

IMPORTANCIA E IMPACTO DEL USO DE INDICADORES NO FINANCIEROS EN LA PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS AÉREAS EN BOLIVIA

Mirko Ivo Gardilicic Calvo
ORCID 0000-0001-5826-4250
José Luis Pantoja Terán
ORCID 0009-0008-6684-1466

RESUMEN

El estudio analiza la importancia y el impacto de los indicadores no financieros en la planificación y dirección estratégica de las aerolíneas en Bolivia, con un enfoque en Boliviana de Aviación (BOA). Se destaca que, en un mercado competitivo y dinámico, estos indicadores, como la satisfacción del cliente, la puntualidad y la calidad del servicio, son esenciales para evaluar el desempeño organizacional de manera integral y garantizar la sostenibilidad y competitividad.

Los resultados revelan que BOA enfrenta desafíos significativos, con un Net Promoter Score (NPS) promedio de -39,16, muy por debajo de los estándares internacionales. Aunque la tripulación de cabina y la limpieza del avión son aspectos bien valorados, la puntualidad, las opciones de vuelo y tarifas, y la relación calidad-precio son áreas críticas que afectan la percepción de los usuarios.

Se concluye que integrar indicadores no financieros en la estrategia empresarial permite identificar áreas de mejora, anticipar tendencias y fortalecer la competitividad. Se recomienda a BOA implementar estrategias basadas en mejores prácticas internacionales para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la lealtad y posicionarse en el mercado global.

KEYWORDS

Indicadores no financieros, planificación estratégica, Net Promoter Score, aerolíneas, Bolivia.

SUMMARY

The study analyzes the importance and impact of non-financial indicators in the strategic planning and management of airlines in Bolivia, focusing on Boliviana de Aviación (BOA). It highlights that, in a competitive and dynamic market, these indicators, such as customer satisfaction, punctuality, and service quality, are essential for evaluating organizational performance comprehensively and ensuring sustainability and competitiveness.

The results reveal that BOA faces significant challenges, with an average Net Promoter Score (NPS) of -39.16, far below international standards. While cabin crew and aircraft cleanliness are well-rated aspects, punctuality, flight options and fares, and value for money are critical areas affecting user perception.

Integrating non-financial indicators into business strategy allows for identifying areas of improvement, anticipating trends, and strengthening competitiveness. BOA is recommended to implement strategies based on international best practices to enhance customer experience, increase loyalty, and position itself in the global market.

KEYWORDS

Non-financial indicators, strategic planning, customer satisfaction, Net Promoter Score, airlines, Bolivia.

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, las aerolíneas que ofrecen servicios de transporte de pasajeros por vía aérea a nivel mundial enfrentan un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la planificación estratégica y una dirección eficiente son esenciales para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. Tradicionalmente, las decisiones estratégicas se han basado en indicadores financieros, como la rentabilidad y la liquidez. Sin embargo, en los últimos años, los indicadores no financieros han ganado relevancia como herramientas clave para evaluar el desempeño organizacional de manera integral.

Estos indicadores, que incluyen métricas como la satisfacción del cliente, la retención de empleados y la eficiencia operativa, ofrecen una perspectiva más completa del estado de salud de una empresa. En el sector aéreo, donde la experiencia del cliente y la calidad del servicio son determinantes para la fidelización y la competitividad, los indicadores no financieros se convierten en un recurso estratégico indispensable. Según estudios, estos indicadores no solo reflejan el rendimiento actual, sino que también permiten anticipar tendencias y tomar decisiones proactivas para mejorar la experiencia del pasajero y optimizar las operaciones.

En Bolivia, en actualidad, este servicio se ha convertido en un duopolio con características de monopolio, conformado por la línea bandera BOA (Boliviana de Aviación), una empresa estatal, y ECOJET (IATA: 8J, OACI: ECO), una aerolínea boliviana de mucho menor envergadura que opera vuelos domésticos desde 2013. Como consecuencia de la suspensión de servicios de AMASZONAS, una aerolínea boliviana que operaba vuelos nacionales y a varias ciudades de Sudamérica, pero que cesó sus operaciones en 2023 debido a problemas financieros que llevaron a la suspensión de su certificado de operación aérea otorgado por la DGAC (Dirección General de Aeronáutica Civil). Además, otras aerolíneas internacionales como Avianca, LATAM, Gol, Air Europa y Copa Airlines que conectan a Bolivia únicamente con otros países.

Las aerolíneas nacionales enfrentan desafíos únicos derivados de su entorno económico, social y geográfico. Por ello, integrar indicadores no financieros en la planificación estratégica puede marcar la diferencia entre mantenerse competitivos o perder cuota de mercado, especialmente ante la inminente apertura del ingreso de nuevas líneas aéreas denominada de “cielos abiertos”. Este enfoque permitirá a las empresas nacionales identificar áreas de mejora, ajustar sus estrategias y garantizar una posición sólida en un mercado global cada vez más exigente. Los indicadores no financieros a menudo predicen el impacto en las finanzas antes de que se materialice, facilitando la toma de decisiones proactivas y adaptativas, y permitiendo a las empresas asegurar su posición a largo plazo en un mercado integral cada vez más desafiante.

El presente estudio busca analizar la importancia y el impacto de los indicadores no financieros en la planificación y dirección estratégica de la principal empresa aérea en Bolivia, destacando su papel en la mejora del rendimiento organizacional, la construcción de una ventaja competitiva sostenible y el fortalecimiento de su imagen corporativa.

La falta de visibilidad de los indicadores no financieros implica pasar por alto una oportunidad crítica para mejorar el rendimiento integral de toda empresa. Al revisar las métricas históricas y no puramente financieras, los gerentes y directivos pueden estar mejor preparados para aplicar

estrategias que realmente resalten el valor y conduzcan hacia una senda de crecimiento sostenible. En definitiva, al implementar un rumbo integrador y estratégico, utilizando todas las herramientas disponibles, las organizaciones estarán bien posicionadas para enfrentar los retos del futuro inmediato y cosechar los éxitos del mañana.

