

Tema: Desarrollo de un sistema de indicadores con el objetivo de facilitar la aplicación del Indicador de Excelencia Organizativa Empresarial en Agencias de Viajes.

Autores: Msc. Bisleivys Jiménez Valero.

Dr. Rogelio Suárez Mella.

Introducción

Tomando en consideración que en el ámbito turístico las herramientas descritas se han aplicado fundamentalmente en hoteles, se decide particularizar en un sector poco explorado, específicamente en el de las agencias de viajes. Fundamentalmente se toma como referencia el proceso de Gestión de Opcionales y Transfer, por ser uno de los más importantes y facilitarse su estudio, de acuerdo a las posibilidades de la autora, en el Polo Turístico de Varadero.

1.1-Breve reseña acerca las Agencias de Viajes.

Las Agencias de Viajes son empresas que se dedican profesionalmente, al ejercicio de actividades de mediación u organización de servicios turísticos, las mismas no tienen limitado su ámbito territorial de actuación y pueden extender su actividad a gran números de servicios turísticos.

Las actividades que realizan las Agencias de Viajes son muy numerosas, además, todas ellas están enfocadas al servicio del turista, a diferencia de otras empresas cuya relación con el turismo es solo parcial.

Como resultado de la creciente demanda turística y la masificación de las mismas, surgen en el mercado empresas de viajes que especializándose en la organización de paquetes de viajes, se han venido distinguiendo de las agencias clásicas por el carácter industrial utilizando en su actividad ya sea a nivel de producción, comercialización y venta de su producto que son los Tour Operadores, los cuales reúnen la demanda y concentra la masa de la oferta, crean productos aplicando técnicas comerciales propias de la industria de bienes de consumo. Algunos Tour Operadores con el objetivo de dominar el mercado, seleccionan agencias autorizadas para vender sus viajes, imponiendo un mínimo de producción.

Las Agencias de Viajes son empresas de servicios, que según el paso del tiempo ha ido brindando al turista lo que él ha querido, poniendo en práctica uno de los principios del marketing "Fabricar lo que se vende y no vender lo que se fabrica"

1.2-Clasificación de las Agencias de Viajes.

Las Agencias de Viajes se pueden clasificar siguiendo varios criterios.

De acuerdo a la magnitud de su operación:

- Minorista: Es la empresa pequeña que opera con un mínimo de empleados, es la dedicados exclusivamente a vender a menudeo.
- Mayorista: Se refiere a aquellas empresas que operan con una organización más especializada y cuenta según su volumen de operación con sucursales para atender a un mayor número de clientes.
- Operadora: Pueden ser empresas mayorista pura o minorista-mayorista. Operan sus propios viajes preparados para numerosos grupos o personas individuales, o los da en preparación a las agencias grandes o pequeñas.
- Prestadoras de servicios: Se limita a ofertar alquiler de automóviles con o sin chofer, guías de turismo sin automóviles o bien sólo actúa como representantes de hoteles y transportistas.

De acuerdo al tipo de mercado:

- Agencias de turismo receptivo: Son las que organizan y manejan viajes y/o proporcionan ciertos servicios aislados al turista que proviene de un lugar distinto al de la localización de la agencia.
- Agencia de turismo de exportación: Son las que venden tantos servicios aislados como viajes organizados, generalmente por otra agencia del exterior, a turistas nacionales que visitan el extranjero.
- Agencias de turismo receptivo y de exportación: Son las que manejan simultáneamente viajes para turistas dentro y fuera de un país.

De acuerdo a su carácter administrativo:

- Agencias: Son las empresas matrices.
- Sub-agencias: Son las sucursales en el país o filiales en el extranjero.

1.3-Funciones básicas de las Agencias de Viajes.

Las funciones de una Agencia de Viajes son las de organización, promoción, reservación y venta de servicios de transportación, alojamiento, alimentación, visitas a lugares y eventos de interés, transportación local y visitas organizadas así como también facilita el trámite de documentos tales como pasaporte, visas, seguros, créditos, etc.

Estas funciones requieren un continuo contacto de la agencia de viajes con los hoteleros y transportistas.

Las relaciones entre agencias y prestadores de servicios están basadas en el principio fundamental de que el proveedor reserva a la agencia una comisión por deducir el precio que se cobra normalmente al cliente, para no encarecer los servicios al turista.

