



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Evaluación del efecto de la priorización de buses en PEA remota sobre el indicador NPS del segmento HVC: plan piloto en aerolínea peruana, 2025”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL

DE

Licenciado en Dirección Hotelera

PRESENTADO POR:

Rojas Alarcón, Leonardo Felipe - Dirección Hotelera

ASESOR

Espinoza Rúa, Celes Alonso

LIMA, PERÚ

2025

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Espinoza Rúa, Celes Alonso

MIEMBROS DEL JURADO:

Quijano Aranibar, Iván Ernesto

Saco Vertiz Osterloh, Sandra Elizabeth

Sam Anlas, Carlos Antonio



DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Leonardo Felipe Rojas Alarcón, identificado(a) con DNI N° 72656484 perteneciente al Programa de Dirección Hotelera, siendo mi asesor el Sr(a). Celes Alonso Espinoza Rua, identificado (a) con DNI N° 42750231, y cuyo código ORCID es 0000-0001-5324-7945.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:



- a) Soy el autor del documento académico titulado “Evaluación del efecto de la priorización de buses en PEA remota sobre el indicador NPS del segmento HVC: plan piloto en aerolínea peruana, 2025”
- b) El trabajo de suficiencia profesional es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el trabajo de suficiencia profesional, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de suficiencia profesional cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 9% de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal, el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS y los artículos 14o y 15a de la RVM 049-2022-MINEDU.

Fecha: 17, noviembre, 2025



Firma del autor

Huella



Firma del asesor

Huella

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Gracias a la vida por permitirme seguir creciendo a nivel académico, laboral y personal. Este trabajo va dedicado a aquellas personas que me hacen sonreír, que me escuchan y me quieren. Gracias a todas ellas por empujarme a seguir en este camino que se llama vida.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	3
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABLAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
GLOSARIO DE TÉRMINOS	11
1. Introducción	13
1.1. Objetivo general.....	13
1.2. Justificación	13
1.3. Metodología	14
2. Contexto Institucional	15
2.1. Antecedentes de la institución:.....	15
2.1.1 Nombre y descripción de la organización.....	15
2.1.2 Misión	16
2.1.3 Visión.....	16
2.1.4 Valores	16
2.1.5 Actividad principal y giro de negocio	16
2.2. Estructura organizativa	17
2.3 Lugar o área donde se desempeñaron las funciones.....	18
3. Descripción de las Funciones Profesionales	19
3.1. Cargo ocupado	19
3.2. Funciones y responsabilidades	19
3.3 Logros alcanzados.....	20
3.3.1 Resultados en la implementación de tareas.....	20
3.3.2 Mejoras o aportes específicos derivados de tu desempeño	21

4. Resultados y Evidencias de la Aplicación Profesional	21
4.1. Implementación práctica	21
4.2. Indicadores de éxito o impacto.....	22
4.3. Resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos.....	23
4.3.1 Resultados cuantitativos	23
4.3.2 Resultados cualitativos	28
4.4. Comparación con situaciones anteriores	33
4.4.1 Resultados Cuantitativos	33
4.4.2 Resultados Cualitativos.....	37
4.5. Análisis crítico: Reflexión sobre desafíos enfrentados, aprendizaje adquirido y posibles mejoras.....	43
5. Conclusiones y Recomendaciones	45
5.1. Conclusiones: Resumen de los logros obtenidos y evidencias de suficiencia profesional.....	45
5.2. Recomendaciones: Sugerencias para futuras mejoras en el área de desempeño profesional.....	46
6. Bibliografía	47
7. Anexos.....	49
7.1. Informe Turnitin.....	49
7.2. Registro de impacto y resultados	50
7.3. Constancias y certificados de trabajo que validan tu experiencia profesional.....	52
7.4. Fotografías de actividades realizadas	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	16
Figura 2.....	16
Figura 3.....	18
Figura 4.....	19
Figura 5.....	19
Figura 6.....	22
Figura 7.....	26
Figura 8.....	30
Figura 9.....	34
Figura 10.....	37
Figura 11.....	45
Figura 12.....	51
Figura 13.....	52
Figura 14.....	53
Figura 15.....	53
Figura 16.....	54
Figura 17.....	54
Figura 18.....	55
Figura 19.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	21
Tabla 2	23
Tabla 3	27
Tabla 4	31
Tabla 5	36
Tabla 6	39
Tabla 7	43

RESUMEN

La presente investigación analiza la experiencia de embarque de los pasajeros High Value Customers (HVC) en salas con Puesto de Estacionamientos de Aeronaves (PEA) de forma remota de LATAM Airlines Perú. El estudio evalúa el impacto del plan piloto implementado del 9 al 25 de octubre de 2025, en comparación con el periodo pre piloto comprendido entre el 25 de septiembre y el 8 de octubre de 2025. A través del análisis de indicadores cuantitativos como el Net Promoter Score (NPS) y de comentarios cualitativos obtenidos del tablero corporativo de desempeño Looker Studio, se identificaron variaciones en la percepción del servicio, la calidad de atención y la eficiencia operativa. Los resultados evidencian que el plan piloto logró una mejora en la coordinación de embarque y una mayor estabilidad en el índice de satisfacción de los pasajeros HVC. El estudio resalta la importancia de priorizar a este segmento en operaciones con PEA remota y propone recomendaciones orientadas a fortalecer la experiencia del pasajero y mantener la consistencia del servicio bajo condiciones operativas variables.

Palabras claves: Aerolínea, High Value Customer, PEA remota, embarque, NPS, experiencia del pasajero, buses, plan piloto.

ABSTRACT

This research analyzes the boarding experience of High Value Customers (HVC) in remote aircraft parking positions (PEA) operated by LATAM Airlines Peru. The study evaluates the impact of the pilot plan implemented from October 9 to 25, 2025, compared to the pre-pilot period between September 25 and October 8, 2025. Through the analysis of quantitative indicators such as the Net Promoter Score (NPS) and qualitative comments obtained from the corporate performance dashboard Looker Studio, variations were identified in service perception, customer care quality, and operational efficiency. The results show that the pilot plan achieved better boarding coordination and greater stability in the satisfaction index of HVC passengers. The study highlights the importance of prioritizing this segment in remote-stand operations and proposes recommendations aimed at strengthening the passenger experience and maintaining service consistency under variable operational conditions.

Keywords: Airline, High Value Customer, remote stand, boarding, NPS, passenger experience, buses, pilot plan.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. AAEE (Atención de Asistencia Especial): Conjunto de atenciones para pasajeros con necesidades específicas (movilidad reducida, condiciones médicas, personas mayores).
2. App SIGA Mobile: Aplicación interna para consulta operativa (tipo de embarque, posiciones PEA, estados de vuelo, etc) que valida la realidad operacional del día.
3. Anuncio bilingüe: Comunicación estandarizada al pasajero en español e inglés para instruir sobre orden de embarque y despacho de maleta.
4. Brief operativo: Reunión breve previa al embarque para alinear roles, tiempos, prioridades y posibles quiebres.
5. Bus prioritario: Primer traslado destinado preferentemente a HVC y PRM/AAEE para asegurar experiencia y tiempos diferenciados en PEA.
6. Cabina (aircraft cabin): Zona de pasajeros dentro de la aeronave. En procedimientos de priorización, se busca minimizar fricciones al ingreso como el equipaje de mano, asignación de asientos especiales, etc.
7. Dashboard corporativo (Looker Studio LATAM): Herramienta de visualización de datos que agrupa indicadores de experiencia (NPS, SAT) y métricas operativas por vuelo, fecha o segmento.
8. Encuesta post vuelo: Instrumento corporativo de medición de experiencia que permite conocer el NPS y comentarios cualitativos.
9. HVC (High Value Customer): Segmento de alto valor (pasajeros Black Signature, Black, Platinum y Gold) con atención prioritaria y foco en experiencia.
10. Indicador (KPI): Métrica cuantitativa utilizada para monitorear el desempeño.
11. Layout de sala: Distribución física de filas, tótems, cintas y puntos de control en la sala de embarque para ordenar el flujo.
12. Manga (jet bridge): Pasarela que conecta sala con aeronave. En PEA remota no se utiliza manga; el traslado es en bus a una posición remota.

13. NPS (Net Promoter Score): Índice de recomendación neta derivado de encuestas post vuelo; mide probabilidad de recomendación del servicio.
14. PEA (Posición de Estacionamiento de Aeronave) – Toma remota: Posición de estacionamiento sin conexión a manga; implica traslado en bus y operación coordinada sala–rampa.
15. SAT (Satisfaction Index): Índice de satisfacción global del pasajero sobre aspectos del servicio (atención, orden, comodidad, trato).
16. WCHR / WCHS / WCHC: Códigos de asistencia IATA para movilidad reducida
17. Check-in: Proceso mediante el cual el pasajero confirma su viaje, registra su equipaje y obtiene su tarjeta de embarque.
18. Área de embarque: Espacio dentro del aeropuerto donde se organiza y coordina el acceso de pasajeros hacia la aeronave.

1. Introducción

1.1. Objetivo general

El propósito del presente trabajo de suficiencia profesional es demostrar la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos durante la formación en la carrera de Dirección Hotelera mediante la evaluación de un plan piloto de buses asignados al embarque de las salas B (primer piso) para el traslado de pasajeros al Puesto de Estacionamiento de Aeronaves (PEA) de forma remota, entendida como operación fuera de pasarela según la Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO, 2010). La evaluación se llevó a cabo dentro de las instalaciones del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Lima, específicamente al interior de las salas de embarque “B” ubicadas en el primer piso del terminal y que no cuentan con mangas o pasarelas de embarque conectadas a la aeronave. La intervención parte de una iniciativa impulsada por el Jefe de Embarque de LATAM Airlines Perú, quien, a través del Canal de Embarque de WhatsApp, comunicó el 09/10/25 el inicio de un plan piloto orientado a mejorar el Índice de Recomendación Neta (NPS) de los pasajeros de alto valor (HVC) en los vuelos con PEA remota. El plan piloto consistía en asignar al primer bus (no saturado al 100%) a pasajeros con Asistencia de Silla de Ruedas (WCHR), al grupo de Atención a Pasajeros con Necesidades Especiales (AAEE) y Clientes de Alto Valor (HVC), con el fin de analizar su efecto en el Índice de Recomendación Neta (NPS) y el Nivel de Satisfacción del Cliente (SAT), esta última siendo una medida estándar de satisfacción del consumidor según el Índice Americano de Satisfacción del Cliente (ACSI, 2025), presentando datos e indicadores relevantes para la toma de decisiones operativas.