METODOLOGÍA

Para analizar la importancia y el impacto de los indicadores no financieros en la planificación y dirección estratégica de la empresa aérea boliviana, se propone una metodología basada en los siguientes pasos:

1. **Identificación de Indicadores No Financieros:** Se consideró como referencia el Net Promoter Score (NPS) que es un sistema utilizado internacionalmente, como herramienta principal para medir la lealtad y satisfacción de los pasajeros, evaluando su disposición a recomendar la aerolínea. Para el caso específico del estudio, se seleccionaron indicadores clave adecuados a la realidad del mercado prácticamente dominado por BOA.
2. **Diseño de Encuestas:** Se desarrollaron encuestas específicas a través de Google Forms, para recopilar datos sobre la experiencia del cliente en diferentes etapas del viaje: reserva, experiencia en el aeropuerto y experiencia en vuelo. Las preguntas incluyeron escalas de satisfacción, preguntas cerradas y seguimiento de puntos críticos como comodidad, calidad del servicio, comunicación y resolución de problemas.
3. **Recolección de Datos:** Para dicho efecto se dimensionó el tamaño de la muestra en un 3,2 % del universo representativo de pasajeros para garantizar la validez estadística, correspondiente a 433 boletas de encuestas que se aplicaron en el aeropuerto de "Alcantari" de Chuquisaca, durante distintas jornadas, con el apoyo de estudiantes de la FCEE (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales) de la USFX (Universidad San Francisco Xavier), cuyos cálculos y resultados se exponen en anexos.
4. **Análisis de Datos:** Los resultados de las encuestas se analizaron utilizando herramientas estadísticas (Net Promoter Score Calculator) para calcular el NPS y otros indicadores relevantes. Se identificaron patrones, áreas de mejora y factores clave que impactan la experiencia del cliente.
5. **Comparación con Estándares Globales:** Los resultados obtenidos se compararán con los indicadores de referencia de aerolíneas internacionales para evaluar el desempeño de la empresa boliviana en un contexto global.
6. **Propuesta de Estrategias:** Con base en los hallazgos, se diseñan estrategias específicas para mejorar la experiencia del cliente, optimizar operaciones y fortalecer la competitividad de la aerolínea nacional.
7. **Monitoreo y Evaluación Continua:** Será necesaria la implementación de un sistema de seguimiento periódico para evaluar el impacto de las estrategias y realizar ajustes según sea necesario, para lo cual se propone un formato general que permita medir los indicadores no financieros identificados.

8. Se realizaron estudios de caso de aerolíneas internacionales con altos puntajes NPS para identificar prácticas exitosas que puedan ser adaptadas al contexto boliviano.

RESULTADOS

De acuerdo al diseño metodológico, el NPS para aerolíneas mide la lealtad y satisfacción de los pasajeros, considerando la probabilidad de que recomienden la aerolínea en una escala del 0 al 10. Los fundadores de NPS, Fred Reichheld y Bain & Co., establecieron categorías, cuyos resultados se clasificaron en tres grupos: Promotores con una puntuación de 9 a 10, Pasivos de 7 a 8 y Detractores de 0 a 6. La puntuación final se calcula restando el porcentaje de detractores al de promotores ($NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$), y el resultado más alto indicará una mejor experiencia general del cliente y lealtad a la marca, pudiendo variar de -100 a +100, donde un puntaje por encima de 0 ya se considera bueno, mientras que uno por encima de 50 sería excelente.

En el sector de la aviación, el NPS permite visualizar la experiencia del cliente en su conjunto y mejorarla de principio a fin. En "CustomerGauge Academy", se han desarrollado recursos para comprender diseñar e implementar correctamente el NPS, recomendando utilizar preguntas en cascada que sean cortas y adaptables.

Bain & Company (creadores del NPS) señalan que una buena puntuación NPS es de 0 o superior. Una puntuación superior a 50 es excelente y superior a 80 es de primera clase, ya que eso refleja que se tiene más promotores que detractores, lo cual es una buena señal. Sin embargo, es importante comparar con otras empresas del sector aéreo, donde existen diferencias entre aerolíneas de bajo coste, de lujo y de larga distancia, necesitas encontrar la empresa comparable adecuada, de manera general se considera que la puntuación media es +26, una puntuación superior a 26 se discurriría buena

Las puntuaciones NPS de las aerolíneas que más importantes, se exponen como referencia a continuación:

CUADRO N°1 PUNTOS DE REFERENCIA DE LA PUNTUACIÓN NPS DE ALGUNAS AEROLÍNEAS

Compañía	Puntuación NPS
Aeroflot	73
Alaska	71
SouthWest Airlines	71
Azul azabache	67
Garuda Indonesia	65

Lufthansa	57
Emirates Airlines	54
United Airlines	50
Virgin America	48
IAG	46
Qantas	44
Delta	41
Air Asia	38
Finnair	38
Aerolíneas de jet	28
Air France	27
Aerolíneas Thomas Cook	24
AirTran	19
Continental	17
Singapore Air	10
American Airlines	3
Aerolíneas Estadounidenses	-8
Batavia Air	-11
EasyJet	-16
Flybe	-24
Ryanair	-61

Fuente: extractado de Customer Gauge Academy

Como resultado de la operación de campo para el levantamiento de las encuestas, su tabulación y procesamiento, a través del uso de hojas electrónicas se ponderó el NPS para BOA y los resultados detallados se exponen a continuación.

CUADRO N°2 RESULTADOS DE OPINIÓN DE LOS PASAJEROS DE BOA OBTENIDOS MEDIANTE LA ENCUESTA APLICADA

1. Facilidad para encontrar la información necesaria sobre el vuelo									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	18	29	37	96	52	64	56	39	37
2. Satisfacción con el proceso de reserva									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	16	22	34	86	79	50	69	43	22
3. Opciones adecuadas de vuelos y tarifas para sus necesidades									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	25	34	40	91	58	66	63	23	18
4. Puntualidad en el cumplimiento del itinerario									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	30	52	49	62	47	51	38	25	17
5. Comodidad en los asientos y la cabina del avión									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	17	27	33	83	69	81	55	38	21
6. Calidad del servicio y atención de la tripulación de cabina									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	10	17	31	58	76	63	75	57	38
7. Limpieza en el avión incluyendo el baño									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	10	17	32	49	53	85	74	57	50
8. Relación precio/calidad del servicio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	28	39	37	70	59	77	55	38	18
9. Satisfacción general con la experiencia del vuelo									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	23	31	29	80	67	70	64	42	26
10. Probabilidad de recomendar el servicio de BOA									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	33	29	37	58	50	62	56	49	29
11. Otros comentarios o sugerencias que comparta sobre su experiencia de vuelo									

