

DINAR LINEAS AEREAS S.A.

Análisis sobre la gestión, administración y conducción de una Empresa

Aportado por: Arturo Mooney - teimunei@hotmail.com

1. [Introducción - Historia](#)
2. [Desarrollo](#)
3. [Conclusión](#)
4. [Cambios - Estructurales](#)

1. Introducción - Historia

Dinar Líneas Aéreas comenzó a operar en 1992 con el servicio de vuelos Charter exclusivos con nuevos destinos para un amplio sector de la población del interior del país. Así, distintas regiones del país tuvieron por primera vez acceso directo a localidades turísticas como Mar del Plata, Florianópolis, Varadero, Cancún e Iquique.

El éxito de éste emprendimiento permitió que Dinar expandiera su propuesta de servicios de transporte de pasajeros, carga y correo utilizando aeronaves sin límite de porte. Su próximo objetivo fue la transformación en una línea aérea regular sabiendo que se encontraba con un mercado aéreo en el que el 98% de la oferta estaba manejado desde un sólo grupo económico, realidad que difícilmente se podía mantener. En 1994 Dinar, siempre dispuesta a competir en el sentido más amplio de la palabra, se convirtió en una línea regular, al lograr cumplir con todos los requisitos exigidos por la ley, la concesión de las siguientes rutas: Jujuy, Salta, Tucumán, Iguazú, Posadas, San Juan, Mendoza, Córdoba, Rosario, Neuquén, Bariloche, Bahía Blanca, Comodoro Rivadavia, Río Gallegos, Villa Gesell y Mar del Plata con base en Buenos Aires. Las rutas en cabotaje que actualmente operan desde y hacia Buenos Aires son: Salta, Tucumán, Jujuy, Santiago del Estero, Neuquén, San Carlos de Bariloche, Mendoza, Puerto Madryn, Córdoba y Comodoro Rivadavia. La División Charter transporta 5.000 pasajeros mensuales a Florianópolis, Maceió, Río de Janeiro, Salvador de Bahía, San Pablo, Puerto Seguro, Cancún, Saint Marteen, Aruba, Punta Cana, Margarita, La Habana y Varadero desde Buenos Aires y algunas ciudades del interior del país.

Dinar Líneas Aéreas enfoca su estrategia hacia la calidad en el servicio que brinda y cuida cada detalle para cumplir con su filosofía basada en el excelente servicio. Entre los beneficios que brinda actualmente la Compañía, podemos mencionar:

- "Dinar Catering", un servicio para satisfacer a sus clientes. En todos

Los vuelos de Dinar, se pueden disfrutar a bordo, del exclusivo servicio de comidas supervisado y avalado por el Gato Dumas. Dinar Lineas Aereas cuenta con su propia planta de Catering, la cual contribuye con uno de los objetivos de la compañía que es la satisfacción del pasajero mediante la excelencia en el servicio de comidas a bordo. Este servicio nos exige mantener los más estrictos controles de higiene y calidad en nuestros procesos, logrados a través de la concientización y atención de todo el personal involucrado.

Este resultado es apoyado por inspecciones periódicas a nuestros proveedores en sus plantas de elaboración, lo que nos garantiza la obtención de la excelencia en calidad y sabor.

Dinar Catering es un departamento altamente dinámico: a través de encuestas permanentes obtenemos sugerencias de nuestros pasajeros, como así también las observaciones aportadas por la Comisión Interna Catadora Oficial de Catering (COC), las cuales se evalúan y nos permiten ajustar los diferentes menús según las preferencias de nuestros clientes.

Y como ingrediente distintivo de un excelente servicio, incorporamos el exclusivo Menú a la carta en nuestros vuelos regulares y charter.

- "Dinar On Line", Dinar Lineas Aereas cuenta con el sistema de Reservas SABRE en todas las escalas. Sus vuelos están disponibles en 1300 agencias de viajes en Argentina y a nivel Internacional a través de sistemas de distribución: Sabre, Galileo y Amadeus, sistemas que permiten efectuar conexiones con las demás líneas aéreas y a nivel internacional. También esta adherida al sistema BSP (Bank Settlement Plan), plan de liquidación y facturación automática que permite la agilización operativa con las agencias de viajes adheridas a IATA.

El nuevo Call Center de Dinar On Line brinda, durante las 24hs del día, la forma mas practica de obtener informes, realizar reservas o comprar pasajes telefónicamente para retirarlos directamente en el aeropuerto.

(011) 5371 1111, una línea directa entre el pasajero y nosotros.

Dinar Swissair Technics, Dinar Lineas Aereas ha celebrado un significativo contrato con Swissair, compañía que internacionalmente es sinónimo de liderazgo, precisión y confiabilidad. Por este acuerdo, Swissair Technics, líder en mantenimiento de motores y aeronaves brindará este servicio y la más completa asistencia en repuestos para los aviones de Dinar. Además, el convenio contempla la contratación de pilotos argentinos para una operación conjunta de Dinar Líneas Aéreas y Crossair, compañía miembro de Swissair. Los pilotos seleccionados serán capacitados y entrenados en Suiza para volar aeronaves tanto en la Argentina como en Europa.

- Dinar Diligens, Dinar Servicios al Ejecutivo, es un novedoso sistema que ofrece la posibilidad de resolver estadías de negocios en forma integral y eficiente, se puede acceder a este beneficio mediante la compra de un ticket ida y vuelta clase D, en forma directa en las sucursales de Dinar Lineas Aereas, a través de su central de reservas on line o por intermedio de cualquier agencia de viajes habilitada. Algunos de los beneficios incluidos sin cargo: estadía en hoteles 3, 4 o 5 estrellas, desayunos americanos, traslado de equipaje hacia el hotel, etc.

- Dinar Lineas Aereas elegida por IATA, Dinar Lineas Aereas ha sido designada miembro del Comité de Seguridad IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo). Dicho comité esta compuesto por 30 aerolíneas de todo el mundo, de las cuales 11 representan a Europa, 6 a Asia del Pacifico, 4 a Africa y Medio Este, 7 a América del Norte y solo 2 aerolíneas representan a América del Sur y Centroamérica.

Esta importante nominación implica la activa participación en grupos de trabajo para desarrollar diferentes temas y emitir resoluciones que luego se aplicaran en todo el ámbito de acción de IATA, el cual comprende la casi totalidad de las compañías aerocomerciales a nivel mundial, en el análisis y distribución de informes de seguridad, prevención de delitos contra la industria aeronáutica e investigación para la lucha contra actos de interferencia, entre otros temas.

- Dinar PREVAC Prevención de Accidentes, un departamento creado con el objetivo primario de contribuir con la Prevención Integral de Accidentes en todos los ámbitos de nuestra Empresa; para lograr una actividad con cero accidentes. Con el objetivo general que todo el personal se mentalice en el valor que tiene una actividad libre de accidentes, movilizándolo para contribuir a evitarlos. Ya que es una condición que influirá directamente en la calidad del servicio.

- Dinar Ticket Express, comprando su pasaje telefónicamente, el cliente podrá recibirlo en la dirección que nos indique, dentro de las 48hs.

Nuestros pasajeros pueden beneficiarse con este nuevo servicio sin ningún cargo adicional, y comenzar a disfrutar de sus viajes desde la compra del pasaje.

