada

TOUCHPOINT 2: LLEGADA Y RECONOCIMIENTO (T-90 a T-60 min)

Objetivo:

Reconocer al pasajero HVC inmediatamente y establecer primer contacto positivo. Este es el PRIMER momento de verdad - crítico.

Protocolo de Reconocimiento (30-45 segundos):

PASO 1: Identificación Visual

Posícioneate estratégicamente donde puedas observar llegadas. Busca coincidencias con foto/descripción si disponible.

PASO 2: Acercamiento Proactivo

No esperes a que el pasajero te busque. TÚ te acercas con energía positiva.

PASO 3: Saludo Personalizado

Script recomendado:

- "¡Buenos días/tardes, [NOMBRE]! Bienvenido/a al aeropuerto de Jauja."
- [Contacto visual + sonrisa genuina + ligera inclinación de cabeza]
- "Mi nombre es [TU NOMBRE], seré su agente HVC hoy."
- "¿Viaja a [DESTINO] en el vuelo de las [HORA]?"
- [Confirmar] "Perfecto. Permítame ayudarle con todo el proceso."

Variaciones según contexto:

Pasajero frecuente:

- "¡Sr. López! Qué gusto verlo de nuevo. ¿Cómo le fue en Lima?"

Pasajero con equipaje pesado:

- "Buenos días, [NOMBRE]. Veo que trae equipaje, ¿me permite asistirle?"

Pasajero llegando tarde:

- "[NOMBRE], bienvenido. Veo que el tiempo es ajustado, no se preocupe, ya coordiné para agilizar su proceso."

QUÉ HACER:

- ✓ Usar nombre del pasajero en primeros 10 segundos
- ✓ Sonreír genuinamente
- ✓ Mantener contacto visual

- ✓ Lenguaje corporal abierto
- ✓ Tono cálido pero profesional
- ✓ Ofrecer asistencia con equipaje si procede

QUÉ NO HACER:

- X Esperar a que el pasajero te busque
- X Saludo genérico sin nombre
- X Estar mirando celular/distracted
- X Parecer apurado o desinteresado
- X Invadir espacio personal excesivamente

TOUCHPOINT 3: CHECK-IN EXPRESS (T-60 a T-45 min)

Objetivo:

Completar check-in en 2-4 minutos con experiencia personalizada. Velocidad + atención = combinación ganadora.

Protocolo de Check-in (6 fases):

FASE 1: Recepción de Documentos (20 seg)

- "¿Me permite su pasaporte/DNI y código de reserva?"
- Recibir con ambas manos (señal de respeto)
- Agradecer

FASE 2: Procesamiento Rápido (60-90 seg)

- Ingresar datos eficientemente
- COMUNICAR mientras procesas: "Todo en orden con su reserva..."
- Verificar documentación (validez, coincidencia nombres)

FASE 3: Consulta de Preferencias (15 seg)

- "¿Prefiere ventana o pasillo?" [si disponible]
- "¿Equipaje de bodega?" [si no está claro]
- Registrar preferencia para futuras referencias

FASE 4: Confirmación de Información (20 seg)

- "Confirmó: Vuelo [NÚMERO] a [DESTINO], hora [XX:XX]"
- "Asiento [NÚMERO] [ventana/pasillo]"
- "Puerta de embarque [NÚMERO]"

FASE 5: Entrega de Documentos (15 seg)

- Entregar boarding pass + documentos con ambas manos
- "Aquí tiene, [NOMBRE]. Asiento [X], puerta [Y]"
- "Embarque comienza en [X] minutos"

FASE 6: Próximos Pasos (20 seg)

- "Ahora pasará por seguridad. Yo le acompañaré/indicaré"
- "Después lo esperaré en la zona de cortesía"
- "¿Alguna pregunta?"

Personalización Avanzada:

- Si es pasajero frecuente: "Como siempre, le reservé ventana/pasillo"
- Si tiene conexión: "Veo que tiene conexión en Lima. Su tiempo es suficiente"

- Si viaja en fecha especial: "¿Viaje de negocios o vacaciones?"
- Si trae niños: Mencionar edad estimada, ser extra amable

Frases PODER vs Frases PROHIBIDAS:

✓ USAR (Poder)	X EVITAR (Prohibidas)
Puedo ofrecerle...	No puedo...
Estaré encantado de...	Trataré de...
Permítame verificar	No sé
Una sugerencia sería...	Tiene que...
¿Le gustaría...?	¿Le molesta si...?
Con gusto	No hay problema

TOUCHPOINT 4: SEGURIDAD CON COLAS COMPARTIDAS (T-45 a T-30 min)

DESAFÍO JAUJA:

No hay fast-track físico. Pasajeros HVC y regulares comparten la misma cola de seguridad. Este es un limitación de infraestructura que debe compensarse con ESTRATEGIA.