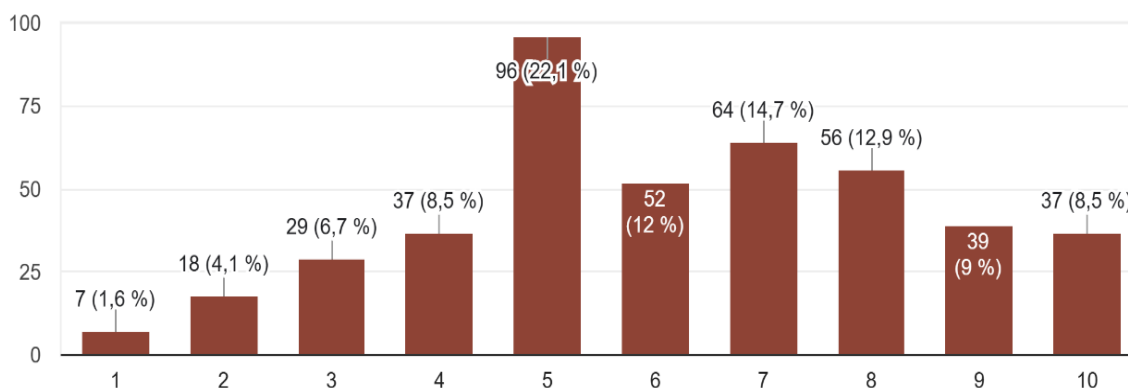
Puntualidad	106
Servicio general	63
Monopolio	33
Procesos del servicio	15
Infraestructura	11
Comida/catering	9
Sobre venta de pasajes	6
Ninguna	192

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a través de Google Forms.

GRÁFICOS N°. 1 AL 10. RESULTADOS DE LA ENCUESTA POR TIPO DE PREGUNTA

1. ¿Cuán fácil fue encontrar la información que necesitaba antes de su compra de pasaje?

435 respuestas

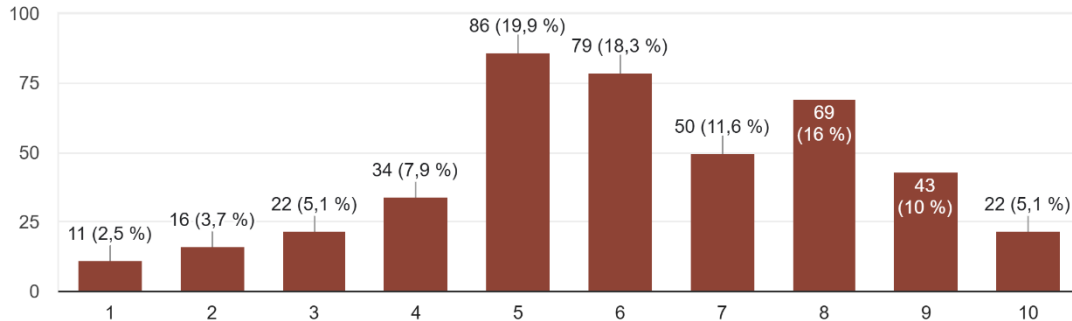


De acuerdo con los resultados la mayoría de los usuarios 61,4% calificó la experiencia entre 5 y 8, lo que denota una percepción moderadamente favorable. Sin embargo, la presencia de un 21% de calificaciones bajas (1 a 4) sugiere áreas de mejora en la accesibilidad y claridad de la información proporcionada. Por otro lado, un 17,5% de los usuarios otorgó calificaciones altas (9 o 10), reflejando una experiencia muy satisfactoria.

Por lo tanto, los resultados indican que la facilidad para encontrar información antes de la compra de pasajes es percibida como aceptable, con una tendencia hacia lo positivo. No obstante, la variabilidad en las respuestas subraya la necesidad de optimizar los canales de información para satisfacer a un espectro más amplio de usuarios.

2. ¿Cuán satisfecho está con el proceso de reserva?

432 respuestas

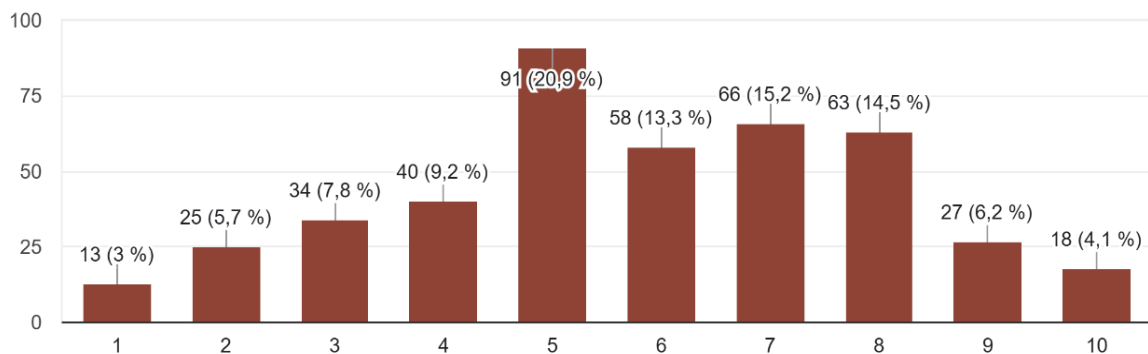


Según los resultados, las puntuaciones más altas (5 a 9) representan cerca del 75,2% de las respuestas, mostrando una tendencia positiva. Pocas personas se mostraron insatisfechas. Por tanto, los resultados indican que la satisfacción con el proceso de reserva de pasajes es moderada, con una ligera tendencia hacia lo positivo.

La variabilidad en las respuestas, junto con la notable frecuencia de calificaciones en el rango medio-bajo (5), sugiere la necesidad de mejorar aspectos específicos del proceso, como la usabilidad, claridad de los pasos o confiabilidad del sistema, para incrementar la satisfacción general del usuario.

3. ¿Encontró opciones adecuadas de vuelos y tarifas para sus necesidades?