- Dinar Business Pack, Ideal para viajeros frecuentes, esta practica modalidad permita nuestros usuarios comprar sus pasajes en forma anticipada obteniendo interesantes beneficios: preasignacion de asientos, identificación del equipaje con un marbete especial, dos tramos sin cargo alguno, congelamiento de tarifa. Al adquirir Dinar Business Pack, el pasajero recibe una vouchera que podrá utilizar cada vez que necesite viajar, evitando realizar tramites en cada oportunidad.

- "Dinar Pasajero Protegido, Paramedic, Dinar piensa en sus pasajeros y aun en tierra quiere protegerlos, por eso ellos cuentan con este servicio único en el país y sin cargo alguno. Pasajero Protegido Paramedic es una cobertura de atención y traslado sanitario que opera en casos de presentarse una urgencia medica, la cobertura es de 72hs en destino, ya sea para pasajeros con tickets de Dinar ida y vuelta o ida solamente.

- Dinar Mastercard, tarjeta emitida por la banca Nazionale del Lavoro, usted sumara puntos para ganar pasajes a los diferentes destinos de Dinar Lineas Aereas, además de disfrutar de exclusivas ventajas: sin costo de emisión ni renovación de por vida, triple sistema de puntaje, programa Dinares, BNL Bonus, Mastermiles, red de comercios adheridos que le ofrecerán importantes descuentos, Master Assist sin cargo para el titular, hasta 9 tarjetas adicionales sin cargo, cuenta acceso y caja de ahorro en U\$S sin cargo.

- Dinar Cargas, un servicio mas para usuarios, con tres practicas modalidades para que pueda elegir la más conveniente: Dinar Cargo: carga común, entrega de aeropuerto de origen a aeropuerto de destino, Dinar Pack, prioridad en bodega, recolección y entrega a domicilio, dentro de un radio o zona establecido por nuestra empresa, Dinar Pack Clásico, entrega a domicilio dentro de las 12 horas hábiles de arribado el vuelo, Dinar Pack Expresso, entrega a domicilio dentro de las 4 horas hábiles de arribado el vuelo, Bolsín, prioridad de embarque ante cualquier carga, pago mensual, frecuencia de traslado, recolección y entrega a domicilio convenidos con el cliente.

- Revista Azul, es la revista a bordo de Dinar Lineas Aereas

- Fly and Drive, es un nuevo y exclusivo servicio para el pasajero de Dinar Lineas Aereas, mediante el cual los viajeros pueden acceder al 15% de descuento para el alquiler de un vehículo de Hertz-Annie Millet Rent a Car, sin tramites ni mayores exigencias, basta con presentar el talón de embarque del día de vuelo en los mostradores de Hertz-Annie Millet Rent a Car en los principales aeropuertos del país, Además, el servicio incluye una extensión automática del chek-out en caso que se modifique el horario de partida del vuelo.
- T.E.M.A., Tratamiento Especifico de Miedos y Ansiedades, el 36% de las personas que deben abordar un avión padece de temor a volar, Dinar Lineas Aereas ha desarrollado un programa para que pueda superar esta fobia y disfrutar al máximo de nuestros vuelos..
- www.dinar.com.ar, pagina web de Dinar Lineas Aereas.
- Pasajero Frecuente, en Dinar Lineas Aereas los pasajeros frecuentes cuentan con descuentos en restaurantes, hoteles, teatros además de pasajes free.

2. Desarrollo

Durante 1997 Dinar transportó 400.000 pasajeros en sus rutas de cabotaje, un 69% de incremento con respecto a las ventas de 1996. Dinar opera con equipos MD-81 de 147 plazas, DC9-41 de 124 plazas, DC9-34 de 105 plazas, estas aeronaves son de ultima generación y baja densidad sonora, por lo que están habilitadas para operar en el Aeroparque de Buenos Aires en horarios nocturnos.

Dinar Líneas Aéreas ha establecido una filosofía y política de expansión para desde el año 1998. En busca de nuevas fronteras se ha fijado la misma para el arte y la cultura abriéndose a nuevos horizontes como el deporte, muestras plásticas y actividades para niños.

En el ámbito cultural, se celebró con la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación un convenio, por el cual ambas partes aunaron esfuerzos para la realización de una Gira Nacional de la Orquesta Sinfónica Nacional con motivo de cumplir este organismo su 50 Aniversario. La Gira comprendió, además de los integrantes de la Orquesta Sinfónica Nacional a los integrantes del Coro Polifónico Nacional, sumando en su totalidad 180 personas, se llevo a cabo en las ciudades de Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Córdoba y Mendoza. Este espectáculo se desarrollo al aire libre en forma gratuita invitando a toda la comunidad.

Dinar Líneas Aéreas no solo firmó el convenio por la Gira de la Orquesta Sinfónica Nacional sino también el de Cooperación Cultural.

Con el Teatro Colón se han acordado actividades de difusión cultural destinadas fundamentalmente a públicos del interior del país, tales como Orquesta, Coro, Ballet y Óperas.

Se están realizando varios Torneos Deportivos "Copa Dinar Líneas Aéreas" en las diferentes actividades, Golf, Rugby, Polo y Tenis con sus respectivas clínicas. Estos torneos se realizan en cada una de las provincias con un cierre en la ciudad de Buenos Aires.

Bases fundamentales

El primero:

Lograr la estabilización económica y financiera de la Compañía, para lo cual requiere, además de los aportes que puedan efectuar los socios, acciones directas e inmediatas y en particular en los siguientes puntos:

- El incremento de los ingresos que deberá generar la concurrencia de la mayor oferta de frecuencias; el mejor coeficiente de ocupación que naturalmente surgirá como consecuencia de una mayor regularidad y confiabilidad de los servicios y de las acciones sobre el mercado.
- Reducción de los costos mediante la aplicación de planes de revisión y racionalización de los gastos, en todas sus formas.

El segundo:

Que debe ser simultaneo en el tiempo con el primero, implica en la practica, una refundacion de la empresa, tanto en lo referente a su Cultura Interna, cuanto a su organización Operativa, obligándonos en consecuencia, a un replanteo de estos aspectos en todas y cada una las áreas que las componen.

El primer paso es este sentido, ha sido dado por el Directorio, al determinar la visión y la misión de la compañía, la que deberá ser acompañada de una definición sobre los valores y el estilo de gestión, que serán los principios rectores de la conducta y actitudes de cada uno de los integrantes de la empresa, cualquiera sea su función o nivel jerárquico.

Visión:

Es un ideal expresado en palabras, la declaración que describe el tipo de organización que se desea ser. La base de la cultura de la empresa. La definición que permite orientar los esfuerzos de la organización hacia actividades que posibiliten el logro de sus objetivos. Establecer características de la gestión necesarias para producir el cambio en la empresa actual, el modelo deseado.

Es en síntesis, como se imaginan que debería ser la empresa !!

La visión de Dinar Lineas Aereas S.A. es,

Estar por encima de los estándares de los competidores.

La visión de la empresa explicitada en la frase anterior, implica un desafío a las propias capacidades y asume un fuerte compromiso con el futuro, por cuanto es un planteo dinámico que obliga a una permanente superación.

Estar por encima de los estándares de nuestros competidores, supone aceptar el reto de mejorar constante, por cuanto es dable suponer que también los competidores pretenderán mejorar, en consecuencia el objetivo se encontrara siempre, un paso mas adelante.