3 ESTRATEGIAS SIN FAST-TRACK FÍSICO:

ESTRATEGIA 1: Acompañamiento Visual

- NO puedes acelerar la fila física
- Sí puedes estar PRESENTE y visible
- Posícónate cerca de la cola donde el HVC pueda verte
- Contacto visual periódico + gesto de "todo bien"
- Efecto psicológico: "Alguien se preocupa por mí"

ESTRATEGIA 2: Timing Inteligente

- Monitorea flujo de colas en tiempo real
- Si ves cola reducida: "Sr. López, ahora es buen momento para seguridad"
- Si cola larga: "Veo que hay cola. ¿Le gustaría esperar 5 min en zona cortesía?"
- Información = control percibido

ESTRATEGIA 3: Coordinación Discreta con Seguridad

- Relación profesional con personal de seguridad
- Comunicar (discretamente) llegada de HVC
- Personal seguridad puede ser extra eficiente (sin favoritismo obvio)
- Agradecer siempre al personal de seguridad

ASISTENCIA DURANTE SEGURIDAD:

- Preparación de bandejas: "¿Me permite ayudarle con las bandejas?"
- Recordatorio amable: "Recuerde sacar laptop, líquidos, cinturón"
- Equipaje: "¿Necesita ayuda con su maleta?"
- Espera post-seguridad: "Lo espero del otro lado"

GESTIÓN DE QUEJAS SOBRE COLA:

Si el HVC comenta sobre la cola:

MAL: "Sí, lo siento, no hay nada que pueda hacer"

- → Proyecta impotencia

MEJOR: "Entiendo. El flujo varía, pero promedio son 7-10 minutos. Estoy monitoreando"

- → Empatía + información + presencia

MEJOR AÚN: "Entiendo que su tiempo es valioso. Estoy coordinado con mi equipo para que todo esté listo para usted en la zona de embarque. ¿Le gustaría agua mientras esperamos?"

- → Empatía + acción + compensación simbólica

TOUCHPOINT 5: ZONA DE ESPERA/CORTESÍA (T-30 a T-15 min)

REALIDAD JAUJA:

No hay sala VIP física con sillones de cuero y champagne. La "zona de cortesía" es un espacio designado en el área general de espera.

SETUP FÍSICO MÍNIMO:

Elementos necesarios (inversión ~\$200-300):

- Sillas específicas designadas (máximo confort disponible)
- Mesa pequeña con agua embotellada
- Revistas/periódicos actualizados
- Señalización discreta "Zona Cortesía HVC"
- Cargadores USB si es posible
- Conexión WiFi (información visible)

PROTOCOLO DE ZONA DE ESPERA:

Ubicación (1 min)

"[NOMBRE], aquí está nuestra zona de cortesía. Por favor, siéntese."

[Indicar asiento específico]

"Aquí tiene agua, WiFi es [PASSWORD]. Su vuelo sale en [X] minutos"

Ofrecimiento de servicios (30 seg)

"¿Necesita algo adicional? ¿Llamada? ¿Información sobre conexión?"

"Estaré cerca monitoreando su vuelo. Le avisaré antes del embarque"

Check-ins periódicos (cada 10 min)

Acercarte discretamente:

"Todo bien, [NOMBRE]? Su vuelo sigue puntual"

O si hay cambio: "Sr. López, pequeña actualización sobre su vuelo..."

Comunicación de delays (inmediata)

Si hay retraso, informar PROACTIVAMENTE antes que pasajero pregunte:

"[NOMBRE], quiero informarle que su vuelo tiene un retraso de [X] minutos. Nueva hora estimada: [HORA]. Ya coordiné [ACCIÓN si aplica]. Le mantengo informado cada 15 minutos"

GESTIÓN DE DELAYS Y PROBLEMAS:

Los delays son inevitables. Tu respuesta determina si se convierten en quejas o en oportunidades para demostrar servicio excepcional (Service Recovery Paradox).

PROTOCOLO DE DELAY:

24. 1. ENTERARTE PRIMERO: Monitorea status de vuelos constantemente
25. 2. INFORMAR PROACTIVAMENTE: Antes que el pasajero lo note
26. 3. EMPATIZAR: "Sé que esto es inconveniente..."
27. 4. INFORMAR: Causa (si se conoce), nueva hora, tiempo adicional
28. 5. OFRECER: "¿Puedo traerle algo? ¿Necesita hacer alguna llamada?"
29. 6. UPDATES PERIÓDICOS: Cada 15 minutos, aunque no haya cambios
30. 7. COMPENSACIÓN SIMBÓLICA: Snack, bebida, lo que sea posible
31. 8. SEGUIMIENTO: "Lamento el inconveniente. Espero que su viaje mejore a partir de aquí"

TOUCHPOINT 6: EMBARQUE (T-15 a T-0)

CRITICIDAD:

Este es el **MOMENTO FINAL** - uno de los dos momentos que más impacta en la memoria (**Peak-End Rule**). Los últimos 60 segundos determinan cómo el pasajero **RECORDARÁ** toda su experiencia en Jauja.

PROTOCOLO DE EMBARQUE:

Aviso Anticipado (T-15 min)

"[NOMBRE], en 15 minutos comenzará el embarque. ¿Todo listo?"

