

Modelo de medición de excelencia empresarial en agencias de viajes

Model to measure Enterprise excellence in travel agencies

MSc. Bisleivys Jiménez Valero. bisleivys.jimenez@umcc.cu CETUM, Facultad INDECO, Dr. C. Rogelio P. Suárez Mella. Vice-decano de Investigación y Postgrado Facultad INDECO. Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas. Cuba.

Resumen

El turismo es una de las actividades que repercuten en el impacto económico del desarrollo de la nación cubana y las agencias de viajes constituyen parte esencial en proceso; sin embargo, no existe un modelo que mida la excelencia empresarial con la aplicación de herramientas de Gestión de la Tecnología y la Innovación (GTI), lo cual impide una adecuada coordinación y búsqueda de acciones innovadoras que contribuyan a un mejor servicio para alcanzar la excelencia empresarial en las mismas, lo que constituye un problema científico a resolver.

En consecuencia, el objetivo general de esta investigación lo constituye la creación de un modelo que mida la excelencia empresarial en agencias de viajes (EAV), lo cual se destaca como novedad científica del trabajo, ya que hasta el momento no se ha reportado la existencia de investigaciones precedentes respecto al tema.

Para cumplimentar los objetivos se utilizaron métodos y herramientas, tales como: Método del Coeficiente de Kendall, Triángulo de Füller, Metodología de Oñate Ramos para la selección de expertos, así como los propios del tema.

Como resultado fundamental se obtiene un sistema de indicadores para determinar la excelencia en agencias de viajes.

Palabras Clave: Agencias de Viajes, excelencia empresarial, gestión empresarial, gestión de la tecnología y la innovación.

En el mundo actual, con el constante y veloz avance de las tecnologías empleadas, tanto en las empresas de servicios como en las de producción, se hace necesaria la evaluación periódica empresarial en todos los aspectos.

Con este análisis, las organizaciones encontrarían sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; y

Abstract

Tourism is one of the activities that has an economic impact in the development of Cuban nation. Travel agencies constitute an essential element in that tourism development. However, there is not any model to measure enterprise excellence with the application of tools related to Management of Technology and Innovation (GTI), which avoids an adequate coordination and search of innovation actions that contribute to a better management for achieving enterprise excellence. This is a scientific problem to be solved.

Therefore, the general objective of this research is to develop a model which allows to measure enterprise excellence in travel agencies (EAV). This is pointed as a scientific novelty, because so far, any other previous paper about the topic has been presented.

To fulfil the objectives already proposed, methods and tools were used such as the method of Kendall's coefficient, Fuller Triangle, Onate Ramos' methodology for the selection of experts, as well as the owns of the topic that is being developed.

As a main result, a system of indicators were obtained to determine the excellence in travel agencies.

Key words: Travel Agencies, enterprise excellence, enterprise management, technology and innovation management.

de esta forma trazarse una estrategia completa, encaminada a la mejora del funcionamiento del sistema, que contribuya al incremento de la eficiencia y eficacia, tareas primordiales en las condiciones actuales, donde la competitividad desempeña un papel de primer orden, ya que es ésta quien empuja a las entidades a la implementación y desarrollo de las nuevas tecnologías.

En el caso de la división de las agencias receptoras cubanas que operan en Varadero (Cubatur, Havana-tur, Viajes Cubanacán, Viajes Gran Caribe, Viajes Horizontes, Paradiso, entre otras), el proceso fundamental definido en todas es el de la Gestión de Transfers y Opcionales (Anexo), ya que la misión de ventas de capacidades de alojamiento y relación con hoteles y turoperadores extranjeros, en todos los casos, se centraliza en La Habana. Se define opcionales como las actividades que desarrolla el turista 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 como el traslado de clientes de un lugar a otro, en algún momento de su estancia en el país.

De acuerdo con el estudio realizado en varias agencias, se considera que existen varios departamentos que tributan directamente al proceso de transfer y opcionales, los cuales se mencionan a continuación con una brevemente exposición de su funcionalidad:

Representantes de Tour Operadores (TT.OO): Es el encargado de ofrecer al cliente una visión de los productos opcionales que posee la agencia.

Opcionales: Brinda información a los usuarios sobre los productos opcionales, se reciben los pedidos de los clientes, y se consultan o toman decisiones en caso necesario.

Promotores de ventas (hoteles): Encargados de vender los productos opcionales disponibles en las entidades hoteleras, a los clientes que se interesen por este servicio.

Transfer: Departamento donde se elabora la documentación para la recogida de clientes por los hoteles.

Guías: Asignación del trabajo a los guías.

Puesto de mando: Vela por el fiel cumplimiento de las órdenes de trabajo, avisa, actualiza y toma 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.

