



Manual de Gestión de la Calidad en el Sector de Agencias de Viajes



Manual de Gestión de la Calidad en el Sector de Agencias de Viajes



Este libro ha sido elaborado por el equipo de Turismo de PricewaterhouseCoopers:

Alberto Marín Vidal, Eduardo Jaren Ceballos, Carmela Belio Pascual y Xavier Manchón Mauri.

La redacción final ha contado con la supervisión de **Luciano Bray.**

© SECRETARIA DE ESTADO DE COMERCIO, TURISMO Y PYME

© PRICEWATERHOUSECOOPERS

Depósito Legal: M-13526-1999

Producción gráfica: COMPROPRES, S. L. - C/. Resina, 13-15. 28021 Madrid

PROLOGO. Presentación del Presidente de FEAVV	7
PREFACIO	9
Las agencias de viaje ante los nuevos retos	9
Diagnóstico del sector.....	12
Propósito y estructura del libro.....	13
CAPITULO I: LA CALIDAD DEL SERVICIO	15
1. Fundamentos de la Calidad Total	15
1.1. El cliente como prioridad de la empresa	15
1.2. La calidad como medio para la satisfacción del cliente.....	16
1.3. La calidad del servicio como resultado de la calidad de los procesos y del sistema de prestación del servicio	18
1.4. La mejora continua	19
1.5. La involucración de los recursos humanos	20
2. Características de éxito en la Calidad Total	21
3. El nuevo modelo de gestión	23
4. Lista de chequeo	29
CAPITULO II: CÒMO REDESCUBRIR AL CLIENTE.....	33
1. El cliente de las Agencias de Viajes.....	34
2. Los sistemas de escucha al cliente.....	36
3. Sistema de gestión de quejas y sugerencias de clientes.....	39
3.1. Implantación del sistema. Pasos a seguir.....	40
4. Sistema de medición de la satisfacción del cliente	47
4.1. Etapas a seguir en la implantación del sistema	49
4.2. Resultados del Diagnóstico	54
5. La focalización hacia el cliente.....	65
CAPITULO III: EL DISEÑO Y LA PROGRAMACION DEL SERVICIO	67
1. Modelo conceptual para el diseño y la programación	68
1.1. El concepto de servicio	68
1.2. El proceso y los elementos	76
2. La cadena de valor sectorial	82
3. La estrategia de la asociación con los proveedores.....	86

CAPITULO IV: LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS	91
1. La ejecución de los procesos de negocio	92
1.1. Definición de los procesos	93
1.2. Identificación de los procesos prioritarios	98
1.3. Análisis de los procesos prioritarios	99
2. La gestión día a día	106
3. Seguimiento de los procesos: El sistema de indicadores	112
3.1. Estructura del sistema.....	114
3.2. Selección de indicadores	115
4. Sistema de calidad sectorial.....	117
 CAPITULO V: LA GESTION DE LA RELACION CON EL CLIENTE	 125
1. La relación con los clientes	126
2. Niveles en la comunicación.....	126
3. Tipología de clientes y trato.....	129
4. Gestión de incidencias en el servicio ofrecido	133
4.1. Implantación del sistema.....	134
4.2. Resultados del diagnóstico	135
 CAPITULO VI: LOS PROCESOS DE GESTION	 147
LA PLANIFICACION EFICAZ	148
1. Planificación tradicional vs planificación empresarial avanzada ..	148
2. La elaboración y estructuración del Plan Anual	150
LA GESTION DE LA MEJORA	157
3. El método P-D-C-A.....	158
3.1. Fases del método	158
3.2. Consideraciones generales sobre el P-D-C-A.....	164
4. Las formas organizativas para la mejora	166
4.1. Grupos de mejora	166
4.2. Organización del front line	167
4.3. El CEDAC.....	168
4.4. Las contribuciones individuales.....	170
5. Herramientas complementarias para potenciar resultados de éxito	171
5.1. La transformación de un empleado en un "pequeño científico"	172
5.2. La hoja de recogida de datos.....	172
5.3. La estratificación	175
5.4. El diagrama de Pareto	178
5.5. El diagrama causa-efecto.....	181
5.6. El brainstorming	185
 CAPITULO VII: BIBLIOGRAFIA.....	 193

PRÓLOGO

por **Jesús Martínez**
Presidente de FEEAV

En 1995 y, concretamente en nuestro XII Congreso, se analizó la situación de alta competitividad en la mayoría de los sectores de nuestra economía y, muy especialmente en el turístico, poniéndose de manifiesto la preocupación de los empresarios por alcanzar la máxima satisfacción del cliente, así como la necesidad de incrementar la calidad en el servicio y en la gestión empresarial, conscientes de ser éste el elemento esencial para conseguir dicho objetivo.

A partir de este momento, la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes, desarrolló, con el apoyo de la Dirección General de Turismo (Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes), y la asistencia técnica de Coopers & Lybrand, un proyecto para «La Implantación de la Calidad Total y la mejora de procesos en Agencias de Viajes» que se ha realizado desde el segundo semestre de 1995 hasta el fin del año 1998.

En él han participado 25 Agencias de Viajes (Mayoristas-Minoristas y Receptivas) teniendo como objetivo el impulsar la calidad en el Sector como vía sólida para alcanzar mayores niveles de competitividad.

Dicho proyecto ha permitido realizar un diagnóstico de la situación, en cuanto a eficiencia de procesos de las Agencias e identificar las prioridades de actuación con la elaboración de un manual de procedimiento.

El contenido de esta obra, culminación de todo el trabajo realizado, tiene como objetivo facilitar la difusión de la filosofía de la calidad total y su implantación en las empresas del Sector, de forma que, constituya una guía operativa y práctica, que sirva de impulso a la acción a aquellos profesionales de Agencias de Viajes que crean pueden mejorar el servicio al cliente y la eficiencia de su Organización.

1. LAS AGENCIAS DE VIAJE ANTE LOS NUEVOS RETOS

La situación actual

Durante años, la maximización del beneficio a corto plazo ha sido el objetivo prioritario de todas aquellas empresas que se desenvolvían en mercados escasamente competitivos y con niveles de demanda elevados. Estas empresas, que contaban con un importante volumen de ventas prácticamente garantizado, orientaban su gestión empresarial casi de forma exclusiva al control de costes como vía para la obtención de beneficios.

Sin embargo, cuando las condiciones del entorno y del sector empiezan a cambiar, cuando el mercado empieza a dar muestras de saturación, con tasas de crecimiento cada vez menores, con un elevado nivel de competencia y con el agravante de productos sustitutivos, el objetivo de la maximización de beneficios a corto plazo se hace inviable y se impone el de la supervivencia de la empresa. Paralelamente a todos estos cambios en el mercado, hay que añadir los cambios en la actitud y comportamiento del cliente. En efecto, se observa como el cliente actual posee una gran experiencia de consumo, y es cada vez más exigente sobre la calidad del trato recibido y el nivel de cumplimiento de las promesas ofrecidas por las organizaciones. El cliente de hoy no sólo exige altos estándares de calidad sino una organización que está escuchando constantemente su voz,

rediseñando el servicio a su medida, entregándoselo con elevadas dosis de personalización y evaluando constantemente su actuación de manera que se pueda reaccionar cuando se haya producido una desviación.

Por todos estos motivos, la empresa de hoy tiene que desarrollar una estrategia al más largo plazo posible que garantice su continuidad y su crecimiento y que genere unos volúmenes de ventas y producción que puedan ser asegurados y mantenidos en el futuro. Por otro lado, para la empresa de hoy ya no es suficiente definir qué se debe entregar al cliente, sino cómo se debe entregar, es decir, qué características debe tener la propia organización.

Los cambios en el sector

Esta situación que es general para todos los sectores del área de servicios, es especialmente crítica en el sector turístico y más aún en el sector de agencias de viajes. Efectivamente, en este último caso, se están sucediendo una serie de cambios que inciden de forma directa en la tradicional función intermediadora de las agencias de viaje, y que obligarán a los directivos de las distintas empresas a rediseñar sus estrategias y a implantar modelos de gestión que bajando las comisiones, garanticen la eficiencia en la prestación del servicio ante estos nuevos retos.

Quizás el cambio más significativo y de mayor y más directo impacto en el sector, a medio plazo pueda ser, el desarrollo de las nuevas tecnologías y telecomunicaciones y en lo que se ha dado en llamar las autopistas de la información. La posibilidad de que por un lado el prestador de servicios pueda acceder de manera directa y asiduamente al consumidor final y de que por otro, el volumen de información disponible sea mucho mayor, condiciona sin duda alguna las características de la intermediación y precisa de la adaptación de las agencias a las nuevas circunstancias del sector.

Entre algunos de los otros cambios que se están produciendo y con impacto a corto plazo podemos citar los relativos a las alianzas entre grandes compañías, la globalización de los

mercados y la diversificación de riesgos que las grandes empresas llevan a cabo, generando todo ello la entrada en juego de nuevos y fuertes competidores, cuyas formas de actuación les permite unos menores costes operativos y más facilidad en la captura de clientes. No podemos dejar de mencionar la reducción de comisiones por parte de las compañías aéreas.

Entre estas nuevas formas podemos citar:

- la participación de los grandes almacenes y superficies, que utilizan el flujo de clientes para venderles otros productos;
- la entrada de entidades financieras como propietarios de agencias;
- la aparición en el mercado de agencias ligadas a grupos aseguradores;

Estos cambios en el entorno se están reflejando directamente en el sector de transportes, que se ve obligado a modificar su estructura de comercialización y el modelo de relación con el cliente. Efectivamente la reducción de comisiones de las compañías aéreas viene motivadas tanto por la necesidad de abaratar costes, como por la necesidad de buscar una relación más directa con el cliente.

En un periodo de incertidumbre para el sector, como el actual, no es necesario ser triunfalista ni fatalista, sino saber encontrar el camino de éxito para avanzar. Identificando ese camino gana el que consigue recorrer mayor tramo en menor tiempo y de la forma más eficaz. De lo que son conscientes los empresarios del sector es que no todos llegarán a la meta y alcanzarán el éxito, y serán aquellos que «más corran» y mejor sepan adaptarse, los que triunfen.

El sector de agencias de viaje, al igual que todo el sector turístico español, está de acuerdo de forma unánime en que el camino es la Estrategia de la Calidad, entendida como un concepto global. En este sentido se ha recorrido un primer tramo en los últimos años, pero todavía es mucho el camino que queda por andar, estando el trazado definido en grandes líneas, las cuales se plantean en este Manual y el detalle debe encontrarlo cada empresa a través del desarrollo de su modelo de gestión.

2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR

La Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes, con apoyo de la Dirección General de Turismo y la colaboración del equipo de consultoría de PricewaterhouseCoopers, realizó a través de una extensa investigación consistente en encuestas y entrevistas a empresas, profesionales y clientes, un análisis y diagnóstico de la situación actual del sector en materia de satisfacción del cliente tanto final como intersectorial, como parte de un proyecto para el desarrollo de un sistema de aseguramiento de la calidad en Agencias de Viajes.

Entre los resultados que se obtuvieron cabe destacar los relativos a:

- *Identificación del servicio deseado y percepción de las distintas tipologías de agencias de viajes*

Se percibe la agencia de viajes como **«un intermediario entre el usuario y el viaje en sentido global, cuya función es optimizar en sus múltiples dimensiones la realización del mismo»**. Un resultado de las investigaciones que puede llamar la atención es que el cliente no sabe diferenciar entre agencias minoristas, mayoristas y receptoras. La percepción existente actualmente es confusa respecto al papel que juega cada tipo de agencia o las diferencias que pueden existir entre ellas, de forma que el cliente no diferencia funciones ni áreas de responsabilidad. De hecho, para él las diferentes agencias que pudieran intervenir en un viaje constituyen una única entidad en la que la primera responsable de su satisfacción es la agencia minorista. Incluso si durante el viaje se produce algún incumplimiento al cliente le será difícil distinguir responsabilidades.

Esto requiere del sector un elevado nivel de integración, tanto en la circulación constante y fluida de la información como en una necesaria conexión permanente entre todos los agentes sectoriales durante la prestación de los diferentes servicios.

- *Valoración de la satisfacción del cliente final*

En las relaciones entre cliente final y agencia minorista, el cliente identificó treinta y cinco atributos de calidad, obte-

niendo en veinticinco de ellos una percepción del servicio por debajo de las expectativas. En lo que respecta a las relaciones con la agencia mayorista, los atributos de calidad fueron trece, todos relacionados con el catálogo, y únicamente la valoración en la percepción uno de ellos sobrepasó las expectativas (siendo además este atributo el considerado menos importante para los clientes)

● *Valoración de la satisfacción de los clientes intersectoriales*

Se analizaron las relaciones entre agencias minoristas y mayoristas y las de mayoristas con receptoras. En todos los casos los resultados obtenidos detectan elevadas distancias entre el nivel de expectativas y el nivel de servicio percibido. De hecho, en ninguno de los diferentes aspectos del servicio prestado se sobrepasa o siquiera se iguala las expectativas. Esto no sólo nos debe alertar por la falta de servicio intersectorial, sino que nos pone de relieve la incompreensión existente entre las distintas tipologías de agencias, lo cual, si cabe, resulta más preocupante.

3. PROPOSITO Y ESTRUCTURA DEL LIBRO

En el manual se propone un nuevo modelo de gestión basado en el enfoque de Calidad Total orientado a resultados. De su aplicación la compañía obtendrá una mejora de la competitividad a largo plazo y de los resultados a corto plazo, entendiendo que ambas dimensiones no son contrapuestas, sino muy al contrario, están correlacionadas.

El reto de este manual es aportar la sensibilidad y herramientas necesarias para que el empresario o directivo de agencias de viajes que lo lea, decida empezar a desarrollar su modelo de gestión para evolucionar hacia el modelo de la Calidad Total y, adicionalmente, disponga de las guías metodológicas y herramientas necesarias para hacer de esa decisión un éxito continuo en la organización.

En este sentido, todas las nociones expuestas en el manual se desarrollan tanto desde una perspectiva conceptual como

práctica, con ejemplos y adaptaciones concretas a la problemática del sector de agencias de viajes. Para facilitar más la comprensión, el libro está estructurado asimismo, siguiendo la lógica del modelo de gestión propuesto. En una primera parte veremos una aproximación general a los principios de Calidad Total y al nuevo modelo de gestión y ya en los capítulos siguientes se irán analizando por separado y en detalle cada uno de los componentes a considerar en el modelo: sistemas de escucha al cliente, programación y prestación del servicio satisfactorio y gestión de la relación con el cliente. En el último capítulo se abordarán los procesos de gestión de la empresa: la planificación eficaz y la mejora continua y las herramientas necesarias para su aplicación.

En este manual, el lector encontrará algunas orientaciones prácticas sobre cómo variar su operativa diaria, pero éste no es el objetivo fundamental. Este trata sobre todo de cómo gestionar las agencias de viajes y pretende impulsar a los empresarios del sector a aprovechar el modelo de gestión como fuente de ventaja competitiva.

De hecho, cómo gestionar la empresa constituye la principal decisión empresarial que deben tomar los líderes de las compañías. El resto de decisiones operativas no son más que consecuencia de éstas.

Capítulo I: LA CALIDAD DEL SERVICIO

1. FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD TOTAL

A principios de los años 80, la Dirección de las empresas occidentales comenzó a asumir dos conceptos hasta entonces no integrados en la cultura empresarial:

- ✓ La importancia de la Calidad para el éxito empresarial.
- ✓ La necesidad de la Calidad no sólo desde la perspectiva técnica, sino también desde la perspectiva de gestión.

Este descubrimiento supone, en términos organizativos, una revolución en la gestión de las empresas, es decir, este cambio supone la renovación de la mentalidad de las personas y, por tanto, una nueva cultura empresarial.

Los pilares de esta nueva filosofía empresarial se desarrollan en torno a cinco estrategias:

- El cliente como prioridad de la empresa.
- La calidad como medio para la satisfacción del cliente.
- La calidad del servicio como resultado de la calidad de los procesos.
- La mejora continua.
- La involucración de los recursos humanos.

1.1. El cliente como prioridad de la empresa

En esta nueva lógica, el beneficio es conseguido por aquella empresa que mejor sabe satisfacer las necesidades de sus

clientes, dándoles prioridad absoluta. Igualmente prioritario es saber consolidar o fidelizar la relación con los clientes.

De hecho, una empresa sólo tiene sentido si tiene clientes, por tanto, el cliente es el factor fundamental para la supervivencia del negocio. Si el principal objetivo de una compañía es su supervivencia a largo plazo, la empresa debe buscar el compromiso, la fidelidad de los clientes con la empresa a largo plazo.

La clave es conseguir que un cliente compre de nuevo a una empresa y lograr que esté satisfecho con su compra anterior. El grado de satisfacción obtenido por el cliente en su compra condiciona en gran medida su fidelidad. La satisfacción del cliente es considerada, por lo tanto, como un factor fundamental para el éxito a medio y largo plazo de una compañía.

En el sector turístico, posiblemente más que en otros sectores, la satisfacción del cliente desempeña un papel fundamental. El objetivo es el propio cliente, no un producto o servicio que utilice el cliente; está en juego su propio «yo», puesto que si el servicio no funciona es él quien recibe en su propia persona las consecuencias.

Esto genera una reacción emotiva del cliente y, por ello, el consumo futuro de los mismos servicios, está condicionado al nivel de satisfacción obtenido en el consumo pasado del servicio. Esto es especialmente relevante en el caso del sector de agencias de viajes, puesto que el cliente no realiza la valoración final del nivel de satisfacción obtenido por el servicio hasta que ha finalizado el viaje. No es realista pensar que se ha satisfecho a un cliente una vez se le ha vendido un viaje.