1.2. Justificación

La experiencia profesional desarrollada en el área de Embarque de LATAM Airlines Perú (LIM) es relevante por el dinamismo de la operación aeroportuaria y su impacto directo en el cliente. Esta función se alinea con los conceptos y habilidades desarrollados en la carrera

de Dirección Hotelera: gestión de operaciones de servicios, mejora de procesos, calidad de servicio, análisis de datos y toma de decisiones.

En este informe dichas competencias se aplican a la evaluación de un piloto operativo de embarque en PEA remota que asigna al primer bus (no saturado al 100%) a pasajeros WCHR, AAEE y HVC. Conforme a la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, 2023), estos códigos, como por ejemplo WCHR, WCHS o WCHC, definen asistencia y prioridad operacional para pasajeros con movilidad reducida. Con el fin de evaluar su impacto, se analiza su efecto en el Índice de Recomendación Neta (NPS) del segmento HVC. Reichheld (2003), define NPS como una métrica de lealtad o recomendación que puede guiar el crecimiento.

Por otro lado, diversos autores coinciden en que la eficiencia operacional y la gestión del flujo de pasajeros son determinantes para la satisfacción del cliente. De Neufville y Odoni (2013) destacan la importancia de optimizar procesos de embarque, mientras que Graham (2018) señala que las decisiones operativas influyen directamente en la experiencia del pasajero en aeropuertos. Asimismo, desde la perspectiva de calidad de servicio, Parasuraman et al. (1988) enfatizan los tiempos de espera como factores críticos en la percepción del servicio, lo cual es coherente con el análisis del NPS aplicado en este estudio.

1.3. Metodología

La metodología incluyó la revisión de la experiencia laboral del autor en el área de Embarque (LIM), el análisis de documentos internos sobre el plan piloto en PEA remota, es decir, operación en stands remotos sin pasarela con acceso en bus, conforme al Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI, 2010) y la consulta de indicadores corporativos, en especial el NPS del segmento HVC. Además, se elaboró una propuesta práctica de mejora para apoyar la toma de decisiones; dicha propuesta no fue implementada por el autor, cuya participación se limita a la evaluación de la experiencia y al análisis de los datos proporcionados.

El rol del autor fue darle seguimiento al desarrollo operativo, documentando los pasos implementados, los resultados obtenidos y las oportunidades de mejora del plan piloto. Desde la posición del autor como practicante profesional de Servicio al Pasajero, su intervención se concentró en analizar, registrar y sintetizar los resultados del plan piloto, con el fin de generar evidencia útil para la toma de decisiones y la posible estandarización del procedimiento.

2. Contexto Institucional

2.1. Antecedentes de la institución:

2.1.1 Nombre y descripción de la organización

LATAM Airlines Perú S.A. es una empresa privada del sector transporte aéreo e integrante de LATAM Airlines Group. En el país opera desde fines de la década de 1990, cuando inició sus actividades como LAN Perú; luego, con la fusión entre LAN y TAM en 2012, se integró al nuevo grupo regional y desde 2016 adoptó progresivamente la marca LATAM.

Su base operativa está en la Estación Lima (Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, código IATA: LIM), desde donde atiende vuelos nacionales e internacionales y coordina las operaciones en tierra que respaldan el viaje del cliente: check-in, embarque, servicios de equipaje, coordinación con rampa, seguridad aeroportuaria y atención al pasajero. La gestión se orienta por tres pilares —seguridad operacional, excelencia de servicio y eficiencia—, con procedimientos estandarizados y prácticas de sostenibilidad.

Por la naturaleza de servicio y la interacción constante con pasajeros, la operación de embarque requiere competencias directamente vinculadas con la formación en Dirección Hotelera (gestión de procesos, calidad de servicio y experiencia del cliente), lo que permite articular la teoría aprendida en la carrera con la realidad operativa de la compañía.

Figura 1

Logo de LATAM Airlines



Nota: Logotipo de LATAM (2004 – 2016)

Figura 2



2.1.2 Misión

Conectar a Sudamérica con el mundo mediante una extensa red de transporte de pasajeros y carga, articulando cinco mercados domésticos (Brasil, Chile, Perú, Colombia y Ecuador) con destinos internacionales. Esta misión se expresa operativamente en la conectividad de la red y la experiencia del cliente a lo largo del viaje.

2.1.3 Visión

Consolidarse como el grupo de aerolíneas líder y preferido por los pasajeros en Sudamérica, elevando la experiencia de viaje y la propuesta de valor en la región.

2.1.4 Valores

En el mundo corporativo de LATAM hoy se usa más la Cultura (JETS): Actuar de forma Justa, Empática, Transparente y Simple (Just, Empathetic, Transparent, Straightforward), como marco de comportamiento para equipos y liderazgo.

2.1.5 Actividad principal y giro de negocio

LATAM Airlines Perú S.A. tiene como actividad principal la prestación de servicios de transporte aéreo de pasajeros y carga desde su base en Lima (Aeropuerto Internacional Jorge Chávez), conectando rutas domésticas e internacionales. Esta operación se sostiene en la gestión de vuelo (planificación, tripulaciones y mantenimiento) y en las operaciones en tierra que la habilitan: check-in, embarque, manejo de equipajes, coordinación con

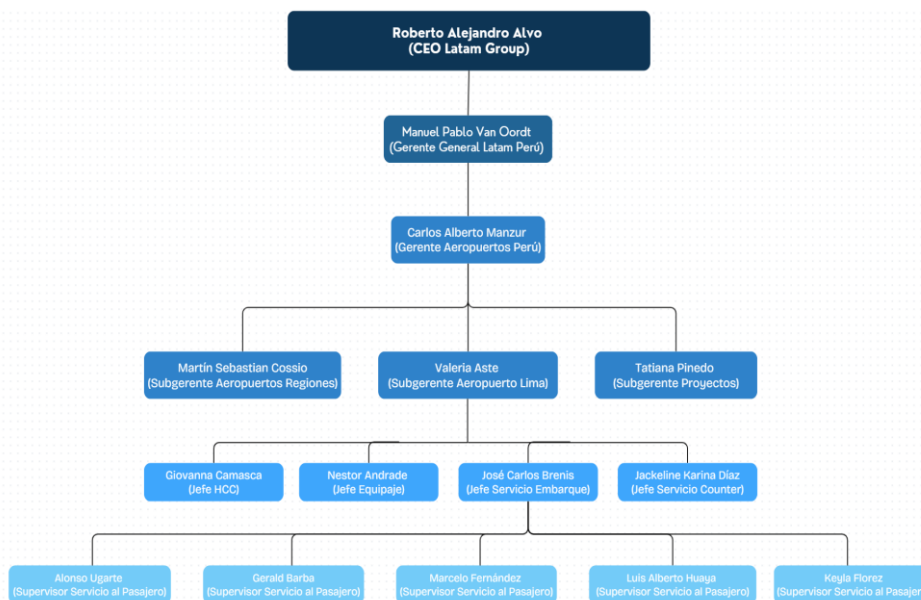
rampa, seguridad aeronáutica y atención al cliente, todo bajo estándares de seguridad operacional, cumplimiento normativo y calidad de servicio. El giro de negocio se centra en el transporte aéreo regular y se complementa con un portafolio de servicios auxiliares y productos que agregan valor y eficiencia: selección de asientos, equipaje adicional, cambios y upgrades, servicios para clientes corporativos y carga aérea, además de canales de venta digitales (web y app) y tradicionales.

2.2. Estructura organizativa

LATAM Airlines Perú S.A., integrante de LATAM Airlines Group, opera en el país bajo una estructura funcional alineada a la matriz: a nivel corporativo el CEO del Grupo es Roberto Alvo; en Perú, el Gerente General es Manuel van Oordt Fernández; y la Gerencia de Aeropuertos en Lima (LIM) está a cargo de Carlos Manzur, con responsabilidad sobre Lima, Cusco y Arequipa.

Organigrama general de la institución

Figura 3



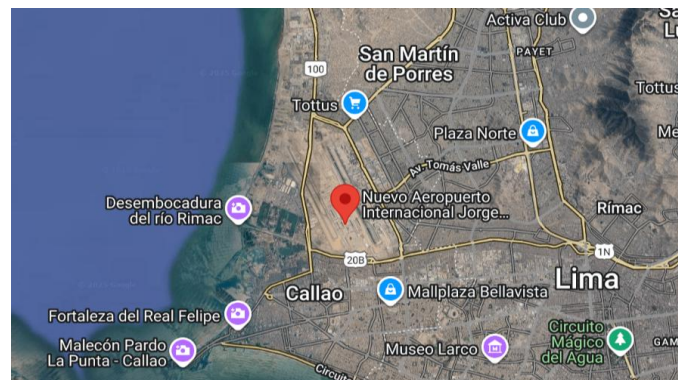
Fuente: Elaboración propia con base del portal corporativo LATAM Airlines Perú

2.3 Lugar o área donde se desempeñaron las funciones

El trabajo se desarrolla en el área de Embarque de Operaciones Tierra de la Estación Lima, ubicada en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (LIM), Callao – Perú; el ámbito comprende las puertas de embarque de contacto (con manga) y los puestos de estacionamiento remotos (PEA remotas) donde el traslado se realiza en bus. Como referencia, el complejo aeroportuario se sitúa en Av. Elmer Faucett s/n, Callao 07031, con ingreso principal al terminal por Av. Morales Duárez.

Figura 4

Dirección de referencia: Av. Elmer Faucett s/n, Callao 07031, Perú. Coordenadas del aeropuerto: 12°01'19"S, 77°06'52"O.



Fuente: Google Maps, vista satelital

Figura 5

Vista aérea de aeronaves estacionadas en toma remota (PEA) con buses posicionados en las calles de rodaje en la antigua terminal del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.