Estas agencias requieren conocer la realidad que les rodea antes de ofrecer discriminadamente sus servicios turísticos, para esto debe estar pendiente de factores tales como: influencias ambientales que afectan la relación oferta-demanda, la estructura del mercado, las razones de compra de los servicios de la agencia de viaje por el cliente así como la competencia, una vez conocido todo esto la agencia determina de acuerdo a sus posibilidades como responder y adecuarse al mercado.

1.4-Confección de un patrón de Excelencia para la Gestión de Transfers y Opcionales en Agencias de Viajes.

En el caso de la división de las agencias receptoras cubanas que operan en Varadero (Ej: Cubatur, Havanatur, Viajes Cubanacan, Gaviotatur, Paradiso), el proceso fundamental definido en todas es el de la Gestión de Transfers y Opcionales (**Ver Anexo 1**), ya que la gestión de ventas de capacidades de alojamiento y relación con hoteles y turoperadores extranjeros en todos los casos se centraliza en La Habana.

Quedando definidos los opcionales como las actividades que desarrolla el turista en nuestro país y que no están en su paquete turístico. Pueden ser excursiones (paseos, giras o viajes), cenas, conciertos, actividades náuticas, aéreas y recreativas dentro de Cuba y fuera del país.

Y la operación turística Transfer consiste en trasladar clientes de un lugar a otro, en algún momento de su estancia en el país.

De acuerdo con el estudio realizado en varias agencias por la autora se considera que existen varios Departamentos que tributan directamente dicho proceso, los cuales se mencionan a continuación y se expone brevemente la funcionalidad de los mismos:

Representantes de TT.OO: Este Departamento es el encargado de ofrecer al cliente una visión de los productos opcionales que posee la agencia, para esto el representante debe poseer conocimientos acerca de las opcionales y tratar al cliente de forma agradable, de manera que lo estimule a comprar algunos de los productos que ofrece la entidad. Es válido decir que los clientes contactan con los representantes de TT.OO en el extranjero y ya vienen con un conocimiento previo acerca de los productos opcionales y además realizan el primer viaje en nuestro país mediante el transfer de entrada con trabajadores de la agencia (en este caso Guías) que junto a los representantes, son los que le dan la bienvenida al país.

Existe un representante por cada TT.OO, especializado en el idioma correspondiente.

Opcionales: Departamento éste donde existen las coordinadoras, las cuales son las encargadas de dar información a los usuarios sobre los productos opcionales, receptionan los pedidos de los clientes, ya sean, por ticket, por teléfono o por fax y consultan o toman decisiones en caso necesario sobre imprevistos.

Promotores de ventas en formaciones turísticas (hotesas): Este grupo de personas se encuentran diseminadas por los hoteles de Cubanacan, y son los responsables del Buró de Turismo en dichas instalaciones, las cuales tienen como objetivo vender los productos opcionales a los clientes que se interesen por este servicio.

Transfer: Aquí es donde se elabora la documentación para la recogida por los hoteles.

Guías: En este departamento es donde se asigna el trabajo de los guías y se les informa del trabajo asignado.

Puesto de Mando: Este Departamento es el que vela por el fiel cumplimiento de las órdenes de trabajo, es el encargado de avisar, actualizar y tomar decisiones debido a la introducción de cambios de última hora. Está al tanto de todo el proceso que debe seguir el guía, para la realización eficaz y la plena satisfacción del usuario.

En base a este proceso clave, se dieron los primeros pasos para determinar los medidores que conformarían el patrón de excelencia, reuniendo a varias personas con conocimiento de las actividades de estos procesos, los cuales reunían varios requisitos como años de experiencia en el puesto ocupacional y conocimientos acerca de las demás áreas de las agencias, por haber estado laborando en ellas anteriormente.

Para una primera aproximación a los medidores de la agencia de viajes Cubanacan intervinieron en primera instancia el jefe de personal, el técnico en relaciones públicas, el técnico en programación, control y supervisión en operaciones turísticas; varios representantes de TT.OO, varios guías, el jefe de representaciones, el jefe del buró de guías y opcionales, el subdirector de operaciones turísticas y varias hotesas, de la Agencia de Viajes Cubanacan, también algunos trabajadores de la Agencia de Viajes Cubatur y otros colaboradores, especializados de los centros de educación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero (EHTV) y de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" (UMCC), quedando en primera instancia los medidores siguientes:

1. Correspondencia del producto que se brinda con los requerimientos con que se promueven.
2. Precios flexibles y competitivos.
3. Capacidad de rediseño del producto con las exigencias del mercado.