435 respuestas



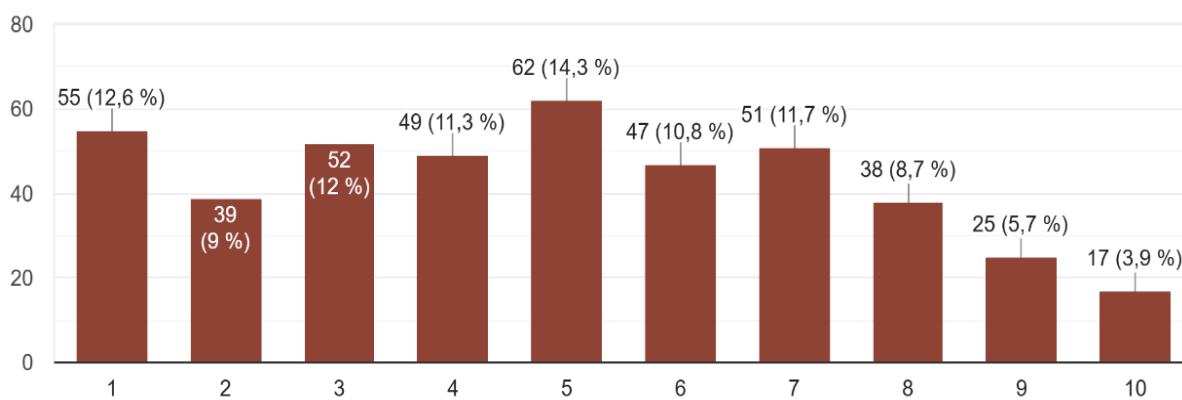
De acuerdo con las respuestas de los usuarios se evidencia una percepción moderada respecto a la adecuación de opciones de vuelos y tarifas. Si bien la mayoría de los usuarios (63,7 %) se ubica en el rango medio (5-8), la notable frecuencia de calificaciones bajas (25,9 %) y la escasa proporción de evaluaciones altas (10,4 %) destacan áreas críticas para la mejora. La concentración

de respuestas en la calificación 5 sugiere que los usuarios encuentran opciones básicas, pero probablemente limitadas en términos de flexibilidad, variedad o relación calidad-precio.

Los hallazgos indican que la experiencia del proceso de reserva genera una percepción mayoritariamente neutra o ligeramente satisfactoria. La considerable cantidad de respuestas en los valores intermedios y la dispersión de los datos subrayan la ausencia de un consenso claro hacia una alta satisfacción, evidenciando una experiencia heterogénea entre los usuarios.

4. ¿Cuán puntual se cumple el itinerario programado?

435 respuestas

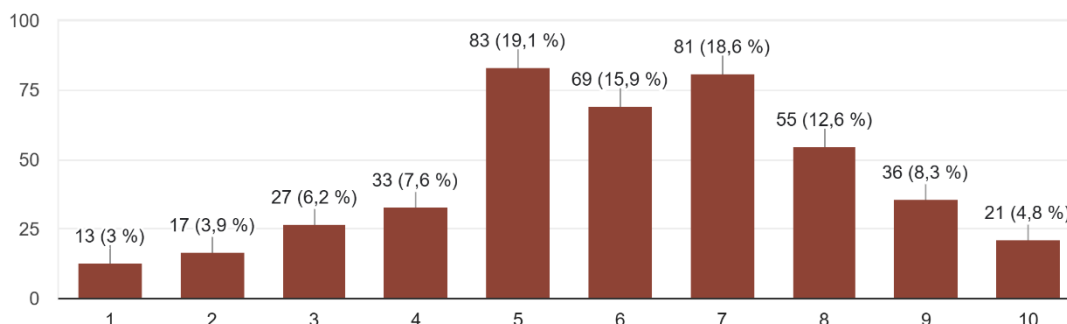


Se tiene que una percepción generalmente negativa respecto a la puntualidad en el cumplimiento del itinerario programado. El hecho de que casi el 44,6% de los usuarios otorgue calificaciones bajas (1-4) es particularmente significativo, sugiriendo problemas persistentes en la puntualidad de los vuelos. La concentración de respuestas en el rango bajo-medio (calificaciones 3-5) indica que los usuarios experimentan retrasos o inconsistencias con frecuencia suficiente como para afectar su percepción general del servicio.

Los resultados demuestran que la puntualidad en el cumplimiento del itinerario programado es un área crítica que requiere mejora inmediata. La calificación promedio de 4,78, combinada con el alto porcentaje de evaluaciones negativas, señala que los retrasos en los vuelos están impactando significativamente la experiencia del usuario. Se recomienda implementar medidas correctivas en la gestión operacional, mejorar los sistemas de comunicación sobre retrasos, y optimizar los procesos de coordinación para elevar los estándares de puntualidad. Estas acciones podrían incrementar sustancialmente la satisfacción del usuario en este aspecto fundamental del servicio.

5. ¿Cuán cómodos encontró los asientos y la cabina?

435 respuestas

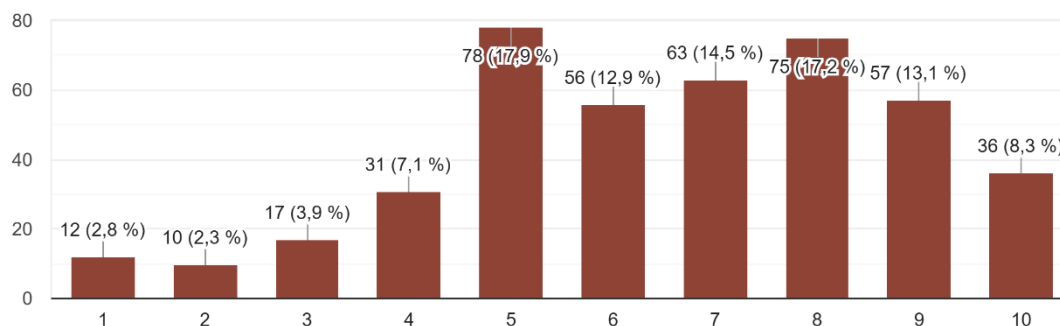


De acuerdo con los resultados se muestra una percepción moderadamente favorable hacia la comodidad de asientos y cabina, con una tendencia hacia el rango medio-alto de la escala. La concentración de respuestas en las calificaciones 5, 6 y 7 (53,6% del total) sugiere que los usuarios perciben la comodidad como adecuada para estándares básicos, pero no excepcional. La presencia de un 20,8% de calificaciones bajas señala áreas de mejora en ergonomía, espacio o mantenimiento de los asientos, mientras que el 25,6% de evaluaciones altas indica que un segmento significativo de usuarios valora positivamente este aspecto.

Por lo que se demuestran que la comodidad de asientos y cabina es percibida como satisfactoria en términos generales, aunque existe un margen importante para optimización. La distribución bimodal (con picos en las calificaciones 5 y 7) sugiere que las experiencias de comodidad varían significativamente entre los usuarios, posiblemente debido a diferencias en clase de servicio, tipo de aeronave o expectativas personales. Se recomienda enfocar las mejoras en ergonomía, espacio para piernas, y condiciones generales de la cabina para elevar las percepciones del segmento medio-bajo y consolidar la satisfacción global.

6. ¿Cuán limpio estaba el avión, incluyendo el baño?