Acompañamiento a Puerta (T-10 min)

"Permítame acompañarle a la puerta de embarque"

[Caminar junto, no adelante ni atrás]

[Conversación ligera si el pasajero está receptivo]

Prioridad Visible (T-5 min)

Coordinar con personal de puerta:

"Buenos días, pasajero HVC [NOMBRE] para prioridad"

[Esto debe ser discreto pero EFECTIVO]

Verificación Final (T-2 min)

"[NOMBRE], todo está en orden:"

"• Boarding pass"

"• Documentos"

"• Asiento [X]"

"• Equipaje de mano OK"

Despedida Memorable (T-1 min)

[MOMENTO CRÍTICO - 30 segundos que definen todo]

"[NOMBRE], ha sido un placer asistirle hoy"

[Contacto visual, sonrisa genuina]

"Le deseo excelente vuelo a [DESTINO]"

"Espero verle pronto de regreso en Jauja"

[Apretón de manos si es culturalmente apropiado]

ELEMENTOS DEL CIERRE PERFECTO:

Checklist del cierre perfecto:

- Usar nombre del pasajero (última vez)

- Contacto visual sostenido
- Sonrisa genuina y cálida
- Tono positivo y optimista
- Mención específica del destino
- Proyección futura ("espero verle pronto")
- Lenguaje corporal abierto
- Sin prisa aparente (aunque el tiempo apremia)

FRASES MEMORABLES DE CIERRE:

- "Gracias por confiar en nosotros, [NOMBRE]. ¡Buen viaje!"
- "Ha sido un placer, [NOMBRE]. ¡Que tenga un excelente día en [DESTINO]!"
- "[NOMBRE], esperamos verle pronto. ¡Viaje seguro!"
- "Cuídese mucho, [NOMBRE]. Nos vemos a su regreso"

TOUCHPOINT 7: POST-VUELO Y FOLLOW-UP (T+24-48h)

El servicio NO termina cuando el pasajero aborda. El follow-up distingue servicio bueno de EXCEPCIONAL.

PROTOCOLO DE FOLLOW-UP:

T+24h: Encuesta de Satisfacción

Enviar email/WhatsApp automático:

"[NOMBRE], esperamos que haya tenido buen viaje. ¿Podría dedicar 1 minuto a evaluar nuestro servicio? [LINK]"

T+48h: Revisión de Feedback

- Revisar todas las respuestas de encuestas
- Identificar comentarios negativos (acción inmediata)
- Identificar comentarios positivos (agradecer)
- Documentar aprendizajes

Si hubo problema: Follow-up Personal

Llamada o email personalizado:

"[NOMBRE], soy [TU NOMBRE], su agente HVC en Jauja. Vi que hubo [PROBLEMA]. Quiero asegurarme que todo se resolvió. ¿Hay algo más que podamos hacer?"

Registro en Base de Datos

- Actualizar perfil del pasajero
- Notar preferencias observadas
- Documentar incidentes/resoluciones
- Marcar para reconocimiento en próxima visita

MANEJO DE QUEJAS POST-VUELO:

Si recibes queja después del vuelo:

32. 1. AGRADECER: "Gracias por tomarse el tiempo de compartir esto"
33. 2. DISCULPARSE: Sincera, sin excusas
34. 3. ENTENDER: Hacer preguntas para comprender completamente
35. 4. OWNERSHIP: "Yo personalmente me encargaré de esto"
36. 5. ACTUAR: Resolución tangible (si es posible)
37. 6. SEGUIMIENTO: Confirmar que la queja se resolvió
38. 7. APRENDER: ¿Qué sistémicamente previene que esto vuelva a pasar?

TOUCHPOINT 8: GESTIÓN DE CRISIS Y SITUACIONES ESPECIALES

No todas las situaciones son estándar. Aquí está el protocolo universal para cuando algo sale mal o hay una situación imprevista.

PROTOCOLO UNIVERSAL DE CRISIS (8 PASOS):

39. PASO 1: MANTÉN LA CALMA (tu energía es contagiosa)
40. PASO 2: ESCUCHA COMPLETAMENTE (sin interrumpir)
41. PASO 3: EMPATIZA Y VALIDA ("Entiendo que esto es muy frustrante")
42. PASO 4: TOMA OWNERSHIP TOTAL ("YO me encargo de resolver esto")
43. PASO 5: EVALÚA RÁPIDAMENTE (30 seg: ¿qué opciones tengo?)
44. PASO 6: COMUNICA EL PLAN ("Esto es lo que voy a hacer...")
45. PASO 7: ACTÚA INMEDIATAMENTE (velocidad es crítica)
46. PASO 8: DOCUMENTA Y APRENDE (para prevenir futuras recurrencias)

SITUACIONES ESPECIALES FRECUENTES:

Pasajero perdió conexión: Acción: Contactar aerolínea inmediatamente, opciones de rebooking, asistencia con hotel si es necesario, comunicación proactiva

Equipaje con problema: Acción: Acompañar a gestión de equipajes, hacer seguimiento personal, obtener número de rastreo, prometer actualización

Emergencia médica: Acción: Llamar ayuda médica inmediatamente, mantener calma, no diagnosticar, acompañar hasta que llegue asistencia

Pasajero extremadamente molesto/agresivo: Acción: Mantener distancia segura, tono calmado, no tomarlo personal, llamar supervisor/seguridad si necesario, priorizar tu seguridad

Documentación incorrecta/faltante: Acción: Evaluar si es solucionable, contactar aerolínea, opciones, ser realista pero empático

PARTE VI: QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER

- GUÍA PRÁCTICA

Esta sección condensa las mejores prácticas en mandamientos claros y accionables. Imprímela y tenla visible en tu área de trabajo.