4. Ofertas variadas.
5. Nivel de coordinación entre las entidades (prestatarios) que participan en el proceso de servicio.
6. Disponibilidad de los medios de transporte.
7. Cumplimiento puntual de los horarios previstos.
8. Equipos confortables con ambiente agradable.
9. Trabajadores con elevada profesionalidad y calificación idiomática.
10. Nivel de compromiso de los trabajadores.
11. Conocimiento histórico-conceptual del personal de contacto.
12. Cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en el diseño del producto.
13. Grado de cumplimiento de las normas de comportamiento éticas con el cliente.
14. Nivel de satisfacción del cliente.
15. % de quejas con respecto al período anterior.
16. Nivel de rentabilidad.
17. % de opcionales que representa las excursiones vendidas por terceros (receptivos).
18. % de TT.OO con ventas representativas.
19. Prontitud de la respuesta al cliente.
20. Tiempo de contratación con los prestatarios.
21. Nivel de compromiso con la imagen corporativa.

Posteriormente se realizó una sesión de brainstorming, en la cual se procedió a aplicar el método Kendall entre los expertos:

- Directora de la Agencia de Viajes Cubanacan
- Sub-Director Comercial de la Agencia de Viajes Cubanacan
- Director de la Agencia de Viajes Cubatur
- Especialista de Calidad de la Agencia de Viajes Cubanacan
- Jefe de Recursos Humanos de la Agencia de Viajes Cubanacan
- Jefe de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubanacan
- Jefe de Operaciones de la Agencia de Viajes Cubatur
- Director del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de Matanzas

Tomando como precedente investigaciones realizadas (Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2002; Artola Pimentel, 2002), se reconoce la necesidad de evaluar el grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos. El procedimiento más utilizado para este fin es la metodología de Oñate Ramos (1988), quedando todas las personas seleccionadas con un valor mayor e igual a 0.7. Además, estas personas poseen grados científicos, y en algunos casos otorgados por instituciones internacionales.

En el **Anexo 2** se muestran los resultados del método Kendall, el cual dio un valor de 0.66 y del cual se pudo discernir entre todos los medidores los que quedarían como medidores finales los cuales conforman el Patrón de Excelencia de Agencias de Viajes y se expresan a continuación:

1. **Cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en el diseño del producto:** Este medidor se refiere a la calidad que debe existir en todo el proceso, desde que el cliente hace el pedido, ya sea por teléfono, por e-mail o cara a cara con los trabajadores de la entidad, hasta que el cliente retorne a su

lugar de estancia en el país, incluyendo la profesionalidad de los trabajadores que intervienen directamente con ellos. También en este proceso de servicio, intervienen varias instalaciones, las cuales adoptan el nombre de prestatarios, en los contratos firmados por ambas partes una premisa fundamental lo constituye la calidad con que se van a ofertar los productos de cada instalación, de ahí que sea fundamental velar por el estricto cumplimiento de estas medidas, que en caso contrario, inmediatamente, reflejaría una queja o demanda por parte de los clientes, lo cual no es provechoso para la entidad.