1.2. La calidad como medio para la satisfacción del cliente

Hoy en día los clientes cuentan con más información y son más conscientes de sus derechos o del poder que tienen. Por lo tanto, los clientes juzgan y si no están satisfechos cambian de proveedor del servicio. Si no se consigue satisfacer al cliente prestándole un servicio de calidad, éste cambiará.

La prioridad de la satisfacción del cliente nos exige la investigación e identificación de los factores que determinan de qué forma aquella puede ser proporcionada. Un cliente puede estar satisfecho con la compra en sí misma (o con el servicio suministrado) si responde a sus expectativas o, en términos más técnicos, si el producto/servicio suministrado está conforme con el uso que se pretende. Se define el nivel de calidad como el grado de conformidad con los requerimientos. Esta definición de calidad (conformidad con los requerimientos del cliente) ha contribuido muchas veces a confusiones. El hecho de que, por otra parte, en el mundo occidental el significado de calidad haya estado unido a características técnicas o normas de referencia ha conducido a ambigüedades de comunicación.

El concepto de conformidad con los requerimientos, entendido como herramienta de negocio, debe ser examinado en profundidad. De hecho, la satisfacción del cliente tiene dos dimensiones:

- Desagrado, descontento (falta de satisfacción).
- Satisfacción plena.

Ambas dimensiones son fundamentales para la discusión.

El descontento es el estado de un cliente que pone en cuestión la supervivencia real de una compañía. De hecho, un cliente que está descontento (no satisfecho) con su compra, evitará deliberadamente volver al mismo suministrador la próxima vez y comprará el producto de cualquier otra compañía competidora. Por otra parte, la satisfacción crea confianza y, por lo tanto, el éxito para la compañía suministradora.

Se debe tener en cuenta también que en una situación en la que el cliente está descontento, es imposible satisfacerle más tarde, ya que evitará considerar al mismo suministrador en un futuro. Solamente si la compañía está entre las que considera que merece la pena, es posible utilizar como palanca el nivel de satisfacción.

En el enfoque de Calidad Total, el descontento o falta de satisfacción está unido al concepto de *calidad negativa*, mientras que la satisfacción lo es al concepto de *calidad positiva*. La calidad negativa expresa el grado de no-conformidad de un producto o servicio con los requisitos del cliente, mientras que la calidad positiva expresa el grado en que los requisitos del cliente son excedidos o sobrepasados.

Ambas contribuyen a la satisfacción del cliente (conformidad con los requisitos), pero en dos dimensiones diferentes. La calidad negativa está de hecho unida a la presencia de defectos en el producto o servicio (donde «defecto» tiene el significado de «falta de cumplimiento de las expectativas»), mientras que la calidad positiva presupone un «plus» con respecto a esas expectativas.

La eliminación de la calidad negativa (defectos) puede, como máximo, conseguir una eliminación de la insatisfacción del cliente. Sólo la calidad positiva garantiza una verdadera satisfacción y, cuando la calidad negativa está presente, la calidad positiva no se tiene en cuenta. En consecuencia, el control de la calidad negativa es básico para la supervivencia de una compañía, mientras que la calidad positiva es fundamental para su éxito.

1.3. La calidad del servicio como resultado de la calidad de los procesos y del sistema de prestación del servicio

La calidad del producto o servicio de una empresa no es sino el resultado de la calidad de los procesos que se utilizan para generarlo o producirlo. En consecuencia, la calidad del servicio o producto entregado a un cliente depende, por ejemplo, de cómo se ha realizado la investigación de mercado para conocer las expectativas del cliente, de cómo se ha diseñado el servicio y planificado su prestación y de cómo se informa al cliente o se entrega el servicio solicitado. Consecuentemente, los procesos y el sistema de prestación del servicio son los puntos básicos sobre los cuales concentrar las acciones de mejora.

1.4. La mejora continua

La calidad es un concepto relativo y dinámico, relativo puesto que está estrechamente ligado a la subjetividad, dinámico en cuanto a que está ligado a las necesidades del hombre, que, por definición, evolucionan en el tiempo; cuando se satisfacen las necesidades, automáticamente éstas se elevan. Por lo tanto, el concepto de calidad lleva implícito la filosofía de la mejora continua.

Si el objetivo de una compañía es conseguir la plena satisfacción de sus clientes, las prestaciones de sus productos o servicios deberán evolucionar de acuerdo a los cambios que se produzcan en las expectativas de la demanda. Consecuentemente, la lógica de mantener los estándares y las prestaciones uniformes en el tiempo es inaceptable. Por esta razón, cada prestación, cada fase o actividad en el proceso de negocio debe ser mejorado continuamente. Esto sólo es posible hacerlo si se tiene un conocimiento en profundidad del funcionamiento de los procesos empresariales e intersectoriales, y del valor añadido generado por cada uno de los subprocesos en la satisfacción de las expectativas del cliente final.

Técnicamente, el objetivo a conseguir es que los procesos:

- Estén bajo control.
- Sean competitivos.
- Sean capaces de reaccionar de una forma autónoma a los cambios.
- Sean susceptibles de mejora.

Para asegurar un adecuado control de los procesos y una mejora continua de los mismos es necesario medir la calidad de los inputs que se utilizan, la calidad de las diferentes actividades que conforman el proceso y la calidad del output.

Ahora bien, como decíamos antes, el éxito empresarial se alcanza a través de la Mejora Continua de los procesos, es decir, controlando el cumplimiento de los niveles de prestaciones definidas en cada momento, pero estableciendo con-

tinuamente nuevas metas de mejora de las mismas. De acuerdo con este enfoque, la mejora continua llega a convertirse en la prioridad absoluta de la compañía y el objetivo de cada gerente y mando. Todos los aspectos del funcionamiento del negocio deben ser mejorados continuamente; todos los defectos que existen en cada área de la empresa deben ser atacados de forma sistemática y eliminados.

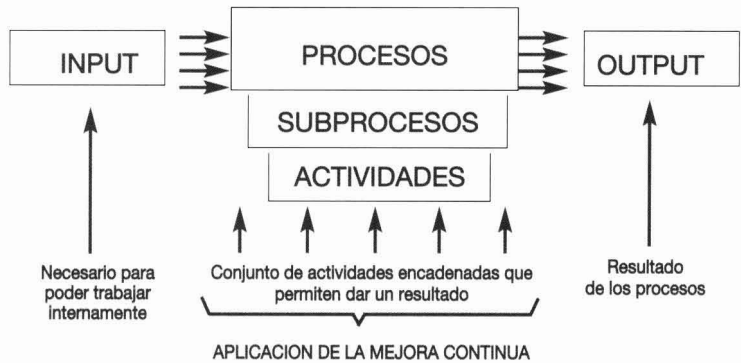


Gráfico 1.1: Los procesos y la mejora continua.

1.5. La involucración de los Recursos Humanos

El supuesto de mejora de los procesos y del sistema de prestación del servicio se basa en la plena e incondicional involucración de los recursos humanos. En este proceso de involucración tiene un papel fundamental la formación, como medio para el desarrollo de los recursos humanos.

Puesto que la mejora continua está vinculada a la estrategia de la Calidad Total, es obvio concluir que tal objetivo es sólo alcanzable con la involucración de un alto número de personas de la organización. Es impensable establecer departamentos específicos para la mejora porque, en primer lugar, requeriría un enorme número de personal y, en segundo lugar, porque sería inadecuado por motivos organizativos. De hecho, nadie puede mejorar los procesos existentes mejor que aquellos que ya los usan, por ejemplo, los propios operadores.

Ahora bien, la actividad ciega e indiscriminada de los posibles interesados en la actividad de mejora puede ser muy peligrosa. Consecuentemente, una llamada general a que todos los empleados contribuyan, sin una formación apropiada, puede degenerar en un enorme «esquema de buzón de sugerencias» de efectividad dudosa. La actividad de mejora eficaz es aquella que consigue que la función mejorada se haya hecho realidad y haya sido probada para ser permanente.

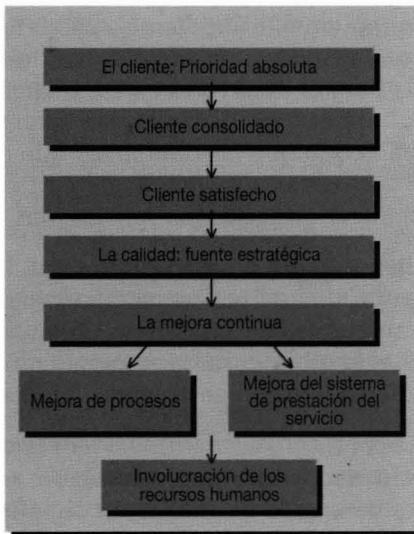


Gráfico 1.2: La estrategia de la Calidad Total.

2. CARACTERÍSTICAS DE ÉXITO EN CALIDAD TOTAL

Todas las compañías que han alcanzado un determinado nivel de éxito en la implantación de la Calidad Total, poseen unas características comunes que son indispensables:

- **Liderazgo de la alta dirección.** La alta dirección de estas compañías y los directores de todos los niveles, son los

principales defensores de los programas de Calidad Total. No es una cuestión de compromiso formal y tampoco de una simple involucración, sino de un liderazgo directo y muy activo. En las compañías que usan «la dirección por políticas», este liderazgo se demuestra diariamente o al menos semanalmente a través de controles directos desde el principio hasta el fin. Estos controles operativos coinciden con la actividad diaria de dirección.

- **Basada en un modelo diseñado internamente.** Estas compañías, que descubrieron que la Calidad Total no puede alcanzarse simplemente mediante «paquetes y recetas», han tenido que diseñar y desarrollar sus propios modelos de referencia para el desarrollo de sus planes. Estos se basan en la cultura corporativa y en las características tecnológicas, haciendo que las relaciones que existen con el mercado se conviertan en «mapas de carretera» para los cambios a realizar en todos los subsistemas corporativos.
- **Desarrollado mediante un plan plurianual.** La determinación de que la Calidad Total eche raíces requiere un plan plurianual, articulado en fases, con objetivos específicos para cada una de ellas (culturales, organizativos, técnicos y metodológicos) que son gestionadas mediante una lógica estrictamente de planificación y control.
- **Corto espacio de tiempo** para conseguir resultados importantes. La búsqueda de resultados significativos a corto plazo es importante, no solamente por la ventaja económica que conlleva, sino también porque se necesitan resultados para generar convicción. Esto se aplica no sólo a la alta dirección, sino también a los niveles de supervisores y trabajadores, ya que incluso estos últimos se sienten a disgusto cuando consumen mucho tiempo con iniciativas puramente «culturales» que no conducen a resultados concretos.
- **Integración con los sistemas de gestión.** Las compañías líderes han integrado todos o parte de los mecanismos gerenciales de la Calidad Total en su propia organización. No se crean sistemas paralelos sino que forman parte de la actividad diaria.

- **Enfasis en la cultura orientada al mercado y en las cadenas internas proveedor-cliente.** Este aspecto cultural, fundamental para la Calidad Total, puede evaluarse a nivel de los empleados mediante las tres preguntas siguientes:
 - * ¿Conoce cuál es la conexión entre las actividades que realiza y las que dan satisfacción al cliente?
 - * ¿Conoce a qué procesos de la compañía contribuyen sus actividades y quiénes son los clientes externos o internos de sus resultados?
 - * Usando indicadores, ¿puede leer de que forma sus resultados están a la altura de sus objetivos, y tienen objetivos de mejora para ellos de acuerdo con sus clientes?
- **Uso del «benchmarking».** La cultura de proceso trae consigo el concepto de identificación de los subprocesos y de los indicadores de su rendimiento. El primer punto de referencia para la mejora de estos procesos es el conocimiento del funcionamiento de los competidores. Pero el verdadero punto de referencia en la búsqueda de la excelencia consiste en el mejor funcionamiento corporativo que exista en el mundo para este proceso.

La tabla I.1 presenta a modo de resumen los principios que guían la gestión empresarial en el marco de la Calidad Total, así como sus consecuencias operativas en las empresas que las aplican. Seguidamente, se describe cómo estos principios confrontan con el modelo de gestión tradicional. El resultado de esta confrontación descrita en la tabla, constituye una descripción de la respuesta o pensamiento habitual de los empresarios en el momento de plantearse el cambio en el modelo de gestión.

3. EL NUEVO MODELO DE GESTION

Las empresas de éxito, a todos los niveles, han conseguido su posición porque han comprendido que su modelo de gestión constituye una indudable fuente de competitividad. Sin embargo, en un porcentaje muy elevado de organizaciones, no se cuenta con un modelo de gestión establecido que ase-

gure una correcta orientación de todos los esfuerzos personales y organizativos hacia la mejora de la competitividad.

A lo largo de este manual desarrollaremos las bases y las líneas de actuación del modelo de gestión que proponemos para que en un entorno cambiante y con unos competidores cada vez más agresivos, el sector turístico y en particular las agencias de viaje, puedan impulsar sus sistemas de Dirección y beneficiarse del incremento de competitividad que esto genere.

Tabla 1.1. Principios de gestión en Calidad Total

Principios de gestión en Calidad Total	Consecuencias operativas	Principios en confrontación en el modelo de gestión tradicional	Eslóganes de Calidad Total
<p>Primer principio Una motivación fundamental y principal, la satisfacción del cliente, debe guiar a los empleados de todos los niveles. La satisfacción del cliente es la primera prioridad de la compañía.</p>	<p>La dirección debe transmitir este valor a todo el personal de forma convincente.</p>	<p>Las motivaciones prioritarias son los beneficios y los incentivos monetarios.</p>	<p>«El cliente es el rey». «La calidad es lo primero, no los beneficios». «El departamento siguiente o división es su cliente».</p>
<p>Segundo principio El proceso fundamental de la compañía es la mejora de la calidad y, como resultado, la mejora del nivel de satisfacción del cliente. Cada empleado debe estar implicado en este proceso, que debe ocurrir de modo continuo e ilimitado.</p>	<p>Habiendo comprobado que el proceso de mejora de la calidad permite la mejora de la productividad, las compañías avanzadas usan la calidad como medio para aumentar la productividad.</p>	<p>La calidad tiene un coste, y debe buscarse el equilibrio óptimo. Hay límites para la calidad. Productividad y calidad son objetivos en conflicto.</p>	<p>«Haga bien las cosas a la primera vez». «Productividad mediante calidad». «Evite culpar a otros».</p>

<p>Tercer principio Los métodos y técnicas de control de calidad, que deben aplicarse por todo el personal, son un modo fundamental de mejorar la calidad.</p>	<p>Entre todos los recursos de gestión ofrecidos por la cultura americana, los japoneses han seleccionado la estadística porque, en su opinión, es lo más importante en la búsqueda de la excelencia («Statistical thinking»)</p>	<p>El conocimiento de los métodos y técnicas de control de calidad debe ser el dominio especializado en un pequeño número de personas de la compañía. Los ejecutivos no comunican a los empleados la importancia fundamental de estas técnicas para el éxito de la compañía.</p>	<p>«Analice datos y use hechos cuando hable». «Aplique las siete herramientas». «Aplique el proceso PDCA (Plan-Do-Check-Act)». «Enfatice unos pocos factores importantes, y deje de lado los muchos factores poco importantes».</p>
<p>Cuarto principio Las actividades de formación y entrenamiento en técnicas de control de calidad deben ser precisamente definidas, continuas, e incluir a todos los empleados de la compañía.</p>	<p>El entrenamiento es un programa a gran escala que debe planificarse concienzudamente. Deben emplearse las técnicas más avanzadas cuando sea necesario.</p>	<p>El entrenamiento en técnicas de control de calidad debe limitarse a los especialistas en calidad. Emerge una distancia entre las personas responsables de la calidad y las que son responsables de la producción.</p>	<p>«La calidad total comienza con el entrenamiento y termina con el entrenamiento». «Muchos cerebros pequeños usados apropiadamente son mejores que unos pocos grandes cerebros».</p>
<p>Quinto principio La dirección de una compañía, particularmente sus ejecutivos superiores, debe liderar sus procesos para lograr la calidad, y coordinarlos en términos de la compañía considerada en su conjunto.</p>	<p>La dirección debe definir políticas y objetivos de calidad. Debe planificar sus actividades y coordinar la organización.</p>	<p>La dirección de la compañía está implicada sólo marginalmente con la calidad. Los procesos de calidad dentro de los sectores de la compañía no son coordinados apropiadamente.</p>	<p>«Aplique la dirección por políticas». «Decisiones desde abajo en vez de decisiones desde arriba». «Las auditorías de calidad deben ser una actividad permanente».</p>

La esencia del modelo propuesto en este manual radica en que la gestión de los procesos de negocio de las compañías (procesos de marketing, operaciones, comercialización...) deberá hacerse bajo una doble disposición; de un lado, los procesos de negocio deberán estar vinculados a los propios procesos de gestión de la empresa (planificación eficaz y mejora continua) y de otro, al desempeño de un conjunto de actuaciones (escucha al cliente, programación del servicio, ejecución del servicio y gestión de la relación con el cliente) que nos permitan identificar las expectativas de nuestros clientes y el modo de consecución de los estándares de servicio de la forma más eficiente posible. A continuación se representa de forma gráfica el esquema conceptual del modelo.