Fuente: Google Maps, vista satelital

3. Descripción de las Funciones Profesionales

3.1. Cargo ocupado

Practicante Profesional de Servicio al Pasajero en LATAM Airlines Perú desde mayo del 2025. El puesto se orienta al apoyo operativo en los procesos de atención al pasajero en aeropuerto, asegurando el cumplimiento de los estándares de servicio, seguridad y puntualidad definidos por LATAM Airlines. Implica la interacción directa con pasajeros nacionales e internacionales, así como la coordinación con diversas áreas del aeropuerto como check-in, embarque, equipaje, atención especial, entre otros.

3.2. Funciones y responsabilidades

- Brindar una cálida bienvenida y guiar al pasajero refleja el sentido de hospitalidad, brindando una atención personalizada y comunicación empática, fundamentos centrales de la carrera de Dirección Hotelera.
- Preparar a los pasajeros para una atención ágil en counter solicitando documentación y tarjeta de embarque en mano, y equipaje previamente etiquetado.
- Asistir a pasajeros con necesidades especiales, garantizando atención preferente y aplicando principios de servicio inclusivo, empatía y orientación al cliente; competencias clave desarrolladas en la carrera hotelera.
- Recibir y orientar a los pasajeros en español o inglés manteniendo el estándar de cortesía, vinculándose con la formación en comunicación intercultural y protocolos de hospitalidad, propios de la hotelería.
- Apoyar la inducción de nuevos practicantes o personal en entrenamiento, compartiendo buenas prácticas de atención al pasajero, poniendo en práctica competencias de liderazgo, mentoría y formación de equipos, abordadas en Gestión del Talento Humano.
- Solicitar el retiro de etiquetas antiguas y realizar el etiquetado correcto de equipaje de mano, así como verificar documentación de viaje, requisitos migratorios y restricciones sanitarias vigentes según destino.

- Mantener comunicación constante con líderes operacionales, agentes de embarque y equipos de soporte para garantizar la continuidad del servicio, reflejando el uso de habilidades comunicativas y trabajo en equipo, pilares de la formación en Administración Hotelera.

3.3 Logros alcanzados

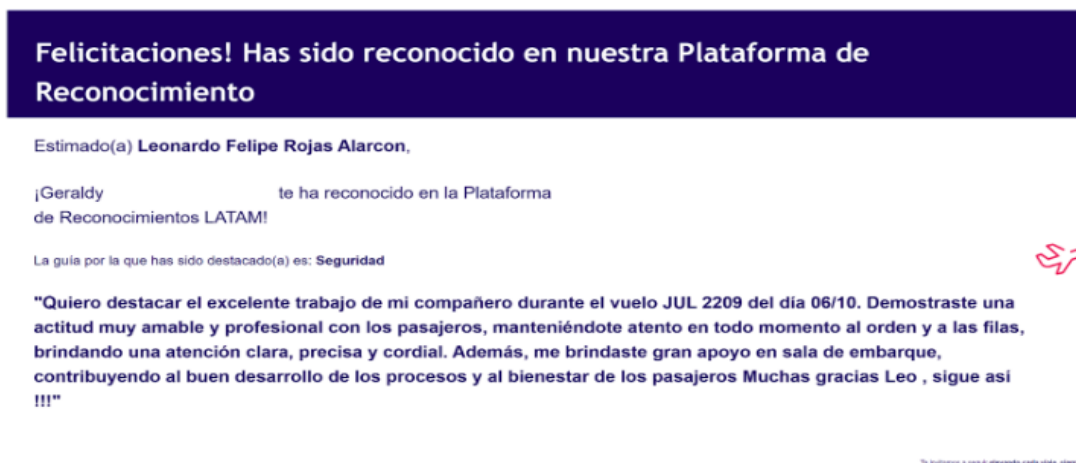
3.3.1 Resultados en la implementación de tareas

Tabla 1

TAREA	RESULTADO
Se realiza protocolo oportuno para verificar vigencia de documento de identidad de pasajeros menores de edad	Se redujo el número de pasajeros menores de edad que perdieron su vuelo al tener orientación y más tiempo para gestionar acta de nacimiento.
Contar con un speech adecuado, claro y conciso para informar a los pasajeros previo al desembarque de buses en PEA remota	Reducción de tiempos de embarque hacia la aeronave desde su descenso del bus en PEA remota.
Estar capacitado para utilizar la impresora ZEBRA y dominio del sistema SABRE en iPad.	Una mayor cantidad de maletas etiquetadas con impresora ZEBRA, menores tiempos de embarque y una acomodación más rápida de los pasajeros en la aeronave.
Realizar protocolo de seguridad ante contingencias como vuelo retrasado, vuelo cancelado o cualquier incidencia durante el embarque.	Pasajeros más calmados y seguros con un impacto directo en los índices de satisfacción (SAT) y en el índice de recomendación neta (NPS).
Estar capacitado en la utilización de las máquinas ATM para poder asistir al pasajero con el check-in, etiquetado de equipaje o la ubicación de su sala de embarque.	Reducción de aglomeración de pasajeros en counter regular y pasajeros en sala de embarque con más tiempo de anticipación lo que evita que pierda su vuelo.
Realizar llamados a viva voz de manera constante a pasajeros AAEE, mayores de 60 y menores de 5 años invitándolos a embarcar de manera prioritaria.	Menor tiempo de embarque, mejor fluidez de pasajeros en manga y aspirando a una salida de vuelo antes de la hora esperada.

3.3.2 Mejoras o aportes específicos derivados de tu desempeño

Figura 6



Screenshot del email con el reconocimiento por desempeño en sala de embarque el 06/10/25.

4. Resultados y Evidencias de la Aplicación Profesional

4.1. Implementación práctica

- Los cursos de Inteligencia Emocional, Dirección de Personas y Desarrollo de Resiliencia fueron esenciales para enfrentar escenarios de presión en sala de embarque, especialmente ante demoras o cancelaciones de vuelo. Manteniendo una actitud serena bajo presión y liderando de forma colaborativa para resolver la contingencia de manera ordenada, se evitó la escalada de conflictos y se garantizó la comprensión del pasajero, fortaleciendo la percepción de amabilidad y profesionalismo de LATAM.
- Se aplicó lo aprendido en los cursos de Gestión de Servicios, Interculturalidad en los Negocios e Idioma Extranjero. Estas asignaturas me permitieron desarrollar habilidades de comunicación efectiva con pasajeros de distintas nacionalidades, utilizando inglés fluido y portugués básico para brindar información clara sobre procesos de embarque, despacho de equipaje y documentación.
- A partir de los cursos de Diseño y Gestión de Experiencias en Empresas de Servicios y Marketing Relacional y CRM, enfoqué mi atención en generar una experiencia positiva para el pasajero, más allá del cumplimiento del protocolo o procedimientos. Apliqué

los principios de hospitalidad aprendidos en la carrera para personalizar el trato, anticiparse al pasajero y mantener una actitud proactiva frente a imprevistos.

4.2. Indicadores de éxito o impacto

Tabla 2

Ficha del Indicador NPS (Índice de Recomendación Neta)	
Campo	Descripción
Nombre del indicador	Net Promoter Score (NPS)
Tipo de indicador	Indicador de resultado de la satisfacción del cliente o experiencia del pasajero.
Objetivo del indicador	Medir la percepción, satisfacción y lealtad de los pasajeros de alto valor (HVC)
Acciones asociadas	<ul style="list-style-type: none"> •Control de capacidad en el primer bus, evitando su ocupación total. •Priorización de embarque para pasajeros HVC, AAEE y WCHR.
Fórmula o método de cálculo	<p>NPS = (% de Promotores – % de Detractores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotores: calificación 9 o 10. • Pasivos: calificación 7 u 8 • Detractores: calificación de 0 a 6.
Unidad de medida	Porcentaje (%)

Fuente de datos	Dashboard corporativo Looker Studio LATAM y App SIGA Mobile.
Frecuencia de medición	Diaria según cantidad de vuelos
Población evaluada	Pasajeros HVC con embarque en salas “B” remota desde el 25/09/2025 al 25/10/2025.
Tendencia observada	Incremento sostenido del NPS tras la aplicación del plan piloto de priorización de buses en PEA remota.
Evidencia	<ul style="list-style-type: none"> •Reducción progresiva de comentarios negativos vinculados a espera o hacinamiento. •Aumento de menciones positivas sobre organización, confort y atención preferente. •Consistencia del NPS alto en vuelos frecuentes en PEA remota (LA523, LA1426, LA2147, LA2302, LA2420, LA8005).
Interpretación	<p>El indicador muestra una relación directa entre las acciones implementadas y la mejora sostenida en la satisfacción del pasajero HVC.</p> <p>La reducción de detractores y el aumento de promotores son un reflejo de la efectividad del plan piloto.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del Dashboard corporativo Looker Studio LATAM – Módulo Embarque.

4.3. Resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos

4.3.1 Resultados cuantitativos

Posteriormente al inicio del plan piloto dispuesto por la Jefatura de Embarque, se procedió a realizar un seguimiento con la finalidad de evaluar el impacto real de la intervención en la percepción del pasajero HVC, considerando únicamente los vuelos con embarque mediante toma remota. Se accedió al dashboard corporativo de LATAM Airlines, elaborado en Looker Studio, con el propósito de analizar los indicadores de NPS asociados a los pasajeros High Value Customers. Dicho seguimiento se centró exclusivamente en los vuelos que figuraban en el sistema como tomas remotas y en aquellos donde los pasajeros HVC habían completado la encuesta de satisfacción post vuelo, requisito indispensable para disponer de información estadística válida.

Durante el periodo del 09 al 25 de octubre, se analizaron los indicadores diarios del Índice de Recomendación Neta (NPS) asociados al proceso de embarque en las salas “B” con PEA remota. El objetivo es identificar la evolución del NPS, las causas de variación y las percepciones de los pasajeros del segmento HVC (High Value Customer) de acuerdo con la información recopilada desde el panel Looker Studio LATAM Airlines (Módulo Embarque), plataforma interna de monitoreo de desempeño operacional, orientada a evaluar la experiencia del pasajero y la eficiencia del proceso de embarque.

Su objetivo principal es convertir los datos operativos y de percepción del cliente en indicadores visuales que permitan tomar decisiones rápidas sobre desempeño y satisfacción. Por otro lado, otra herramienta de la cual se ha recopilado información es desde el aplicativo interno SIGA Mobile, herramienta que permite visualizar en tiempo real la programación diaria de vuelos de LATAM Airlines, pudiendo filtrar por fecha y por aeropuerto, facilitando identificar qué vuelos se realizaron en toma remota (traslado en buses) y cuáles operaron con manga (pasarela de embarque).