2. **Nivel de satisfacción del cliente:** Vivimos en un entorno comercial, que se supone es de competencia perfecta, tan imprevisible, competitivo y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse un hueco en el mercado cada vez más agresivo. Es muy importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización. Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y por tanto darán mayores ingresos y durante un mayor período de tiempo.
3. **Nivel de rentabilidad:** Para toda organización es muy importante ser una entidad poderosa, rentable, lo cual generaría beneficios, no solo para ella, sino también contribuyendo a la economía del país, de ahí que constituya este un medidor fundamental de la excelencia para todas las organizaciones, y en particular para las agencias de viajes.
4. **Correspondencia del producto que se brinda con los requerimientos con que se promueven:** Todos los productos/servicios que se ofrecen en las agencias de viajes, se encuentran registrados en catálogos, los cuales los poseen: la propia organización, las hotesas que se encuentran en los buroes de turismo de cada hotel perteneciente a la cadena o grupo según sea la agencia y también los representantes de TT.OO. Todas estas personas que poseen el catálogo, son personal de contacto, ellos le exponen al cliente los productos que la entidad oferta y les muestran el catálogo, por tanto el cliente se crea expectativas en relación a los productos/servicios registrados en él, de ahí que, a la hora de llevarse a cabo la actividad, o sea, de brindar el producto/servicio, se debe cumplir con lo que está regulado.
5. **Capacidad de rediseño del producto con las exigencias del mercado:** Con el fin de satisfacer al cliente, de complacerlo en todo lo que esté al alcance, la organización debe realizar investigaciones en cuanto al nivel de aceptación por parte del cliente, de los servicios ya establecidos. Este medidor se refiere a que una vez que los clientes prefieran realizar un tipo de actividad que no esté referida en el catálogo, la organización pueda responder a ese anhelo del cliente con la realización de un nuevo producto/servicio, o el rediseño de uno ya existente, o sea, la entidad debe ser previsoras en ese aspecto ya que pueden existir otras organizaciones que se den cuenta de la situación y satisfagan al cliente, y esto daría como resultado perder cuota de mercado.
6. **Precios flexibles y competitivos:** Un medidor de excelencia en agencias de viajes lo constituye el hecho de poder ser flexible con los precios, ya que así se incentiva al cliente y además esto constituye una buena política de la entidad, ya que, en el caso de que existan un grupo de clientes conformado por 8 o 10 personas que viajan juntos y por tanto deseen comprar una opcional para todos,

la entidad posea políticas de negociación para estos casos donde se les pueda hacer una rebaja en el precio total, lo cual resultaría beneficioso a la entidad, ya que pueden aprovechar al máximo la capacidad total de los vehículos y satisfacer al cliente un poco más, aquí también se puede citar la diferencia de precio que existe en el caso de los niños con respecto a los adultos.

7. **Ofertas variadas:** Una esencial medida de las agencias de viajes lo constituye el hecho de poder contar con múltiples ofertas, ya que esto le da al cliente diferentes opciones para satisfacer sus deseos, ya que existen clientes que viajan en varias ocasiones al país y esto constituiría un atractivo para ellos. Además estas entidades deben de explotar los atractivos turísticos del país con el fin de obtener ventajas competitivas y ofrecer al cliente disímiles productos, en los cuales el cliente salga complacido.
8. **Nivel de coordinación entre las entidades (prestatarios) que participan en el proceso de servicio:** Una agencia de viajes, casi siempre, posee entidades que forman parte de su proceso de servicio, ya que en los productos/servicios que está tiene diseñado intervienen varias organizaciones tales como: museos, restaurantes, hoteles, servicio de transportación (aéreos, marítimos o terrestres), y otros; por tanto, debe existir un nivel de coordinación entre ellos eficiente, para esto, se realizan los contratos entre las entidades, los cuales deben ser respetados y cumplidos en toda su cabalidad.
9. **Disponibilidad de los medios de transporte:** Este medidor se refiere a la cantidad de vehículos presente en las empresas transportistas, ya que puede darse el caso de que una agencia de viajes necesite una cierta cantidad de equipos para brindar su servicio y la transportista no tenga toda la disponibilidad suficiente de carros para cumplir con tal objetivo. También este medidor se refiere a la eficiencia del servicio por parte de éstas, incluyendo aquí la seguridad que brindan estos medios de transportes, (ya sean marítimos, aéreos o terrestres), también la comodidad y la limpieza de los mismos.
10. **Prontitud de la respuesta al cliente:** Al ser las agencias de viajes una entidad de servicio, el cliente puede hacer su pedido de forma directa e indirecta, directamente con los representantes o con las hotesas que se encuentran en los buroes de turismo habilitados en cada hotel o ir personalmente a la agencia, también puede ser indirectamente, mediante una llamada telefónica, un fax o un correo electrónico, de ahí, que la velocidad con que se le de la respuesta al cliente constituye un medidor de excelencia en las agencias de viajes, siempre tratando de satisfacer al cliente dándole un buen trato e informarle todo lo que éste desee saber.
11. **% de opcionales que representa las excursiones vendidas por terceros:** Dentro del territorio existen varias agencias de viajes, en ocasiones éstas agencias venden opcionales, o sea, productos, a pocos clientes y les conviene mejor comprarle la excursión a otra agencia que invertir ellas mismas tiempo y recursos para satisfacer a sus clientes. Entonces una medida de excelencia para cualquier agencia de viajes lo constituye el hecho de que otras agencias confíen plenamente en sus servicios y cuenten en primera instancia con esta para satisfacer a sus clientes. Mientras mayor sea el número de opcionales vendidas a otras agencias mayor será el prestigio de la entidad en cuestión y por ende se elevarán los beneficios para la misma.