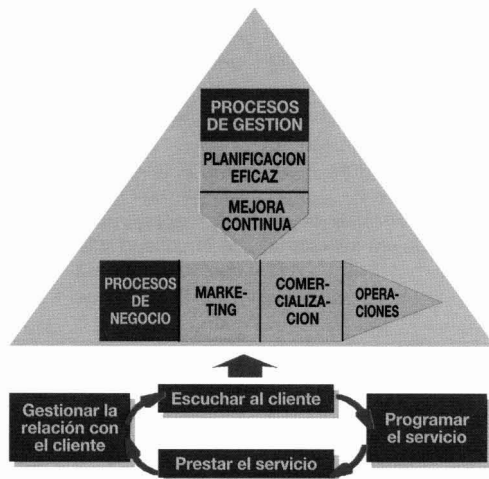


Gráfico 1.3. El nuevo modelo de gestión.

Efectivamente, veremos cómo el desarrollo de los procesos de gestión (la planificación eficaz y la gestión de la mejora), y la aplicación de las herramientas que de ellos se requieran, permite que las decisiones y esfuerzos de los gestores y empleados de una empresa se orienten de acuerdo a una misma visión de futuro, es decir, con coherencia, haciendo posible que el diseño y gestión de nuestros procesos de negocio se realice de la forma más eficaz.

En este sentido, el *proceso de planificación eficaz* requiere establecer mecanismos para identificar primeramente cuáles son los objetivos a medio y largo plazo, referidos tanto a la posición de la empresa en el mercado como a las capacidades organizativas necesarias para alcanzar esta posición y, mecanismos para definir cuáles van a ser a continuación las diferentes etapas de actuación y acciones a desarrollar.

Este proceso de planificación hará posible que cada «ladrillo» sea correctamente colocado y podamos construir la «catedral», es decir, alcanzar la visión de futuro de la empresa.

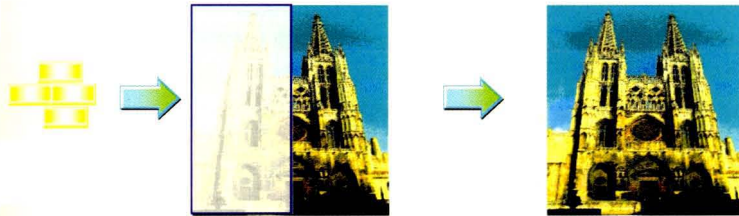


Gráfico 1.4. *La importancia de la planificación en el proceso de desarrollo.*

Así mismo, el proceso de *gestión de la mejora* implica el establecimiento de distintas formas organizativas dentro de la empresa y métodos de trabajo, que unidos a la aplicación de una serie de herramientas complementarias, permitirá a las empresas mejorar sus procesos de negocio y alcanzar resultados concretos.

Pero tal y como se muestra en el gráfico, paralelamente a la conexión entre unos procesos y otros, y con el propósito también de alcanzar la correcta definición y adecuación de nuestros procesos de negocio y su gestión, es necesario la realización metódica y regular de determinadas acciones o desarrollo de fuentes de calidad, que son:

- *Escuchar al cliente.* El nuevo modelo de gestión implica establecer sistemas de escucha al cliente que nos permitan identificar los estándares de servicio requerido y evitar así la prestación de unos servicios inadecuados por la falta de conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes (situación bastante frecuente en muchas empresas de servicio).

- *Diseñar y programar el servicio.* Conseguir que los servicios que se desean prestar a los clientes estén suficientemente detallados y recojan con rigurosidad y de manera formalizada las expectativas.
- *Prestar el servicio.* El reto más importante que tiene que afrontar el sector es conseguir obtener el máximo rendimiento de sus recursos, especialmente de los humanos ya que siendo las agencias de viaje organizaciones de servicio, es necesario avanzar sustancialmente en este sentido. Un esfuerzo importante deberá pues orientarse a estandarizar el sistema de mejora continua de los procesos y la involucración de los recursos humanos en el desarrollo empresarial.
- *Gestionar la relación con el cliente.* La personalización del servicio, el tratamiento individualizado del cliente y la adecuación continua del servicio a cada cliente, constituye el nuevo modelo de relación con el cliente.

En definitiva, la aplicación del nuevo modelo con este enfoque hacia el cliente, permite a las empresas evolucionar hacia sistemas de gestión cada vez más avanzados y mejorar considerablemente sus resultados.

Efectivamente, la aplicación de este modelo va a suponer que las empresas dejen de regirse de forma casi exclusiva por el tradicional sistema de *gestión reactiva*, donde la escucha al cliente es nula y donde la preocupación por el mismo sólo se pone de manifiesto cuando el cliente presenta una queja o una reclamación y evidencia su deseo de no volver a consumir los servicios de la empresa. Sólo en estos casos es cuando la organización «reacciona» y pone en marcha determinados resortes orientados a atender con especial atención a ese cliente.

El empleo y el entrenamiento en las técnicas de gestión propuestas en el modelo hará que las empresas abandonen gradualmente el uso exclusivo de este tipo de gestión y avancen hacia la llamada *gestión preventiva*. Gracias a la implantación de sistemas de escucha al cliente, la organización diseñará sus procesos de manera tal que, todos los recursos y sis-

temas organizativos, estén enfocados a la consecución de los estándares de servicio demandados por los clientes. Se trata pues de gestionar el personal y ejecutar los procedimientos habituales de trabajo con una clara orientación hacia el cliente, hacia sus necesidades y expectativas, para «prevenir» así posibles insatisfacciones por la prestación de un servicio que no alcanza los estándares requeridos y en definitiva, un servicio de no-calidad.

Por último, el sistema de gestión más avanzado es el de la *gestión anticipativa* donde la organización, con una visión de futuro definida, se adelanta incluso a las expectativas expresadas por el cliente y es capaz de gestionar las capacidades del personal y de proporcionar unos servicios de calidad «anticipándose» a las necesidades del mismo.

4. LISTA DE CHEQUEO

A continuación planteamos una serie de preguntas a las que esperamos que el lector vaya encontrando respuesta a lo largo del libro, en todo lo expuesto respecto a la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la programación, diseño y prestación del servicio; la gestión de la relación con el cliente y los procesos de gestión. Es conveniente que estas preguntas las responda antes de leer el manual y, una vez lo haya finalizado, y contraste los resultados. No se limite a responder con monosílabos, sino que dé una breve explicación para cada pregunta y se plantee cómo la defendería ante personas ajenas a su organización.

- 1) ¿Conoce usted quién es su cliente?
- 2) ¿Conoce usted cuál es el concepto de servicio esperado por su cliente?
- 3) ¿Conoce usted cuáles son los aspectos del servicio más importantes para sus clientes?
- 4) ¿Tiene usted establecidos los mecanismos para saber cómo perciben sus clientes el servicio recibido?

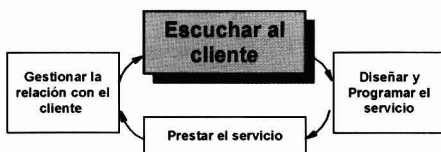
- 5) ¿Tiene definido el servicio que desea entregarle a las diferentes tipologías de clientes?
- 6) ¿Tiene definida y documentada la política de la empresa? ¿Está definida y es conocida por todos los miembros de la organización?
- 7) ¿Están definidos los objetivos a alcanzar durante el año y están las correspondientes personas de la organización involucradas y comprometidas en su consecución?
- 8) ¿Revisa usted los procesos de trabajo y el material disponible para asegurar que se cumpla siempre el nivel de servicio?
- 9) ¿Disponen todos los miembros de la organización de los conocimientos, herramientas, experiencia y capacidad para realizar su trabajo de la forma esperada?
- 10) ¿Conoce usted cuáles son los aspectos que hay que cuidar en su relación directa con el cliente?
- 11) ¿Tiene usted establecidas fórmulas de cortesía para el trato con sus clientes?
- 12) ¿Son tratadas las quejas de los clientes con una cuidada meticulosidad y está personalizado el tratamiento?
- 13) ¿Se utilizan las quejas para mejorar el servicio de cara al futuro, o tan solo se resuelve el problema puntual?
- 14) ¿Se informa al cliente de las posibles incidencias que puede padecer y la forma de actuar ante ellos?
- 15) ¿Dispone usted de un sistema que le permite gestionar la información que recibe para ofrecer al cliente el mejor producto?
- 16) ¿Cuándo diseña un nuevo servicio o producto, lo hace basándose en las necesidades y expectativas del cliente?
- 17) ¿Dispone de una adecuada red de proveedores que le garantizan el nivel de servicios esperado por sus clientes?

- 18) ¿Acuerdan con sus proveedores los niveles de servicio y quedan éstos reflejados en el contrato?
- 19) ¿Cada cliente que expresa su queja o padece una incidencia recibe un tratamiento personal en el servicio «postventa»?
- 20) ¿Transmite la Dirección de la organización a todos sus empleados un mensaje continuo de entusiasmo por la calidad del servicio y las directrices para implantar la política de calidad?

Capítulo II: COMO REDESCUBRIR AL CLIENTE

Como se ha venido señalando, el cliente constituye la razón de ser de la empresa y su satisfacción nuestra garantía de continuidad. Conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes es pues el primer y posiblemente más relevante paso en la prestación de un servicio de calidad y en el logro de la supervivencia de la empresa. Efectivamente, tener un conocimiento equivocado puede significar no sólo el invertir tiempo, dinero y otros recursos en cosas que no tienen importancia para el cliente, sino y sobre todo, puede significar la pérdida de un cliente si otra empresa ha identificado esa expectativa con precisión.

Por todo esto, y siguiendo la lógica de nuestro modelo de gestión, en este capítulo vamos primeramente a identificar cuál es el cliente de las agencias de viaje para a continuación, pasar a desarrollar los sistemas de escucha al cliente que nos permitan conocer las expectativas y estándares de servicio requeridos y su grado de cumplimiento. Analizaremos en detalle dos de estos sistemas de escucha, el sistema de gestión de quejas y sugerencias y el sistema de medición de la satisfacción del cliente, y veremos también los resultados del diagnóstico del sector, obtenidos a través de estos sistemas de escucha.



1. EL CLIENTE DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

Conocer al cliente en profundidad debe constituir la primera preocupación, para la cual en ocasiones aparece el dilema de identificar claramente al cliente así, en el caso de la agencia mayorista, el cliente puede ser doble, por un lado el usuario final y por otro la agencia minorista. La posición más acertada en estos casos es considerar a ambos candidatos como clientes intentando responder a las expectativas de cada uno de ellos. Cada uno de estos clientes lo será de diferentes actividades de los procesos empresariales y por tanto no se debe pensar en el cliente final en genérico sino en el cliente de cada una de las actividades empresariales y, más concretamente, en las expectativas diferenciadas del cliente para cada una de estas actividades.

Con objeto de tener en consideración la realidad del sector, se han examinado tres tipologías de agencias de viajes: minorista (emisora), mayorista y receptiva. Aunque muchas empresas del sector cumplen dos o las tres funciones, entendemos que los datos obtenidos por tipología de agencia serán válidos para el área de negocio correspondiente de la agencia multitipología.

El siguiente gráfico muestra las relaciones existentes entre las diferentes tipologías de agencias de viajes y el cliente final, así como las que se producen entre los distintos tipos de agencias de viajes entre sí.

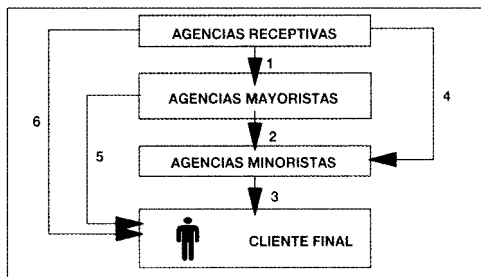


Gráfico II.1. Las principales relaciones sectoriales.

Vemos cómo las tres tipologías de agencias tienen habitualmente algún tipo de relación con el cliente final, pero además la agencia mayorista tiene como cliente a la minorista, y la receptiva a la mayorista y la minorista. Efectivamente, la operativa del sector conlleva una multiplicidad de relaciones intersectoriales y frente a ellas está el cliente final.

La intensidad de las relaciones varía en función de la etapa del viaje de que se trate. En la fase de preparativos del viajes es especialmente intensa la relación entre la agencia minorista y el cliente final y, la relación entre la agencia minorista con la mayorista u otros prestadores de servicios (compañía aérea, hotel, alquiler de coches,...). Adicionalmente, podemos considerar también la relación que en esta etapa se genera entre el cliente final y la agencia mayorista a través del catálogo, que es asumido por la agencia minorista.

Una vez el producto que desea el cliente está diseñado y contratado, llega la etapa de prestación del servicio, en la que las relaciones entre cliente final, los proveedores turísticos y la agencia receptiva serán intensas.

La tercera etapa a considerar es la post-viaje. En ésta, el cliente puede desear algún servicio adicional o simplemente cerrar la relación con la agencia de viajes. A menudo esta relación viene motivada por la existencia de algún problema durante el viaje que llevará al cliente a iniciar un proceso de queja y/o de reclamación. Esta situación podrá reabrir las relaciones entre la agencia minorista y la agencia mayorista u otros proveedores de servicios.

El gráfico que sigue muestra el esquema de funcionamiento, de manera que la prestación de un servicio al cliente final es el resultado de las interacciones de las diversas tipologías de agencias de viajes, aprovechando los servicios suministrados por unos proveedores externos.

Según este esquema, los servicios de terceros integrados en el resultado final del servicio entregado al cliente, condicionan la valoración que sobre dicho servicio pueda tener el cliente.

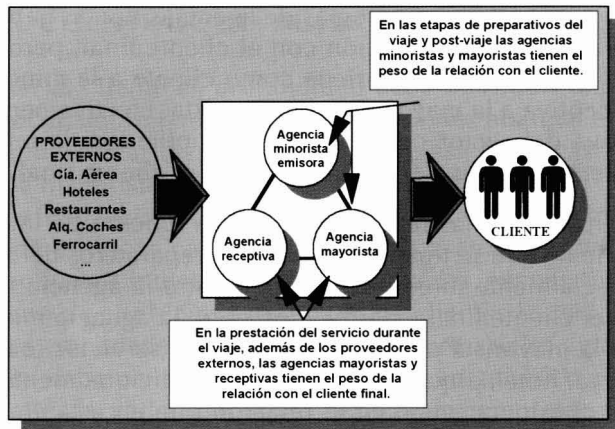


Gráfico II.2. Las relaciones intersectoriales.

2. LOS SISTEMAS DE ESCUCHA AL CLIENTE

Para conseguir una buena «comunicación» con el cliente y conocer así sus expectativas y su actitud (o percepción) sobre el servicio ofrecido, no podemos basarnos en nuestra intuición, ni siquiera ampararnos en el tópico de que la experiencia del día a día ya nos da el suficiente conocimiento del cliente. Es evidente que esta experiencia del contacto diario con el cliente es valiosa, pero seguro que deja lagunas importantes que debemos conocer. En el caso concreto del cliente final, es sabido que éste pocas veces expresa realmente lo que quiere, ya sea:

- por su forma de ser, evita decir lo que realmente piensa;
- porque no sabe realmente lo que quiere pero es capaz de valorar un servicio cuando lo consume positiva o negativamente;
- porque cuando el resultado del servicio es insatisfactorio prefiere no volver nunca más a tener relación con nosotros y simplemente no volvemos a saber nada de él;

- porque le intimida reaccionar negativamente,
- porque es un cliente habitual y no desea quejarse por esta vez;
- etc.

En este sentido, la empresa no puede confiar sólo en los canales informales de comunicación (canales espontáneos que no están establecidos ni reglados), sino que debe crear un sistema formal de obtención de información centrado en la identificación de los aspectos relacionados con la calidad del servicio atendiendo a:

- Qué piensan los clientes respecto a lo que la empresa puede y debe hacer cuando se presenta un problema en la prestación de un servicio
- Cuáles son las características del servicio más importantes para nuestros clientes
- Cuál es el nivel de prestación que esperan en cada una de estas características
- Cuál es la percepción que tienen del servicio recibido

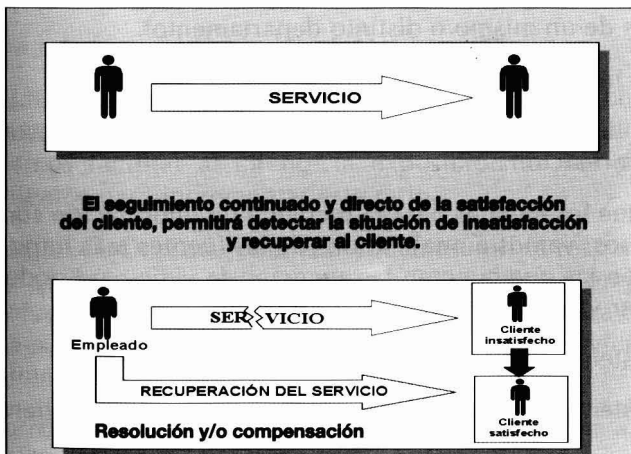


Gráfico 11.3. Recuperación del cliente.