Se debe entender entonces esta definicion no como un slogan publicitario ni una simple declaración de intención, sino por el contrario, como el Modelo de empresa al que aspiran y que se debe construir a partir del presente.

Misión es el propósito o razón de ser de la organización y que justifica la existencia continuada de la empresa.

Una empresa de servicios aéreos de pasajeros y carga, dinámica, confiable e innovadora, que debe orientar su esfuerzo a hacer mas seguro, eficiente y placentero, el proceso de traslado de nuestros clientes.

Esta definición encierra, no solo el compromiso asumido en la visión, sino además, clara definiciones de estilo, imagen y cultura de la compañía deseada. En efecto:

Dinámica:

Porque debe estar en permanente crecimiento, no solo cuantitativo, sino principalmente cualitativo. Debe revisarse a sí misma permanente y generar acciones internas de mejora constante sobre los procesos y servicios.

Confiable:

Porque su imagen debe transmitir, tanto al cliente interno como externo, la seguridad que Dinar le da lo que promete, sea esto en materia de servicios, cuanto de compromisos asumidos.

Innovadora:

Porque debe estar atenta a los requerimientos del mercado y de su propia estructura y adelantarse a los mismos y a la competencia en la creación de nuevos servicios y en la atención de necesidades, potenciando y estimulando la creatividad de sus integrantes.

Esfuerzo orientado a:

Alcanzar en el menor plazo posible, targets propios de una compañía aérea de excelencia. Brindando un grado de satisfacción personal, capaz de fidelidad tanto al cliente externo como al interno.

Los valores son las normas fundamentales y las expectativas sobre como han de comportarse los miembros de la organización y en los que debe basarse las relaciones de sus integrantes. Son, en suma, el conjunto de principios rectores, aceptados y respetados por todos sobre los cuales se construye la cultura de la Organización.

De los conceptos y objetivos contenidos en las definiciones de visión y misión, creen esenciales los siguientes valores:

Sentido de pertenencia:

Ser conscientes de la importancia como personas, para la organización y sentir como propios sus aspectos positivos y negativos, entendiendo que la superación de estos últimos, comienza a partir de nuestra propia superación.

Compromiso:

Ser capaces de asumir con firmeza, la cuota de responsabilidad que nos corresponde para el logro de los objetivos y para el sostenimiento de la cultura y valores de la compañía.

Capacidad autocrítica:

Tener capacidad ante el error o el conflicto, de evaluar en primer termino la propia gestión, reconocer con honestidad los errores y tomar las acciones correctivas necesarias.

Actitud de servicio:

Siendo la nuestra, una empresa de servicios, la disposición a servir al cliente interno o externo, debe ser una constante que mejore la calidad de las relaciones personales y empresarias.

Coraje:

Estar dispuesto a emprender grandes cambios aun en condiciones difíciles. Ser capaz de decidir en situaciones ambiguas y de defender con fundamento, las propias convicciones. Ser perseverantes en los propósitos, aun ante contingencias adversas.

Amplitud de criterio:

Saber escuchar y entender. Poder manejarse en el disenso respetando la opinión ajena y haciendo respetar la propia. Ser capaz de negociar soluciones adecuadas a cada problema, con sentido practico y objetivo.

Credibilidad:

Trasmitir a cada persona seguridad en la certeza de nuestras palabras. Ser coherentes en el decir y el hacer. Ser consistentes en los planteos.

Creatividad:

Cuestionarse permanentemente las rutinas de trabajo. Imaginar nuevas y mejores formas de hacer cada tarea. Enriquecer el día a día con nuevas ideas. Ser innovadores permanentes.

Valorar el tiempo:

Considerar permanentemente el valor del tiempo propio y ajeno. Ser concretos en los planteos y las acciones. No es más productivo quien trabaja mas horas sino quien trabaja mejor.

Comunicación:

La comunicación es la herramienta más valiosa que se dispone para transmitir y receptar información esencial al entorno y es al recurso de disponer para coordinar adecuadamente las acciones tendientes a un mismo objetivo. La comunicación para ser eficiente, debe ser precisa y oportuna. Cada persona debe saber claramente que se espera de el y se debe saber que espera de ellos.

Información:

La comunicación es la herramienta, la información es su aplicación, debe ser clara, precisa y oportuna y debe llegar siempre a quienes la necesiten para el desarrollo de sus tareas o para la toma de decisiones. En la organización no existen acciones aisladas. Toda acción o decisión tiene efecto sobre otras áreas. Es imprescindible a los fines de una adecuada coordinación, informar oportunamente a las personas involucradas.

Orientación al resultado:

Evaluar cada acción y cada tarea en función de los resultados a obtener. Impulsar solo a aquellas que agreguen un valor practico, medible y positivo, descartando las repetitivas, formales o burocráticas, que nada agregan al resultado. El autocontrol de nuestra gestión, es el método adecuado para medir los resultados obtenidos.

Dinar Lineas Aereas propone que para llevar adelante las propuestas definidas como visión, misión y valores de la compañía, se requiere también, definir un estilo de gestión, común a todos los miembros de la organización y aplicable en todas las áreas y niveles jerárquicos.

El estilo de gestión que se propone, se basa en el liderazgo, es decir en conductores capaces de potenciar las capacidades de sus pares y sus dependientes, basados en el conocimiento personal, la motivación y el compromiso con los objetivos.

Crean que se debe fomentar la aparición de estos lideres, identificando sus características esenciales:

Participativo:

Es capaz de estimular la participación del personal a su cargo en el aporte de nuevas ideas, propuestas e iniciativas, aun cuando estas sean efectuadas con el sentido critico. Requiere de sus dependientes que contribuyan a la solución positiva de los problemas. Es el conductor de un equipo de trabajo, respetado antes por sus valores personales que por su jerarquía.

Forma equipos de trabajo como un recurso idóneo para el logro de mejores resultados y estimula la creatividad y el sentido de pertenencia.

Comunicativo:

trasmite, además del conocimiento técnico, las razones por las cuales deben hacer determinadas cosas. Explica suficientemente el porque y él para que de cada tarea. No solamente sabe transmitir, sino también escuchar.

Motivador:

Propone cada tarea, por pequeña que sea, como un objetivo al que debemos alcanzar exitosamente. Reconoce y hacer reconocer la importancia de persona y cada tarea. Estimula el desarrollo personal de cada miembro de su equipo.

Acepta el riesgo del error propio y ajeno con naturalidad y aprende del mismo.

Señala los errores con claridad y firmeza. Reconoce oportunamente el éxito, la iniciativa y las actitudes positivas de sus colaboradores. Aplica un adecuado sistema de premios y castigos, abarcando conceptos mucho más amplios que el aspecto económico.

Informativo:

Mantiene a su equipo permanentemente informado, no solo de las cosas específicas de su área, sino también acerca de los proyectos, objetivos y planes de la empresa.

Comprometido: asume el cumplimiento de los objetivos como un desafío personal, transmitiendo igual sentimiento a sus colaboradores.

Es comprensivo ante el error, pero es firme en la corrección. Acepta el disenso cuando es constructivo y se basa en el respeto y en la amplitud de criterio. No acepta la indiferencia.

Responsable:

Conoce en profundidad que debe hacer y como debe hacerlo. Efectúa el seguimiento de las tareas en ejecución y la evaluación de las finalizadas mediante un adecuado control de gestión. Es capaz de delegar, entendiendo que la acción es delegable, la responsabilidad no.