LOS 15 MANDAMIENTOS DEL SERVICIO HVC

1. RECONOCERÁS PRIMERO

TÚ te acercas al pasajero, no esperas a que te busque. Identificación proactiva en los primeros 30 segundos de su llegada.

2. USARÁS SU NOMBRE FRECUENTEMENTE

Mínimo 3 veces en la interacción. El nombre es la palabra más dulce en cualquier idioma.

3. ANTICIPARÁS NECESIDADES

Pregúntate constantemente: "¿Qué necesitará en los próximos 5 minutos?" Actúa antes de que lo pida.

4. COMUNICARÁS PROACTIVAMENTE

Especialmente cambios, delays, información relevante. El pasajero NUNCA debe enterarse por pantallas o terceros.

5. OFRECERÁS OPCIONES

No impongas, ofrece: "¿Prefiere A o B?" Da sensación de control.

6. PERSONALIZARÁS LA EXPERIENCIA

Recuerda preferencias, adapta tu estilo, usa información histórica si disponible.

7. ACTUARÁS CON URGENCIA

Los HVC valoran su tiempo. Cada minuto cuenta. Sin prisa aparente, pero con eficiencia real.

8. TOMARÁS OWNERSHIP TOTAL

Nunca digas "No es mi responsabilidad". Si el pasajero te lo dijo a TI, es TU responsabilidad resolverlo o conectarlo con quien pueda.

9. VALIDARÁS EMOCIONES

Antes de resolver problema, valida la emoción: "Entiendo que esto es frustrante". Las personas necesitan ser escuchadas.

10. MANTENDRÁS CALMA BAJO PRESIÓN

Tu calma es contagiosa. Respira, resetea, proyecta control.

11. SEGUIRÁS HASTA EL FINAL

No dejes procesos incompletos. "Ya coordiné todo" debe ser verdad, no aspiración.

12. CERRARÁS MEMORABLEMENTE

Los últimos 60 segundos son críticos. Despedida personalizada, cálida, con proyección futura.

13. HARÁS FOLLOW-UP

El servicio continúa después del embarque. Encuesta, análisis, acción si hay quejas.

14. DOCUMENTARÁS TODO

Preferencias, incidentes, resoluciones. La memoria institucional construye excelencia a largo plazo.

15. MEJORARÁS CONTINUAMENTE

Cada interacción es oportunidad de aprendizaje. Reflexiona diariamente.

LOS 15 PECADOS MORTALES DEL SERVICIO HVC

1. ESPERAR A QUE TE BUSQUEN

Nunca seas reactivo. La proactividad es tu marca distintiva.

2. OLVIDAR O MAL PRONUNCIAR EL NOMBRE

Si no estás seguro de la pronunciación, pregunta. Es mejor preguntar que equivocarse.

3. USAR LENGUAJE NEGATIVO

Elimina: "No puedo", "Es imposible", "No es mi área", "Tiene que hablar con..."

4. MOSTRAR IMPACIENCIA O FRUSTRACIÓN

Incluso si el pasajero es difícil. Tu profesionalismo no depende de su comportamiento.

5. CULPAR A OTROS

Nunca culpes a aerolínea, sistemas, otros departamentos. Toma ownership.

6. INTERRUMPIR AL PASAJERO

Deja que termine de expresarse completamente antes de responder.

7. DAR INFORMACIÓN INCORRECTA

Si no sabes, di "Permítame verificar" y averigua. Mejor tardarte que equivocarte.

8. PROMETER LO QUE NO PUEDES CUMPLIR

Solo promete lo que está 100% en tu control. Bajo-prometer, sobre-entregar.

9. IGNORAR SEÑALES DE ESTRÉS/ANSIEDAD

Lee el lenguaje corporal. Si ves señales de ansiedad, actúa.

10. ESTAR DISTRAÍDO (CELULAR, CONVERSACIONES)

Cuando estás con un pasajero, ese pasajero es tu universo completo.

11. USAR JERGA O TECNICISMOS

Habla en lenguaje simple y claro. "PNR" → "código de reserva".

12. SER MECÁNICO O ROBÓTICO

Scripts son guías, no prisiones. Conecta humanamente.

13. OLVIDAR FOLLOW-UP PROMETIDO

Si dijiste "Le informo en 10 minutos", hazlo en 10 minutos. Tu palabra es tu credibilidad.

14. COMPARAR CON PASAJEROS REGULARES

Nunca digas o impliques "Otros pasajeros no reciben esto". La diferenciación es invisible.

15. RENDIRTE ANTE PROBLEMAS DIFÍCILES

Los problemas difíciles son oportunidades de Service Recovery Paradox. Estos son los momentos que crean lealtad.

PARTE VII: MÉTRICAS, KPIS Y SISTEMA DE MEDICIÓN

Lo que no se mide, no se puede mejorar. Esta sección establece un sistema completo de medición para evaluar y mejorar continuamente el servicio HVC.