La articulación de un adecuado sistema de escucha al cliente nos va a permitir:

- Establecer las acciones reparadoras en el caso de desviaciones y recuperar al cliente insatisfecho. (*Gestión reactiva*)
- Analizar las causas de esas desviaciones e identificar causas de desviaciones potenciales para, si es necesario, rediseñar el servicio o el proceso y evitar así que vuelvan o lleguen a producirse estas desviaciones. (*Gestión preventiva*)
- Aprender a adelantarnos a las expectativas de nuestros clientes. (*Gestión anticipativa*)

La efectividad de este sistema va a depender de:

- La cantidad de información que podamos recoger sobre nuestros clientes, es decir, del número de canales formales o informales que funcionen en la empresa.
- La efectividad en la transmisión de esa información en las direcciones indicadas según los casos: transmisión descendente (de jefes a subordinados), ascendente (de subordinados a jefes) o transmisión horizontal (entre compañeros de un mismo o distinto departamento).
- La interpretación que se haga de esa información.
- La activación de las acciones necesarias en respuesta a la información.

Aunque los canales para la recogida de información son numerosos, vamos a analizar dos de las fuentes más importantes con las que cuentan las agencias de viaje para poder escuchar y conocer mejor a sus clientes:

- Sistema para la gestión de quejas y sugerencias
- Sistema para la medición de la satisfacción del cliente

Veremos de forma teórica cómo pueden implantarse estos sistemas y mostraremos asimismo cuáles han sido los resultados obtenidos en las agencias de viajes tras el diagnóstico

realizado por la FEAAV. También se analizan las relaciones que se dan tanto con clientes finales como con clientes intersectoriales.

3. SISTEMA DE GESTION DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DE CLIENTES

Este sistema por un lado, debe facilitar la obtención del mayor volumen posible de información del cliente y por otro, la resolución de las quejas, tanto por la sistematización de los procedimientos correspondientes, como por la mayor capacitación de la organización para generar las soluciones pertinentes.

El diseño del sistema permite su extensión a los empleados de manera que éstos puedan participar activamente en el mismo.

El éxito de un sistema de gestión de las expectativas del cliente en tiempo real depende de la información que se recoge sobre los resultados que está generando la interacción entre el servicio (personal y equipamiento) y el cliente.

Dicha información tiene dos vías de generación:

- **CLIENTE:** En condiciones normales, por cada 10 clientes insatisfechos, la empresa recibe una queja. Por ello, debemos facilitar al cliente la exposición de sus pensamientos para incrementar este ratio.
- **EMPLEADO:** Cada empleado debe asumir la responsabilidad de recoger toda la información valiosa y proponer soluciones y sugerencias a la dirección, de manera que se vaya produciendo un ajuste continuo entre el servicio y el cliente.

El correcto funcionamiento del sistema requiere una amplia capacidad de acción por parte de las personas para mejorar la satisfacción del cliente, pero ofrece además un canal formal de transmisión de quejas/sugerencias para aquellos ca-

En los casos en los que no sea posible una acción inmediata y autónoma del empleado.

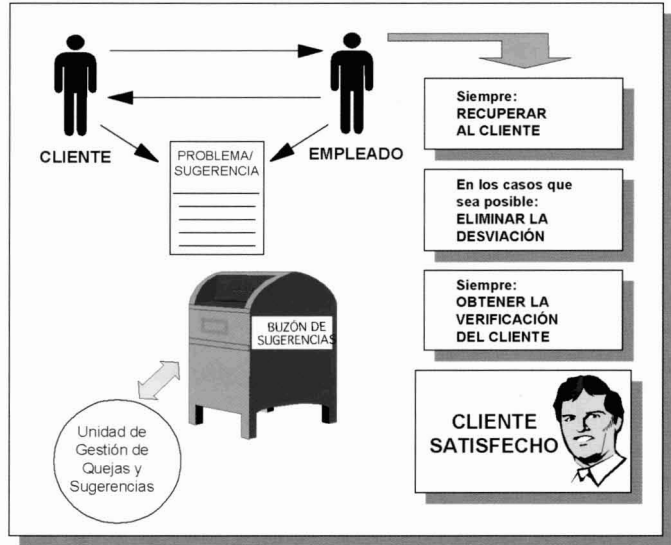


Gráfico II.4. Esquema de aplicación del Sistema de Quejas y Sugerencias.

3.1. Implantación del sistema. Pasos a seguir

La puesta en marcha del sistema constituirá un avance sustancial en el desarrollo de la organización, puesto que impulsará fuertemente la «CULTURA DE LA CALIDAD» y la «CULTURA DE LA MEJORA». Ahora bien, el funcionamiento eficaz requiere que su operatividad sea en tiempo real, lo cual resulta enormemente difícil dada la variedad de situaciones que se producen. Por ese motivo será necesario avanzar en el establecimiento de unos estándares de funcionamiento del sistema y en la fijación de una casuística de situaciones y sus soluciones correspondientes, que faciliten la actuación inmediata sobre el problema.

Las fases de implantación del sistema son:

- Implantación en la agencia para uso interno y en los contactos directos con el cliente.
- Implicación en el sistema a colaboradores directos y estables.
- Estandarización del sistema como norma de funcionamiento con todo tipo de proveedores.

En todas estas fases es crítico explicar al cliente, sea final o intersectorial, los objetivos y limitaciones del sistema para no confundirle o levantar expectativas exageradas.

Para su implantación en una empresa determinada se propone la designación de una Unidad de Gestión de Quejas/Sugerencias (persona o grupo encargado de realizar unas funciones relacionadas con el sistema) que constituye la formalización del canal de comunicación antes mencionado. Sus funciones serán:

- Evaluar y, en su caso, transmitir al departamento correspondiente, aquellas quejas o sugerencias que hayan sido depositadas en el Buzón preparado al efecto.
- Asegurar el correcto funcionamiento del Sistema de Sugerencias y Quejas del cliente, tanto en lo que afecta a la recogida como a la atención de las mismas. A este respecto, habría que implantar un sistema de medición (indicadores) de tiempo de respuesta para, por ejemplo, los tres tipos (clasificación) de quejas emitidas.
- Apoyar a los distintos departamentos de la agencia en el análisis y resolución de quejas y sugerencias.
- Contactar con el cliente o el empleado, comunicándole las medidas adoptadas a partir de su queja/ sugerencia, agradeciéndole su colaboración.
- Comunicar a la Dirección periódicamente, las conclusiones obtenidas de su actividad.
- Analizar periódicamente con Dirección y otros departamentos el funcionamiento del sistema incorporando las mejoras identificadas.

Es importante llevar unos indicadores visuales del tipo de quejas y del seguimiento de estos, determinando, por ejemplo, una vez al mes el:

- % de quejas (y número).
- % de tipología de quejas (clasificación A/B/C).
- % de quejas solucionadas.
- % de quejas solucionadas en un tiempo determinado.
- % de quejas respecto a meses anteriores.

Adicionalmente, se puede poner en marcha un indicador que marque el objetivo a conseguir en el tiempo para poder ser el comparativo de la situación actual.

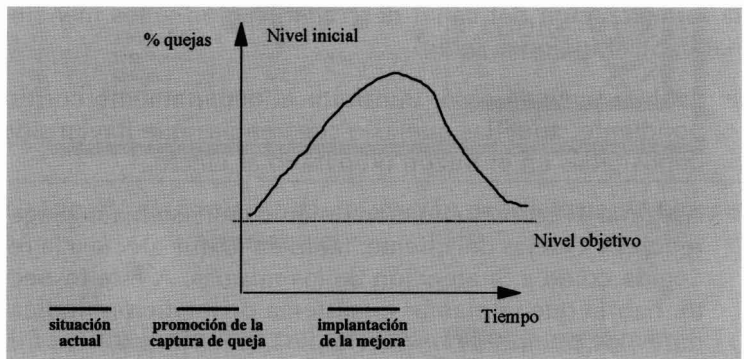


Gráfico II.5. Seguimiento del volumen de quejas recibidas.

El gráfico II.5 muestra cómo evolucionan las quejas.

Podemos observar que al principio en la situación actual, el porcentaje de quejas es relativamente bajo. A partir de que se promociona el sistema de quejas, este porcentaje asciende hasta que llega a estabilizarse y tras la implantación de la mejora el porcentaje disminuye acercándose al nivel objetivo.

Es importante llevar una gestión visual de las quejas y sugerencias porque es una forma interesante de involucrar al personal de la empresa en el seguimiento y resultados que se consiguen.

No olvidemos que el concepto de visualizar la situación en la que nos encontramos y sobre todo, la distancia que nos separa del objetivo, forma parte del sistema de motivación e involucración del personal en un plan de Calidad Total en las empresas.

El siguiente esquema muestra el proceso lógico de funcionamiento del sistema. Como podemos observar, la Unidad de Gestión de Quejas / Sugerencias únicamente recibirá aquellas que no puedan ser resueltas por las personas directamente implicadas.

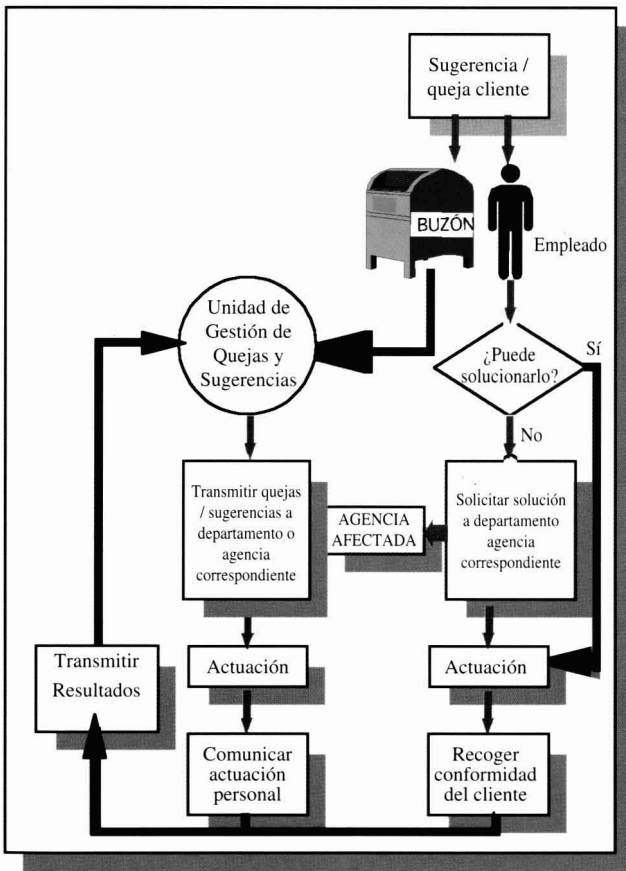


Gráfico II.6. Proceso lógico de funcionamiento del Sistema de Quejas y Sugerencias.

Seguidamente se propone un modelo de hoja de quejas y sugerencias a utilizar por el cliente o empleado.

<p style="text-align: center;">Plan de Calidad en Agencias de Viajes</p> <p>El Plan de Calidad en Agencias de Viaje pretende implantar como objetivo máximo de las empresas asociadas la Plena Satisfacción del Cliente.</p> <p>Este formulario pretende recoger todas las quejas o sugerencias que nuestros clientes nos puedan realizar y que nos permitan mejorar nuestros servicios de atención, información y asesoramiento para que puedan alcanzar el máximo nivel de satisfacción en sus viajes. Todas ellas serán analizadas y tratadas convenientemente.</p> <p>Le agradecemos por adelantado su colaboración y le aseguramos nuestro máximo esfuerzo por atender sus peticiones y comentarios.</p> <p>Una vez rellenado el formulario puede depositarlo en el buzón preparado a tal efecto o entregárselo a uno de nuestros empleados.</p> <p>Muchas gracias.</p> <p>Fecha: __ / __ / ____</p> <p>¿Ha sido cliente nuestro en otras ocasiones?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> ¿Cuántas veces? </p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPCION DEL PROBLEMA:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>-----</p> <p>SUGERENCIA:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	---

Gráfico II.7. Modelo externo (a utilizar por los clientes).

Plan de Calidad en Agencias de Viajes

El Plan de Calidad en Agencias de Viaje pretende implantar como objetivo máximo de las empresas asociadas la Plena Satisfacción del Cliente.

Todas las personas que trabajamos en la empresa debemos estar pensando en cada momento en el cliente. Cualquier contacto defectuoso con el cliente o con un compañero nuestro impactará negativamente en la consecución de esta meta.

Este formulario pretende recoger todas aquellas aportaciones que nos hagan notar los clientes o que directamente indiquemos, que vayan orientadas a facilitar nuestro trabajo, a mejorar las instalaciones o a dar un mejor servicio al cliente, siempre teniendo como meta última la Plena Satisfacción del Cliente.

No siempre las grandes ideas son las mejores, pero seguro que los pequeños detalles son los más agradecidos.

Muchas gracias por la colaboración de todos.

DEPARTAMENTO: _____ FECHA: __/__/__

NOMBRE: _____

DESCRIPCION DEL PROBLEMA _____

Temperatura del cliente
 1. muy entusiasmado
 2. bastante entusiasmado
 3. levemente entusiasmado
 ANTES DESPUES

SUGERENCIA RECOMENDADA:

PERSONAS INVOLUCRADAS:

TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO DE RESPUESTA	COSTE DE LA ACCION	RECIBIDO POR
A <input type="checkbox"/>		Que	E
B <input type="checkbox"/>			
C <input type="checkbox"/>			

PROBLEMA SOLUCIONADO POR _____

HOJA RELLENADA POR: _____

Gráfico 11.8. Modelo interno (a utilizar por los empleados).

Para el control del sistema se realizarán las siguientes actividades.

- Periódicamente se analizarán las quejas y sugerencias obtenidas, para su tratamiento y resolución.
- Todas ellas serán recogidas en un formulario resumen preparado al efecto.

QUEJAS						
Fec ha	Servi cio	Problemas/Propu esta	Grave dad	Frecuen cia	Acciones correctoras o compensatorias	Valoración resultados
SUGERENCIAS						
Fec ha	Servi cio	Problemas/Propu esta	Grave dad	Frecuen cia	Acciones correctoras o compensatorias	Valoración resultados

Gráfico II.10. Modelos de informes de seguimiento de las quejas y sugerencias.

Para la aplicación del sistema se recomienda:

● **CLIENTE:**

- ✓ Se le entrega el formulario correspondiente conjuntamente con la documentación del viaje, pudiendo hacer una breve (muy breve) explicación de su utilización.
- ✓ Según cada caso, los formularios correspondientes podrán estar visibles en algún lugar de la agencia. En cualquier caso, se facilitarán al cliente cuando éste lo solicite, debiendo estar disponibles para el cliente pero en poder de los empleados.
- ✓ Se facilitará un pequeño buzón para que los clientes depositen directamente el formulario.

● **EMPLEADO:**

- ✓ Todos los empleados tendrán acceso a estos formularios, que podrán rellenar por iniciativa propia de forma voluntaria.

- ✓ El personal podrá depositar el formulario en un buzón o entregárselo a su superior para que haga el seguimiento correspondiente.
- ✓ El empleado deberá actuar de forma responsable y consciente de que todas las mejoras que se introduzcan serán beneficiosas para la buena marcha de la empresa y sus componentes.

● DIRECCION:

- ✓ La Dirección de la agencia es la responsable última de los resultados que genere el sistema, por tanto debe asegurarse que está perfectamente comprendido por parte de los empleados y los clientes.
- ✓ Todas las actividades vinculadas al sistema deben tener en consideración no únicamente los resultados que pueden generar a corto plazo, sino los que pueden permitir construir una ventaja competitiva a medio y largo plazo.
- ✓ El éxito del sistema depende de la estrategia seguida para su introducción, de un correcto seguimiento del mismo por parte de la Dirección y de las actividades de animación que faciliten su utilización por parte de empleados y clientes.
- ✓ En cualquier caso, la Dirección debe dar respuesta a todas las cartas que aparezcan internamente.
- ✓ El número de cartas aparecidas y de actuaciones implantadas son indicadores claros del éxito del sistema.

4. SISTEMA DE MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

El sistema de medición de la satisfacción del cliente que proponemos es la herramienta que nos ha servido en este Manual, para medir la satisfacción del cliente final, el nivel

de satisfacción de las agencias minoristas respecto de las mayoristas, así como el de las agencias mayoristas respecto a las receptoras.

El sistema que se ha seguido es el modelo conceptual desarrollado por el Prof. Parasuraman¹, donde la satisfacción del cliente viene determinada por la diferencia que existe entre la valoración del servicio esperado de una agencia de viajes excelente y la valoración del servicio realmente recibido (*Gap 5*). Cuando la percepción del cliente sobre el servicio recibido es igual o sobrepasa sus expectativas, éste estará satisfecho. En caso contrario, el cliente no verá cumplidas sus expectativas y estará insatisfecho. El modelo desarrollado por el profesor Parasuraman identifica otros cuatro *Gaps* o desfases que pueden ser los causantes del *Gap 5*. Esta discrepancia entre las expectativas del usuario y el servicio percibido viene explicada por:

- GAP 1, que es la diferencia existente entre las creencias o percepciones de los directivos sobre lo que espera el consumidor y lo que realmente éste espera.
- GAP 2. La variación entre las percepciones de los directivos acerca de las expectativas de los usuarios y las especificaciones o normas de calidad.
- GAP 3. Es la discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio previsto y el realizado.
- GAP 4. Es la diferencia entre la comunicación externa a los clientes acerca de la prestación y la prestación real del servicio.

