CATEGORÍA 19: RELACIONES CON LOS CONSUMIDORES

Título del programa:

ORQUESTANDO LA EXPERIENCIA DEL PASAJERO

Organización:

AEROPUERTOS ARGENTINA

Departamento, área, consultoras de relaciones públicas o de otro tipo (en caso de tratarse de asesores externos de las compañías) que desarrolló el plan:

Persona/s responsable/s de la presentación del caso:

Lucas Rodríguez Santillán

Orquestando la experiencia del pasajero

El desafío del anfitrión: consistencia en un ecosistema de gestión fragmentado

En Aeropuertos Argentina operamos 35 terminales y concentramos más del 90% del tráfico aerocomercial del país. Sin embargo, hacia 2023, esa escala no se traducía en consistencia para los pasajeros. La experiencia variaba entre terminales, los esfuerzos eran dispersos y la gestión estaba fragmentada.

Esta dispersión afectaba directamente nuestro propósito: "**facilitar la conexión de personas, bienes y culturas para contribuir a un mundo mejor**". Entendíamos que el aeropuerto es mucho más que infraestructura; es el lugar donde las personas inician sus historias y la confianza se construye desde que comienzan a soñar su viaje. **Sin un modelo unificado, esa expectativa quedaba sujeta a la variabilidad de cada terminal**.

Bajo esta mirada, el problema era estructural: un aeropuerto es un sistema donde múltiples actores —aerolíneas, organismos, concesionarios, fuerzas de seguridad y operadores— intervienen sobre una experiencia que el pasajero percibe como una sola. El desafío era hacerse cargo de una vivencia que no controlamos totalmente. El punto de partida fue reconocer que no conocíamos tanto al pasajero como pensábamos. Debíamos pasar de gestionar infraestructura a ser el anfitrión que se anticipa a las necesidades de cada perfil de cliente.

En aquel momento, no contábamos con un programa a nivel país y el diagnóstico reveló brechas críticas:

- **Tiempos de respuesta:** el Contact Center estaba desbordado, con niveles de atención en torno al 50%, una autogestión de apenas el 40% y tiempos de respuesta a pedidos y reclamos de un promedio de **29,6 días**.
- **Invisibilidad presencial:** no había registro de las consultas presenciales en las terminales, lo que volvía invisible gran parte de la gestión e impedía identificar dónde se originaban las fricciones en tiempo real.
- **Fragmentación de la información:** las bases de conocimiento estaban descentralizadas y carecíamos de una política robusta de aseguramiento de calidad y métricas de seguimiento unificadas.

- **Falta de estandarización de procesos**: los esfuerzos orientados a acciones con escaso impacto, producían desgaste e inconsistencia de la experiencia.

En paralelo, la Voz del Cliente (VoC) mostraba un escenario de oportunidad: en las terminales de alto tráfico, **la satisfacción promedio se situaba en 3,9/5**. Una métrica estable, pero insuficiente para nuestra ambición de liderazgo.

¿Cómo diseñar la experiencia de aquello que no controlamos por completo? Esa era la encrucijada. Mientras nosotros vemos procesos y divisiones institucionales, el pasajero solo percibe una única vivencia: "el aeropuerto". Bajo esa premisa, entendimos que nuestra responsabilidad era diseñar, alinear y **orquestar** ese ecosistema complejo entre todos los actores del sistema. Porque en Aeropuertos Argentina, tenemos claro que **Tu viaje empieza acá.**

La estrategia para orquestar: objetivos 360

Frente a ese escenario, definimos una postura clara: **la experiencia no se mejora, se orquesta**. Impulsamos un cambio de rumbo con una estrategia integral sobre personas, datos, procesos y tecnología; trabajar sobre instrumentos y miembros de la orquesta era la única forma de que el pasajero percibiera el cambio.

Nuestra estrategia no fue solo tecnológica, fue **conceptual y cultural**. Una transformación del vínculo con el pasajero y con nuestros propios equipos, porque entendimos que el éxito de la experiencia dependía de nuestra capacidad para **crear momentos únicos en el aeropuerto, alineando a los actores que conviven en el aeropuerto (stakeholders) y empoderando a quienes le dan vida (nuestros equipos)**.