435 respuestas

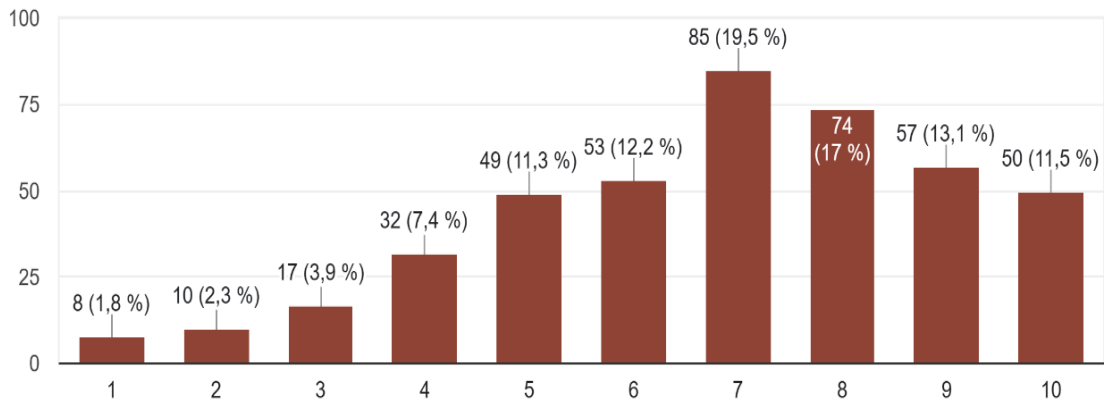


Según las respuestas se evidencia una percepción generalmente favorable hacia la limpieza del avión y los baños, con una tendencia destacada hacia el rango superior de la escala. La presencia de dos modas (5 a 8) refleja una polarización de 62,3 buena en las experiencias, mientras un grupo significativo (21,5%) califica la limpieza como óptima (9-10), otro segmento similar (16,2%) la percibe como regular.

Esta divergencia podría atribuirse a variaciones en los protocolos de limpieza entre aeronaves, rutas o horarios de vuelo. La limpieza del avión y los baños es percibida como satisfactoria por la mayoría de los usuarios, con una calificación promedio de 6.62 que se ubica en el rango positivo.

7. ¿La tripulación de cabina brindó un servicio amable y atento?

435 respuestas

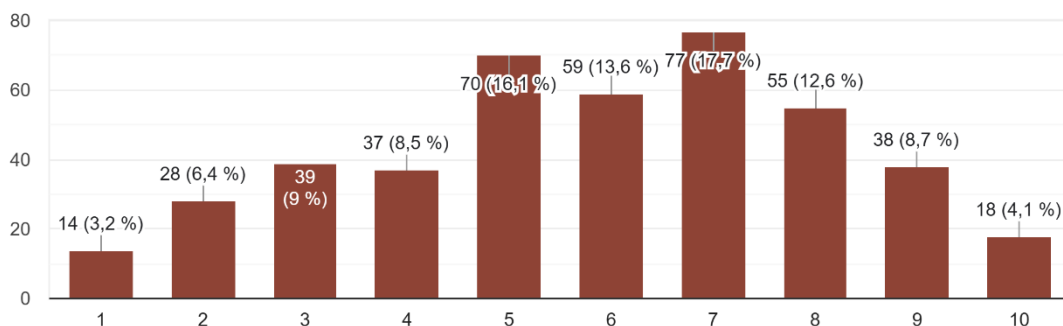


Las respuestas en el levantamiento de información primaria evidencian una percepción mayoritariamente favorable hacia la amabilidad y atención de la tripulación de cabina. La concentración de evaluaciones en los rangos 7-10 (60,9% del total) demuestra que los usuarios valoran positivamente la interacción con el personal de cabina. La moda en la calificación 7, combinada con una fuerte presencia en las categorías 8, 9 y 10, sugiere que la tripulación está cumpliendo consistentemente con las expectativas de servicio al cliente, aunque existe un margen para alcanzar niveles de excelencia más elevados.

Los resultados demuestran que la tripulación de cabina está brindando un servicio de calidad que es reconocido y valorado por la mayoría de los usuarios. La calificación promedio de 7.06 y la mediana de 7 colocan este aspecto del servicio entre los mejor evaluados en la experiencia de vuelo. La consistencia en las evaluaciones positivas sugiere que los protocolos de atención al cliente y capacitación del personal están siendo efectivos.

8. ¿Considera usted que el servicio ofrece una buena relación calidad-precio?

435 respuestas

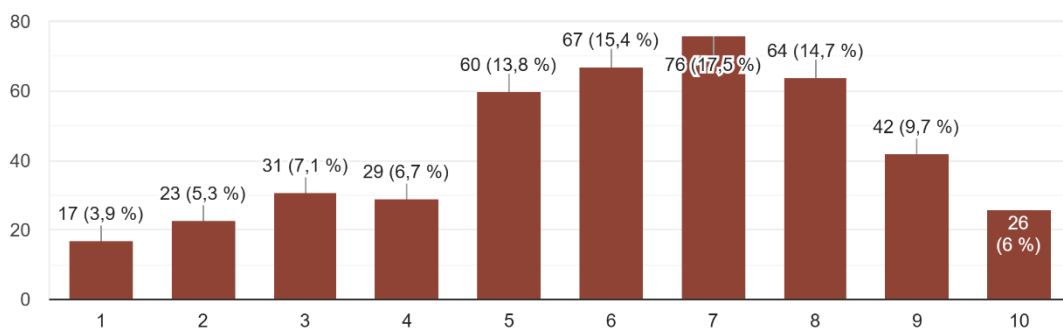


De acuerdo con las respuestas muestra una percepción dividida sobre la relación calidad-precio del servicio. Mientras que la mayoría de los usuarios (72,80%) otorga calificaciones de 5 o más, existe una distribución bimodal significativa con picos en las calificaciones 5 y 7. Esto indica que diferentes segmentos de usuarios tienen expectativas y experiencias distintas respecto al valor recibido por el precio pagado.

La presencia del 27,2% de calificaciones bajas (1-4) es notable e indica que un segmento significativo de usuarios considera que el servicio no justifica su costo. Por otro lado, el 25,7% de calificaciones altas (8-10) demuestra que otro segmento importante percibe un buen valor. Los resultados indican que la relación calidad-precio es percibida como aceptable por la mayoría, pero con importantes oportunidades de mejora. La calificación promedio de 6.13 y la distribución bimodal sugieren que las percepciones de valor varían considerablemente entre los usuarios, debido a diferentes factores.