Desde el app SIGA Mobile se pudo obtener la lista completa de vuelos en toma remota por día, los cuales fueron registrados para el periodo comprendido entre el 09 y el 25 de octubre de 2025 y en su fase previa del plan piloto del 25 de septiembre al 08 de octubre. Esta información luego fue cruzada con los datos del dashboard Looker Studio de LATAM Airlines. En Looker Studio, aplicando los filtros de fecha y segmento HVC, se extrajeron los resultados del NPS diario (Net Promoter Score) de los pasajeros High Value Customers (HVC) que respondieron la encuesta de satisfacción.

Durante este periodo, se evaluó la cantidad de vuelos diarios considerados, así como la cantidad de encuestas recibidas por los pasajeros HVC, lo que permitió determinar el NPS diario y su evolución a lo largo del periodo de análisis. Para calcular el NPS (Net Promoter Score), se emplea una fórmula desarrollada por Fred Reichheld, Bain & Company y Satmetrix Systems, quienes crearon el sistema en 2003.

En este método, se mide la lealtad o satisfacción de los clientes con una sola pregunta: “En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende nuestra empresa (o servicio) a un amigo o colega?”. Luego se agrupan las respuestas así: los promotores son quienes califican con 9 o 10, representan a los clientes más satisfechos y leales; los neutros califican con 7 u 8, son considerados indiferentes y no se incluyen en el cálculo; y los detractores califican entre 0 y 6, correspondiendo a los clientes insatisfechos o críticos. De acuerdo con Bain & Company (s.f.), el NPS utiliza la siguiente fórmula estandarizada:

Figura 7

$$NPS = \frac{\text{Promotores} - \text{Detractores}}{\text{Total de encuestas}} \times 100$$

Fórmula para hallar el NPS. Elaboración propia

Luego de conocer la fórmula para hallar el índice de recomendación neta, se muestra la siguiente tabla que resume los resultados por día, mostrando la cantidad total de vuelos con data registrada, el número de encuestas válidas obtenidas y la distribución de respuestas según el nivel de satisfacción. A partir de estos valores, se calcula el NPS diario, indicador que permite visualizar la tendencia general de satisfacción y la percepción del servicio en embarque remoto del segmento HVC.

Los resultados cuantitativos del indicador NPS de los pasajeros HVC del periodo 09 al 25 de octubre del 2025 se resumen a continuación:

Tabla 3

Fecha	N° Vuelos	Promotores	Neutros	Detractores	Total Encuestas	NPS
09/10	17	12	3	6	21	28.6%
10/10	8	8	4	6	18	11.1%
11/10	16	15	8	10	33	15.2%
12/10	12	19	2	0	21	90.5%

13/10	13	20	6	2	28	64.3%
14/10	17	22	5	8	35	40.0%
15/10	10	10	5	0	15	66.7%
16/10	11	16	3	7	26	34.6%
17/10	15	20	5	9	34	32.3%
18/10	17	25	7	6	38	50.0%
19/10	12	22	7	2	31	64.5%
20/10	7	6	4	3	13	23.1%
21/10	10	17	4	7	28	35.7%
22/10	5	4	4	0	8	50.0%
23/10	6	13	6	3	22	45.5%
24/10	9	11	7	1	19	52.6%
25/10	10	11	8	8	27	11.1%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del panel Looker Studio LATAM Airlines Perú – Indicadores de Experiencia (NPS) para pasajeros HVC en embarque remoto (periodo del 09 al 25 de octubre de 2025).

Durante el periodo del plan piloto, se recopilaron los resultados de las encuestas respondidas de 273 pasajeros distribuidas en 195 vuelos correspondiente al periodo comprendido entre el 09 y el 25 de octubre de 2025. El indicador NPS promedio general fue de aproximadamente 42%, lo que refleja una percepción positiva moderada del embarque remoto por parte de los pasajeros HVC, aunque con variabilidad importante día a día. El NPS muestra fluctuaciones notorias, con picos altos tras la primera semana de implementación y caídas esporádicas asociadas a incidencias operativas o percepciones negativas sobre el uso del bus.

Durante el periodo del plan piloto, el comportamiento del NPS presentó una evolución dinámica y no lineal. En los primeros días del 09 al 11 de octubre, los resultados se situaron en niveles bajos entre 11% y 28%, evidenciando una etapa de ajuste inicial tanto para los equipos operativos como para los propios pasajeros, que aún mostraban resistencia ante

el uso del bus y las nuevas secuencias de traslado. A partir del 12 y 13 de octubre, el NPS se elevó de forma significativa, alcanzando valores sobresalientes de 90.5% y 64.3%.

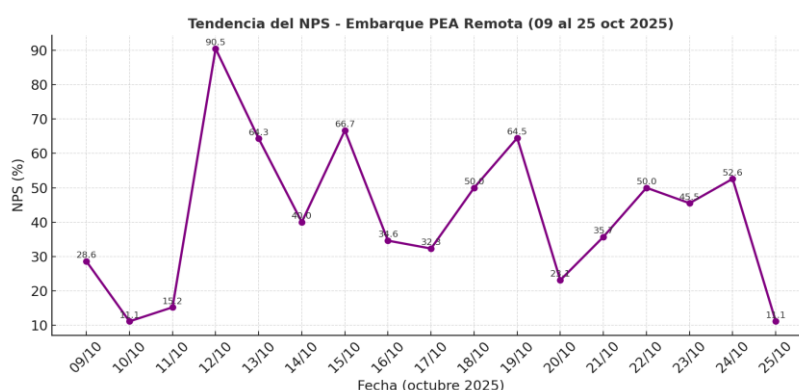
No obstante, entre el 14 y el 18 de octubre se evidenció una etapa de altibajos. El NPS osciló entre 34% y 50%, mostrando días de alto desempeño intercalados con jornadas más críticas. A pesar de ello, los niveles de promotores se mantuvieron elevados. El 19 de octubre destacó nuevamente como uno de los días con mejor percepción del embarque remoto (NPS de 64.5%). Sin embargo, hacia el cierre del plan piloto, entre el 20 al 25 de octubre, la tendencia mostró una caída con resultados variables entre 11% y 52%.

El plan piloto refleja una relación parcial entre la cantidad de vuelos y el NPS: Días como el 12, 15, 19 y 22 de octubre que presentan pocos vuelos, entre 5 a 9, tienden a mostrar un NPS más alto. En contraste, los días con más de 15 vuelos, como el 14, 16, 17 y 18, reflejan una calificación mucho más baja y comentarios más críticos. Esto sugiere que, por más que se lleve a cabo el plan piloto priorizando a los pasajeros de alto valor, la experiencia se ve afectada por el hecho de embarcar a través de buses y lo que conlleva esto, viéndose reflejado en los resultados de las encuestas respondidas por los pasajeros HVC.

Asimismo, a pesar que los promotores predominen en casi todo el periodo, con un promedio entre 11 a 25 diarios, la presencia constante de detractores evidencia fallas como tiempo de espera largo de los buses, calor o falta de aire acondicionado, la misma falta de prioridad para pasajeros con categoría, desorden al momento de abordar o descender, buses con exceso de ocupación donde simplemente la priorización de buses no se aplica de manera correcta, entre otros. Por lo tanto, el comportamiento del NPS refleja la sensibilidad del pasajero ante la experiencia operativa diaria.

El siguiente gráfico representa la evolución del indicador NPS (Net Promoter Score) correspondiente al segmento HVC (High Value Customers) con embarque en PEA remota durante el período comprendido entre el 09 y el 25 de octubre de 2025:

Figura 8



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del Looker Studio – LATAM Airlines (octubre 2025).

Cada punto del gráfico refleja el NPS diario obtenido por los pasajeros HVC embarcados mediante el sistema remoto de buses, mientras que la línea que conecta los puntos evidencia una tendencia altamente variable del indicador durante el periodo de observación, visualizándose picos y caídas marcadas. El valor más alto se registró el 12 de octubre con un 90.5%, asociado a un día con un volumen medianamente bajo de vuelos (12 operaciones). De forma similar, los días 13 y 15 de octubre mantuvieron valores elevados, con 64.3% y 66.7%, respectivamente.

En contraste, los valores más bajos se observaron el 10 de octubre, con un 11.1%, el 11 de octubre con un 15.2% y nuevamente el 25 de octubre con 11.1%, días en los que se registró un mayor número de vuelos y encuestas, lo que coincide con una disminución en la satisfacción del pasajero. A lo largo del periodo, la línea de tendencia evidencia una mejora sostenida entre el 12 y el 19 de octubre, alcanzando estabilidad entre 50% y 65% de NPS. Sin embargo, hacia la última semana se observa nuevamente un descenso gradual.

4.3.2 Resultados cualitativos

El presente apartado expone los resultados cualitativos obtenidos durante el periodo del plan piloto, correspondientes a los comentarios emitidos por pasajeros del segmento HVC

en las encuestas NPS asociadas a vuelos con embarque remoto mediante bus. El objetivo de este análisis es identificar las percepciones, valoraciones y oportunidades de mejora expresadas por los pasajeros en relación con este proceso operativo. Para ello, se recopilaron y clasificaron 24 comentarios registrados entre el 9 y el 25 de octubre de 2025, los cuales fueron organizados según su tono (negativo, neutro o positivo). Esta clasificación permite reconocer los aspectos mejor valorados y las incidencias más recurrentes, proporcionando una visión integral del impacto que tuvo el plan piloto en la experiencia del pasajero y en la percepción del servicio durante las operaciones en tomas remotas.