Estructuramos entonces 3 pilares: **visibilidad total del journey, consistencia federal y decisiones basadas en datos,** y definimos objetivos estratégicos:

- Garantizar una misma promesa de experiencia en todo el país.
- Crear el ADN del cliente, unificando el relacionamiento con clientes en una herramienta única para registrar el 100% de interacciones aplicable a todas las unidades, sin importar el canal.
- Elevar la satisfacción general en todas las terminales. Reducir tiempos de resolución de reclamos a menos de 10 días, convirtiéndolos en experiencias positivas.
- Humanizar la experiencia, para que las personas estemos en el lugar donde nos necesiten.

Para lograrlo, desplegamos una **estrategia integral** basada en cuatro ejes:

La escucha como insumo estratégico. A través de los sistemas implementados, las encuestas realizadas y los estudios que encaramos durante todo el proceso, habilitamos que la Voz del Cliente guíe las decisiones.

Comunicación interna. Fue el puente para generar sinergia entre las terminales de todo el país y llegar al pasajero con una única voz.

Transparencia. El camino hacia la gobernanza de la experiencia requería reunir a los stakeholders en la misma mesa: líneas aéreas, organismos de control, organismos internacionales, prestadores de servicios a pasajeros y acompañantes, sindicatos.

Estrategia phygital. Generando valor en cada uno de nuestros contactos, independientemente del canal, integramos el mundo presencial con el digital.

Con esto en mente, empezamos a materializar lo que nos habíamos propuesto.

Cómo transformamos la experiencia de nuestros clientes

La implementación del plan no se dio como una sucesión de tareas, sino como un movimiento sincronizado sobre tres dimensiones: tecnología, procesos y cultura.

1. Transformación digital y eficiencia operativa.

- **Implementación de CRM:** la piedra angular tecnológica fue la implementación del ecosistema Salesforce. Tras 6 meses de desarrollo, implementamos Service Cloud (para Atención al Cliente y servicios VIP), Marketing Cloud (enfocado en la relación comercial con nuestros clientes) y Experience Cloud (orientado a la relación con nuestros permisionarios). Se dedicaron más de 130 horas de capacitación intensiva y así, logramos centralizar el 100% de interacciones y ver el journey completo por primera vez.
- **Innovación con IA:** relanzamos el Contact Center incorporando acciones de autogestión, optimizando el IVR (Interactive Voice Response) y sumando un agente de IA conversacional para agilizar consultas frecuentes sin reemplazar el contacto humano.
- **Plataforma PAX:** Paralelamente, lanzamos **PAX**, una plataforma integral que funciona como el cerebro de conocimiento para nuestros equipos. Eliminó los desvíos de información al unificar todo en un solo lugar y permitió tener el mismo nivel de servicio, sin importar dónde sea. La misma experiencia, estés donde estés.

2. Estandarización y medición internacional

- **Programa ASQ:** se incorporaron 6 aeropuertos al programa ASQ (Airport Service Quality) de ACI (Airport Council International) para medir el desempeño frente a terminales internacionales de alto tráfico.
- **Nexa:** lanzamos una plataforma estratégica para estandarizar productos según la infraestructura de cada terminal. Diseñamos servicios alineados a cada tipología operacional, asegurando una propuesta de valor coherente y predecible sin importar en qué terminal comience el viaje.
- **Manuales y procesos:** revisionamos todos los procesos y redefinimos el blueprinting de procesos operativos. También desarrollamos un Manual de Atención al Cliente propio para Aeropuertos Argentinas Cargas.

3. Análisis de datos y sensibilización

- **Tableros de gestión:** mejoramos la granularidad de los datos para que cada colaborador pueda monitorear la VoC en tiempo real e integrar los datos en la toma de decisiones.

- **Democratización de la información:** nos reunimos con los actores del journey (limpieza, seguridad, líneas aéreas, permisionarios comerciales, entre otros) para integrar sus servicios en pos de la satisfacción y convertimos Experience Cloud en la mejor forma de comunicarnos con ellos.

  Análisis de correlación: identificamos 6 dimensiones críticas de trabajo tras analizar los touchpoints con mayor impacto en el journey de pasajeros, incluyendo a todos los actores del ecosistema.