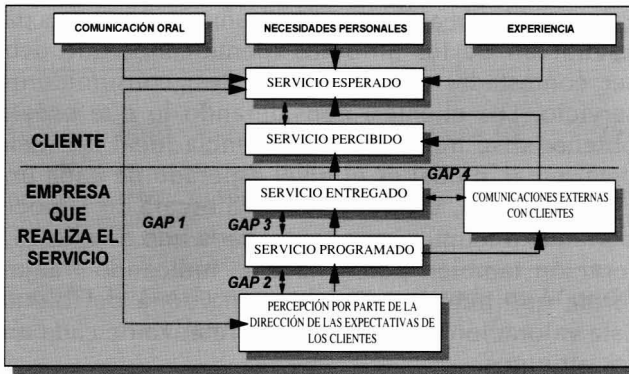


Gráfico II.11. Modelo conceptual de la calidad del servicio.

4.1. Etapas a seguir en la implantación del sistema

1. Identificación de los atributos de calidad. A través de reuniones con «focus groups» de clientes potenciales o actuales, se identificarán aquellos criterios o parámetros de un servicio que el cliente tiene en consideración, al evaluar el nivel de satisfacción obtenido en el consumo de ese servicio. Las investigaciones realizadas por Parasuraman y otros¹ en una diversidad de empresas de servicio, han permitido concluir que los atributos de evaluación de calidad se pueden englobar dentro de cinco grandes dimensiones, que son las que aparecen en la tabla II.1

FIABILIDAD	Capacidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido
GARANTIA	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para demostrar credibilidad y confianza
EMPATIA	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores. Consideración, respeto y amabilidad del personal
ELEMENTOS FISICOS	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación

Tabla II.1.: Dimensiones de la calidad

¹ A.Parasuraman y otros «Calidad total en la gestión de servicios» Ed.Díaz de Santos 1990

2. Priorización de atributos. Se diseñarán encuestas para la valoración de los atributos identificados que deberán ser contestadas por clientes reales, consumidores del servicio. Los clientes, considerando lo que esperarían obtener si se tratara de una agencia ideal o excelente, determinarán cuál es el nivel esperado de cada uno de estos atributos, valorando en una escala de 1 (poco importante) a 5 (muy importante) cada uno de ellos. La valoración también podrá hacerse indicando franjas, de forma que pueda delimitarse una zona de tolerancia. Esta valoración nos dará el peso relativo de cada uno de los atributos.
3. Valoración del servicio recibido. De igual modo, se pedirá a los clientes que valoren en una escala de 1 a 5 el servicio recibido, éste es, su percepción.
4. Evaluación de resultados y determinación de acciones a desarrollar. Contrastando los datos obtenidos en los puntos 2 y 3 podremos establecer el nivel de satisfacción:
 - Cuando la percepción es mayor que las expectativas, el cliente obtiene satisfacción.
 - Cuando la percepción no alcanza las expectativas, el cliente se siente insatisfecho.

Los resultados podrán representarse en un diagrama relacionando la importancia del atributo (grado de valoración del atributo en las expectativas del cliente) y la calidad del atributo (nivel de satisfacción alcanzado). A partir de estos resultados la empresa podrá identificar cuáles son las áreas de mejora prioritarias y establecer las acciones a desarrollar. No debemos olvidar que esta priorización deberá hacerla cada empresa en función también de su propia disponibilidad de medios y recursos, y de su capacidad de actuación o incidencia sobre la mejora en los atributos.

La siguiente tabla muestra la escala utilizada para la medición de la satisfacción del cliente de forma simplificada. Esta escala se ha aplicado en diversos entornos de servicio demostrando su eficacia.






	Respuesta Negativa			Respuesta Positiva	
Símbolo utilizado					
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Normal	Satisfecho	Muy Satisfecho

Gráfico II.12. Escala de medición utilizada en la encuesta a clientes.

A continuación se muestran dos ejemplos de cuestionario desarrollados para medir la percepción del cliente final del servicio ofrecido por la agencia minorista. El cuestionario se presenta en dos versiones, abreviado y completo. El primero se puede entregar al cliente aprovechando su presencia en la agencia previamente a la realización del viaje. El segundo, es apropiado para su envío al domicilio del cliente, al regreso del viaje. Estos cuestionarios, convenientemente adaptados, pueden ser también utilizados por la agencia mayorista para conocer la opinión del cliente final o de la agencia minorista sobre sus servicios.

SUGERENCIAS PARA MEJORAR NUESTRO SERVICIO

Plan de Calidad de Agencias de Viajes

Por favor, ayúdenos a mejorar nuestro servicio. Nos esforzamos día a día por satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Muchas gracias.

Fecha de salida: ____/____/____ Destino del viaje: _____

¿Volverá a utilizar nuestros servicios o lo recomendaría a un conocido/amigo/familiar?.

1. Sí, seguro.
2. Sí, probablemente.
3. Probablemente no.



Marque con una X en la casilla correspondiente.

¿Cómo valora el servicio recibido por nuestra empresa?

1. Muy satisfactorio, ha superado mucho mis expectativas. 😊
2. Bastante satisfactorio, ha estado un poco por encima del nivel esperado 😊
3. Satisfactorio, ha estado en el nivel esperado. 😊
4. Regular, he encontrado algunos defectos. 😐
5. Mal, he encontrado bastantes defectos. 😞

Gráfico II.13-A. Cuestionario completo al cliente final (portada y contraportada).



Nos será de gran ayuda que nos conceda unos breves momentos para expresarnos su opinión sobre nuestro servicio contestando el siguiente cuestionario.

Muchas Gracias



Generales					
Atención telefónica (agilidad, facilidad para contactar, cortesía, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de comprender sus necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confort de las instalaciones de la agencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalización del servicio y respuesta a solicitudes especiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amplitud de productos y servicios ofrecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención del personal					
Amabilidad del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia y formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración para ofrecer alternativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento sobre los destinos y servicios turísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información y Asesoramiento					
Amplitud y claridad de la información facilitada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precisión y fiabilidad de la información facilitada sobre los servicios contratados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento sobre características del destino y cómo actuar ante las incidencias en el viaje o prevenirlas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentación					
Amplitud e interés de la documentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación atractiva y cuidada de la documentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad y anticipación en la entrega de la documentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de incidencias					
Agilidad y disposición a la resolución de incidencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de resolución de incidencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agilidad y disposición para la atención de quejas y sugerencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Servicios contratados

¿Que valoración realiza de los servicios contratados con nosotros

Hotels (categoría _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traslados (aéreos) (Compañía _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traslados (marítimo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traslados (terrestres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excursiones / Guías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paquetes turísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Incidencias durante el viaje

¿Ha tenido incidencias durante el viaje?

Sí No

¿Cree que alguna de estas incidencias son atribuibles a nuestro servicio?

Sí No

¿Por qué?

- No le dimos una información correcta
- No le asesoramos bien
- Confundimos fechas o lugares al contratar los servicios
- Otras.

Sí No

ENCUESTA AL CLIENTE

● **SOLICITUD DE INFORMACIÓN O PRESUPUESTO**
 Contratación de servicios:

<input type="checkbox"/> Transporte	<input type="checkbox"/> Alquiler de coches
<input type="checkbox"/> Alojamiento	<input type="checkbox"/> Excursiones
<input type="checkbox"/> Transporte/alojamiento	<input type="checkbox"/> Ocio
<input type="checkbox"/> Paquete turístico	<input type="checkbox"/> Otros _____

● **¿HA UTILIZADO ANTERIORMENTE NUESTROS SERVICIOS?** SI
 ¿Cuántas veces? NO

● **¿POR QUÉ SELECCIONÓ NUESTRA AGENCIA?**

<input type="checkbox"/> Ya la conocía	<input type="checkbox"/> Era el más económico
<input type="checkbox"/> Me la han recomendado (familiar/amigo)	<input type="checkbox"/> Por la especialidad de productos
<input type="checkbox"/> Por proximidad (casa/trabajo)	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Por publicidad (prensa/radio/TV...)	<input type="checkbox"/> _____

● **OTROS DATOS**

<input type="checkbox"/> Mujer	Edad (aprox.) <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Viaje familiar	<input type="checkbox"/> Viaje grupo
<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="text"/> años	<input type="checkbox"/> Viaje individual	<input type="checkbox"/> _____

● **ENCUESTA TELEFÓNICA PARA PRESUPUESTOS NO ACEPTADOS**
 (conviene identificar las causas que han dado lugar a que el cliente no nos compre)

Gráfico II.14. Cuestionario a rellenar durante el proceso de venta del viaje (por el empleado).

4.2. Resultados del diagnóstico

A continuación mostramos los resultados obtenidos en las siguientes relaciones analizadas:

- Cliente final - Agencia minorista
- Cliente final - Agencia mayorista
- Agencia minorista - Agencia mayorista
- Agencia mayorista - Agencia receptiva

Para la valoración de las agencias por parte de los clientes finales, se realizó una vasta investigación que se estructuró en dos etapas:

- Etapa cualitativa: consistente en la realización de varias reuniones de grupo con clientes, usuarios habituales de agencias de viajes.
- Etapa cuantitativa: realizada a través de 400 encuestas telefónicas a usuarios de agencias de viajes.

Las poblaciones seleccionadas para la realización de la investigación fueron Madrid y Barcelona.

➔ Resultados de la medición de la satisfacción del cliente final en su relación con las agencias minoristas en 35 atributos identificados.

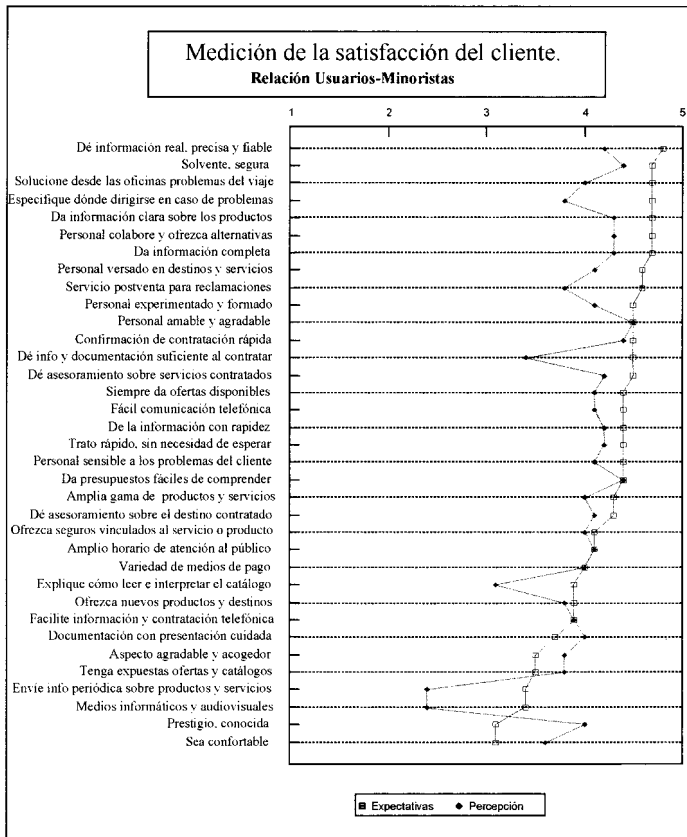


Gráfico II.15. Satisfacción del cliente final respecto de las agencias minoristas.

- Los atributos donde las expectativas del cliente eran superiores son entre otros, y por orden de importancia,
 - Dar información real, precisa y fiable
 - Ser solvente y segura
 - Solucionar desde su oficina problemas del viaje

El aspecto que alcanzó la mayor puntuación fue: «Información precisa y fiable». La información, que debemos entenderla en sentido amplio, incluye la información propiamente dicha y el asesoramiento. La información o asesoramiento es percibido por el cliente como el beneficio fundamental del servicio de la agencia de viajes, ya que le permitirá optimizar el viaje.

El personal juega un papel fundamental en este proceso, puesto que aunque esté disponible toda la información, sólo un buen aprovechamiento de la misma y una actitud colaboradora con el cliente, pueden facilitar el alcanzar la meta propuesta. Aparecen evaluados con unas expectativas altas varios atributos relacionados con ello.

Por último, en lo que respecta a las expectativas del cliente, otra área de servicio destacada por los resultados de la encuesta fue el servicio post-venta.

- Los atributos donde las percepciones resultaron iguales a las expectativas son 5, entre ellos están:
 - Tener personal amable y agradable
 - Dar presupuestos fáciles de comprender
 - Amplitud de horario de atención al público
- Los atributos donde las percepciones resultaron superiores a las expectativas son 5, entre ellos están:
 - Documentación con presentación cuidada
 - Aspecto agradable y acogedor
 - Tener expuesta ofertas y catálogos

Sólo dos de estos últimos diez atributos que igualan o superan las expectativas, se encuentran entre los veinte valorados como más importantes por el cliente y son «Personal amable y agradable» y «Dar presupuestos fáciles de comprender».

- Los atributos donde las percepciones resultaron inferiores a las expectativas son 25, entre los que destacan:

- Dar información y documentación suficiente al contratar.
- Enviar información periódica sobre productos y servicios
- Medios informáticos y audiovisuales

➔ **Resultados de la medición de la satisfacción del cliente final en su relación con las agencias mayoristas.**

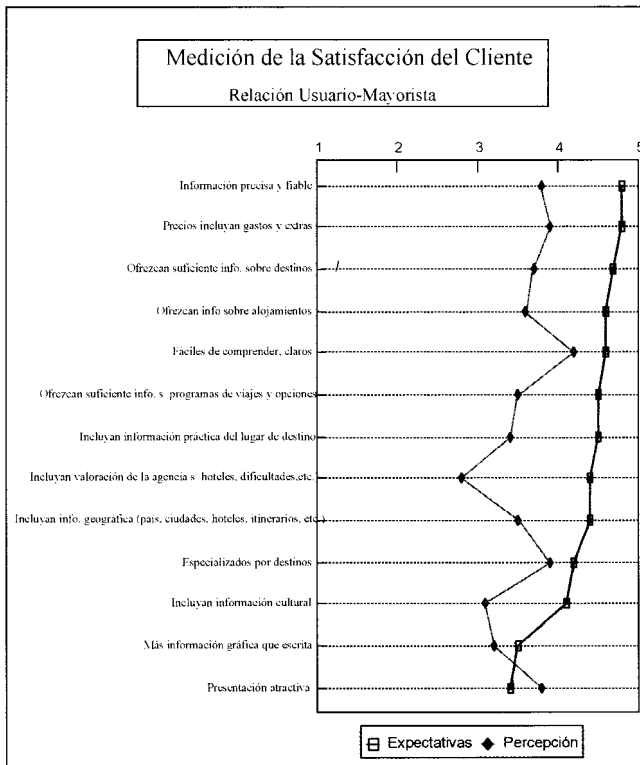


Gráfico II.16. Satisfacción del cliente final respecto de la agencia mayorista.

La relación contractual que existe entre la agencia mayorista con los clientes finales es diferente a la que estos tienen

con la minorista. En este caso la satisfacción del cliente viene determinada por trece atributos que se refieren sobre todo al servicio más característico de las agencias mayoristas: el catálogo.

- Los atributos donde las expectativas del cliente eran superiores son, por orden de importancia:
 - Información precisa y fiable
 - Precios que incluyan gastos y extras
 - Ofrecer suficiente información sobre destinos
- El único atributo donde las percepciones resultaron por encima de las expectativas es «Presentación atractiva» y que es también el atributo menos importante para los clientes. En los otros doce atributos, el cliente obtiene insatisfacción.

Los aspectos más críticos del servicio ofrecido por las agencias mayoristas a través del catálogo son:

- Información precisa y fiable
- Precios que incluyan gastos y extras
- Ofrecer suficiente información sobre destinos
- Ofrecer información sobre alojamientos
- Ofrecer suficiente información sobre programas de viajes y opciones
- Incluir información práctica del lugar de destino

Se debe señalar que mientras la insatisfacción sobre «especialización por destinos» no es grave, aunque debe mejorarse, hay que mejorar mucho en la información práctica de estos lugares de destino que se incluyen en el catálogo:

- Incluir información práctica sobre el destino
- Incluir valoración de la agencia sobre hoteles, dificultades, etc.

- Incluir información geográfica (país, ciudades, hoteles, itinerarios, etc.)
- Incluir información cultural

Es evidente que este análisis no sólo evidencia lo que es importante, sino que además permite priorizar los trabajos de mejora.

➔ **Resultados de la medición de la satisfacción de las agencias minoristas en su relación con las agencias mayoristas.**

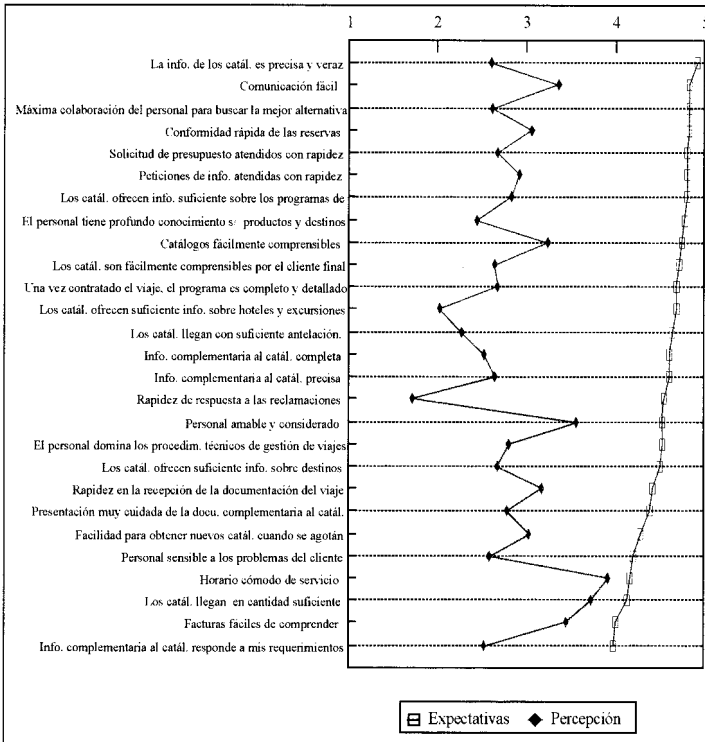


Gráfico II.17. Satisfacción de la agencia minorista respecto de la agencia mayorista.