El siguiente cuadro presenta la totalidad de los comentarios recopilados durante el periodo del plan piloto, correspondientes a pasajeros HVC que experimentaron el proceso de embarque remoto mediante bus. Cada comentario fue clasificado según la fecha en que se registró y el tono de la percepción expresada ya sea negativo, neutro o positivo:

Tabla 4

FECHA	COMENTARIO	TONO
09/10	<i>“Demasiado tiempo esperando dentro del bus antes de salir.”</i>	Negativo
09/10	<i>“El bus estuvo lleno, sin ventilación.”</i>	Negativo
10/10	<i>“El embarque fue rápido, buena coordinación.”</i>	Positivo
10/10	<i>“Nos hicieron esperar mucho dentro del bus, sin información.”</i>	Negativo
11/10	<i>“Buena atención del personal, pero demasiado calor en el bus.”</i>	Neutro
11/10	<i>“El bus se demoró en salir, perdimos tiempo.”</i>	Negativo
12/10	<i>“Demasiado lento el proceso de embarque remoto.”</i>	Negativo
12/10	<i>“El bus llegó lleno y no había espacio.”</i>	Negativo
13/10	<i>“El bus estuvo rápido, pero desordenado al subir.”</i>	Neutro
14/10	<i>“No respetaron el embarque prioritario, todos entraron juntos.”</i>	Negativo
14/10	<i>“El bus estaba en buenas condiciones, fue rápido.”</i>	Positivo
15/10	<i>“Demora excesiva dentro del bus antes del despegue.”</i>	Negativo
15/10	<i>“Buena organización, se notó mejora en el proceso.”</i>	Positivo

16/10	<i>“Sigue habiendo mucha espera antes de subir al avión.”</i>	Negativo
17/10	<i>“Excelente atención de los anfitriones en el bus.”</i>	Positivo
17/10	<i>“Todo fue fluido, sin contratiempos.”</i>	Positivo
18/10	<i>“El bus demoró, pero el personal explicó el motivo.”</i>	Neutro
19/10	<i>“Demasiada gente en el bus, fue incómodo.”</i>	Negativo
20/10	<i>“No hubo aire, muy caluroso el bus.”</i>	Negativo
21/10	<i>“Poca información durante el traslado, mucha espera.”</i>	Negativo
22/10	<i>“Buen embarque, más rápido que otras veces.”</i>	Positivo
23/10	<i>“Desorden en el embarque, se llenó el bus antes de tiempo.”</i>	Negativo
24/10	<i>“El embarque remoto fue cómodo y sin demoras.”</i>	Positivo
25/10	<i>“Demasiado tiempo en el bus antes de despegar, muy incómodo.”</i>	Negativo

Fuente: Elaboración propia a partir de los comentarios NPS registrados en el panel Looker Studio de LATAM Airlines (periodo plan piloto: 9–25 oct 2025).

El análisis de los 24 comentarios recopilados durante el plan piloto muestra una percepción más equilibrada por parte de los pasajeros HVC en comparación con el periodo previo. Aunque aún se registran menciones críticas, se observa un mayor reconocimiento, lo cual se refleja en el incremento de comentarios positivos (33%) y en la reducción del tono negativo (50%) respecto al pre piloto. Los comentarios se agrupan principalmente en cuatro ejes temáticos, que permiten identificar los factores que influyeron en la satisfacción o insatisfacción del pasajero durante el embarque remoto:

- **Demora y tiempo de espera**

Las observaciones más frecuentes continúan relacionadas con el tiempo prolongado dentro del bus antes del traslado o del despegue, y la percepción de lentitud en el proceso de embarque. Frases como “Demasiado tiempo esperando dentro del bus antes de salir” o “Demora excesiva dentro del bus antes del despegue” evidencian que, pese a las mejoras implementadas, la espera sigue siendo el aspecto más crítico de la experiencia.

- **Condiciones dentro del bus**

Otra fuente de insatisfacción persistente corresponde a las condiciones físicas dentro del bus, especialmente en relación con el calor, la ventilación y el nivel de aforo. Comentarios como “El bus estuvo lleno, sin ventilación” o “Demasiada gente en el bus, fue incómodo” se repiten a lo largo del periodo, señalando una necesidad de mejorar el confort y la gestión del espacio. Sin embargo, a diferencia del pre piloto, también aparecen menciones positivas como “El bus estaba en buenas condiciones, fue rápido” o “El embarque remoto fue cómodo y sin demoras”, lo que demuestra una mejora en las percepciones.

- **Organización y priorización del embarque**

Las críticas relacionadas con la organización y el orden de abordaje disminuyen respecto al periodo anterior, pero aún se identifican casos. Algunos pasajeros expresaron molestia por la falta de priorización del embarque HVC o por el desorden al ingresar al bus, con comentarios como “No respetaron el embarque prioritario, todos entraron juntos” o “Desorden en el embarque, se llenó el bus antes de tiempo”. A la vez, se evidencia una mejora operativa reconocida por otros pasajeros a través de frases como “Buena organización, se notó mejora en el proceso”, lo que sugiere una percepción de mayor control y coordinación del personal.

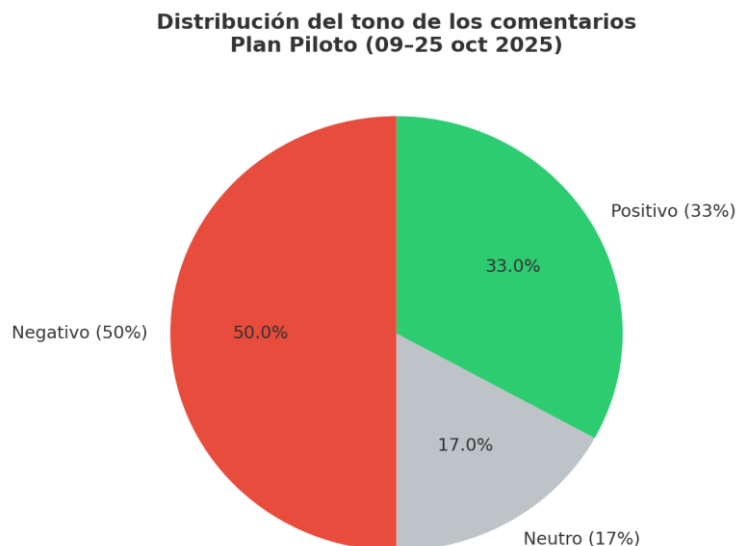
- **Atención y comunicación del personal**

Durante el plan piloto, destaca un incremento de menciones positivas hacia la actitud y comunicación del personal de embarque, con frases como “Excelente atención de los anfitriones en el bus” o “El personal explicó el motivo de la demora”. Esto refleja una mejora notable en la interacción con el pasajero, que contribuyó a suavizar la percepción de demora o incomodidad. La atención empática y la transparencia en la información fueron factores valorados positivamente y constituyen un punto fuerte del plan piloto respecto al periodo anterior.

Para complementar el análisis cualitativo del periodo del plan piloto, se elaboró un gráfico circular que representa la distribución porcentual del tono de los comentarios emitidos por

los pasajeros HVC. Este recurso visual permite identificar con claridad la proporción de opiniones negativas, neutras y positivas:

Figura 9



Fuente: Elaboración propia a partir de los comentarios NPS extraídos del panel Looker Studio de LATAM Airlines (periodo piloto: 09 oct – 25 oct 2025).

El gráfico evidencia una evolución favorable en la percepción de los pasajeros HVC durante el periodo del plan piloto. Aunque los comentarios negativos aún representan la mitad del total (50%), esta proporción muestra una reducción considerable respecto al periodo pre piloto. A su vez, los comentarios positivos aumentaron al 33%, reflejando una mejora en la valoración hacia la organización del embarque, la actitud del personal y la eficiencia del traslado en bus. Los comentarios neutros (17%) permanecen en niveles moderados, asociados principalmente a observaciones descriptivas o sin carga emocional.

Esta tendencia refleja una mejora general en la percepción del embarque remoto, atribuible a la correcta aplicación de la priorización del embarque y a la atención del personal durante el plan piloto. Esto refuerza la efectividad de las medidas implementadas durante esta etapa.

4.4. Comparación con situaciones anteriores

4.4.1 Resultados Cuantitativos

Para establecer un marco comparativo, se analizaron las condiciones operativas previas al plan piloto de embarque remoto y las modificaciones implementadas posteriormente. Esta comparación busca evidenciar posibles cambios en términos de eficiencia, organización y experiencia del pasajero High Value Customer (HVC). Para ello, se seleccionaron dos periodos de observación:

- Periodo previo: del 25 de septiembre al 8 de octubre de 2025, correspondiente al mes anterior al inicio del plan piloto.
- Periodo posterior: del 9 de octubre al 25 de octubre de 2025, que abarca la fase de implementación y consolidación de la intervención.

Este análisis permitió contrastar la evolución del Índice de Recomendación Neta (NPS) y de los comentarios cualitativos emitidos por los pasajeros High Value Customers (HVC) en vuelos con toma remota. A continuación, los resultados cuantitativos del indicador NPS de los pasajeros HVC del periodo 25 de septiembre al 08 de octubre del 2025:

Tabla 5

Fecha	N° Vuelos	Promotores	Neutros	Detractores	Total Encuestas	NPS
25/09	12	15	4	1	20	70.0%
26/09	18	16	8	11	35	14.3%
27/09	14	22	9	16	47	13,5%
28/09	17	14	13	15	42	-2,0%
29/09	19	30	9	15	54	27,3%
30/09	10	13	2	0	32	86,7%
01/10	15	18	5	7	30	36,7%
02/10	13	21	7	1	29	68,0%
03/10	15	18	5	5	28	43,3%
04/10	20	30	12	8	50	45,8%
05/10	17	18	6	7	31	36,6%
06/10	11	12	5	3	20	45%
07/10	11	14	6	2	22	54,5%
08/10	16	20	5	13	38	17,5%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del panel Looker Studio LATAM Airlines Perú – Indicadores de Experiencia (NPS) para pasajeros HVC en embarque remoto (periodo del 25 de septiembre al 08 de octubre de 2025).

El periodo comprendido entre el 25 de septiembre y el 8 de octubre de 2025 representa la fase pre piloto del plan de mejora en el embarque remoto, cuando aún no se aplicaba la priorización de pax HVC en primer bus. Durante estas dos semanas previas al inicio del plan piloto, el comportamiento del NPS fue altamente irregular y sensible a las condiciones operativas diarias, reflejando una experiencia inestable y dependiente de múltiples variables como la disponibilidad de mangas, embarque por buses, esperas prolongadas en los buses sin ventilación, buses hacinados de pasajeros, falta de priorización para pasajeros HVC o movilidad reducida, entre otros. Asimismo, los días con más vuelos o cantidad de encuestas coinciden con los de menor NPS, lo que sugiere que, a más vuelos

con embarques mediante buses, menor es la calidad percibida por parte de los pasajeros HVC.