Ejecutivo:

Es capaz de distribuir su tiempo adecuadamente, destinando solo el estrictamente necesario al análisis y evaluación objetiva de cada situación y poniendo en marcha las acciones correspondientes en forma inmediata.

Orientado a resultados:

Cada acción que emprende tiene un objetivo claro y predeterminado. Sabe que resultados espera conseguir y mide su logro mediante un adecuado control de gestión. No toma acciones o decisiones que no agreguen valor a la compañía o a sus integrantes.

En síntesis, que participe del pensamiento:

Pretendemos formar una empresa que sea respetada y admirada y que el grupo humano que la conforma sea protagonista del éxito, sintiendo verdadero orgullo de pertenecer a ella.

La empresa orientada al cliente

A nivel empresa:

Reconocer que el cliente es el eje del negocio: sin clientes la empresa no existe.

Preocuparse por conocer las necesidades y expectativas del cliente.
Implementar acciones que lleven a la satisfacción de las necesidades detectadas en el cliente (escasez de tiempo, necesidad de comodidad, deseo de personalización, menor lealtad del cliente, menor percepción de diferencias entre productos, sensibilidad a los precios, crecientes expectativas de calidad y servicio).

La atención brindada por el personal de contacto.

La calidad del servicio.

La evaluación periódica del nivel de satisfacción de mis clientes y la mejora continua.

Garantizar que los métodos de la dirección motiven y potencien el interés por el servicio y el cliente entre los empleados.

Garantizar una comunicación fluida con los empleados que les proporcione una información continua y actualizada.

Dar a conocer a los empleados los nuevos productos y servicios, así como las campañas de publicidad y las actividades de marketing antes de que se lancen al mercado.

Nivel personal:

Tener siempre presente que el cliente es el motivo por el cual estamos.

Desarrollar habilidad para observar y escuchar al cliente detectando sus necesidades.

Mantener siempre una actitud positiva que ayude a brindar al cliente un servicio de alta calidad en el trato personal.

La fiabilidad implica la coherencia y fiabilidad en la actuación.

La capacidad de respuesta hace referencia a la voluntad o destreza de los empleados para proporcionar el servicio.

La profesionalidad significa poseer destrezas y el conocimiento necesario.

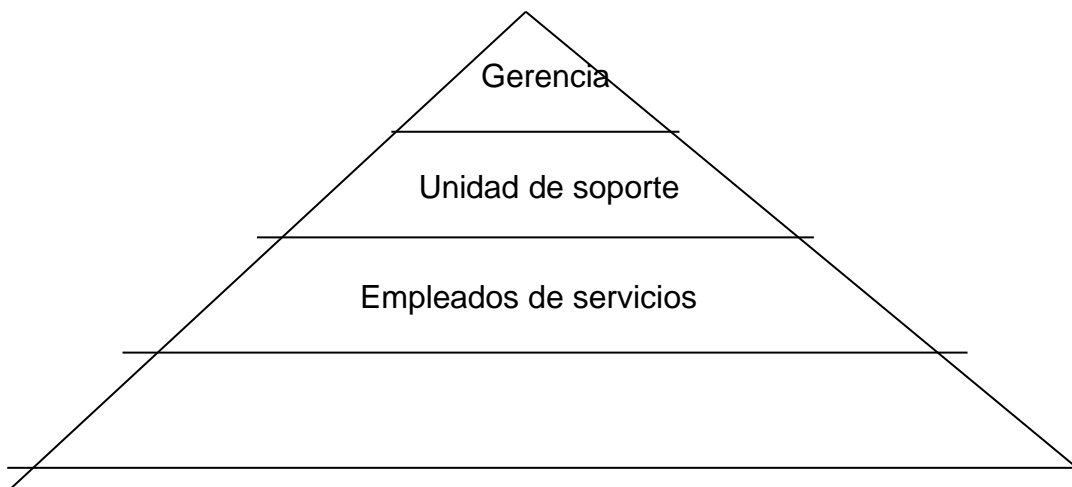
La accesibilidad implica el acercamiento y facilidad de contacto.

La cortesía, que abarca la educación y respeto.

La comunicación que significa mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan comprender.

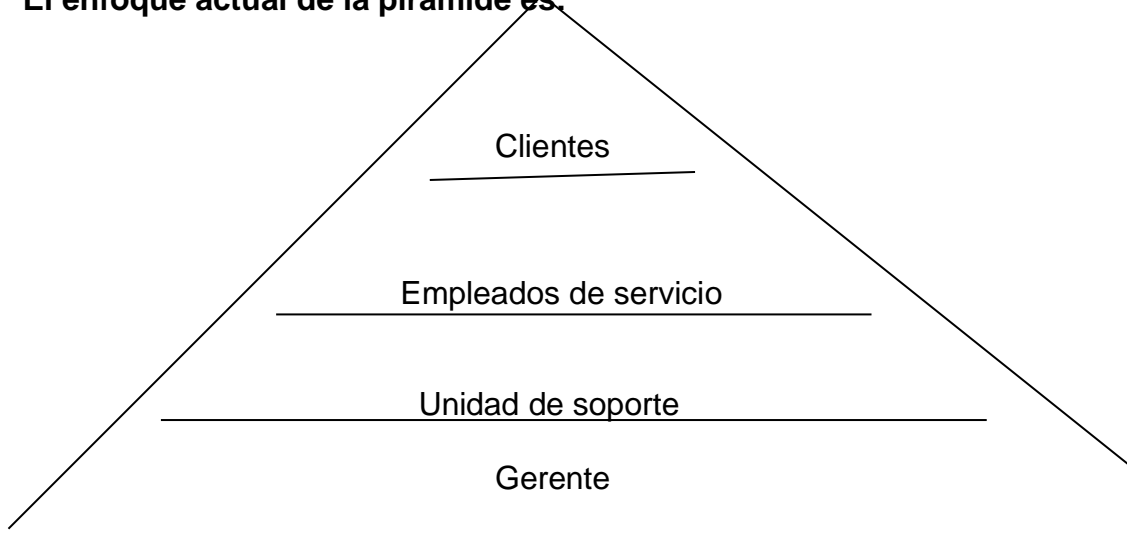
El conocimiento del cliente que implica un esfuerzo por entender sus necesidades.

Concepto antiguo de pirámide



Clientes

El enfoque actual de la pirámide es:



Como se ve el cliente representa el vértice de la Empresa, todo debe estar enfocado al activo de la empresa.

Un cliente leal es un activo para la empresa, y es un activo que además produce. Recomienda la publicidad más barata y más efectiva.

La base de la pirámide se sostiene en un punto que tiene que estar en equilibrio. Entonces la función de los gerentes es sostener la Empresa para que no se tambalee, pero los que mantienen la empresa son los clientes.

Acompañado al enfoque de la inversión de la pirámide se agrega la concepción que habla del achatamiento. Esto hace referencia a la distancia que tiene que existir entre las jerarquías y el cliente.

Viendo a la empresa como un foco integrador, podemos definir el triángulo de servicios.

Relación con el cliente

Cara a cara:

- Ventas
- Despacho de trafica
- Auxiliares de vuelo
- Maleteros
- Cuentas Corporativas
- Cuentas Personales
- Promotores
- Personal en Atención de Agencias de Viajes
- Marketing
- Publicidad

- Control de Calidad
- Reclamos de equipaje

Contacto telefónico:

- Personal de reservas
- Personal Administrativo
- Personal de informes
- Venta Telefónica
- Recepción

Resultado final del trabajo:

- Personal Administrativo
- Personal Operativo
- Personal de Aprovisionamiento
- Personal de mantenimiento.