- El atributo con un nivel de expectativas más elevadas y, por tanto, el considerado por el cliente como el más im-

portante es: «La información de los catálogos es precisa y veraz».

Este dato pone de manifiesto la relevancia del catálogo como símbolo de servicio y calidad frente a las agencias minoristas. De hecho, el primer representante de la agencia mayorista en el mercado y, consecuentemente, en las oficinas de la agencia minorista, es el catálogo. Pero, adicionalmente, hemos de tener en cuenta otra consideración, al presentarle las agencias minoristas el catálogo al cliente están asumiendo su contenido y todas las informaciones que en él se encuentran, por eso el aspecto que más destacan los agentes consultados es la precisión y veracidad de la información.

A continuación encontramos cinco atributos que están relacionados con la empatía y la capacidad de respuesta en las relaciones entre agencias en las cuales se detecta que el tiempo es un parámetro altamente valorado y considerado:

- Comunicación fácil, que se refiere tanto a la facilidad de conexión, habitualmente vía teléfono, como al tipo de relación que se establece.
- Máxima colaboración del personal para buscar la mejor alternativa.
- Conformidad rápida de las reservas.
- Solicitud de presupuestos atendidos con rapidez.
- Peticiones de información atendidas con rapidez.
- Los resultados globales obtenidos detectan muy elevadas distancias entre el nivel de expectativa y el nivel de servicio percibido por las agencias minoristas. De hecho, en ninguno de los diferentes aspectos del servicio prestado por las agencias mayoristas iguala el nivel esperado por las minoristas.

En primer lugar, podemos denotar en el sector una falta de acuerdo en la definición del servicio que deberían ofrecer las agencias mayoristas. Si a esta realidad le uni-

mos las condiciones de saturación en las que trabaja el sector durante los periodos del año en los que se mueve más volumen de negocio, podremos explicar el enorme diferencial existente. Efectivamente, en época de saturación la agencia minorista puede requerir más servicios que en situación normal (información y asesoramiento) y, que la agencia mayorista no podrá ofrecer, ya que apenas podrá ofrecerle el servicio estándar entregado en situación normal de menor saturación.

Las fuentes y los perjudicados por esta situación los encontramos en ambos colectivos, que naturalmente deberán encontrar la solución conjuntamente.

Clasificando en función de la importancia de la deficiencia, se sitúan como **deficiencias muy notables**:

- La rapidez de respuesta frente a las reclamaciones. Destaca entre todos los atributos por un doble motivo: es el atributo en el que se obtiene un nivel de satisfacción más bajo (percepción/expectativa) y es el atributo peor puntuado.

Aunque no está entre los atributos considerados más importantes por el agente minorista, posiblemente por la frecuencia con la que es necesario responder a reclamaciones, resulta ser muy negativo en la valoración del nivel de calidad ofrecido por la agencia mayorista.

- La antelación de entrega de los catálogos. La disponibilidad de catálogos por parte del minorista está vinculado al nivel de servicio que éste puede ofrecer al cliente final, e incluso, a la posibilidad de realizar ventas. El retraso en la finalización de los catálogos está, habitualmente, vinculado al análisis de las ofertas de la competencia, concentrándose en el precio de los distintos paquetes.

Siguiendo la lógica de la Calidad Total, si la agencia mayorista ha conseguido satisfacer a su cliente en el último servicio que se le ofreció, este cliente repetirá la compra a la empresa. Esta empresa no estará tan

pendiente de la variable precio para asegurar las ventas de este año, porque tendrá a su favor la variable satisfacción del cliente, con lo cual podrá responder mejor a otro atributo de calidad vinculado: anticipar la edición de los catálogos.

- La información específica de los catálogos en cuanto a hoteles y excursiones. La información proporcionada se considera escasa ya que no les permite informar al cliente final sobre esos aspectos.

En una segunda escala de importancia, se localizan un buen número de cuestiones, centradas mayoritariamente en el aspecto de catálogos y de la información:

- Suficiencia de la información sobre los destinos, suficiencia de la información sobre los programas de viaje, comprensión fácil, precisión y veracidad de la información, información complementaria: precisa y completa, programas de viajes completos y detallados.

Nuevamente, estos resultados son indicativos de la importancia que le otorga el agente minorista al catálogo, sobre el que además se manifiesta insatisfecho con el servicio ofrecido actualmente.

Conviene recordar que uno de los atributos que aparecen en esta lista, es el de puntuación más elevada en cuanto al nivel de expectativas del agente minorista. Este es:

- La información de los catálogos es precisa y veraz.

La evaluación de la información de un catálogo respecto a su precisión y veracidad no debe realizarse únicamente analizando en un despacho si la información escrita y las promesas que se reflejan en el catálogo son veraces y precisas. El análisis debe ser similar al que realiza un cliente medio. Es decir, evaluando las expectativas que genera una determinada información, incluyendo las imágenes, muy importantes para el cliente final («una imagen vale más que mil palabras»), en la fase previa del viaje y comprobando el nivel de cumplimiento de dichas expectativas.

Debemos tener en cuenta que la no información, puede ser también motivo de insatisfacción del cliente, es decir, no advertir al cliente de determinadas características del establecimiento puede condicionar su satisfacción.

A este mismo nivel existe un segundo núcleo homogéneo de insatisfacción relacionado con la atención recibida por el cliente minorista, específicamente:

- La prontitud de respuesta a los presupuestos y colaboración obtenida del personal.

En un tercer nivel de deficiencia, inferior, aunque todavía muy relevante se localizan aspectos centrados en:

- Presentación de la documentación complementaria, calidad de la información complementaria al catálogo (subproceso de entrega de documentación del viaje-catálogos).
- Facilidad de comunicación, sensibilidad del personal a los problemas del cliente y atención rápida de las peticiones de información (subproceso de atención al cliente por parte de la mayorista).
- Rapidez de confirmación de las reservas (gestión de reservas).
- Dominio de las técnicas de la gestión de viajes por parte del personal de la mayorista (necesidades de información y asesoramiento).

En resumen, los subprocesos relacionados con catálogos, documentación de viaje y atención al cliente por parte de la mayorista acumulan el mayor número de deficiencias notables.

Sólo existen algunos aspectos valorados, aún por debajo de las expectativas, más próximos al nivel de lo esperado por el cliente minorista: el horario de atención, la cantidad de catálogos recibida, más la fácil comprensión de las facturas y la amabilidad del personal.

➔ **Resultados de la medición de la satisfacción de las agencias mayoristas en su relación con las agencias receptoras.**

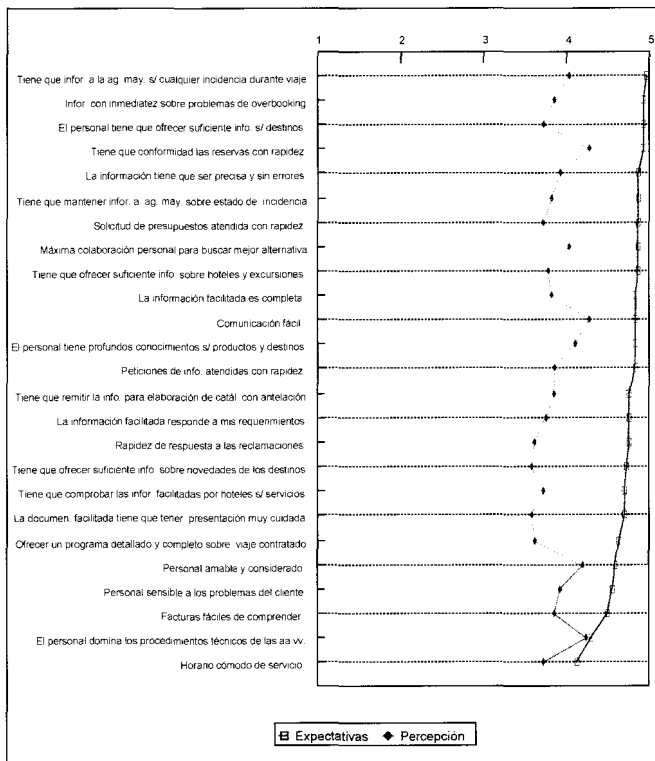


Gráfico II.18. Satisfacción de la agencia mayorista respecto de la agencia receptiva.

Al igual que en la relación anterior, la diferencia entre lo esperado por el cliente, en este caso la agencia mayorista, y lo que realmente recibe de su proveedor, la agencia receptiva, es muy grande. En ninguno de los casos las percepciones superan o siquiera igualan las expectativas.

Los atributos donde las expectativas del cliente eran superiores, son entre otros:

- Informe a la agencia sobre incidencias durante el viaje.

- Informe con inmediatez sobre problemas de overbooking.
- El personal ofrezca suficiente información sobre destinos.

En función de la importancia de la deficiencia, se identifican como aspectos más deficientes los siguientes:

- Rapidez en la atención de peticiones de información y presupuestos.
- Información sobre destinos, novedades en los destinos, informaciones sobre hoteles y servicios y comprobación de las informaciones facilitadas por los hoteles sobre sus servicios. Mantener informada a la agencia mayorista sobre incidencias.
- Remitir con rapidez la conformidad de las reservas, informar con inmediatez sobre problemas de overbooking, ofrecer programa detallado y completo sobre el viaje, una vez contratado.

Los aspectos mejor valorados, más próximos aunque por debajo del nivel de expectativa, son:

- Dominio del personal de las técnicas de gestión de guías, personal amable y considerado, y comodidad del horario de servicio.

5. LA FOCALIZACION HACIA EL CLIENTE

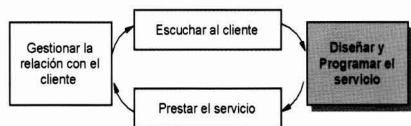
Todos estos resultados obtenidos del diagnóstico realizado en el sector nos indican que las agencias de viaje, con independencia de la tipología que se trate, deben modificar su estrategia en el sentido de que tienen que estar aún más dirigidas hacia el cliente, de manera que éste se convierta en una parte activa del sistema de gestión y dirección.

Es decir, escuchar la voz del cliente debe ser un proceso prioritario, para que los servicios sean diseñados conforme a sus necesidades y expectativas, y así poder plantear los procesos con enfoques más innovadores que redunden en el resultado de la satisfacción del cliente.

Capítulo III: EL DISEÑO Y LA PROGRAMACION DEL SERVICIO

Siguiendo la lógica de nuestro modelo de gestión y con vistas a estructurar nuestros procesos de negocio, una vez conocidas las expectativas del cliente hay que desarrollar los aspectos de diseño y programación del servicio.

En este capítulo mostraremos primeramente un esquema para el diseño y la programación desde la perspectiva de la agencia como un ente único y después, pasaremos a abordar los condicionantes que suponen el formar parte de una cadena de valor sectorial. En este sentido, hablaremos de la estrategia de asociación con los proveedores como clave para la gestión eficiente de nuestros procesos y la consecución de los estándares de calidad demandados.



1. MODELO CONCEPTUAL PARA EL DISEÑO Y LA PROGRAMACION

Diseñar y programar el servicio consiste en determinar, una vez escuchado al cliente y establecidas sus necesidades y expectativas, qué se va a hacer, cómo se ha de hacer, cuándo hacerse y quién deberá hacerlo. Se trata pues de identificar el servicio esperado por el cliente, traducir los componentes de este servicio esperado en características y estándares de calidad y ordenar los recursos, personas y actuaciones a desempeñar para que se puedan alcanzar los estándares de servicio de la forma más eficiente posible.

En el gráfico se exponen los aspectos a tener en cuenta en el diseño y programación del servicio: el concepto del servicio, los elementos y el proceso

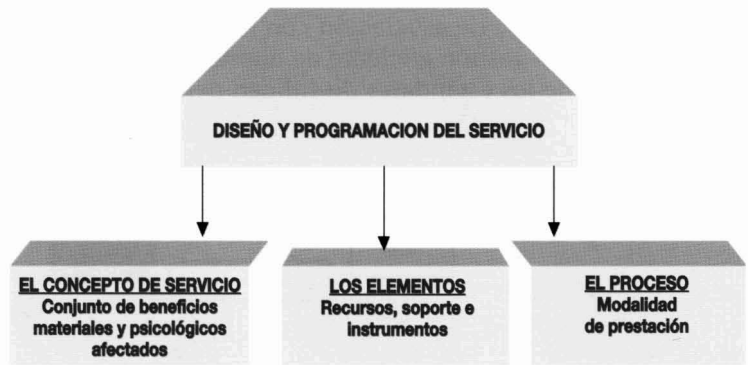


Gráfico III.1. Esquema para el diseño y la programación del servicio.

1.1. El concepto de servicio

Básicamente, los beneficios que el cliente espera obtener de su relación con la agencia de viajes son de dos tipos: racional y emocional (gráfico III.2). Los beneficios racionales están vinculados a la comodidad en la organización y realización del viaje, el ahorro de tiempo, la economía, la calidad

global del viaje, etc. Por otra parte, los beneficios emocionales están relacionados con la sensación de seguridad, el relax/tranquilidad, la percepción de rentabilidad y la anticipación del placer del viaje.

Con esto entendemos que la percepción que el cliente tiene de la agencia de viajes es la de un intermediario entre el usuario y el viaje en sentido global, siendo la función de la agencia la de optimizar en sus múltiples dimensiones la realización de este viaje.

Desde el punto de vista del cliente el viaje se compone de tres etapas:

- **1.ª etapa. Los preparativos del viaje**, que incluyen todo el proceso de definición del viaje y compra, hasta el día en que se va a iniciar el mismo.
- **2.ª etapa. El viaje**, propiamente y todo lo que implica el desarrollo y disfrute del mismo.
- **3.ª etapa. El servicio después del viaje**, en el que el cliente mantiene una relación con la agencia para solventar los problemas e incidencias que hayan tenido lugar en la segunda etapa, y la relación para un próximo viaje que el cliente desee realizar.

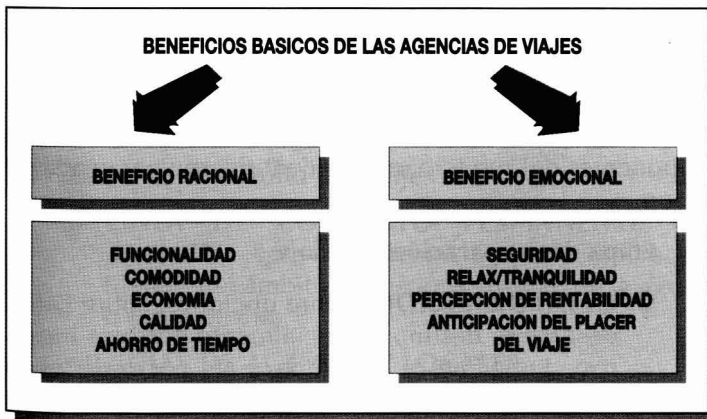


Gráfico III.2. Beneficios básicos.

El vínculo que el cliente establece con la agencia cuando se inician los preparativos, se mantiene también durante el resto del viaje y, en este sentido, el cliente requerirá todo tipo de colaboración por parte de la agencia si aparece algún imprevisto. Si durante el viaje ha surgido algún problema, haya sido o no causado por las gestiones de la agencia, el cliente sigue percibiéndola como el intermediario entre él y las situaciones que deben repararse.

Unicamente si la agencia le facilita al cliente el servicio esperado en las tres fases del viaje, es posible que pueda ejecutar su función optimizada del viajero.

Las expectativas del cliente deben ser conocidas por la agencia con el fin de proceder en consecuencia y adaptar o personalizar el servicio al máximo posible, así como asegurar que son cubiertas en gran medida. Básicamente, las expectativas del cliente son generadas por tres vías conocidas y la agencia puede actuar sobre alguna de ellas. Las fuentes generadoras de expectativas son las **necesidades del cliente**, las **experiencias anteriores del cliente** y, por último, la **comunicación**, procedente de la publicidad e información que la agencia transmite a través de diferentes medios o vías, y la procedente de terceros.

Todos los aspectos que entran a formar parte de las expectativas del cliente deben ser entendidos e identificados por la agencia y constituir la base de la información para que la organización primero diseñe el servicio, segundo, lo programe y, tercero, lo preste. De acuerdo con la visión del cliente, los componentes del servicio que se identificaron para cada etapa, son:

1.ª) Etapa de preparación del viaje

- **LA INFORMACION:** Sobre opciones, sobre calidades, sobre destino (especialmente destinos inseguros). Suficiente y enfocada a las necesidades del usuario.
- **LA ORIENTACION:** En función de preferencias y posibilidades del usuario.