9. En general, ¿Cuán satisfecho está con su experiencia de vuelo?

435 respuestas

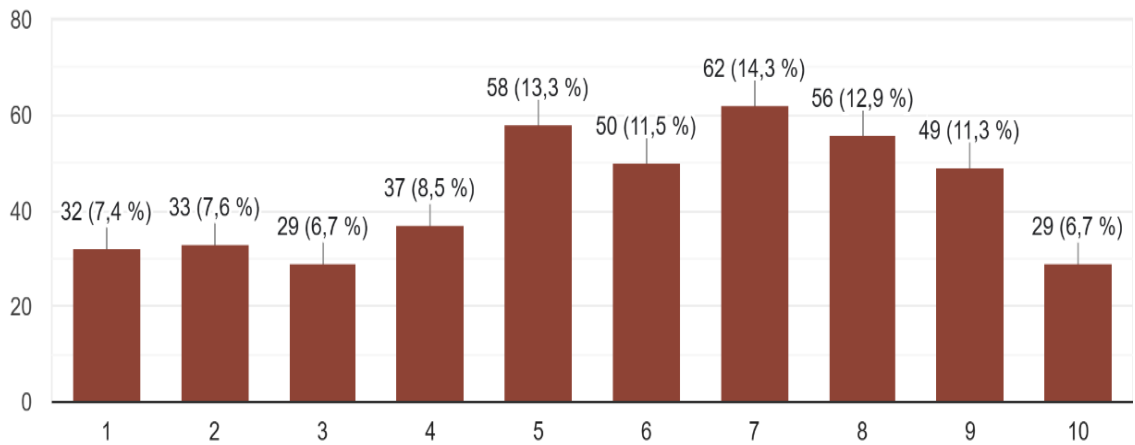


De acuerdo con las respuestas se muestra una percepción general moderadamente positiva hacia la experiencia de vuelo, con una tendencia hacia el rango medio-alto de la escala. La concentración de respuestas en las calificaciones 5-7 (46,7%) combinada con el 30,5% de calificaciones altas sugiere que la mayoría de los usuarios (77,2%) tiene una percepción neutral a positiva de su experiencia. Sin embargo, el 22,9% de calificaciones bajas (1-4) representa una proporción significativa que requiere atención. La distribución relativamente equilibrada entre los diferentes niveles de satisfacción indica que la experiencia de vuelo no es consistentemente excelente para todos los usuarios.

La satisfacción general (6.56) se sitúa por encima del promedio de las dimensiones específicas, lo que podría indicar un "efecto halo" positivo generado principalmente por el excelente servicio de la tripulación (7.06), que compensa parcialmente las deficiencias en puntualidad (4.78). La satisfacción general con la experiencia de vuelo es moderadamente positiva, pero con importantes oportunidades de mejora. El puntaje de 6.56 sugiere que los usuarios reconocen aspectos positivos en el servicio, pero existen áreas críticas que limitan una evaluación más favorable.

10. ¿Qué tan probable es que recomiende BOA a sus amigos, familiares o conocidos?

435 respuestas



Según las respuestas del levantamiento de información primaria, se muestran que la mayoría está en niveles medios a altos (5 a 9) 63%, pero hay un porcentaje notable del 30,20% que no recomendaría la aerolínea (1 a 4). Aunque existe tendencia a recomendar BOA, todavía hay un número importante de pasajeros indecisos o críticos, lo que sugiere trabajar más en los factores que generan insatisfacción.

Entre quienes emitieron alguna opinión, la dimensión más recurrente fue la puntualidad, que concentró el 24,50% de los comentarios, lo que indica que el cumplimiento de los horarios (salidas,

llegadas y conexiones) constituye la principal preocupación o aspecto de interés para los pasajeros. En segundo lugar, el 14,50% de las respuestas se refirió al servicio general, abarcando percepciones globales sobre la atención del personal, la calidad del trato recibido y la experiencia integral durante el vuelo.

Otros temas emergentes, aunque en menor proporción, fueron: el monopolio (7,50%), que sugiere inquietudes sobre la falta de competencia, la percepción de pocas alternativas de elección y posibles repercusiones en precios o calidad; y los procesos del servicio (3,50%), donde se agrupan comentarios relacionados con procedimientos operativos como check-in, embarque, manejo de equipaje y tiempos de espera. Asimismo, un 2,50% de las respuestas se centró en la infraestructura, señalando aspectos vinculados al estado y comodidad de las aeronaves o instalaciones; mientras que el 2% aludió específicamente a la comida y al servicio de catering, mencionando tanto la calidad como la variedad de las opciones ofrecidas a bordo. La sobreventa fue mencionada por el 1,50% de los participantes, reflejando experiencias o preocupaciones respecto a la asignación de asientos y posibles denegaciones de embarque. Cabe destacar que el 44% de los encuestados no proporcionó comentarios en esta pregunta abierta.

Cuadro N°3 Cálculos del NPS para la aerolínea Boliviana de Aviación BOA

Concepto	% Promotores	% Detractores	NPS
1. Información previa	17,47	54,94	-37,47
2. Reservas	14,94	50,01	-35,07
3. Opciones y tarifas	9,23	60,00	-50,77
4. Puntualidad de vuelos	9,66	67,82	-58,16
5. Comodidades	13,56	55,63	-42,07
6. Calidad del servicio	21,84	46,90	-25,06
7. Limpieza	24,60	38,85	-14,25
8. Relación calidad/precio	12,87	56,78	-43,91
9. Satisfacción general	15,16	56,78	-41,62
10. Disposición a recomendar	19,93	54,94	-35,01
Total, General	15,78	54,94	-39,16

Fuente: Elaborado en base a información precedente.

DISCUSIÓN

Los resultados del análisis de satisfacción de los usuarios de Boliviana de Aviación (BOA) evidencian un panorama complejo, con fortalezas en aspectos específicos del servicio, pero también con debilidades críticas que afectan la experiencia global y la lealtad de los clientes. El Net Promoter Score (NPS) promedio de -39,16 refleja una situación preocupante en términos de fidelización, posicionando a BOA muy por debajo de los estándares internacionales, donde un NPS positivo (>0) es considerado aceptable y un NPS superior a +50 es excelente.

Entre las fortalezas, destacan la atención de la tripulación de cabina y la limpieza del avión, que son los aspectos mejor valorados por los usuarios. La tripulación obtuvo una calificación promedio de 7,23, con un 60,64% de usuarios satisfechos, mientras que la limpieza del avión alcanzó un

promedio de 6,75, con solo un 16,17% de insatisfechos. Estas áreas representan ventajas competitivas que deben ser mantenidas y reforzadas.