Pasos para la determinación del modelo de excelencia empresarial en agencias de viajes

1. Selección del grupo de personas expertas en el tema, mediante metodología Oñate Ramos.

2. Propuesta de posibles medidores de excelencia empresarial para este tipo de entidad, por un grupo de personas anteriormente seleccionadas con características afines.

3. Determinación de los medidores de excelencia empresarial para AAVV (Agencias de Viajes), mediante método Kendall.

4. Cálculo de los pesos específicos por cada medidor, mediante el triángulo de Fuller.

5. Determinación del método de cálculo a utilizar.

6. Evaluación de cada medidor en un rango de valores de 1 a 10, donde 10 es el máximo valor otorgado a cada medidor.

7. Determinación de la excelencia empresarial en AAVV

En base a este proceso clave, se dieron los primeros pasos para determinar los medidores que conformarían el patrón de excelencia, donde se seleccionaron varias personas con conocimiento de las actividades de estos procesos, y que reunían entre otros requisitos 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 definir los medidores de la agencia de viajes, intervinieron 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 del buró de guías y opcionales, el subdirector de operaciones turísticas y varias hoteas, de la Agencia de Viajes Cubanacán, 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), donde quedaron 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 (prestarios) 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 con la organización.

11. Conocimiento histórico-conceptual por parte 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. Porcentaje de quejas con respecto al período anterior.

16. Nivel de rentabilidad.

17. Porcentaje de opcionales que representa las excursiones vendidas por terceros (receptivos).

18. Porcentaje 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 (tormenta de ideas), en la cual se procedió a aplicar el método Kendall entre los expertos:

- Directora de la Agencia de Viajes Cubanacán
- Subdirector comercial de la Agencia de Viajes Cubanacán
- Director de la Agencia de Viajes Cubatur
- Especialista de Calidad de la Agencia de Viajes Cubanacán
- Jefe de Recursos Humanos de la Agencia de Viajes Cubanacán
- Jefe de Opcionales de la Agencia de Viajes Cubanacán
- Jefe de Operaciones de la Agencia de Viajes Cubatur
- Director del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de Matanzas

En 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 (1998), en el que todas las personas seleccionadas obtuvieron un valor mayor e igual a 0.7, considerándose expertos porque además, poseen grados científicos, y en algunos casos otorgados por instituciones internacionales.

El método Kendall arrojó un valor de 0.66 y del cual se pudo discernir entre todos los medidores los que quedarían como 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 eficacia que debe existir en todo el proceso, la profesionalidad de los trabajadores y la validez de los productos ofertados por las entidades prestatarias.

2. Nivel de satisfacción del cliente: Es muy significativo conocer la satisfacción del cliente ya que existe relación directa entre esta y su fidelidad, y por consecuencia, con los ingresos de la organización.

3. Nivel de rentabilidad: Para toda organización es singularmente trascendente ser una entidad poderosa, rentable, lo cual generaría beneficios, no solo para ella, sino también para la economía del país, de ahí que constituya un medidor fundamental de la excelencia para todas las estructuras, y en particular para las agencias de viajes.

4. Correspondencia del producto que se brinda con los requerimientos con que se promueven: Se refiere 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, específicamente con lo que se vende en los buroes de turismo o los TT.OO.

5. Capacidad de rediseño del producto con las exigencias del mercado: 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 respondería a ese anhelo 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 ser flexible con los precios, ya que así se incentiva al cliente lo que constituye una buena política de la entidad.

7. Ofertas variadas: Una esencial medida de las agencias de viajes lo constituye el hecho de contar con múltiples ofertas, ya que le da al cliente diferentes opciones para satisfacer sus deseos, pues existen clientes que viajan en varias ocasiones al país y esto constituiría un atractivo para ellos. Además estas entidades deben explotar los atractivos turísticos del país con el fin de obtener ventajas competitivas y ofrecer disímiles productos, en los cuales el cliente salga complacido.

8. Nivel de coordinación entre las entidades (prestatarios) que participan en el proceso de servicio: Debe existir un nivel de coordinación eficiente entre las entidades implicadas en el proceso, para lo que se realizan los contratos, los cuales serán respetados y cumplidos cabalmente.

9. Disponibilidad de los medios de transporte: Este medidor se refiere a la cantidad de vehículos presentes en las empresas transportistas, a la eficiencia del servicio por parte de estas, incluyendo aquí

la seguridad que brindan estos medios de transportes (ya sean marítimos, aéreos o terrestres), asimismo la comodidad y la limpieza de los mismos.

10. **Prontitud de la respuesta al cliente:** Alude al tiempo con que se le da la respuesta al cliente, siempre tratando de satisfacerlo con buen trato e informarle todo lo que desee saber.