Las cuatro normas de Dinar Lineas Aereas de prioridad en Atención a Pasajeros

Las siguientes son las cuatro normas de prioridad en atención a Pasajeros que se respetan en la compañía. Son utilizadas como medio de delegación de autoridad y también como herramientas para medir el nivel de calidad de servicio.

Sin perjuicio del orden de relación, en caso de conflicto, las normas gozan de idéntico valor, así aunque la cortesía se encuentre en él último lugar, ello no significa bajo ningún concepto que la compañía la desestima, por el contrario saben que la cortesía los identifica y se encuentra presente en todo momento y lugar, no obstante la necesidad de dar un orden de preponderancia.

Estas normas facultan al personal a pensar por sí mismo y a tomar decisiones cuando enfrentan situaciones que no fueron abordadas en manuales de procedimientos operativos, los que permitirá por ejemplo no descuidar el servicio por ser amables. Es importantísima la cortesía, pero más importante aun es resguardar la seguridad.

Seguridad

El pasajero confía en Dinar, uno de los motivos de atracción es la calidad de la flota, lo cual le sugiere un alto standard de seguridad, a su vez espera que le proporcionen un entorno seguro en todo momento, ya que asocia esa imagen confiable a todos los ámbitos de la empresa.

Es tarea de cada persona garantizar la seguridad en la labor que desarrolla, jamás se pondrá en riesgo la seguridad para cumplir con el servicio o la eficiencia para resultar cortés con el pasajero.

La seguridad comprende no solo los recaudos necesarios tenidos en cuenta para la efectividad de cada procedimiento, sino la imagen de seguridad que se refleja en cada miembro de la organización que comprende exactamente su función, límites y responsabilidades a cargo, esa seguridad que trasciende es la que capta el pasajero, basta solo una postura, una palabra, un gesto, para encender que la persona está segura en su puesto de trabajo o no.

La seguridad de los pasajeros y del personal es prioritaria.

Servicio

El servicio es el producto que se comercializa, no comprende solo el traslado del pasajero de un punto a otro, sino que es un paquete de valor que el cliente adquiere.

El servicio debe ser optimo todas las veces. La prolijidad en el aspecto es una parte importantisima, al igual que la presencia, por ello es que no esta permitido, fumar, beber, comer o masticar frente a los pasajeros.

Mientras están en servicio, la actitud positiva es la imagen de calidad que ofrecen a nuestros pasajeros.

Eficiencia

La eficiencia es realizar correctamente el trabajo en tiempo y forma. Si se realiza correctamente el trabajo pero sin respetar el tiempo asignado para la ejecución del mismo, es un trabajo realizado de manera no eficiente. La eficiencia es mas que corrección, implica un escalón superior y más perfecto.

Uno de los factores que hacen al servicio es la puntualidad. La puntualidad integra un valor en sí mismo, es expresión del orden proyectado, satisface las expectativas del cliente; significa que valoran su tiempo tanto o más que él. El servicio que es prestado de manera correcta pero fuera de tiempo no es eficiente.

Se requiere de trabajo en equipo para que el servicio sea bueno y efectivo. La centralización de las tareas en manos de una sola persona puede tomar poco eficiente el trabajo, ya que el margen de equivocación queda sujeto a la corrección de una sola persona, además de que puede verse dilatado.

Cortesía

Todo pasajero debe recibir un tratamiento V.I.P.

Aceptan a las personas como son, colocándose en la situación del pasajero, para llegar a su máxima comprensión, evitando contrariar su voluntad, cuando ello fuera posible, caso contrario se intenta con suma cortesía que comprenda las razones de la obligatoriedad de los diferentes procedimientos y normas.

Conducta que identifica a nuestra empresa:

El crecimiento y desarrollo de la compañía están directamente relacionados con el crecimiento y el desarrollo de los recursos humanos. Para aquellos que están fuera de la compañía, Dinar debe ser un servicio de calidad, para aquellos que están dentro de la compañía, Dinar es personal de calidad: individuos talentosos que trabajan en equipo.

La actividad esta centrada en función al pasajero, y por ello deben exceder las expectativas y necesidades de los mismos.

Todos los esfuerzos están centrados en incrementar la satisfacción y lealtad de los pasajeros, la compañía esta impulsada por el pasajero, sensible al pasajero y centrada en el pasajero.

La lealtad se construye a cada momento, esta lealtad consiste en:

Que experimenten sus servicios.

Que vuelvan a volar por Dinar.

Que le cuenten a todo el mundo lo bueno del servicio.

El pasajero de Dinar no compra solo un ticket que permite trasladarse de un punto a otros, sino que compra un paquete de valor.

Todos los momentos en los cuales el cliente toma contacto con algún aspecto de la organización obtendrá una impresión de la calidad del servicio, estos momentos son únicos, por ello es que están conscientes de la importancia de los mismos, son los llamados momentos de la verdad, a través de los cuales generar experiencias a sus pasajeros que puedan resultar inolvidables gracias a los detalles que reflejan calidad. La calidad esta en los detalles que los diferencian y los hacen especiales dentro del mercado, es por ello que están orgullosos de poder brindar una experiencia que sea un agradable recuerdo para el pasajero.

Tangibilidad:

El aspecto de las instalaciones, equipo y personal en contacto con él público y materiales de comunicación.

Fiabilidad:

La capacidad de producir el servicio en forma fiable y precisa.

Capacidad de respuesta:

La habilidad y voluntad de servir al cliente rápida y eficazmente.

Seguridad:

La impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con él público, que inspira confianza a los clientes.

Empatía:

La demostración de voluntad de comprender y satisfacer las necesidades concretas del cliente, trato sensible y personalizado.

Podremos no ser la empresa que más pasajeros transporta, pero debemos ser la que mejor lo hace.

Prevac

Dinar Lineas Aereas sin vacilamiento ha decidido implementar un programa de tolerancia cero a todos aquellos actos que puedan poner o pongan en peligro la seguridad de la aeronave o de las personas o bienes en la misma o que pongan en peligro el buen orden y la disciplina a bordo.

Este programa se sustenta en la incondicional aplicación de las leyes y reglamentaciones nacionales vigentes en materia aeronáutica, de los convenios internacionales de los cuales nuestro paso fuera signatario en tal sentido y de las normativas particulares adoptadas por Dinar Lineas Aereas para preservar la seguridad aérea.

A tales efectos se ha dispuesto del Manual para el entrenamiento de pasajeros con conductas perjudiciales para la actividad aérea, además de entrenamiento para el personal dedicado a la atención directa del pasajero, en tierra y en vuelo.

La capacitación es impartida a través de cursos presenciales y educación a distancia.

Algunos de los temas fundamentales tratados son:

Política de Dinar Lineas Aereas de tolerancia cero.

Tratamiento de pasajeros con conductas perjudiciales o potencialmente perjudiciales para la operación aérea.

Interpretación y aplicación del Código Aeronáutico, Código Penal, Convenio sobre las Infracciones y ciertos otros actos cometidos a bordo de las aeronaves, Tokio 1963, Decreto Ley Nro. 18730; Convenio para la represión del apoderamiento

ilícito de aeronaves, La Haya, 1970, Ley 19793; Convenio para la represión de actos ilícitos contra la seguridad de la aviación civil, Montreal, 1971, Ley 20411.