4. Cultura, capacitación y estructura

- **Escuela de experiencia del cliente:** rediseñamos un espacio dedicado a la formación continua de los colaboradores, fomentando adopción y profesionalización.
- **Estructura matricial:** reorganizamos la estructura de Experiencia (CX) para asegurar una estrategia consistente a nivel nacional, sin perder el conocimiento local de cada terminal.
- **Stakeholders involucrados:** utilizamos los canales internos (VIVA, Experience Cloud y PAX) para visibilizar avances y logros a toda la comunidad de Aeropuertos Argentina de Experiencia, fomentando el cambio cultural.
- **Proyecto "Convirtiendo reclamos en experiencias":** iniciativa nacional para modernizar la carga de casos, automatizar procesos y mejorar la rapidez y la calidad de las respuestas.
- **Diferenciación de los equipos de Aeropuertos Argentina:** rediseñamos los uniformes de nuestro personal en terminales, alineado con nuestro rebranding, para que los pasajeros nos reconocieran dentro del ecosistema.

Resultados y evaluación

En experiencia, el resultado se ve a través de los ojos del cliente. Lo medimos y los datos superaron ampliamente objetivos y expectativas.

Métricas de gestión:

- **Reducción en tiempos de reclamos:** el promedio anual de resolución bajó de 29,6 días a solo 2,9 días al cierre de 2025, superando la meta de 10 días y reduciendo retrabajo interno, riesgos regulatorios y posibles escaladas reputacionales.
- **Eficiencia en el Contact Center:** la tasa de autogestión, impulsada por mejoras en IVR e inteligencia artificial, pasó de un 39,94% en enero de 2024 a un 62,82% en diciembre de 2025.
- **Resolución y calidad en la atención:** el sistema alcanzó un FCR (Resolución en el Primer Contacto) del 92,67%, con una calificación de gestión por parte de los clientes de 4,68/5.
- **Optimización operativa:** el uso de Salesforce brindó visibilidad end-to-end del journey, permitiendo intervenir sobre causas raíz y reemplazar la gestión reactiva por decisiones informadas.

- **Estandarización federal:** unificamos el conocimiento y el modelo de atención, eliminando la dependencia de capacidades locales y asegurando una promesa de servicio consistente en toda la organización.

Métricas de vínculos y experiencia:

- **Incremento en la satisfacción:** se registró un crecimiento del 9% en la satisfacción del cliente en menos de 2 años, bajo el estándar internacional ASQ de ACI.
- **Reconocimiento interno:** Alineado a este crecimiento, la favorabilidad de los equipos de Experiencia de acuerdo a Great Place to Work (GPTW) aumentó un 10%, casi en idéntico porcentaje que la satisfacción de nuestros clientes.
- **Reconocimiento regional:** el aeropuerto de Mar del Plata fue reconocido entre las 10 mejores terminales de la región de Latinoamérica y el Caribe (ASQ de ACI).
- **Valoración del factor humano:** la cortesía y la amabilidad del personal se consolidaron como el atributo mejor valorado y uno de los principales motores de satisfacción.
- **Impacto cultural:** la experiencia del cliente se transformó en una agenda compartida y transversal entre los distintos stakeholders, dejando de ser responsabilidad de un solo área para convertirse en un sistema organizacional vivo.

Orquestación exitosa:

En un ecosistema donde todo puede fallar, la comunicación y la gestión de datos permitieron que lo único que no falle sea la confianza del pasajero.

Nuestro aprendizaje principal fue claro: en ecosistemas complejos, la experiencia no se controla, se orquesta. Y la orquestación no depende de una herramienta, sino de alinear datos, personas y decisiones bajo una misma promesa.

Logramos equilibrar la eficiencia de la tecnología con la calidez humana, consolidando una agenda compartida donde la excelencia ya no depende de esfuerzos aislados, sino de una promesa de marca consistente y profesional en cada terminal del país.

Por eso, la próxima vez que visites uno de nuestros aeropuertos, lo que vivas no será casualidad, porque **la experiencia se diseña y se construye entre todos.**

Porque tenemos muy claro que **TU VIAJE EMPIEZA ACÁ**.