11. **Porcentaje de opcionales que representa las excursiones vendidas por terceros:** Representa la cantidad de opcionales (expresadas en tanto por ciento) vendidas por otras agencias.

Una vez determinado los medidores de excelencia para Agencia de Viajes se procede a su aplicación en la AA.VV Cubanacán, donde se procedió a evaluarlos mediante un análisis exhaustivo de cada uno de ellos con un equipo de la entidad, donde primeramente se le dio un orden de prioridad a cada medidor, mediante el método de comparación por parejas (Triángulo de Füller) y con la utilización como fuente principal de ventaja en el tiempo el software "GVC" (Gestión de Vitalidad en entornos Competitivos).

A continuación se expone, a manera de resumen, una tabla en la cual se observan plenamente los efectos de esta herramienta.

Tabla 1: Resultados de la aplicación de la herramienta que evalúa la excelencia organizativa empresarial en la Agencia de Viajes Cubanacán.

Medidor	Peso	Puntuación	IPIV
1-Cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en el diseño del producto.	0.1091	8	0.8728
2-Nivel de satisfacción del cliente.	0.1273	8	1.0184
3-Nivel de rentabilidad.	0.0909	10	0.9090
4-Correspondencia del producto que se brinda con los requerimientos con que se promueven.	0.1455	10	1.4550
5- Capacidad de rediseño del producto con las exigencias del mercado.	0.0727	8	0.5816
6-Precios flexibles y competitivos.	0.0727	8	0.5816
7-Orientas variadas.	0.1818	8	1.4544
8-Nivel de coordinación entre las entidades (prestarios) que participan en el proceso de servicio.	0.0545	8	0.4360
9-Disponibilidad de los medios de transporte.	0.0909	2	0.1818
10-Prontitud de la respuesta al cliente.	0.0364	8	0.2912
11-Nivel de compromiso con la imagen corporativa.	0.0182	8	0.1456
TOTAL	1		7.9274

Con los datos reflejados en la tabla 1 se procedió a determinar el nivel de excelencia empresarial en la Agencia de Viajes Cubanacán, mediante la siguiente expresión:

$$EOE = \frac{\sum_{i=1}^K P_i \cdot V_i}{10 \left(\sum_{i=1}^K V_i \right)} \cdot 100$$

EOE=0.79274x100%
EOE=79.27%

Aunque este valor se considera adecuado para aspirar a la excelencia organizativa en empresas cubanas según el criterio de Suárez Mella (2001); en la investigación se analizaron las causas de la baja puntuación otor-

gada al indicador # 9, al recibir una evaluación muy inferior al resto (Mal) y se les dio tratamiento.

Conclusiones

1. Se diseñó un modelo de medición de excelencia para Agencias de Viajes, compuesto por 11 variables y se determinó un peso específico para cada variable.
2. El modelo propuesto se aplicó en una agencia de viajes del polo turístico de Varadero, concluyó que la entidad aspira a la excelencia empresarial.

Bibliografía

- Artola Pimentel, M. L. 2002. Modelo de evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros en Cuba. Matanzas. 130 h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Técnicas. Universidad de Matanzas.
- Consejería de Economía y Trabajo ¿Qué son los modelos de Excelencia Empresarial?. [Consulta: 15 marzo 2004]. Disponible en: www.promoredex.com/calidad_modelos.htm
- Chirini Rivero, A. 1999. Utilización de herramientas económicas para la toma de decisiones en la Agencia de Viajes Cubanacán. Matanzas. 75 h. Tesis en opción al título de Lic. en Economía. Universidad de Matanzas.
- Evaluar procesos. [Consulta: 14 abril 2004]. Disponible en: personales.jet.es/amozarrain/efqm.htm
- Excelencia. [Consulta: 10 abril 2004]. Disponible en: www.clminnovacion.com/documentacion/excelencia/default.htm
- Excelencia Empresarial, Cultura Empresarial. [Consulta: 10 abril 2004]. Disponible en: personales.jet.es/amozarrain/ElModeloEFQMdeexcelenciaempresarial. [Consulta: 5 abril 2004]. Disponible en: www.clminnovacion.com/documentacion/excelencia/excelenmod.htm
- Negrín Sosa, E. 2002. El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en empresas de servicio hotelero. Matanzas. 130 h. Tesis en opción al grado científico de Dr. C. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Nogueira Rivera, D. 2002. Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas. Matanzas. 130 h. Tesis en opción al grado científico de Dr. C. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Suárez Mella, R. ...et al. 2001. El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos. Ciudad de La Habana: Editorial Academia. 174 p.

Recibido: 25-10-09
Aceptado: 15-12-10