Procedimientos en el extranjero, Atribuciones del Comandante de Aeronave.

Técnicas para resolución de conflictos en actos de violencia con pasajeros.

La cultura organizacional

Le brinda a sus miembros elementos de identificación. Se sienten parte de un mismo sistema de valores.

Porque una cultura organizacional que tenga, en alta consideración al factor humano de la empresa, permite crear un clima interno que facilita la eficiencia, productividad y calidad de servicio.

Porque permite al público diferenciar a una empresa de su competencia y favorecerla en su elección.

Valores ...

La comunicación

Toda relación del prestador de servicio con el cliente, constituye un proceso de comunicación.

El prestador de servicio se debe preocupar por convertirse en:

- Un buen emisor de mensajes.
- Un adecuado receptor de los mensajes del cliente

La comunicación efectiva

- Tener interés en comunicarse, utilizando un código comprensible.
- Tener en cuenta al receptor, enfatizando lo esencial del mensaje.
- Repetir lo que sea necesario, buscando retroalimentación.

La comunicación no verbal

La comunicación no verbal está constituida por aquellos mensajes que se transmiten paralela o independientemente al uso de la palabra.

El personal de la compañía aun sin hablar se comunica con los pasajeros, desde su vestimenta, su forma de comportarse, sus gestos, el tiempo que le dedica a la atención de los pasajeros, la amabilidad, la sonrisa, los cuales tienen tanta importancia como las palabras.

Estas actitudes son captadas con frecuencia por nuestros pasajeros, en ocasiones transmiten mayor significado que las palabras.

La organización

Recorrido por algunos puestos de nuestra empresa, que mantienen una relación directa con el cliente.

Call Center

En este sector de la empresa el teléfono constituye el principal medio de comunicación con el cliente.

El teléfono les permite brindar un servicio de calidad con un mínimo de molestias para el pasajero.

La persona que se comunica telefónicamente con la empresa, espera y desea recibir una atención personalizada. El teléfono es en sí, un elemento impersonal.

Son necesarias algunas habilidades, como la buena pronunciación y dicción, utilizar un tono de voz cálido y agradable, escuchar e interpretar las necesidades

del cliente, no dar nada por sentado, proyectar amabilidad, seguridad e interés a través de la voz.

Ventas

Si bien la actitud de ventas es importante en todo el personal de la empresa, en el grupo que trabaja en la oficina de pasajes, es una herramienta esencial.

Algunos pasos son el profundo conocimiento del servicio que se ofrece, sus ventajas y beneficios.

Interpretar las necesidades del cliente.

Ofrecer los servicios que se ajusten a las necesidades detectadas motivándolo a una decisión de compra.

Despacho de trafico

Es un puesto que requiere además del conocimiento específico y técnico de las funciones, una serie de condiciones y habilidades específicas.

Cuidar la presentación personal, ya que la misma es la imagen de la empresa.

Recibir al pasajero con cordialidad.

Demostrar y ejercer iniciativa en beneficio del cliente

Interesarse en solucionar los problemas e inquietudes de los pasajeros brindando información clara y precisa.

Interpretar lo que el pasajero desea y necesita

Atender al pasajero en forma individual, ya que cada uno tiene sus propias características.

Recepción

Es el enlace entre los distintos sectores de la empresa y la persona que llama, sea un cliente, usuario o proveedor.

La telefonista es la voz de la empresa.

La sucursal

Representa a la empresa en la comunidad donde se encuentra.

En las sucursales hay una mayor posibilidad de conocer a cada cliente e individualizarlo.

La reacción es por lo tanto, más personalizada.

En la sucursal se realizan distintas funciones:

Comerciales

Información de trafico, tarifas

Comunicaciones

Emisión de pasajes y otros documentos

Ventas y promoción

Cuentas corrientes

Cuentas corporativas

Marketing y Publicidad

Atención al Cliente

Atención a agencias de viajes

Operativas

Chequeo de aeronave

Limpieza de la misma

Despacho Operativo

Control de cargas

Aprovisionamiento
Relación con pilotos y tripulación
Embarque de pasajeros
Contactos con el aeropuerto
Alternativas
Administrativa
Recaudación de fondos
Pago de gastos
Elaboración de estadísticas e informes
Administración de personal
Mantenimiento de instalaciones y equipos
Imputaciones contables

En general el personal de una sucursal realiza multifunciones en la misma
Sucursal Córdoba

La sucursal Córdoba cuenta con dos instalaciones importantes, la oficina comercial ubicada en Av. Colon 556, un local de dos plantas modernamente instalado con tecnología de punta y fuerte presencia de imagen, donde se desarrolla la actividad comercial y administrativa y en aeropuerto Córdoba donde hay seis oficinas, ventas y reservas, despacho operativo de la aeronave, trafico, cargas, rampa y mantenimiento, también claramente identificados.

La gerencia esta compuesta por una persona quien cumple las funciones de administrar la sucursal, responder como Jefe de Base ante las autoridades y es el referente de Córdoba en Buenos Aires donde esta la central de Dinar Lineas Aereas.

El departamento de comercialización es responsable de la atención al cliente, de la atención telefónica para información o reservas, de venta directa, cuentas corrientes, eventos empresariales, marketing y publicidad, promoción y agencias de viajes, en este departamento operan ocho personas que realizan las funciones recién definidas con herramientas como Internet, teléfono, sistemas de reservas entre otros.

El departamento de administración cuenta con tres personas y se encargan de la facturación, cajas, auditorias, control de stock, presupuestos, compras, proveedores, depósitos, costos y finanzas.

El departamento de aeropuerto Córdoba se encarga de todo lo operativo relacionado con el despacho del equipo (avión), check-in a pasajeros, ventas a ultima momento, información de meteorología, demoras y arribos de vuelos, reclamo de equipaje, catering a bordo, limpieza de las aeronaves, servicio de rampa como el equipaje, señaleros, transportación de pasajeros hasta la terminal del aeropuerto, servicios diferenciales para pasajeros con problema de movilidad, valorización de tasas, estadísticas entre otras tareas.

En este departamento de desempeñan quince personas divididas en turno mañana y turno tarde con fines de semana rotativos.

En el área de Mantenimiento son tres los Ingenieros y mecánicos aeronáuticos que velan por la seguridad de la aeronave.

El personal de staff de esta sucursal es el abogado.

Como sucursal aparte de reportar al gerente general cada departamento tiene su jefe en la Central, en Buenos Aires donde están los departamentos de Recursos Humanos, Marketing, Compras, Finanzas, Planeamiento, Ventas, Producto, Directorio, Presidente, Tripulación, Servicios Aeroportuarios, Mantenimiento, Call Center, Calidad, Atención al Cliente, Volado, Sucursales entre otras.

3. Conclusión

Con casi un millón de empresas en la Argentina, las empresas familiares representan más del 30% del producto bruto nacional y el 76% del número de unidades económicas ya sean productivas o comerciales.