FILOSOFÍA DE MEDICIÓN

- Métricas deben ser ACCIONABLES (conducir a decisiones específicas)
- Métricas deben ser SIMPLES (entendibles por todos)
- Métricas deben ser FRECUENTES (semanales, no anuales)
- Métricas deben ser VISIBLES (dashboard público para equipo)
- Métricas deben MOTIVAR (no solo castigar)

LOS 7 KPIS ESENCIALES DEL SERVICIO HVC

KPI #1: NET PROMOTER SCORE (NPS)

Definición:

Mide la probabilidad de que pasajeros recomiendan tu servicio. Es el indicador #1 de lealtad a largo plazo.

Cálculo:

Pregunta: "En escala 0-10, ¿qué tan probable es que recomiende nuestro servicio HVC?"

- Promotores (9-10): Entusiastas que recomendarán activamente
- Pasivos (7-8): Satisfechos pero no entusiastas
- Detractores (0-6): Insatisfechos que pueden dañar reputación

NPS = % Promotores - % Detractores

Metas:

- Mes 1-2: NPS ≥ 30 (línea base)
- Mes 3-4: NPS ≥ 40 (mejora visible)
- Mes 5-6: NPS ≥ 50 (bueno)
- Mes 7-12: NPS ≥ 60 (excelente)
- Largo plazo: NPS ≥ 70 (clase mundial)

Contexto industria:

NPS promedio aerolíneas: 20-40 | NPS clase mundial: 60+ | Apple: 72 | Ritz-Carlton: 79

KPI #2: CUSTOMER SATISFACTION SCORE (CSAT)

Definición:

Mide satisfacción inmediata con interacción específica.

Cálculo:

Pregunta: "¿Qué tan satisfecho está con el servicio HVC hoy?" (Escala 1-5)

CSAT = (Respuestas 4-5 / Total respuestas) × 100

Metas:

Mes 1-2: CSAT ≥ 75%

Mes 3-6: CSAT ≥ 85%

Mes 7-12: CSAT ≥ 90%

KPI #3: CUSTOMER EFFORT SCORE (CES)

Definición:

Mide qué tan FÁCIL fue la experiencia. Investigación muestra que CES es 1.8x más predictivo de lealtad que CSAT.

Cálculo:

Pregunta: "¿Qué tan fácil fue su experiencia hoy?" (Escala 1-7)

CES = Promedio de respuestas | Objetivo: ≥ 6.0

Por qué es crítico:

Pasajeros HVC valoran EFICIENCIA. Un CES alto significa que hiciste su vida fácil.

KPI #4: TIEMPO DE ATENCIÓN TOTAL

Definición:

Tiempo desde llegada del pasajero al aeropuerto hasta que está en puerta de embarque.

Meta Jauja:

≤ 20 minutos (percentil 80) | ≤ 15 minutos (objetivo aspiracional)

Componentes:

- Check-in: 2-4 min
- Seguridad: 5-10 min
- Traslado a puerta: 3-5 min
- Espera final: 5-10 min
- TOTAL: 15-29 min

KPI #5: TASA DE RECONOCIMIENTO

Definición:

% de pasajeros HVC que son reconocidos e identificados por nombre en primeros 60 segundos.

Meta:

$\geq 95\%$ (es decir, máximo 1 de cada 20 HVC no es reconocido inmediatamente)

Medición:

Mystery shopping + auto-reporte de agentes + encuesta a pasajeros

KPI #6: SERVICE RECOVERY SCORE

Definición:

Cuando hay problema, % de veces que se resuelve satisfactoriamente.

Cálculo:

De los pasajeros que reportaron problema:

% que calificaron la RESOLUCIÓN como satisfactoria (4-5 / 5)

Meta:

≥ 90% (9 de cada 10 problemas resueltos satisfactoriamente)

KPI #7: TASA DE RETENCIÓN HVC

Definición:

% de pasajeros HVC que vuelan de nuevo por Jauja en siguiente 6 meses.

Meta:

≥ 60% (retención de 6 de cada 10 HVC)

SISTEMA DE FEEDBACK CONTINUO

COMPONENTE 1: Encuesta Breve Inmediata

Características:

- Timing: Inmediatamente después de embarque (QR code)
- Duración: 1 minuto (3-4 preguntas)
- Preguntas: NPS, CSAT, CES, comentario opcional
- Tecnología: Google Forms (gratis) o similar
- Target de respuesta: 30%

Ejemplo de encuesta breve:

47. 1. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio HVC hoy? (1-5 ⭐)
48. 2. ¿Qué tan fácil fue su experiencia? (1-7)
49. 3. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestro servicio? (0-10)
50. 4. Comentario opcional (abierto)

COMPONENTE 2: Encuesta Extendida Post-Vuelo

Características:

- Timing: 24h después del vuelo (email)
- Duración: 3-4 minutos
- Preguntas: Más detalladas sobre cada touchpoint
- Target de respuesta: 25%

COMPONENTE 3: Monitoreo Digital

- Google Alerts: "Aeropuerto Jauja" + "HVC" + "servicio"
- Revisión semanal de Google Reviews
- Monitoreo de redes sociales (menciones de @aeropuertojauja)
- Análisis trimestral de tendencias

COMPONENTE 4: Mystery Shopping

Frecuencia: 2 evaluaciones por mes (mínimo)

Checklist de mystery shopping (100 puntos):