- **EL TIEMPO:**
 - Agilidad / rapidez en la atención y en la gestión.
 - Dedicación de tiempo al cliente para orientar / informar.
- **EL TRATO:** Amabilidad - naturalidad - receptividad.
- **LA COMPETENCIA PERSONAL:** Bien informado - formado para efectuar las gestiones eficazmente - motivado para la atención al cliente.
- **LA CREDIBILIDAD / TRANSPARENCIA:** Compatibilizar los intereses de la agencia /del personal, con los intereses del cliente.
- **LA OPERATIVIDAD CAPACIDAD DE RESOLUCION:** Solidez como posibilidad de satisfacer las demandas del cliente.
- **LA ADAPTABILIDAD:** Buscar opciones y sustitutos que se adapten a los deseos y necesidades del cliente.
- **LA ACCESIBILIDAD Y DESCENTRALIZACION:** Lugares céntricos / muchas oficinas.
- **EL ENTORNO FISICO Y ORGANIZATIVO DE LA OFICINA.**
- **LA ATENCION NO PRESENCIAL:**
 - Servicio telefónico para información de gestiones y de contratación.

2.ª) Etapa de desarrollo del viaje

- **LINEA DE CONTACTO PERMANENTE CON AGENCIA:** Apoyo y orientación para resolver problemas del ámbito de responsabilidad de la agencia o fuera de ella.
- **GUIAS DE AGENCIA Y LOCALES:**
 - Calidad profesional (cantidad y calidad de información para diversidad de intereses).
 - Calidad en el trato (amabilidad, simpatía).

- Cumplimiento de servicios planificados. No modificación *ad hoc* por intereses propios.

3.ª) Etapa después del viaje

● VIAS GARANTIZADAS DE RECLAMACION:

- Facilidades para efectuarla (información y atención).
- Agilidad en la tramitación.
- Concesión de indemnización.

● SERVICIO POSTVENTA:

- Como control de satisfacción / calidad; ó
- Doble función:
- Cliente se siente valorado y atendido.
- La agencia dispone de un instrumento de mejora.

● COMUNICACION DE OFERTAS POR CORREO:

- Servicio postal permanente

Estos componentes del servicio, identificados por los propios clientes mediante grupos de trabajo en los que intervenían ellos directamente, son válidos en el momento actual pero la agencia debe tener en cuenta que los clientes, sus expectativas y necesidades cambian y las organizaciones deberán estar atentas y actualizar constantemente la información que puede venir del cliente, para adaptar y dar el servicio más adecuado a cada uno.

Si la comprensión de las expectativas del cliente y la identificación de los componentes del servicio, es el primer paso de cara al diseño y programación del mismo, el segundo es el de llevar a cabo la labor de transformar estos componentes en atributos de calidad y éstos a su vez en características del servicio.

Tal y como se expone en el capítulo anterior, los atributos de calidad son aquellos criterios o parámetros de un servicio

que el cliente tiene en consideración al evaluar el nivel de satisfacción obtenido en el consumo del servicio mismo. Respecto a cada uno de estos atributos, cada cliente tendrá unas determinadas expectativas, es decir, deseará o esperará recibir un nivel de servicio determinado.

Para asegurarnos de que todas las actividades que se realizan en la empresa tendrán en cuenta el servicio esperado por el cliente, hemos de identificar aquellas características del servicio que están relacionadas con los diferentes atributos de calidad, y por ello la empresa necesita conocer la relación entre los atributos de calidad y las características del servicio, que podemos definir las como aquellas prestaciones medibles de un determinado servicio. La diferencia entre atributo de calidad y característica del servicio es que el primero está en el campo del cliente y es habitualmente cualitativo, y el segundo está en el campo de la empresa y debe ser preferiblemente cuantitativo, o descriptivo.

En análisis complementarios y, de acuerdo también a los resultados obtenidos con los grupos de trabajo, ha sido posible desarrollar estos atributos de calidad para dos de los procesos de negocio de las agencias minoristas que mantienen una relación más intensa con el cliente final. Estos procesos son: Operativa de Comercialización y Producción. La comercialización es la labor de informar y asesorar al cliente y la producción sería la gestión de reservas, entrega de documentación. Los atributos identificados para estos procesos se muestran en las tablas III.1 y III.2

FIABILIDAD

- Agilidad en la atención del cliente y en la provisión de información, ausencia de errores en la toma de datos de la reserva, respetar los compromisos...
-

CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Disposición de ayudar a los clientes, capacidad de reacción ante peticiones especiales...
-

GARANTIA

- Profesionalidad: personal competente, amplios conocimientos sobre destinos turísticos, amplios conocimientos técnicos...
 - Cortesía: atención y amabilidad del personal, aspecto agradable y cuidado personal.
 - Credibilidad: veracidad de la información facilitada, amplitud de la información, soporte material de la información, capacidad de comunicación...
 - Seguridad: inexistencia de errores en la información facilitada, comprobación de los datos más comprometidos, precisión de la información, comprensión de la factura, información completa, etc.
-

EMPATIA

- Comunicación: trato amable en oficina, trato amable en teléfono, mantener informado al cliente sobre las gestiones realizadas...
 - Comprensión del cliente: trato personalizado, esfuerzo realizado para conocer al cliente y sus necesidades...
-

ELEMENTOS FISICOS

- Accesibilidad: comodidad de acceso, localización, entrada identificada, escaparate atractivo, facilidad de comunicación telefónica, comodidad de los horarios, facilidad de medios de pago.
-

Tabla III.1. Atributos de calidad para el proceso de comercialización. Agencia minorista.

FIABILIDAD

- Agilidad en la confirmación del viaje, ausencia de errores en la confirmación, respetar los compromisos de las fechas, etc.
- Ausencia de errores en la factura, respetar los compromisos, etc.
- Ausencia de errores en la documentación, respetar los compromisos de documentación a entregar, respetar el compromiso de momento de entrega de la documentación, etc.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Disposición de ayudar a los clientes, capacidad de reacción ante peticiones especiales, capacidad de proveer al cliente de un servicio rápido, compromiso en el momento de entrega de la documentación, anticipación suficiente en la entrega de la documentación.

GARANTIA

- Profesionalidad: personal competente, amplios conocimientos sobre destinos turísticos, amplios conocimientos técnicos...
- Cortesía: atención y amabilidad del personal, aspecto agradable y cuidado personal.
- Credibilidad: veracidad de la información facilitada, amplitud de la información, soporte material de la información, capacidad de comunicación...
- Comunicación: mantener informado al cliente sobre las gestiones de reservas...
- Seguridad: claridad de la información, precisión de la información, inexistencia de errores en la información facilitada, comprobación de los datos más comprometidos, precisión de la información, comprensión de la factura, Información completa...

EMPATIA

- Comunicación: trato amable en oficina, trato amable en teléfono, mantener informado al cliente sobre las gestiones de reservas...
- Comprensión del cliente: trato personalizado, esfuerzo realizado para conocer al cliente y sus necesidades...

ELEMENTOS FISICOS

- Accesibilidad: comodidad de acceso, localización, facilidad de comunicación telefónica, comodidad de los horarios, facilidad de medios de pago.

Tabla III.2. Atributos de calidad para el proceso de operativa de producción. Agencia minorista.

El diseño del servicio consiste pues en la conversión de las percepciones que tienen las empresas sobre lo que los clientes consideran que debe ser el servicio y los atributos que van a utilizar para valorarlo, en características y estándares de calidad.

La programación sería la ordenación de los medios y recursos (los elementos) a través de una secuencia de actividades (el proceso), identificando en cada momento, los aspectos básicos del servicio y los puntos críticos del mismo, de forma tal que se puedan alcanzar estos estándares de servicio de la manera más eficiente.

1.2. El proceso y los elementos

Un proceso es un conjunto de actividades que transforman input (ó entradas) en output (ó salidas) que tienen valor para los clientes a los cuales están destinados (externos o internos). Más técnicamente, se puede decir que un proceso es una secuencia de actividades relacionadas y dirigidas a un resultado final específico; las actividades son repetitivas, con valor añadido y, requieren la aportación de recursos.

En lo que respecta a los inputs del proceso de producción de servicios (*servucción*), podemos encontrar tres tipos de factores productivos que intervienen en el mismo:

- El cliente
- El soporte físico
- El personal

A) El cliente

A diferencia de lo que ocurre en el sector industrial, aquí el cliente es un factor productivo en la prestación del servicio; es si cabe, el factor productivo más importante ya que sin clientes el servicio no se puede producir. Podríamos identificarlo con las materias primas industriales que, a lo largo del proceso de fabricación, se va transformando hasta convertirse en un producto final. El cliente, en el caso de la producción de servicios es el hilo conductor que recorre todo el proceso productivo, desde su entrada como un cliente con

unas expectativas determinadas, hasta su salida con esas expectativas satisfechas.

A la hora de diseñar y programar un servicio habrá que determinar el grado de participación del cliente en el mismo, es decir, establecer si el cliente va a tener una actitud pasiva en la producción del servicio o, si por el contrario, va a realizar algunas de las tareas que tradicionalmente estaban encomendadas al personal de contacto. Para determinar el grado de participación habrá que tener en cuenta:

- Tipología del cliente: nivel cultural del cliente, estilo de vida, grado de experimentación o uso previo de ese mismo servicio...
- Complejidad de la prestación
- Costes: Muchas empresas han optado por aumentar el grado de participación del cliente en la producción del servicio debido fundamentalmente al elevado porcentaje que supone la partida de personal en su cuenta de resultados. Sin embargo, hay que tener en cuenta que aunque este cambio suponga una reducción de los costes directos de mano de obra, ha de tener asimismo su contrapartida en los precios, de forma tal que, a mayor participación y prestaciones estandarizadas, los precios sean más reducidos. Este cambio requiere también invertir en una tecnología e infraestructura determinada.

B) El Soporte Físico

Al hablar de soporte físico podemos distinguir dos grandes bloques o categorías. De un lado estaría todo lo relativo a los instrumentos necesarios para el desarrollo del servicio (equipos informáticos, papelería, mobiliario...), y de otro el entorno material en el que se desarrolla el servicio (la ubicación, la decoración ...)

En ambos casos, el soporte físico deberá estar pensado para conjugar tanto los requisitos de funcionalidad que permitan la ejecución eficaz del trabajo, como la creación del ambiente necesario para facilitar la interrelación entre el cliente y el personal de contacto.

C) El personal

El personal es un elemento esencial en la producción de servicios. Su profesionalidad, eficacia en la realización de las funciones y tareas encomendadas, tendrá una incidencia directa en el nivel de calidad del servicio ofrecido al cliente. Para una adecuada gestión del personal habrá que determinar los criterios a seguir en materia de:

- Selección: Establecimiento mediante el uso de técnicas adecuadas cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales para desempeñar las funciones de un determinado puesto a cubrir, dentro de un estilo y filosofía de trabajo concretos de la organización, a satisfacción tanto de la empresa que contrata como del propio trabajador.
- Formación: Capacitación y entrenamiento para el correcto desempeño de las tareas a desarrollar. Esta formación deberá ser intensiva en los casos de nuevas contrataciones o de introducción de cambios que afecten a los procedimientos habituales de trabajo (nueva tecnología, lanzamiento de un nuevo producto/servicio...) y continuada de aplicación periódica a todo el personal. En este sentido, deberá documentarse un plan de formación, basado en las necesidades formativas previamente identificadas. Existirá un seguimiento y supervisión del plan de formación donde se verifique que se está llevando a cabo según lo programado y que se adoptan las acciones adecuadas para corregir las desviaciones que tengan lugar.
- Remuneración salarial
- Otras formas de reconocimiento ligada a resultado y a esfuerzos

Al hablar de profesionalidad no nos referimos únicamente al correcto desempeño de las funciones operacionales, sino también al de las funciones relacionales, es decir, a la interacción que se produce entre el personal de contacto y el cliente. Hay que comportarse creando de una manera deliberada un ambiente psicológico acogedor, amigable y

profesional. Dada la importancia de este aspecto, la gestión de la relación con el cliente será tratada en un capítulo aparte.

La ordenación del personal, la asignación de tareas, funciones y responsabilidades necesarias para la programación del servicio, obliga a hacer una mención expresa a la figura del **cliente interno**, a la cadena proveedor/cliente interno, que implica una detallada descripción de los resultados que debe generar cada eslabón de la cadena respecto a su cliente para que, el resultado final responda a los estándares de eficacia y eficiencia establecidos.

Cada unidad organizativa y cada persona tienen uno o más clientes en la empresa. La figura del «cliente interno» representa un concepto fundamental para la aplicación de la Calidad Total, ya que, en la empresa en la que se dan actitudes negativas entre personas de departamentos estrechamente relacionados, no se puede hacer calidad. De ahí, la creación de una nueva regla de comportamiento: la orientación al cliente interno.

Cada persona de cada unidad organizativa debe recordar que el trabajo de todos los días se debe desarrollar correcta y puntualmente para satisfacer las expectativas/peticiones/exigencias del personal que utiliza su output, sin olvidar por supuesto el cliente que hay al final de la cadena. Esto es, que siempre debe existir y mantenerse la orientación al mercado, al cliente externo.

Cada elemento de la cadena debe conocer y comprender las necesidades del cliente final, puesto que, éste constituye la meta última de su trabajo. Pero también debe conocer y comprender las necesidades del cliente posterior, la interacción con el cual marcará la calidad del output intermedio producido y, consecuentemente, la calidad de todo el proceso. Igualmente, cada componente de la cadena, para cada relación cliente-proveedor interno, definirá con suficiente detalle las especificaciones correctas del resultado esperado de su proveedor interno.

El proceso, como cualquier cadena, se rompe por el eslabón más débil. Todas las actividades del proceso pueden condicionar la calidad del output final entregado al cliente.

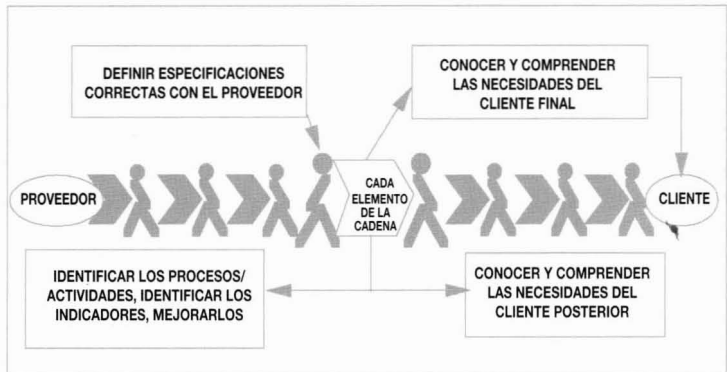


Gráfico III.3. Cadena Proveedor-Cliente interno.

Para reforzar la cadena proveedor-cliente interno es necesario avanzar en la relación jefe-colaborador y en el trabajo en equipo en la organización. Este punto será tratado en el capítulo siguiente, en lo relativo a la prestación del servicio.

Para concluir, debemos añadir que la dirección va a jugar un papel determinante en la gestión del personal. Deberá mostrar su compromiso con la nueva filosofía empresarial basada en la satisfacción del cliente como prioridad de la compañía, dando ejemplo con su propia actuación, favoreciendo la implantación de esta nueva forma de pensar y la involucración de todo el personal. En este sentido, tendrá que definir y documentar en un manual en qué consiste esta filosofía y cuáles son los objetivos a alcanzar desplegados por áreas o departamentos, asegurándose de que su divulgación se extiende a todos los empleados. Este manual, específico de cada organización, debería hacer mención expresa sobre las implicaciones de la satisfacción del cliente y su fidelización para la garantía de continuidad de la compañía así como considerar de la importancia de la participación del personal en la consecución de los objetivos señalados.

Cuando en una organización se quiere realizar una correcta programación del servicio habrá que analizar estos tres factores (cliente, soporte físico y personal) y sus relaciones. En la mayoría de las ocasiones el cliente interactuará con los otros dos factores productivos a la vez, pero en otras tendrá relación únicamente con el personal de contacto o con el soporte físico. La gestión de estos elementos no podrá por tanto ser independiente sino que habrá de ser coordinada para la consecución de los estándares de servicio definidos por el cliente.

El resultado de este diseño y programación del servicio deberá documentarse en un manual de procedimientos, una vez que la prestación del servicio de acuerdo a esta programación haya resultado satisfactoria. Estos procedimientos deberán ser revisados de forma periódica y siempre que se produzca algún cambio en el modo de efectuar la prestación.

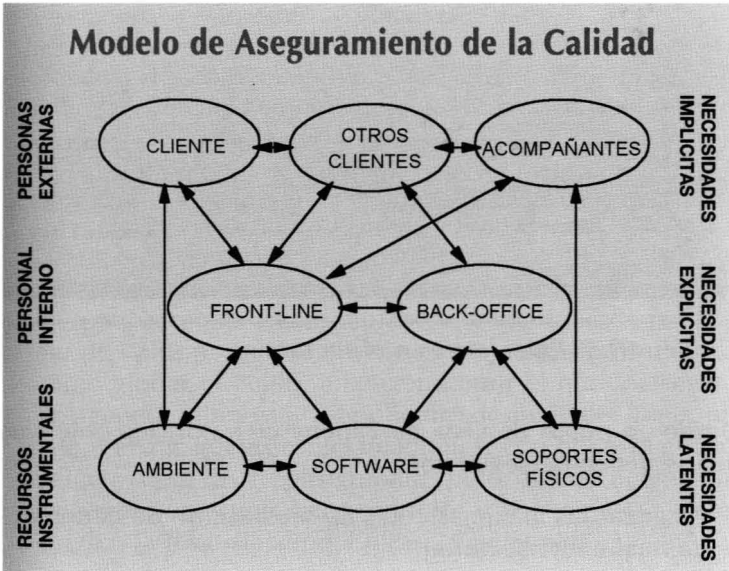


Gráfico III.4. Los factores productivos del servicio.