Las empresas familiares como organización poseen una identidad definida que se materializa a través de una estructura. Dicha estructura se define por los recursos de que dispone y por los usos que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno. Además como organizaciones tienen problemas de gran envergadura, es propio de una cultura conservadora y poco actualizada de la prevalecida de la actitud a luchar a toda costa aunque el negocio hubiese perdido competitividad. Es decir los lazos afectivos con la empresa se confunden con los de la familia. Cuesta mucho que se acepte que en un momento dado lo racional sería adoptar salidas dolorosas, quizás, pero que pueda salvar al menos parte del patrimonio, en el lugar de luchar por la continuidad de una empresa que esta poniendo en riesgo capital o patrimonio, en las empresas familiares aparecen más problemas humanos que en las no familiares.

Se suele asociar a empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño o capacidad de gestión, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una o más familias.

Según como sea la cultura de la familia, se comunica de determinada manera, delegan y resuelven los problemas con pautas específicas. La empresa Familiar posee la idiosincrasia de esta familia aplicada a la empresa.

Adquiera la profesionalidad que la estrategia y la estructura necesitan para la continuidad de la empresa.

Ejerza el poder a base de una autoridad nacida en la competencia profesional para conducir bien el proceso de dirección general y en virtud de ser el propietario.

Principales virtudes

Empuje. La empresa familiar es la concreción del sueño de su fundador, quien es capaz de visualizar las necesidades y expectativas de su grupo familiar y pone en la satisfacción de las mismas todo su empuje creativo y realizador que es compartido por el resto de sus integrantes, logrando de esta forma un alto grado de compromiso, lealtad y dedicación, que combinados con el talento y el sentido de pertenencia llevan a una alta productividad. Asimismo, la oportunidad para innovar, crear y obtener satisfacciones personales son el motor de este impulso.

Calidad en los productos y servicios. Son el fruto de la calidad del trabajo que realizan en una empresa sus gerentes y trabajadores.

Agilidad de respuesta. Se debe a que la atención es personalizada y el clima de trabajo familiar, por lo que el cliente es considerado dentro de este ambiente.

Un lugar de trabajo más informal, lo que permite una organización más flexible y generadora de respuestas rápidas.

Dinar es una empresa joven, dinámica y con disposición para nuevos emprendimientos.

Como consecuencia de las circunstancias adversas y en muchos casos imprevisibles que sus integrantes debieron enfrentar, ha desarrollado gran capacidad de improvisación e instinto de supervivencia.

Sus directivos están dispuestos a efectuar los cambios necesarios en la organización, capacitando, profesionalizando e impulsando el potencial de desarrollo de su gente.

Existe disposición a efectuar las inversiones necesarias en tecnología y recursos humanos y materiales, para hacer más eficientes y eficaces los procesos

Principales debilidades

Es esencialmente de tipo paternalista. El hermano mayor es el Director y es quien toma las decisiones en base a la experiencia adquirida en su trayectoria.

Posee estructura organizacional débil, fundamentadas muchas veces en una jerarquía familiar a amiga mas que profesional. Su condición es mas bien conservadora lo que hace que sus directores, gerentes y administrativos permanezcan gran cantidad de años en sus puestos y tengan una escasa capacidad de delegar responsabilidades.

Se tiende a confundir los patrimonios y utilizar fondos del negocio para cubrir gastos familiares.

Dificultad para establecer reglas claras, principalmente respecto a la toma de decisiones, los mismos deben asignarse según las características y capacidades.

Bajo porcentaje de profesionalizaron de sus dueños. Se suele confundir propiedad con capacidad de conducción.

No se fijan objetivos en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Existe, en general, una percepción focalizada de la compañía, limitada al área de trabajo, sin medición del impacto de las acciones propias sobre el resto.

El concepto de cliente Interno no es asumido individualmente como un Valor de la organización, por tanto no mide ni proyecta las consecuencias de las acciones, sobre el resto.

En general, existe desconocimiento del porque y para que se hace cada tarea. Ello deriva en una forma de trabajo rutinaria y formal, sin control ni análisis de los resultados obtenidos.

Falta una mas clara definiciones de los objetivos generales de la empresa y particulares de cada área.

El nivel de capacitación es insuficiente para las exigencias actuales.

Las responsabilidades no son asumidas en profundidad. Las tareas se inician pero no existe un adecuado seguimiento o control de gestión.

También es poco participativa, carece de estímulos permanentes para emprender nuevas acciones en la tarea diaria.

No existe una política clara de premios y castigos.

Las funciones y jerarquías no están claramente explicitadas.

No existe una estructura salarial equitativamente definida.

La Dirección no es percibida como una unidad conceptual, visualizándose la existencia de ..empresa dentro de la empresa...

Podemos decir entonces que esta Empresa, su Cultura se asemeja a la **CULTURA DE LA TAREA**, mejorar la eficiencia y conseguir que el individuo se identifique con el objetivo de la Organización.