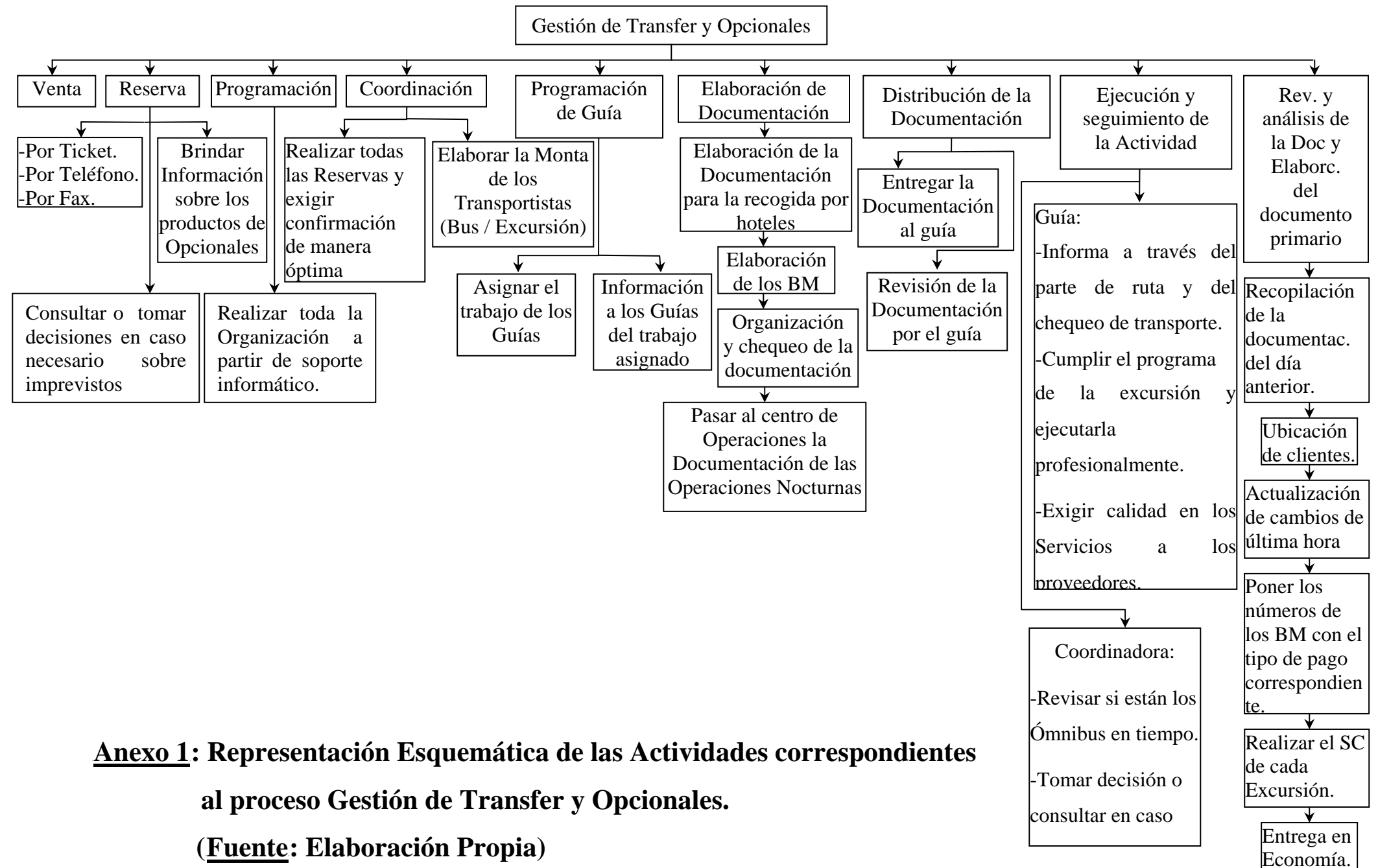
Conclusiones

Todas las organizaciones para desarrollarse se trazan políticas de análisis, que impulsan a los directivos a tomar acciones en base a los resultados de dichas evaluaciones. Aquí se presenta una herramienta importante para evaluar una empresa sobre criterios de excelencia con énfasis en la innovación, definido con 11 medidores y evaluados en Cubanacán y Cubatur con grandes aportes a la entidad.