El análisis del cuadro del Pre Plan Piloto muestra que la experiencia del embarque en PEA remota estaba marcada igualmente por la inconsistencia: cuando el proceso funciona, el pasajero lo valora muy bien con excelente percepción (como el 30/09 con 86.7%), pero cuando falla, la percepción se deteriora rápidamente con niveles críticos de satisfacción (como el 28/09 con -2.0%). Esa variabilidad sugiere que no existía un estándar durante el embarque remoto, sino una ejecución dependiente del turno, la cantidad de pasajeros, la organización del equipo de embarque, entre otros factores.

El gráfico a continuación presenta la evolución del Net Promoter Score (NPS) durante el periodo pre piloto (del 25 de septiembre al 8 de octubre de 2025), en el que se evaluaron un promedio de 14 vuelos diarios, con encuestas aplicadas a pasajeros High Value Customer (HVC) embarcados en posiciones remotas:

Figura 10



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del dashboard Looker Studio LATAM Airlines (septiembre–octubre 2025).

El análisis de la curva muestra una tendencia irregular, con variaciones abruptas entre días de alta satisfacción y otros con resultados negativos o cercanos a cero. En la fase inicial (25 de septiembre), el NPS alcanzó un 70%, indicando una percepción favorable. Sin embargo, a partir del 26 de septiembre se registró una caída pronunciada hasta valores

críticos de 14% y 13%, llegando incluso a un -2% el 28 de septiembre. A partir del 29 de septiembre, se observó una recuperación parcial con valores intermedios (27% a 45%) y picos positivos el 30 de septiembre (86,7%) y el 2 de octubre (68%). No obstante, el índice volvió a descender progresivamente hacia el final del periodo, cerrando el 8 de octubre en 17,5%, lo cual sugiere que la satisfacción del pasajero aún no presentaba consistencia.

Al comparar ambos periodos de evaluación, se observa que el plan piloto, del 9 al 25 de octubre, tuvo una duración de 17 días, mientras que el pre piloto, que va del 25 de septiembre al 8 de octubre, abarcó 14 días. Sin embargo, pese a extenderse tres días más, el plan piloto registró una menor cantidad total de vuelos, con 195 vuelos para el plan piloto frente a los 208 de pre piloto. Esto confirma que hubo una reducción en la frecuencia de vuelos monitoreados por día. Esto se interpreta como una menor necesidad percibida por parte del pasajero HVC de completar la encuesta, al considerar el servicio como funcional o sin incidencias destacables. Esto refuerza la hipótesis de que la habilitación de nuevas mangas y la menor participación de pasajeros redujeron la cantidad de vuelos remotos registrados durante el plan piloto.

Por último, el siguiente cuadro resume la evolución en la cantidad de Promotores, Neutros y Detractores en ambos periodos, permitiendo identificar las variaciones en la percepción del servicio y su influencia sobre el NPS global:

Tabla 6

Periodo	Promotores	Neutros	Detractores	Total Encuestas	NPS (%)
Pre Plan Piloto	243	96	104	443	31,5%
Plan Piloto	251	88	78	417	41,4%

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del dashboard Looker Studio LATAM Airlines Perú (septiembre-octubre 2025).

Se observa que durante el plan piloto del 9 al 25 de octubre se registró una leve disminución en el total de encuestas con respecto al pre plan piloto (25 de septiembre al 8 de octubre),

pasando de 443 a 417 registros, lo que equivale a una reducción del 5,9 %. Esta variación está relacionada con la menor cantidad de vuelos monitoreados y menor frecuencia de operación diaria, tal como se evidenció en el análisis previo. Sin embargo, más allá del descenso en el volumen de respuestas, los resultados reflejan una mejor percepción general del servicio de embarque, especialmente en los vuelos con atención remota.

Los Promotores aumentaron de 243 a 251, mostrando un aumento del 3,3 %, mientras que los Neutros disminuyeron de 96 a 88 (-8,3 %) y los Detractores pasaron de 104 a 78 (-25 %). Esta reducción significativa en el grupo de detractores indica una menor proporción de pasajeros insatisfechos y un desplazamiento hacia percepciones más favorables del servicio. En consecuencia, el NPS global se incrementó aproximadamente 10 puntos porcentuales, al pasar de 31,5 % a 41,4 %, lo que evidencia una mejoría sustancial en la experiencia del pasajero. Este comportamiento refleja una mejor percepción por parte de los pasajeros HVC con embarque en vuelos con PEA remota, donde las medidas implementadas como la priorización de buses logró fortalecer la satisfacción y reducir los casos de disconformidad.

4.4.2 Resultados Cualitativos

Acercas de los resultados cualitativos que se obtuvieron durante el periodo comprendido entre el 25 de septiembre y el 8 de octubre de 2025, se recopilaban comentarios de los pasajeros a través de las encuestas NPS correspondientes al embarque remoto. Del total de observaciones registradas, se analizaron 34 comentarios cualitativos, de los cuales 26 estuvieron directamente vinculados al embarque remoto por bus, representando el 76% del total de observaciones. Los 12 comentarios restantes abordaron otros temas generales del servicio como la puntualidad, atención del personal en recepción o comodidad en sala de embarque.

El tono predominante fue negativo en el 73 % de los comentarios, mientras que un 18 % fue mixto o neutro, y solo un 9 % reflejó percepciones positivas. Esa distinción (negativo, positivo o mixto), se determina mediante interpretación basada en el contenido y el tono

del comentario, considerando la presencia o ausencia de expresiones de satisfacción, crítica o neutralidad. El análisis de los comentarios muestra que las principales áreas de insatisfacción se concentraron en tres aspectos específicos: el tiempo de espera prolongado dentro del bus, la falta de comodidad derivada del exceso de aforo, el calor y la escasa ventilación, y el desorden o la ausencia de una priorización clara durante el proceso de embarque. Aunque algunos pasajeros valoraron la amabilidad del personal, la mayoría de las respuestas evidencian una experiencia percibida como lenta y desorganizada, con incomodidad física y sensación de falta de orden.

Los comentarios registrados durante el periodo pre piloto reflejaron principalmente tres ejes de insatisfacción relacionados con la experiencia de embarque remoto. En primer lugar, varios pasajeros manifestaron demoras y tiempos de espera prolongados dentro del bus, señalando expresiones como “demasiado tiempo dentro del bus sin avanzar”, “nos tuvieron esperando más de 15 minutos en el bus antes de movernos” o “el embarque remoto es muy lento”. Estas observaciones evidencian una percepción general de lentitud e ineficiencia en el proceso de traslado hacia la aeronave.

En segundo lugar, surgieron comentarios enfocados en las condiciones físicas dentro del bus, principalmente vinculados a la comodidad y ventilación. Los pasajeros mencionaron que “el bus estaba lleno y hacía mucho calor”, que “deberían mejorar la ventilación del bus, fue incómodo”, o que resultaba “muy incómodo estar de pie durante tanto tiempo”. Estas observaciones apuntan a deficiencias en el confort del traslado, especialmente en jornadas de alta ocupación o temperaturas elevadas.

Asimismo, una parte importante de las opiniones negativas se centró en la organización y priorización del embarque, destacando frases como “no se respetó el embarque prioritario”, “los pasajeros premium subimos al bus y terminamos saliendo de últimos” o “faltó control del personal en el orden de ingreso”. Este tipo de comentarios reflejan una percepción de desorden y falta de coordinación durante el proceso de abordaje, en lo que respecta a la atención diferenciada de los pasajeros de alto valor.

Finalmente, aunque en menor proporción, se registraron comentarios positivos que resaltan aspectos favorables del servicio. Algunos pasajeros señalaron el “buen trato del personal de tierra”, mencionaron que “el bus fue rápido y el personal fue amable”, o que “el embarque remoto fue diferente” y generó una experiencia positiva. En conjunto, estos testimonios reflejan que, durante el pre piloto, el proceso de embarque por bus fue percibido principalmente como lento, incómodo y desorganizado, aunque con algunos casos donde la calidez del personal mitigó parcialmente la experiencia negativa.

En general, se observa una diferencia significativa tanto en la cantidad total de comentarios como en el enfoque de las observaciones registradas por los pasajeros HVC. Al comparar los resultados cualitativos de ambos periodos, se evidencia una disminución en la cantidad total de comentarios registrados por pasajeros HVC, pasando de 34 comentarios durante el pre piloto a 24 durante el plan piloto. Esta diferencia cuantitativa coincide con la apertura progresiva de nuevas mangas en el aeropuerto, lo que redujo el número de vuelos atendidos en posiciones remotas. Al haber menos operaciones con embarque por buses, la cantidad de pasajeros expuestos a este tipo de experiencia también disminuyó.

Por otro lado, al comparar el tono de los comentarios emitidos por los pasajeros HVC en ambos periodos de análisis, se evidencia una evolución positiva en la percepción del embarque remoto. Durante el pre piloto (25 de septiembre al 8 de octubre de 2025), predominaban las opiniones negativas con un 73%, centradas principalmente en la demora dentro de los buses, la falta de ventilación y la desorganización al momento de abordar. Por su parte, los comentarios positivos representaron apenas el 8%, mientras que los neutros alcanzaron el 19%.

En cambio, durante el plan piloto (9 al 25 de octubre de 2025), la proporción de comentarios negativos se redujo al 50%, mientras que los positivos aumentaron hasta el 33%, y los neutros se mantuvieron estables (17%). Este cambio refleja una mejoría en la experiencia del pasajero HVC, asociada a la priorización al momento del embarque y la reducción de buses en su máxima capacidad.