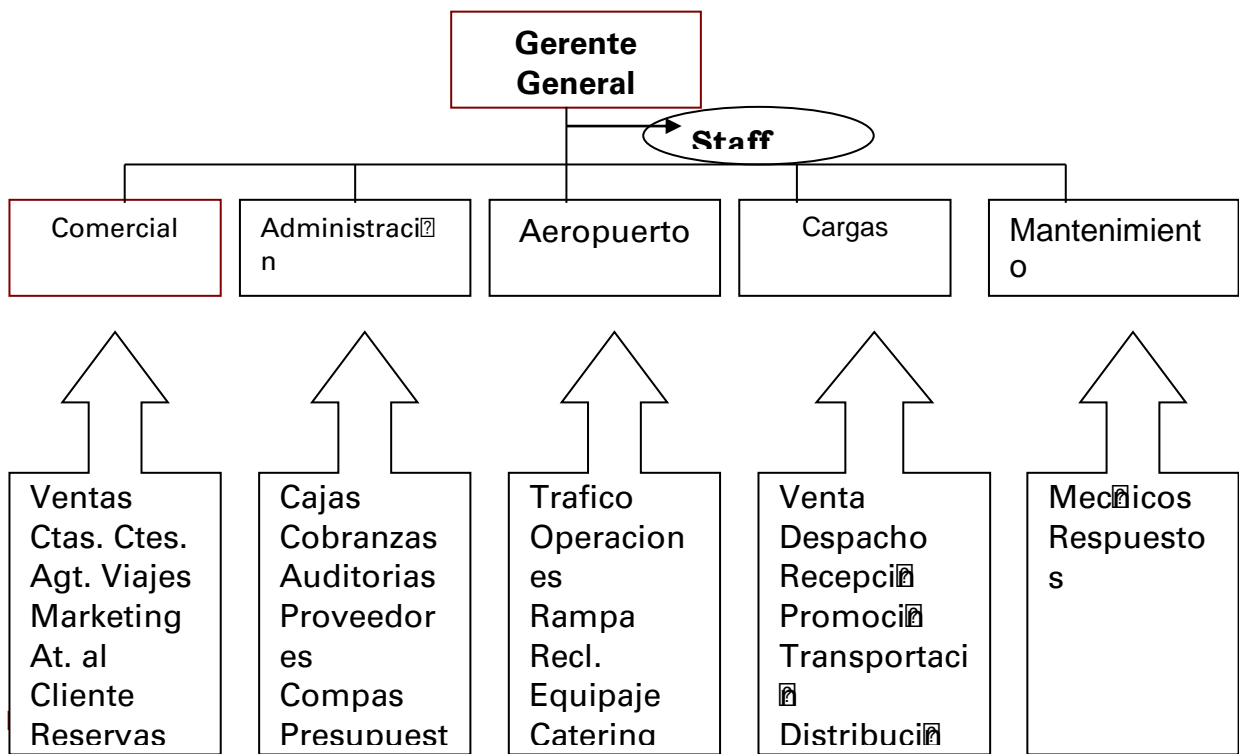
4. Cambios - Estructurales

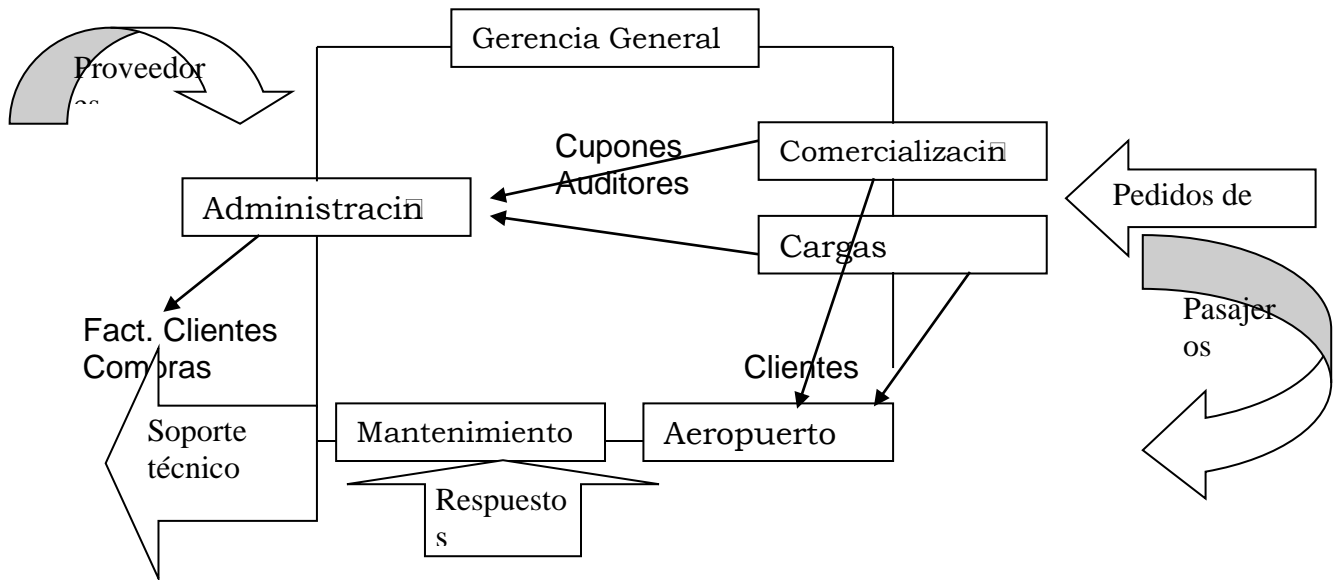
Matriz de Información

Area	Inf. gerencial	Inf. operativa	Soporte
Oficina de Ventas	Jefe de ventas	Vendedores	Servicio de transporte
	<p>Debe:</p> <p>Analizar Planear Ejecutar Controlar</p> <p>Con el objeto de prestar al consumidor el mejor servicio posible y lograr para la empresa un máximo beneficio</p> <p>Motivación:</p> <p>La buena predisposición de los vendedores puede mejorarse a través de la delimitación clara de la tarea</p> <p>Un sistema claro de remuneraciones</p> <p>Disponibilidad de seminarios</p> <p>Jornadas de ventas</p> <p>Promoción a cargos superiores</p> <p>Tarjetas personales</p> <p>Incentivos de ventas</p> <p>Viajes para el conocimiento del producto</p> <p>Regalo de cumpleaños</p> <p>Regalo de Navidad</p>	<p>Vocación de servicio</p> <p>Cumplimiento de las instrucciones dadas</p> <p>Ser conscientes del hecho que la imagen de Dinar Lineas Aereas se perfila gracias a la forma en que ellos realizan su trabajo</p> <p>Buscar y mantener clientes</p> <p>Apoyar el desarrollo de nuevos productos</p> <p>Promover la eficiencia operativa</p> <p>Venta telefónica</p> <p>Post venta</p> <p>Constante actualización del registro de clientes y direcciones</p> <p>Informes semanales</p> <p>Emisión de pasajes</p> <p>Reservas de vuelos</p> <p>Aviso de demoras a los pasajeros y familiares</p>	<p>Control de servicio o tareas en la oficina de ventas:</p> <p>Registro de la empresa en la guía telefónica local.</p> <p>Disponibilidad telefónica</p> <p>Equipo telefónico, variedad de líneas rotativas.</p> <p>Dialogo telefónico</p> <p>Reserva de asientos</p> <p>Sistema de reservas Sabre</p> <p>Pedido de tickets y preparación</p> <p>Recepción de felicitaciones y quejas</p> <p>Respuesta a felicitaciones, quejas y pedidos.</p> <p>Tiempo de espera de respuestas</p> <p>Dialogo en el mostrador</p> <p>Uso del uniforme</p> <p>Conocimientos lingüísticos</p> <p>Trato del cliente por su nombre</p> <p>Saludo inicial</p> <p>Saludo final</p> <p>Horarios de atención</p> <p>Equipamiento en mostrador</p> <p>Area de oficina</p> <p>Area de espera del cliente</p> <p>Recepción</p> <p>Equipamiento vario</p> <p>Limpieza</p> <p>Florete</p>

	Concursos de ventas Cursos de especialización		Los vendedores deben estar equipados y capacitados en: Plan de vuelo y red de rutas Tarifas y reglamentaciones de transporte La empresa y sus productos Técnica de ventas, pasajeros difíciles, atención al cliente. Horario de vuelos Información sobre aeropuertos Calendario de ferias y congresos Información sobre ciudades y países Argumentos adicionales de venta
--	---	--	--

**Estructura de la Organización:
Sucursal Córdoba.**





Desde el marco de la Sucursal Córdoba, tomamos como un cambio a la parte estructural porque notamos que es fundamental para el cumplimiento de tareas y el logro de objetivos.

Es esencial la coordinación de todas las áreas y la interdependencia de cada una de ellas, con sus propios objetivos.

Se ve en muchos casos, por ej. En el Área Comercial que hay una excesiva cantidad de niveles o puestos que demoran en bajar las directivas comerciales, planes, estrategias etc, mas siendo nosotros una Sucursal dependiente de Casa Central.

En muchos casos se pierden negocios, que a su vez repercuten en la rentabilidad, por tratar de que alguien determine lo correcto para cerrar dicho negocio.

Se debería reestructurar el Organigrama Comercial para que sea más ágil y dinámico y fundamentalmente coordinado con el administrativo.

Otro gran problema este, la diferencia de criterios entre el Área Comercial y el Administrativo, si no se apoyan mutuamente, sobre todo el Administrativo al Comercial no se llegara a la rentabilidad esperada.

La administración deberá asesorar, apoyar y dar soluciones rápidas y fáciles de aplicar al mercado para poder comercializar , actividad básica de una Empresa Aerocomercial.

Pasajeros transportados

1998: 399.594

1999: 461.777

2000: 632.042

Ingresos Anuales

1997: \$ 54.539.526

1998: \$ 52.805.679

1999: \$ 58.117.644

DINAR LINEAS AEREAS S.A.

**Análisis sobre la gestión, administración y conducción de una
Empresa**

Aportado por: Arturo Mooney - teimunei@hotmail.com