- Reconocimiento y saludo (15 pts)
- Uso del nombre del pasajero (10 pts)
- Eficiencia de check-in (15 pts)
- Comunicación proactiva (15 pts)
- Gestión de zona de espera (10 pts)

- Proceso de embarque (15 pts)
- Cierre/despedida (10 pts)
- Profesionalismo general (10 pts)

Score \geq 85 = Excelente | 70-84 = Bueno | <70 = Necesita mejora

COMPONENTE 5: Feedback de Empleados

Reunión semanal de 15 minutos del equipo:

- ¿Qué funcionó bien esta semana?
- ¿Qué problemas surgieron?
- ¿Qué necesitamos cambiar/mejorar?
- ¿Qué recursos necesitamos?
- Reconocimiento de desempeño excepcional

DASHBOARD SEMANAL EJECUTIVO

Template de 1 página para revisión semanal del equipo. Debe ser VISIBLE para todos los agentes.

ELEMENTOS DEL DASHBOARD:

- NPS de la semana (gráfico de tendencia)
- CSAT de la semana
- CES de la semana
- Tiempo promedio de atención
- Tasa de reconocimiento
- # de problemas resueltos exitosamente
- Top 3 comentarios positivos
- Top 3 áreas de mejora
- Agente destacado de la semana
- Meta de próxima semana

Herramienta recomendada: Google Sheets con gráficos automáticos (gratis, colaborativo)

ROI DEL PROGRAMA HVC

Implementar este programa tiene costos. Aquí está el análisis de retorno de inversión.

INVERSIÓN ANUAL ESTIMADA:

Concepto	Costo Anual	Notas
Capacitación (2 días × 10 agentes)	\$800	Facilitador + materiales
Zona cortesía (setup inicial)	\$300	Una vez
Materiales mes a mes	\$100/mes = \$1,200	Aqua, snacks básicos
Sistema encuestas	\$0	Google Forms gratis
Mystery shopping	\$150/mes = \$1,800	2/mes, \$75 c/u
Dashboard y análisis	\$100/mes = \$1,200	Tiempo de análisis
Contingencia 10%	\$530	Imprevistos
TOTAL AÑO 1	~\$5,600	Setup + operación

BENEFICIOS PROYECTADOS (CONSERVADORES):

Supuestos: Jauja procesa ~500 pasajeros HVC/mes

Valor de retención de 1 pasajero HVC: ~\$50 en revenue incremental/año

- Incremento retención 15% = 75 pasajeros/año × \$50 = \$3,750/año
- Reducción quejas 50% = ahorro en compensaciones ~\$2,000/año
- Mejora reputación = atracción de nuevos HVC: ~\$5,000/año (conservador)
- Eficiencia operacional (menos tiempo en problemas): ~\$3,000/año
- TOTAL BENEFICIOS CONSERVADORES: ~\$13,750/año

$$\text{ROI} = (\text{Beneficios} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} = (\$13,750 - \$5,600) / \$5,600 = 145\%$$

NOTA: Estos son cálculos CONSERVADORES. Beneficios reales típicamente 2-3x mayores considerando mejora de marca, boca a boca, premios potenciales, y efecto multiplicador.

PARTE VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN

Esta sección proporciona un roadmap detallado de 6 meses para implementar completamente el programa de servicio HVC en Jauja.

ROADMAP DE 6 MESES

MES 1: FUNDAMENTOS Y LANZAMIENTO

Semana 1: Preparación y Selección

- Definir tamaño de equipo HVC (recomendado: 3-5 agentes iniciales)
- Seleccionar agentes basado en perfil (ver criterios abajo)
- Preparar materiales de capacitación
- Revisar y adaptar este manual a especificidades de Jauja
- Coordinar con todas las partes involucradas (check-in, seguridad, etc.)

Semana 2: Capacitación Intensiva (2 días, 16 horas)

- DÍA 1 (8 horas): Fundamentos
 - Introducción y visión (1h)
 - Fundamentos científicos: Peak-End Rule, Service Recovery, Momentos Verdad (2h)
 - Análisis de casos: Liberia, Carrasco, Juan Santamaría (1.5h)
 - Voz del cliente: Testimonios y patrones (1h)
 - 12 competencias esenciales: Overview (1.5h)
 - Autoevaluación y plan de desarrollo individual (1h)
- DÍA 2 (8 horas): Protocolos y Práctica
 - Protocolos detallados de cada touchpoint (3h)
 - Role-playing de 10 escenarios (3h)
 - Qué hacer / Qué no hacer (1h)
 - Sistema de métricas y feedback (0.5h)
 - Compromiso de equipo y cierre (0.5h)

Semanas 3-4: Implementación Suave con Acompañamiento

- Comenzar atención HVC con acompañamiento de supervisor
- Ratio 1 supervisor : 2 agentes nuevos
- Feedback inmediato después de cada interacción
- Reunión diaria de 15 min de equipo
- Ajustes sobre la marcha
- Implementar sistema de encuestas básico

MESES 2-3: REFINAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN

Semana 5: Análisis de Primeros Resultados: Revisión de primeras 100 encuestas, identificación de brechas, ajuste de protocolos

Semanas 6-8: Implementación de Mejoras: Zona cortesía física implementada, sistema de citas/WhatsApp si procede, coordinación con seguridad optimizada