Con esta metodología se confeccionó también el software GVC, incrementándole otras cuatro herramientas y aplicado en varias entidades del Polo Turístico Varadero.

Bibliografías

1. Brito Viñas, Beatriz Cristina. 2000. Modelo conceptual y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de Gestión Tecnológica y de la Innovación en la empresa manufacturera cubana. Trabajo de Diploma en opción al título de Doctora en Ciencias Técnicas.
2. Chirini Rivero, A. 1999. Utilización de herramientas económicas para la toma de decisiones en la Agencia de Viajes Cubanacan. Tesis en opción al título de Licenciado en economía. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
3. Consejería de Economía y Trabajo ¿Qué son los modelos de Excelencia Empresarial?. www.promoredex.com/calidad_modelos.htm
4. Cornejo, M. A. 1996. “Excelencia directiva para lograr la productividad”. Editorial Grad, México.
5. Cornejo, M. A. 1996 “Excelencia: La nueva competencia: liderazgo y calidad total”. Editorial Grad, México.
6. Cornejo, M. A. 1996. “Enciclopedia de la Excelencia”. T-I-IV. Editorial Grijalbo, México.
7. Cornejo, M. A. 1995. “Valores de la excelencia para triunfar” T-I. Editorial Grad, México.
8. Grieco, P. L. (1997). World Class. Excelencia empresarial. Ediciones Deusto, S.A., Barcelona.
9. Negrín Sosa, E. & Suárez Mella, R. (2001/b/). La Excelencia Organizativa Industrial y Hotelera. Revista Retos Turísticos. Vol.1, No 1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
10. Suárez Mella, R. et al. (2001). El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos. Editorial Academia, Ciudad de La Habana.



Anexo 1: Representación Esquemática de las Actividades correspondientes al proceso Gestión de Transfer y Opcionales.
(Fuente: Elaboración Propia)

Anexo 2: Método de Kendall utilizado para determinar los medidores que conformarán el patrón de Excelencia en Agencias de Viajes.

Características	Criterios de los Expertos							$\sum_{i=1}^L A_i$	Δ	Δ^2
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇			
Correspondencia del producto que se brinda con los requerimientos con que se promueven.	3	3	8	2	4	9	9	38	-39	1521
Precios flexibles y competitivos.	9	10	1	3	8	8	5	44	-33	1089
Capacidad de rediseño del producto con las exigencias del mercado.	4	2	13	4	5	7	4	39	-38	1444
Ofertas variadas.	12	6	5	8	9	3	8	51	-26	676
Nivel de coordinación entre las entidades (prestatarios) que participan en el proceso de servicio.	8	7	4	10	7	18	6	60	-17	289
Disponibilidad de los medios de transporte.	6	9	6	9	13	6	17	66	-11	121
Cumplimiento puntual de los horarios previstos.	7	15	14	16	19	16	21	108	31	961
Equipos confortables con ambiente agradable.	18	17	15	15	20	14	19	118	41	1681
Trabajadores con elevada profesionalidad y calificación idiomática.	19	16	17	18	21	15	15	121	44	1936
Nivel de compromiso de los trabajadores.	14	14	12	17	2	11	13	83	6	36
Conocimiento histórico-conceptual del personal de contacto.	20	21	18	20	12	17	20	128	51	2601
Cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en el diseño del producto.	2	1	3	1	11	4	3	25	-52	2704

Grado de cumplimiento de las normas de comportamiento éticas con el cliente.	17	4	16	5	16	13	10	81	4	16
Nivel de satisfacción del cliente.	5	8	2	6	10	2	2	35	-42	1764
% de quejas con respecto al período anterior.	11	13	9	13	17	12	14	89	12	144
Nivel de rentabilidad.	1	5	7	7	15	1	1	37	-40	1600
% de opcionales que representa las excursiones vendidas por terceros (receptivo)	15	18	21	12	6	19	7	98	21	441
% de TT.OO con ventas representativas.	21	20	19	21	18	20	18	137	60	3600
Prontitud de la respuesta al cliente.	13	11	11	11	3	5	12	66	-11	121
Tiempo de contratación con los prestatarios.	16	19	20	19	14	21	16	125	48	2304
Nivel de compromiso con la imagen corporativa.	10	12	10	14	1	10	11	68	-9	81