El siguiente cuadro presenta el detalle de los comentarios de los pasajeros HVC obtenidos a través de las encuestas NPS correspondientes al periodo pre piloto, en el que se registraron observaciones cualitativas sobre la experiencia de embarque en vuelos con toma remota:

Tabla 7

FECHA	COMENTARIO	TONO
25 sep	<i>"Demasiado tiempo dentro del bus sin avanzar."</i>	Negativo
25 sep	<i>"Nos tuvieron esperando más de 15 minutos en el bus antes de movernos."</i>	Negativo
25 sep	<i>"El bus estaba lleno y hacía mucho calor."</i>	Negativo
26 sep	<i>"Buen trato del personal de tierra."</i>	Positivo
26 sep	<i>"Deberían mejorar la ventilación del bus, fue incómodo."</i>	Negativo
27 sep	<i>"Muy incómodo estar de pie durante tanto tiempo."</i>	Negativo
27 sep	<i>"No se respetó el embarque prioritario."</i>	Negativo
27 sep	<i>"Los pasajeros premium subimos al bus y terminamos saliendo de últimos."</i>	Negativo
28 sep	<i>"Faltó control del personal en el orden de ingreso."</i>	Negativo
28 sep	<i>"El embarque fue desorganizado, había confusión en la fila."</i>	Negativo
29 sep	<i>"El bus fue rápido y el personal fue amable."</i>	Positivo
29 sep	<i>"Me gustó el embarque remoto, fue diferente."</i>	Positivo
30 sep	<i>"Nos tuvieron esperando mucho tiempo antes de despegar."</i>	Negativo
30 sep	<i>"El embarque remoto es muy lento."</i>	Negativo
01 oct	<i>"No había aire acondicionado dentro del bus."</i>	Negativo
02 oct	<i>"Demasiada gente en el bus, no había espacio para sentarse."</i>	Negativo
02 oct	<i>"El bus salió tarde y luego esperamos más tiempo dentro del avión."</i>	Negativo
03 oct	<i>"Deberían priorizar a personas mayores y niños."</i>	Negativo
04 oct	<i>"Todo estuvo bien, sin demoras."</i>	Positivo
05 oct	<i>"El personal fue atento pero el proceso fue lento."</i>	Neutro
06 oct	<i>"Demora en el embarque, mucho tiempo esperando dentro del"</i>	Negativo

	<i>bus.”</i>	
07 oct	<i>“Falta información sobre el motivo de la demora.”</i>	Negativo
08 oct	<i>“Todo correcto, sin inconvenientes.”</i>	Positivo
08 oct	<i>“El proceso fue ordenado, aunque el bus demoró un poco.”</i>	Neutro
08 oct	<i>“Muy buena atención del personal.”</i>	Positivo
08 oct	<i>“Podrían mejorar la organización al momento de embarcar.”</i>	Neutro

Fuente: Elaboración propia a partir de los comentarios NPS registrados en el panel Looker Studio de LATAM Airlines (periodo pre piloto: 25 sep – 8 oct 2025).

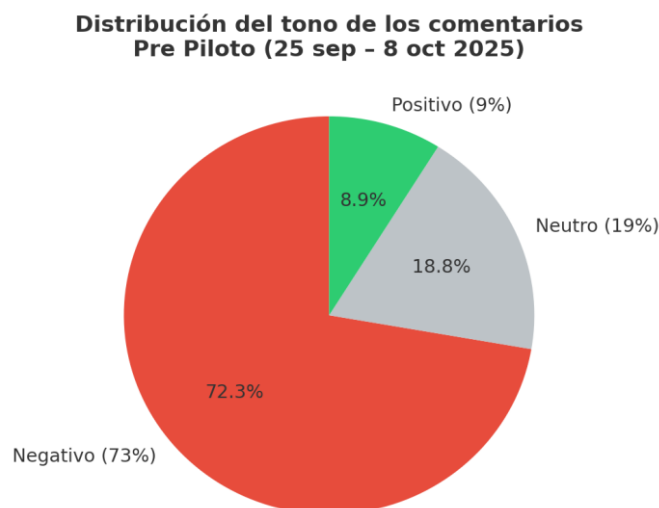
El análisis de los 34 comentarios recopilados durante el periodo pre piloto revela una tendencia general de insatisfacción entre los pasajeros respecto al proceso de embarque remoto mediante bus. De los 34 registros, 26 mencionan directamente el bus o situaciones relacionadas con el traslado mediante buses a la aeronave, lo que representa aproximadamente el 76 % del total de observaciones. Esto confirma que el embarque remoto fue el punto más recurrente en las percepciones de los pasajeros durante esta etapa.

En cuanto al tono de los comentarios, predomina una carga negativa, con observaciones que enfatizan la demora en el embarque, la falta de comodidad dentro de los buses (calor, falta de espacio, exceso de pasajeros) y la ausencia de priorización en el abordaje, especialmente entre pasajeros HVC o con atención preferente. Por otro lado, se identifican comentarios positivos que destacan la amabilidad del personal y, en menor medida, la rapidez o novedad del embarque remoto.

En resumen, antes del inicio del plan piloto, la experiencia del embarque remoto presentaba deficiencias asociadas a tiempos de espera, confort y orden de abordaje. Esto nos ofrece un punto de referencia para comparar los resultados posteriores del plan piloto e identificar posibles mejoras o persistencias en la percepción del servicio.

El siguiente gráfico ilustra la distribución porcentual del tono de los comentarios registrados durante el periodo pre piloto (25 de septiembre al 8 de octubre de 2025), correspondientes a los vuelos con embarque remoto mediante bus:

Figura 11



Fuente: Elaboración propia a partir de los comentarios NPS extraídos del panel Looker Studio de LATAM Airlines (periodo pre piloto: 25 sep – 8 oct 2025).

El gráfico evidencia una marcada tendencia hacia percepciones negativas durante el periodo pre piloto (25 sep – 8 oct 2025), ya que el 73 % de los comentarios analizados reflejan insatisfacción respecto al proceso de embarque remoto mediante bus. Estas observaciones estuvieron principalmente relacionadas con la demora en el traslado, la incomodidad dentro de los vehículos y la falta de organización durante el embarque. Por su parte, un 19 % de las respuestas presentaron un tono neutro, caracterizado por descripciones objetivas, mientras que sólo un 9 % correspondió a percepciones positivas, asociadas a la amabilidad del personal o la rapidez del servicio.

4.5. Análisis crítico: Reflexión sobre desafíos enfrentados, aprendizaje adquirido y posibles mejoras.

El desarrollo del plan piloto sobre la satisfacción del pasajero HVC en embarques con PEA remota representó una experiencia de aprendizaje que combinó la observación, análisis de datos y reflexión profesional. Desde mi llegada al área de embarque, la principal dificultad que pude identificar fue la percepción negativa de los pasajeros HVC ante los embarques en buses hacia toma remota.

Detrás de cada comentario o encuesta negativa había una expectativa no cumplida. Esta experiencia, entrando un poco en detalle del aprendizaje adquirido, me enseñó que los datos y resultados en las encuestas no son sólo números; es la experiencia del usuario a lo largo de todo el proceso de embarque resumida en un valor numérico. Aprendí que el indicador NPS, más allá de ser una cifra, es una representación del vínculo emocional entre el pasajero y la marca.

Un primer desafío fue la cantidad de muestras que se pudieron obtener por día. Aunque varios vuelos operan desde salas de embarque con PEA remota, no todos figuran en el dashboard corporativo Latam Airlines con información de pasajeros HVC, ya que no todos los pasajeros HVC completan la encuesta post vuelo. Si en un vuelo ningún pasajero HVC respondió la encuesta, entonces no se genera registro en el dashboard para ese vuelo dentro del panel. Por eso, algunos vuelos en toma remota no aparecen al aplicar el filtro HVC dentro del dashboard corporativo, dado que simplemente no hay data disponible para ese segmento. Por lo tanto, la cantidad de vuelos visibles por día puede variar, ya que depende del número de encuestas completadas. Esto explica por qué hay días con menos vuelos visibles en el dashboard Looker Studio aun cuando en la app SIGA Mobile aparecen más vuelos remotos.

Un segundo desafío más frecuente al inicio del plan piloto fue la resistencia de los conductores de buses a salir sin completar la capacidad total del vehículo, pese a las indicaciones del equipo de embarque. Se registraron momentos en los que los choferes de

buses no estaban al tanto de las nuevas disposiciones sobre el embarque prioritario, generando confusión entre los agentes de embarque.

Según registros del canal interno de WhatsApp de embarque (comunicación interna, 9 de octubre de 2025), uno de los agentes comentó que “los conductores no se quieren ir hasta que el bus no quede nada de espacio”. En otro mensaje (chat operativo interno, 11 de octubre de 2025), uno de los agentes del equipo de embarque comentó: “Hice eso hoy día en un vuelo a UIO y resultó muy mal, porque me reportaron por mandar el primer bus solo con pocos pasajeros y que no estaban enterados los de los buses” reflejando la rápida implementación con una deficiencia en la transmisión de información y coordinación entre áreas operativas.

Un tercer desafío fue que el periodo de medición fue relativamente corto, lo que limitó la posibilidad de consolidar una muestra más amplia y representativa. Dado que las encuestas NPS no siempre son respondidas de forma inmediata tras el aterrizaje o post vuelo, existe un desfase temporal entre la experiencia vivida y el momento de responder la encuesta, afectando la estabilidad de los datos, pues las nuevas respuestas que se van incorporando con el paso de los días modifican los valores parciales obtenidos inicialmente.

Un cuarto desafío fue que, durante la primera semana de octubre, se habilitaron nuevas mangas de embarque en el aeropuerto, reduciendo de forma gradual la cantidad de vuelos asignados a posiciones remotas. Esta modificación impactó directamente en el número de pasajeros HVC expuestos al proceso de traslado en bus, disminuyendo la base de observación diaria y, por tanto, el volumen de encuestas relacionadas con esa experiencia.

En general, esta experiencia no solo fortaleció mis habilidades de observación y análisis, sino también mi sentido de pertenencia con los valores de LATAM, especialmente con el propósito de “elevar cada viaje siempre”. Pude comprobar que la mejora del servicio no surge de cambios inmediatos, sino de una observación constante, trabajo en equipo y compromiso con la experiencia del pasajero.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones: Resumen de los logros obtenidos y evidencias de suficiencia profesional.