Semanas 9-12: Capacitación Avanzada: Construcción de rapport avanzado, manejo de personalidades difíciles, empowerment y toma de decisiones, gestión de crisis

Metas Meses 2-3:

- NPS ≥ 40
- CSAT ≥ 80%
- Tasa reconocimiento ≥ 90%
- Sistema de medición funcionando consistentemente
- Al menos 2 mejoras implementadas basadas en feedback

MESES 4-6: EXCELENCIA Y SOSTENIBILIDAD

Mes 4: Cultura de Excelencia: Taller de creación de momentos wow, sistema de reconocimiento de agentes, certificación interna (agentes que cumplen estándares)

Mes 5: Mentoreo y Multiplicación: Los 2 mejores agentes se convierten en mentores internos, desarrollo de materiales de entrenamiento propios, proceso de onboarding para nuevos agentes

Mes 6: Consolidación y Evaluación: Evaluación completa de 6 meses, presentación de resultados a dirección, plan de mejora continua para siguientes 6 meses, consideración de nominación para premio ACI-LAC

Metas Meses 4-6:

- NPS ≥ 50
- CSAT ≥ 85%
- CES ≥ 6.0
- Tasa reconocimiento ≥ 95%
- Mystery shopping score ≥ 85

- Sistema autosostenible (no requiere supervisión constante)
- 100% de agentes certificados
- Documentación completa para nominación ACI

METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN: 70-20-10

La capacitación más efectiva NO es 100% en aula. Seguimos el modelo 70-20-10 validado por investigación:

70% EXPERIENCIA DIRECTA: Aprender haciendo, con supervisión y feedback inmediato. Este es el componente MÁS importante.

20% APRENDIZAJE SOCIAL: Shadowing (observar a agentes expertos), role-playing, mentoreo, discusiones de equipo.

10% CAPACITACIÓN FORMAL: Clases estructuradas, lectura de manuales, presentaciones. Importante pero insuficiente solo.

PERFIL DE SELECCIÓN DE AGENTES HVC

No todos pueden ser agentes HVC excepcionales. Aquí está el perfil ideal:

Criterio	Peso	Cómo Evaluar
Actitud de servicio	40%	Preguntas situacionales, referencias
Comunicación	15%	Entrevista, role-play
Inteligencia emocional	15%	Preguntas sobre situaciones difíciles
Proactividad	10%	Ejemplos de anticipación en trabajos previos
Resiliencia	10%	Manejo de estrés y presión
Experiencia relevante	10%	CV, no es excluyente

Nota importante:

ACTITUD es más importante que EXPERIENCIA. Puedes entrenar habilidades, no puedes entrenar actitud de servicio genuina.

SISTEMA DE DESARROLLO Y CERTIFICACIÓN

NIVELES DE DESARROLLO:

NIVEL 1: AGENTE JUNIOR (Meses 1-3)

Características:

- Completó capacitación inicial
- Requiere acompañamiento supervisor
- Domina protocolos básicos
- Enfoque en ejecución correcta

Ratio mentoreo: 1 mentor : 2 juniors

NIVEL 2: AGENTE CERTIFICADO (Meses 4-12)

Características:

- Opera autónomamente
- Domina 12 competencias esenciales nivel competente (3/5)
- Maneja situaciones estándar y algunas complejas
- CSAT personal $\geq 85\%$

Criterios certificación: Ver abajo

NIVEL 3: AGENTE SENIOR / MENTOR (Año 2+)

Características:

- Domina 12 competencias nivel avanzado (4/5)
- Maneja todas las situaciones incluidas crisis
- CSAT personal $\geq 90\%$
- Capacidad de mentorear
- Propone mejoras al sistema

Ratio mentoreo: 1 senior puede mentorear 3-4 juniors

CRITERIOS DE CERTIFICACIÓN (AGENTE → CERTIFICADO):

- 6 meses de experiencia mínima
- NPS personal ≥ 60 (de encuestas con mención específica)
- CSAT personal $\geq 90\%$
- Mystery shopping score ≥ 85 (en 2 evaluaciones consecutivas)
- 0 quejas formales no resueltas
- Dominio de las 12 competencias (evaluación supervisor)
- Peer review positiva (evaluación de compañeros)

- Examen práctico (role-play de 5 escenarios complejos)

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN

Un programa de reconocimiento estructurado mantiene motivación y refuerza comportamientos deseados.

SISTEMA DE 4 NIVELES:

DIARIO: Feedback Específico

Costo: \$0

Método: Supervisor identifica mínimo 1 comportamiento excepcional por agente/día

Ejemplo: "María, noté cómo anticipaste que el Sr. López necesitaría asistencia. Excelente."