Sin embargo, las debilidades críticas incluyen la puntualidad, las opciones de vuelo y tarifas, y la relación calidad-precio. La puntualidad es el aspecto más crítico, con una calificación promedio de 4,98 y un 70,43% de usuarios insatisfechos, lo que afecta transversalmente la percepción del servicio. Las opciones de vuelo y tarifas reflejan limitaciones en la oferta, con un promedio de 5,94 y un 60,51% de insatisfechos. Por otro lado, la relación calidad-precio obtuvo un promedio de 6,04, indicando un desalineamiento entre el valor percibido y el costo pagado.

La satisfacción global con la experiencia de vuelo tiene un promedio de 6,29, lo que indica una percepción moderadamente positiva. Sin embargo, la desconexión entre esta satisfacción y la disposición a recomendar el servicio (NPS = -39,16) evidencia que los aspectos positivos no compensan las deficiencias críticas. La segmentación del NPS muestra un predominio de detractores (55,67%), lo que genera un boca a boca negativo que afecta la adquisición y retención de clientes.

La puntualidad emerge como una variable latente que impacta negativamente todas las demás dimensiones, contaminando la percepción general del servicio, incluso en aspectos que son adecuados, como la atención de la tripulación. Este fenómeno es consistente con estudios que documentan cómo una falla crítica puede influir negativamente en la percepción global del servicio. En comparación con los estándares internacionales, el NPS de BOA está significativamente por debajo de la media global de 27 para aerolíneas, situándose en un rango comparable con empresas en crisis reputacional. Esto refleja la necesidad de una transformación estructural en estrategia, operaciones y cultura organizacional. Aerolíneas internacionales como Lufthansa y Emirates, que logran puntuaciones mucho más altas, destacan por su enfoque en la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

En conclusión, BOA enfrenta desafíos significativos que requieren un enfoque integral y estructural para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la lealtad y posicionarse competitivamente en el mercado global. La implementación de estrategias basadas en las mejores prácticas de aerolíneas internacionales podría ser clave para revertir su situación actual y alcanzar estándares de excelencia.

Para finalizar, se menciona que BOA atraviesa una severa turbulencia financiera que ha generado pérdidas acumuladas por más de Bs 400 millones desde su creación, a pesar de registrar utilidades contables durante las últimas tres gestiones que ni siquiera fue suficiente para afrontar los compromisos financieros acumulados (Informe Público de Rendición de Cuentas) y que en el arranque de 2025 ya muestra una pérdida acumulada de Bs 33,9 millones. Esto, incluso aprovechando el monopolio, que de acuerdo a políticas del nuevo gobierno será desregulado en el corto plazo, implementando una política de “cielo abierto” que posibilitará ingreso de competencia.

CONCLUSIONES

1. Importancia de los indicadores no financieros: El estudio reafirma que los indicadores no financieros, como la satisfacción del cliente, la puntualidad, la calidad del servicio y la relación calidad-precio, son esenciales para evaluar el desempeño integral de las

aerolíneas. Estos indicadores no solo permiten identificar áreas críticas de mejora, sino que también son herramientas clave para anticipar tendencias y tomar decisiones estratégicas que impacten positivamente en la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

2. Situación actual de BOA: Boliviana de Aviación (BOA) enfrenta serios desafíos en términos de satisfacción y fidelización de sus clientes. Con un NPS promedio de -39,16, la aerolínea se encuentra en una posición preocupante, muy por debajo de los estándares internacionales, lo que refleja una percepción negativa generalizada entre los usuarios. Eso pone en evidencia la necesidad urgente de implementar cambios estructurales en su estrategia y operaciones.
3. Fortalezas identificadas: La atención de la tripulación de cabina y la limpieza del avión son los aspectos mejor valorados por los usuarios. Estas áreas representan ventajas competitivas que pueden ser potenciadas para mejorar la experiencia del cliente y construir una imagen positiva de la marca.
4. Debilidades críticas: La puntualidad, las opciones de vuelo y tarifas, y la relación calidad-precio son los aspectos más críticos que afectan la percepción de los usuarios. La falta de cumplimiento en los horarios y las limitaciones en la oferta de rutas y precios son factores que requieren atención inmediata para evitar una mayor pérdida de clientes y mejorar la reputación de la marca. La puntualidad, en particular, es el aspecto más crítico, con un alto porcentaje de insatisfacción que afecta la percepción global del servicio.
5. Comparación con estándares internacionales: BOA se encuentra en una posición desfavorable en comparación con aerolíneas internacionales que han logrado altos NPS gracias a su enfoque en la experiencia del cliente, la calidad del servicio y la gestión eficiente. Lo que subraya la necesidad de implementar estrategias basadas en las mejores prácticas globales para mejorar su desempeño y competitividad.
6. Relevancia de la retroalimentación: La falta de un sistema efectivo para cerrar el ciclo de retroalimentación con los clientes limita la capacidad de BOA para mejorar su servicio y fortalecer la lealtad de marca. Informar a los usuarios sobre las acciones tomadas en base a sus comentarios es esencial para construir una relación de confianza y mejorar la percepción de la aerolínea.
7. Impacto de la puntualidad: La puntualidad emerge como un factor determinante que afecta negativamente la percepción general del servicio, incluso en áreas que son adecuadas, como la atención de la tripulación. Este aspecto debe ser prioritario en las estrategias de mejora, ya que influye directamente en la satisfacción global de los usuarios.
8. Recomendaciones estratégicas: Para revertir la situación actual, BOA debe implementar un enfoque integral que priorice la mejora de la puntualidad, la diversificación de rutas y tarifas, la optimización de la relación calidad-precio, y el fortalecimiento de sus áreas de mayor satisfacción como la atención de la tripulación y la limpieza. Además, es crucial establecer un sistema de monitoreo continuo de los indicadores no financieros y adoptar estrategias exitosas de aerolíneas internacionales para mejorar la experiencia del cliente y posicionarse competitivamente en el mercado global.
9. Impacto de la política de "cielos abiertos": Ante la inminente apertura del mercado aéreo boliviano a nuevas aerolíneas, BOA enfrenta una presión adicional para mejorar su

desempeño y adaptarse a un entorno más competitivo. La implementación de esta política podría representar una oportunidad para que BOA se reinvente y adopte estándares internacionales que le permitan competir eficazmente.