1. La propuesta se elaboró en el marco del análisis del embarque en PEA remota del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, con el propósito de mejorar la experiencia del segmento High Value Customer (HVC) y su impacto en los indicadores de satisfacción del cliente, especialmente el Net Promoter Score (NPS). El trabajo combinó observación, análisis de datos y evaluación de comentarios cualitativos.
2. El análisis de los periodos pre plan piloto y plan piloto permitió evidenciar una mejora en los resultados de NPS y una reducción en los comentarios negativos asociados al embarque. Los pasajeros manifestaron una percepción más positiva respecto al orden, la calidez del personal y la prioridad en el acceso, lo que refleja un avance concreto en la calidad del servicio brindado.
3. La intervención tuvo un impacto directo en la experiencia del pasajero HVC, al implementar una priorización en la asignación de buses durante el embarque remoto. Esta medida permitió que los pasajeros de alto valor viajaran en buses con menor ocupación, evitando el uso al 100 % de su capacidad y garantizando un traslado más cómodo, ordenado y acorde al estándar de servicio premium que la aerolínea busca ofrecer.
4. Este análisis me permitió poner en práctica el uso de herramientas digitales como Looker Studio para analizar indicadores NPS y cruzarlos con los comentarios reales de los pasajeros, lo que me ayudó a comprender de forma más completa cómo las acciones operativas influyen en la percepción del servicio. Esta metodología me permitió transformar la información en oportunidades de mejora concretas, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.
5. Este proyecto representó una oportunidad valiosa para consolidar habilidades analíticas y de observación, aplicando conocimientos de gestión hotelera al contexto aeroportuario. Asimismo, fortaleció mi capacidad para evaluar indicadores

y vincular la teoría con la práctica, lo que contribuye directamente a mi desarrollo profesional dentro del sector aéreo y de servicios.

5.2. Recomendaciones: Sugerencias para futuras mejoras en el área de desempeño profesional.

- Realizar un recordatorio de manera regular a los conductores de buses que el primer bus no debe llenarse al 100 % de su capacidad, reservando un margen que garantice la comodidad y diferenciación del pasajero HVC. Asimismo, los agentes de embarque deben considerar la cantidad de pasajeros y de HVC presentes para determinar con criterio el nivel de ocupación del primer bus.
- Implementar recordatorios semanales a través del canal oficial de embarque de WhatsApp sobre la correcta priorización y distribución de pasajeros, además de un seguimiento mensual por parte del jefe de área, evaluando la evolución del NPS del segmento HVC y detectando oportunidades de mejora.
- Reconocer y destacar a los agentes de embarque o personal de buses que logren mantener un alto NPS del segmento HVC, motivando la continuidad de las buenas prácticas de priorización y atención.
- Integrar la priorización de pax HVC en la inducción de nuevos agentes, asegurando que el protocolo de embarque remoto forme parte de los contenidos esenciales para el nuevo personal de salas.

6. Bibliografía

- Airports Council International. (2010). *Airside Safety Handbook* (4th ed.). ACI World. https://applications.icao.int/tools/RSP_ikit/story_content/external_files/Airside%20Safety%20Handbook%202010.pdf
- American Customer Satisfaction Index. (2025, 7 de octubre). *Convenience Store Study 2025*. The American Customer Satisfaction Index. <https://theacsi.org/news-and-resources/press-releases/2025/10/07/press-release-convenience-store-study-2025/>
- Bain & Company. (s.f.). *Net Promoter System — How NPS is calculated*. Recuperado el 5 de noviembre de 2025, de <https://www.netpromotersystem.com>
- Bitca, A. (s.f.). *How airlines use NPS to improve their customer satisfaction ratings*. Retently. Recuperado el 10 de noviembre de 2025, de <https://www.retently.com/blog/airline-satisfaction/>
- De Neufville, R., & Odoni, A. (2013). *Airport systems: Planning, design, and management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- García Correa, D. I. (2016). *Diseño del lado aire: estudio de posiciones de estacionamiento con embarque remoto mediante autobuses*. ESPOL, Ecuador. <https://dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/36335/1/D-CD88340.pdf>
- Graham, A. (2018). *Managing airports: An international perspective* (5th ed.). Routledge.
- Kim, S.-H., Feron, E., Clarke, J.-P., & Marzuoli, A. (2013). *Airport gate scheduling for passengers, aircraft, and operations*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/1301.3535>
- LATAM Airlines. (2024). *SIGA Mobile* (Versión interna) [Aplicación móvil]. LATAM Airlines.
- LATAM Airlines Group. (2025). *Dashboard de indicadores NPS y SAT – Área de Embarque LIM*. Looker Studio.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Reichheld, F. F. (2003, diciembre). The one number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46–54, 124. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Salcedo Du Bois, A. (2019). Aeropuerto Nacional de Lima: infraestructura y operación (Tesis). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/10757/346610/1/Tesis_Salcedo_DA.pdf

7. Anexos

7.1. Informe Turnitin

ANEXO 01: INFORME TURNITIN

LEONARDO FELIPE ROJAS ALARCÓN

Trabajo de Suficiencia Profesional - Licenciatura.docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega trn:oid:::30163:528756646	50 páginas
Fecha de entrega 16 nov 2025, 10:20 p.m. GMT-5	10.549 palabras
Fecha de descarga 8 ene 2026, 9:07 p.m. GMT-5	59.195 caracteres
Nombre del archivo Trabajo de Suficiencia Profesional - Licenciatura.docx	
Tamaño del archivo 4.0 MB	

9% Similitud general
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado



Fuentes principales



8%	Fuentes de Internet
2%	Publicaciones
4%	Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad
N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.


Firma del autor

Huella
Leonardo Rojas Alarcón (Autor)


Firma del asesor

Huella
Celes Alonso Espinoza Rua (Asesor)

7.2. Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de suficiencia profesional

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

“Evaluación del efecto de la priorización de buses en PEA remota sobre el indicador NPS del segmento HVC: plan piloto en aerolínea peruana, 2025”

Integrante:

1. Rojas Alarcón, Leonardo Felipe

Asesor: Espinoza Rúa, Celes Alonso

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

La investigación tiene impacto en la mejora del embarque en toma remota, al proponer una organización más eficiente del flujo de pasajeros. Se espera un efecto positivo en la satisfacción y en el NPS del segmento de alto valor, al reducir fricciones como desorden, demoras percibidas y reclamos en sala. Asimismo, puede aportar a la operación al disminuir incidencias, fortaleciendo la consistencia del servicio. Como efecto no previsto, si la priorización no se comunica o ejecuta adecuadamente, podría generar percepción de inequidad en otros pasajeros o congestión en momentos de alta demanda. Por ello, su impacto también se relaciona con la estandarización del procedimiento y la capacitación del personal para asegurar resultados sostenibles.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Los resultados del proceso de investigación se obtuvieron a partir del análisis comparativo entre el periodo previo y el periodo del plan piloto de embarque en toma remota. Los datos recopilados (NPS, promotores, neutros, detractores y comentarios) permitieron identificar variaciones en la percepción del servicio, especialmente en pasajeros de alto valor. Los hallazgos evidencian que la priorización del embarque contribuye a un proceso más ordenado y a una mejor experiencia cuando se aplica de

manera consistente. Asimismo, el análisis cualitativo mostró los principales factores que influyen en la satisfacción, como tiempos de espera, claridad del proceso de embarque y trato del personal. Estos resultados responden a la pregunta de investigación al demostrar el efecto de la propuesta operativa sobre la experiencia del pasajero.

7.3. Constancias y certificados de trabajo que validan tu experiencia profesional

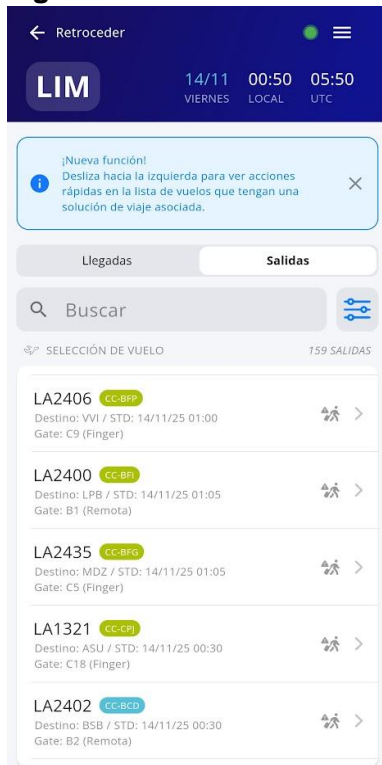
Figura 13



Nota. Certificado laboral emitido por LATAM Airlines Perú. Fuente: Archivo personal.

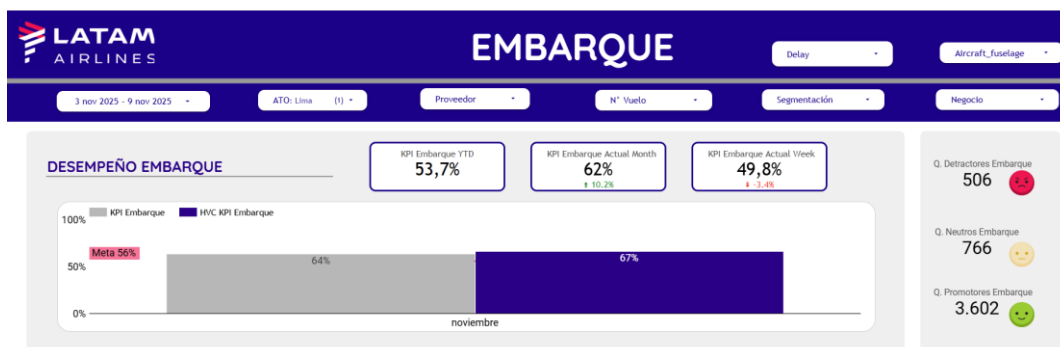
7.4. Fotografías de actividades realizadas

Figura 14



Nota. Listado de vuelos con hora local mostrando puertas asignadas (finger y remota) y destinos operados el 14/11. Fuente: App SIGA Mobile

Figura 15



Nota. Dashboard de KPIs de Embarque. Fuente: LATAM Airlines Perú.

Figura 16



Nota. Pasajeros abordando mediante escalera portátil. Fuente: Archivo personal.

Figura 17



Nota. Pasajeros formando fila en sala de embarque remota previo a embarcar en buses. Fuente: Archivo personal.

Figura 18



Nota. Bus utilizado para trasladar pasajeros a toma remota. Fuente: Archivo personal.

Figura 19



Nota. Acceso por escalera portátil en PEA remota. Fuente: Archivo personal.