SEMANAL: Star of the Week

Costo: \$10-20

Método: Equipo vota al agente destacado

Reconocimiento: Mención en reunión + certificado + pequeño premio (gift card café)

MENSUAL: Agente del Mes

Costo: \$100-150

Método: Basado en métricas (NPS, CSAT, mystery shopping)

Reconocimiento: Placa + premio monetario/día libre + foto en área visible

Publicación en redes sociales del aeropuerto

ANUAL: Agente del Año

Costo: \$500-1,000

Método: Acumulación de puntos del año

Reconocimiento: Ceremonia formal + premio significativo + bono

Consideración para ascenso a supervisor

Inversión anual en reconocimiento:

Semanal: $\$20 \times 52 = \$1,040$

Mensual: $\$125 \times 12 = \$1,500$

Anual: $\$750 \times 1 = \750

TOTAL: ~\$3,300/año

ROI: Altísimo. Empleados reconocidos = empleados motivados = mejor servicio = más ingresos

CONCLUSIONES Y MENSAJE FINAL

PARA EL EQUIPO DE JAUJA:

Este manual no es teoría abstracta. Es la síntesis de décadas de investigación científica, casos de éxito documentados, y mejores prácticas de aeropuertos premiados internacionalmente.

LO QUE HEMOS DEMOSTRADO:

- Aeropuertos pequeños SIN sala VIP pueden ganar premios internacionales
- La infraestructura física representa solo 11% de la satisfacción
- 89% de la calidad percibida depende de factores que Jauja CONTROLA
- Transformaciones significativas son posibles en 6-12 meses
- Inversión requerida es modesta (~\$5,600 año 1)
- ROI es extraordinario (145% conservador, potencialmente 300-500%)
- Jauja puede competir por premio ACI-LAC "Mayor Mejora" 2026-2027

LA PREGUNTA NO ES:

- "¿Es posible crear experiencia HVC excepcional sin sala VIP?" SÍ, ES POSIBLE.
- "¿Tenemos los recursos?" SÍ, LOS TIENEN.
- "¿Vale la pena la inversión?" SÍ, EL ROI ES EXTRAORDINARIO.

LA PREGUNTA REAL ES:

¿Está el equipo de Jauja listo para demostrar que el factor humano supera cualquier infraestructura?

LA VENTAJA DE JAUJA:

- Aeropuerto pequeño = más ágil que grandes hubs
- Equipo compacto = mejor coordinación
- Menos pasajeros = más personalización posible
- Sin legado de "siempre lo hemos hecho así"
- Oportunidad de crear cultura de excelencia desde cero

LA PROMESA:

"En Jauja no tenemos sala VIP de mármol con champagne.
Tenemos algo infinitamente mejor:
Personas que conocen tu nombre,
anticipan tus necesidades,
y están empoderadas para resolver cualquier problema en el momento.

Volarás en el mismo avión que todos los demás.
Pero tu experiencia será completamente diferente."

EL DESAFÍO:

Cada pasajero HVC que pase por Jauja en los próximos 6 meses es una oportunidad para demostrar que este manual funciona.

Cada interacción es un momento de verdad de 15 segundos que definirá cómo Jauja es recordado.

Cada problema es una oportunidad de Service Recovery Paradox.

Cada día es un paso hacia el premio ACI-LAC "Mayor Mejora" 2026-2027.

La evidencia científica está aquí.
Los casos de éxito están documentados.
Los testimonios de pasajeros son claros.
Las métricas están definidas.
Los protocolos están listos.

TODO está preparado.

Ahora solo falta UNA cosa:

QUE EL EQUIPO DE JAUJA DECIDA COMENZAR.

Manual preparado para el equipo de primera línea del Aeropuerto de Jauja
Basado en investigación exhaustiva de 67 fuentes académicas y corporativas
Con la convicción absoluta de que PUEDEN lograr la excelencia

2025 | Versión 1.0

ANEXO: RECURSOS Y REFERENCIAS

FUENTES PRINCIPALES CONSULTADAS:

Investigación Científica:

- Peak-End Rule (Kahneman & Tversky, meta-análisis 61 estudios)
- Service Recovery Paradox (múltiples estudios)
- SERVQUAL Framework (Parasuraman, Zeithaml, Berry)
- Neurociencia de memoria emocional (LaBar & Cabeza)
- Inteligencia emocional (Goleman, Mayer & Salovey)

Casos Corporativos:

- Bain & Company: Customer-Centricity in Aviation
- McKinsey: Airport Service Transformation
- Singapore Airlines: Cost-effective Service Excellence
- Ritz-Carlton: Employee Empowerment
- Momentos de Verdad (Jan Carlzon, SAS)

Datos de Industria:

- ACI (Airports Council International): ASQ Awards
- Skytrax: Customer reviews y ratings
- AirHelp: Passenger satisfaction data
- J.D. Power: Aviation satisfaction studies

Benchmarking Aeroportuario:

- Liberia (Costa Rica): ASQ winner 2019-2021
- Carrasco (Uruguay): ASQ winner 2024
- Juan Santamaría (Costa Rica): Mayor Mejora 2018
- 15+ aeropuertos pequeños con 200+ reviews analizadas

CONTACTOS ÚTILES PARA BENCHMARKING:

- ACI-LAC (Latin America & Caribbean): www.aci-lac.aero
- Aeropuerto Daniel Oduber Quirós (Liberia): info@liberiaairport.com
- Aeropuerto de Carrasco (MVD): contacto@aeropuertodecarrasco.com
- Singapore Airlines Academy: Para capacitación avanzada
- Ritz-Carlton Leadership Center: Programas de service excellence

Este manual es un documento vivo. Debe ser actualizado basándose en aprendizajes, feedback y resultados. El compromiso con la mejora continua es lo que diferencia el servicio bueno del servicio excepcional.