10. Sostenibilidad financiera: A pesar de registrar utilidades contables en los últimos años, BOA enfrenta una severa crisis financiera con pérdidas acumuladas significativas. Esto resalta la importancia de una gestión estratégica que integre tanto indicadores financieros como no financieros para garantizar la viabilidad económica y operativa de la aerolínea.

En resumen, BOA tiene la oportunidad de transformar su modelo de negocio y mejorar su posición en el mercado, siempre y cuando implemente un enfoque estratégico basado en la experiencia del cliente, la mejora de sus debilidades críticas y la adopción de mejores prácticas internacionales. La integración de indicadores no financieros en su planificación estratégica será clave para garantizar su sostenibilidad y competitividad en un mercado global cada vez más exigente.

1. Importancia de los indicadores no financieros: El estudio confirma que los indicadores no financieros, como la satisfacción del cliente, la puntualidad, la calidad del servicio y la relación calidad-precio, son fundamentales para evaluar el desempeño integral de las aerolíneas. Dichos indicadores permiten identificar áreas críticas de mejora y anticipar tendencias que impactan directamente en la competitividad y sostenibilidad de las empresas.
2. Situación actual de BOA: Los resultados obtenidos reflejan que Boliviana de Aviación (BOA) enfrenta serios desafíos en términos de satisfacción y fidelización de sus clientes. Con un NPS promedio de -39,16, la aerolínea se encuentra muy por debajo de los estándares internacionales, lo que evidencia una percepción negativa generalizada entre los usuarios.
3. Fortalezas identificadas: La tripulación de cabina y la limpieza del avión son los aspectos mejor valorados por los usuarios, lo que demuestra que BOA cuenta con áreas de servicio que pueden ser potenciadas para mejorar la experiencia del cliente. Estas fortalezas representan una base sólida para construir una ventaja competitiva.
4. Debilidades críticas: La puntualidad, las opciones de vuelo y tarifas, y la relación calidad-precio son los aspectos más críticos que afectan la percepción de los usuarios. La falta de cumplimiento en los horarios y las limitaciones en la oferta de rutas y precios son factores que requieren atención inmediata para evitar una mayor pérdida de clientes y mejorar la reputación de la marca.
5. Comparación con estándares internacionales: BOA se encuentra en una posición desfavorable en comparación con aerolíneas internacionales que han logrado altos NPS gracias a su enfoque en la experiencia del cliente, la calidad del servicio y la gestión eficiente. Esto subraya la necesidad de implementar estrategias basadas en las mejores prácticas globales.
6. Relevancia de la retroalimentación: La falta de un sistema efectivo para cerrar el ciclo de retroalimentación con los clientes limita la capacidad de BOA para mejorar su servicio y fortalecer la lealtad de marca. Informar a los usuarios sobre las acciones tomadas en base a sus comentarios es esencial para construir una relación de confianza y mejorar la percepción de la aerolínea.

7. Recomendaciones estratégicas: Para revertir la situación actual, BOA debe enfocarse en mejorar la puntualidad, diversificar su oferta de rutas y tarifas, optimizar la relación calidad-precio, y fortalecer sus áreas de mayor satisfacción como la atención de la tripulación y la limpieza. Además, es crucial implementar un sistema de monitoreo continuo de los indicadores no financieros y adoptar estrategias de aerolíneas internacionales exitosas.

En resumen, la investigación destaca la necesidad de integrar los indicadores no financieros en la planificación y dirección estratégica de las aerolíneas bolivianas. Estos indicadores no solo permiten evaluar el desempeño organizacional de manera más completa, sino que también son herramientas clave para garantizar la sostenibilidad, la competitividad y el crecimiento en un mercado global cada vez más exigente. BOA tiene la oportunidad de transformar su modelo de negocio y mejorar su posición en el mercado, siempre y cuando implemente un enfoque de planificación estratégica basada en la experiencia del cliente y las mejores prácticas internacionales.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Argüelles, L., Quijano, R., Magaña, D., y Cruz, C. (2020). Relación de los indicadores de desempeño.

Customer Gauge Academy. (2023) Curso sobre Net Promoter Score

Marín L. María, Ruíz M. Carmen (2019) "Los indicadores no financieros: su relación con el tamaño empresarial en distintos entornos de calidad. Universidad de la Rioja

Monroy, L., y Simbaqueba, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. Ciencia Unisalle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administración de empresas/1477/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administración%20de%20empresas/1477/)

Neira, P., y Guamán, G. (2021). Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las Decisiones Estratégicas Empresariales. Revista Economía y Política, (34), 95-111. <https://www.redalyc.org/journal/5711/571167877008/html/>

Khandelwa, M. (2022). La guía práctica para el Net Promoter Score (NPS)

Reichheld, Fred. de Bain & Company (2003), La pregunta definitiva: Cómo impulsar buenos beneficios y un crecimiento real

Reichheld, Fred. (2024) Ganar con propósito: La estrategia imbatible de amar a los clientes

ANEXOS

Proceso de Diseño Muestral

1.- Definición de la Población

Unidad: Personas que utilizaron línea aérea para viajar

Elemento: Personas mayores de edad que utilizaron línea aérea para viajar

Extensión: Aeropuerto de Alcantarí

Tiempo: Se realizó del 09 al 15 de noviembre del 2025

2.- Determinación del Marco Muestral

De acuerdo con datos del INE el número de usuarios en la gestión 2024 fue de 13.500 personas que utilizaron transporte aéreo en Bolivia.

3.- Selección de la Técnica de Muestreo

Se aplicó el muestreo aleatorio simple, para determinar la muestra de los usuarios que utilizan transporte aéreo.

4.- Determinación del tamaño de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Cantidad de usuarios 13.500 personas

Z = Nivel de confianza 1,96 dado un 95% de confianza

P = Probabilidad de que ocurra el evento (éxito) 95%= 0,95

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento (fracaso) 5%= 0,05

E = Error de estimación; 0,02 (2% de error de estimación)

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,95 * 0,05 * 13.500}{(0,02)^2(13.500 - 1) + (1,96)^2 * 0,95 * 0,05} = 433$$

Se realizaron las encuestas a 433 usuarios del transporte aéreo en el aeropuerto internacional de Alcantarí (en realidad se aplicaron 435 boletas).

Questionario:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe8eg1qdgXm3QF6qmIWXVDpg28mV1GQd4tCVumJsyggKIB6mg/viewform?usp=header>

NPS Calculator 1	
Type	Number of Responses
Promoters (9 & 10)	69
Passives (7-8)	127
Detractors (0-6)	239
Total Responses	435
Net Promoter Score	-39.16