2. LA CADENA DE VALOR SECTORIAL

A la hora de programar adecuadamente el servicio tenemos que ser conscientes de que el sector de AA.VV. es un claro ejemplo de cadena de valor sectorial que se inicia con los diversos proveedores de servicio: alojamiento, restauración, excursiones, etc., y continúa con las diversas relaciones entre las distintas tipologías de AA.VV.

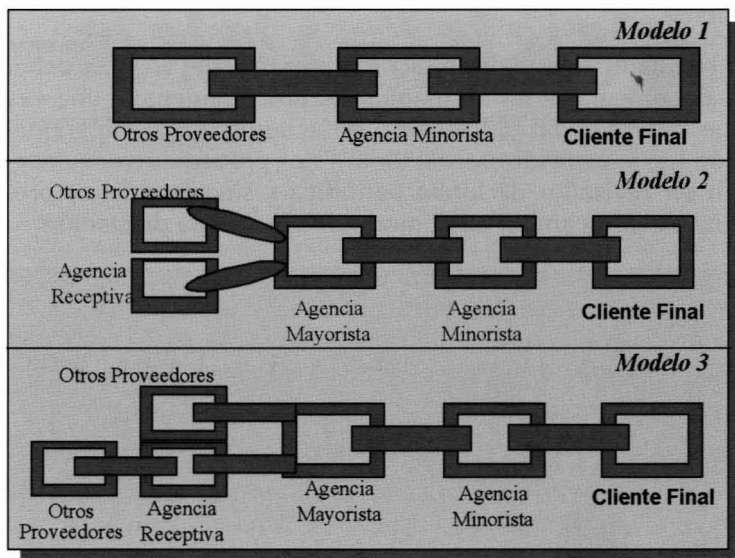


Gráfico III.5. Relaciones en el sector.

Desde un punto de vista de cadena de valor, los objetivos que se deben perseguir son:

- Alcanzar las máximas cotas de satisfacción de la demanda final e intersectorial
- Incrementar la eficiencia en todas las relaciones intersectoriales

Seguidamente, realizaremos un análisis de dos de estos tipos de relaciones.

Relación Agencia Minorista-Cliente

Las funciones fundamentales de la Agencia Minorista frente al cliente son:

Eslabón agencia minorista - cliente final

- *Comprender las necesidades del cliente empatía y capacidad de comunicación.*
- *Evaluar las diferentes alternativas: conocimiento experimentado del producto, información fiable, actualizada, precisa y accesible y conocimientos de proveedores.*
- *Diseñar el producto: técnicas específicas*
- *Crear el producto/gestionar las reservas: técnicas específicas y facilidades tecnológicas.*
- *Entregar al cliente: Capacidad de comunicación y persuasión, credibilidad y técnicas de ventas.*

Las consecuencias de que no se cumplan estas funciones fundamentales son diversas y pueden perjudicar a los restantes componentes de la cadena de valor. Estas son:

- Si no se han comprendido las necesidades del cliente, recibirá las consecuencias el propio cliente y los restantes proveedores de servicios que, durante la realización del viaje, podrán tener problemas con el cliente. Adicionalmente, debemos tener en cuenta el perjuicio que provocamos a medio plazo a la totalidad de la cadena de valor porque el cliente estará insatisfecho del servicio global ofrecido, empezando por el que le asesoró, la agencia minorista. Este cliente, después del viaje, podrá realizar quejas o reclamaciones, con el coste económico y operativo consiguiente, pero es que además no volverá a consumir estos servicios y le comentará, cómo media, la insatisfacción a otras 25 personas.
- En el caso en que no se realice una buena selección de los proveedores o servicios más adecuados la agencia minorista está beneficiando sólo a corto plazo a una empresa determinada, porque no garantiza la supervivencia del negocio. Igualmente, en el caso que la información que le

hagamos llegar a los proveedores sobre los clientes no sea suficientemente explícita y precisa podemos dificultar la satisfacción del cliente y la operativa del proveedor.

Relación Agencia mayorista-Agencia minorista

La agencia mayorista tiene como función básica crear productos que, a través de las agencias minoristas, oferta al cliente. Al ofertar al cliente un paquete turístico la agencia minorista está asumiendo plenamente su contenido, por tanto, deberá estar segura de que el diseño del producto y su posterior ejecución va a responder a las necesidades del cliente.

Las relaciones entre la agencia mayorista y la minorista deben iniciarse en la propia actividad comercial de la mayorista que, en primer lugar, debe generar un buen conocimiento de la empresa y el producto, para asegurarse de que el perfil de clientes a los que recomienda el producto corresponde a lo definido inicialmente; pero además, debe facilitar un mejor conocimiento de los destinos, programas de viaje y servicios que se incluyen en el catálogo, de manera que se refuercen las capacidades de la agencia minorista para vender estos productos.

Las funciones principales de la agencia mayorista con la minorista

- *Comprender las necesidades del cliente a partir de la información obtenida, empatía y capacidad de comunicación.*
- *Crear los productos más adecuados para cada perfil de cliente, conocer muy bien al cliente, conocer el destino, los servicios y evaluación continuada de los proveedores.*
- *Entregar el producto al cliente a través del minorista.*
- *Control de calidad del producto.*

Una vez la agencia minorista tiene una oportunidad de venta concreta, la agencia mayorista puede complementar las capacidades de la primera facilitándole información y asesoramiento adicional que le refuerce en su acción de venta.

El valor añadido fundamental aportado por una agencia mayorista a la cadena de valor sectorial viene marcado por el conocimiento que se tenga de los destinos y servicios turísticos que se ofertan, por la evaluación continuada que se realice de los diferentes proveedores y por la actividad de control de calidad que se realice durante las diferentes etapas del viaje.

Efectivamente, sólo podrá ser posible alcanzar las máximas cotas de satisfacción de la demanda si se asegura que todos los componentes del producto puedan responder a las expectativas del cliente y se hace un seguimiento continuado y próximo del servicio prestado.

En el diseño del producto, el agente mayorista debe tener muy presente las necesidades del cliente en detalle y en profundidad. El diseño final de un producto no puede consistir en la agregación más o menos acertada de una serie de servicios, sino en la mejor integración de los componentes que aseguran el cumplimiento de las necesidades de un determinado perfil de cliente. En la gestión de los proveedores se deben desarrollar las relaciones para conseguir progresivamente una mejor adaptación a las necesidades de la demanda.

La fase posterior será la de operativa de reserva, en las que el tiempo y la flexibilidad resultan críticas para concretar la venta. Adicionalmente, se debe atender al flujo de comunicación, tanto en lo que respecta a su operatividad como a la fiabilidad de la misma, con objeto de evitar confusiones, malentendidos o errores.

Por ser esta relación (mayorista-minorista) de carácter intersectorial se debería alcanzar máximas cotas de eficiencia y eficacia, de manera que se consiguiera reforzar la cadena de valor sectorial. Aunque, tal y como aparece en los resultados de las investigaciones realizadas, estas relaciones son uno de los principales puntos débiles del sector.

3. LA ESTRATEGIA DE LA ASOCIACION CON LOS PROVEEDORES

Por todos estos motivos, en nuestro modelo de gestión proponemos **la estrategia de la asociación con los proveedores** que se enuncia como «la máxima colaboración en una relación a largo plazo, sobre la base de una completa confianza recíproca, para asegurar en sentido dinámico la máxima satisfacción a los clientes».

La visión del papel del proveedor no sólo como alguien que proporciona productos y servicios, sino como un «socio» o «compañero» que puede dar una contribución insustituible de creatividad e innovación en nuevos productos, servicios o tecnología y, que puede trabajar activamente para una continuada reducción de costes, requiere una gran confianza con el proveedor.

Con esta estrategia, los proveedores se convierten para el comprador en una extensión de sus propios procesos empresariales, en el conocimiento de que la satisfacción de los clientes depende fundamentalmente de cómo se hayan llevado estos procesos. De ahí la importancia de ver a los propios proveedores como un recurso que, gracias a una gestión «inteligente», puede potenciarse ampliamente para beneficio de la propia competitividad.

La relación con el proveedor pasa de una relación prácticamente unidimensional y bastante débil a una relación en varias dimensiones. De una simple «relación» se pasa a una auténtica «unión», que requiere una gestión estructurada a largo plazo.

Esta nueva visión del proveedor se plasma en una relación multidimensional (unión de tipo asociación) frente a la relación unidimensional de la visión tradicional.

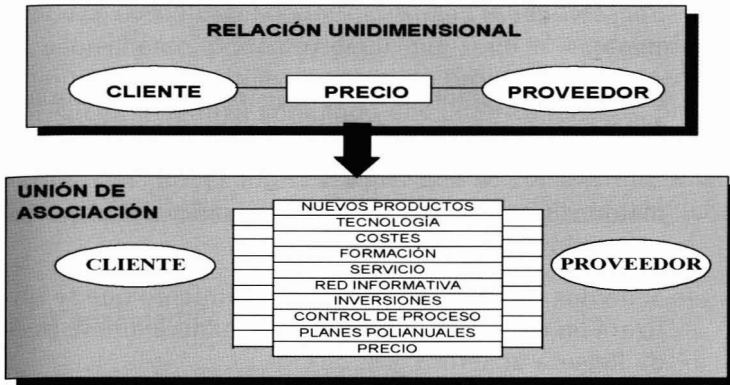


Gráfico III.6. Relación cliente - proveedor.

Para poder realizar la estrategia de la asociación en la relación cliente-proveedor, es necesario que estén bien definidas las responsabilidades de ambos.

Sobre la base de estas responsabilidades está el pleno respeto a la recíproca independencia, que sobreentiende también un respeto recíproco y un nivel equitativo. Podemos dividir estas responsabilidades en cuatro clases:

1. *Responsabilidad para el control de calidad.* Cliente y proveedor son responsables de la aplicación del control de calidad, con mutua comprensión y cooperación en lo que respecta a los correspondientes sistemas utilizados. A estos efectos, las partes se obligan a intercambiar toda la información necesaria para desarrollar lo mejor posible las actividades de control de calidad.
2. *Responsabilidad del comprador.* El comprador es responsable de rectificar y adecuar las informaciones y especificaciones que han de darse al proveedor para permitirle alcanzar los máximos niveles de satisfacción de la demanda recibida.
3. *Responsabilidad del proveedor.* El proveedor debe garantizar los niveles de calidad que aseguran la plena satisfacción del cliente. Se espera de él que proporcione también todos los datos necesarios tras la reserva del comprador.

4. *Responsabilidades comunes.* Deben establecerse preliminarmente:
- un contrato racional en lo que respecta a calidad, cantidad, precios, condiciones de entrega y formas de pago;
 - métodos e instrumentos que satisfagan a ambas partes para valorar las especificaciones;
 - acuerdos sobre el sistema y procedimiento que se utilizará en caso de contencioso, de manera que se pueda llegar a acuerdos.

Además, el comprador y el proveedor deben garantizar el control de cada fase del propio proceso, desde la realización de la reserva hasta la atención y satisfacción del cliente. Todas estas responsabilidades deben ser satisfechas por ambas partes, teniendo presente en cada momento el interés del cliente final.

En lo que respecta a la **selección de proveedores** cada empresa deberá establecer los criterios en base a los cuales realizar la misma. Con carácter general y además de considerar los precios, deben tenerse en cuenta los siguientes criterios:

1. **El producto.** El proveedor debe disponer y proporcionar un producto que esté acorde con la política de la empresa cliente. El término producto incluye todas las características de servicio que necesariamente están asociadas a la entrega y prestación.
2. **El sistema de calidad.** De manera que el proveedor garantice las condiciones de la entrega y ejecución del servicio y que cumpla los requisitos impuestos o demandados por la empresa cliente.
3. **El sistema de gestión.** El proveedor debe garantizar las condiciones contractuales y ser capaz de innovar de manera que permita en esta relación unión/asociación mantener o alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

A modo de síntesis, y en lo que respecta a las relaciones proveedor-cliente, podemos decir que si en el modelo de gestión tradicional, la evaluación de proveedores de servicios turísticos se realiza aplicando dos criterios básicos, precio y prestación o calidad, en el desarrollo de las relaciones avanzadas con proveedores, a aquel que se considere asociado, se evaluará aplicando los siguientes criterios:

- ✓ Coste total.
- ✓ Capacidad de proceso.
- ✓ Sistema de garantía de calidad.
- ✓ Nivel de recursos humanos.
- ✓ Sistema de gestión.
- ✓ Capacidades de mejora.
- ✓ Flexibilidad.

En la fase de proveedor-socio, los criterios de evaluación serán más globales y sofisticados:

- ✓ Capacidad de desarrollo de la organización.
- ✓ Compatibilidad con las estrategias del cliente.
- ✓ Capacidad del negocio.
- ✓ Desarrollo conjunto de nuevos servicios.

El análisis del criterio de evaluación de proveedores o «coste total» puede ser útil para comprender la conveniencia de alcanzar niveles avanzados de relación. El precio efectivamente pagado por un producto o servicio difiere del concepto de coste total. Algunas veces, los mejores precios conllevan los peores costes para el cliente. La siguiente lista enumera factores a considerar dentro de la calificación por coste total:

- Coste de calidad: clientes insatisfechos, imagen, quejas y reclamaciones, etc.

- Costes relacionados con la fiabilidad: gestión de reservas, overbooking, facturación, etc.
- Costes de tiempo de cotización o confirmación de reservas.
- Costes relacionados con la falta de mejoras.
- Precio.

Las directrices generales en las relaciones operativas podríamos resumirlas en que la empresa proveedora se vincule con la empresa cliente, siendo una parte activa de las estrategias del cliente. Una empresa que quiere asociar a sus proveedores es ciertamente una empresa que quiere llegar a la lógica de calidad total y, consecuentemente, cuenta con los programas de mejora continua. El proveedor no puede aislarse de la estrategia de búsqueda de la excelencia; debe contribuir su parte garantizando mejoras continuas.

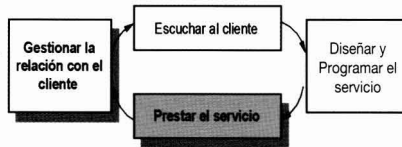
En definitiva se trata de que el proveedor se integre en las operaciones de la empresa cliente y también contribuya al desarrollo de sus negocios conjuntos (el proveedor vive del negocio del cliente, y el cliente vive de la capacidad del proveedor para hacerlo posible).

Esta es la manera de conseguir mejoras sistemáticas en la calidad y en el precio de los productos suministrados.

Capítulo IV: LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS

La secuencia lógica de actuación en el desarrollo de nuestro modelo de gestión, una vez escuchado al cliente, diseñado el servicio y programado su «producción», sería la prestación de ese servicio al cliente, es decir, la ejecución de los procesos de negocio de la agencia.

Este capítulo está pues dedicado al análisis de los procesos de negocio que atraviesan la empresa, a la gestión del trabajo diario y a su aplicación a los procesos prioritarios, ya que su correcta ejecución y mejora continua hará posible la prestación de un servicio de calidad de forma eficiente. En este sentido, veremos también el funcionamiento del sistema de indicadores y el sistema para el aseguramiento de la calidad propuesto para el sector y que dan soporte a los procesos en la definición y el control de los mismos



1. LA EJECUCION DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO

En el gráfico IV.1 se presentan los macroprocesos empresariales que se han identificado en el sector de agencias de viajes. Esta definición pretende ser genérica para el sector, por lo que no recogerá algunas especificaciones concretas de aquellas empresas del sector con ciertas especializaciones o características estructurales.

Se ha distinguido entre los procesos de negocio y los procesos de soporte. Los primeros constituyen el núcleo del negocio, a través de los cuales se da un servicio siendo los segundos los que facilitan el correcto desarrollo, a través de la organización empresarial de los primeros.

Las características diferenciales del sector de agencias de viajes hacen que los diferentes procesos de las diversas tipologías de agencias estén íntimamente entrelazados, y que los resultados que puede generar un proceso estén íntimamente ligados a los resultados de otros procesos. Como se observa el siguiente gráfico, los macroprocesos de negocio tienen en algunos casos como proveedores a las diferentes tipologías de agencias de viajes, que pueden ser también consideradas como «Clientes». Adicionalmente, la actividad de intermediación de las agencias de viajes requiere la utilización de servicios externos suministrados por multitud de proveedores.

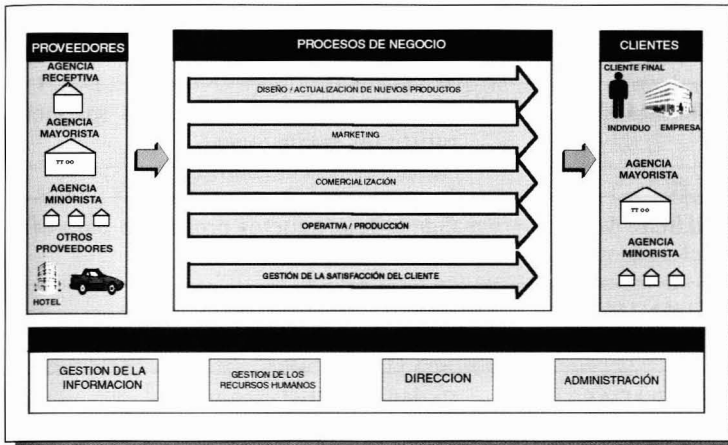


Gráfico IV.1. Macroprocesos en el sector de agencias de viajes.

1.1. Definición de los procesos

Seguidamente, se realiza un breve análisis de los procesos de negocio identificados. Para cada proceso se define: la finalidad del mismo, los resultados esperados, los clientes del proceso, las entradas o proveedores del mismo y los atributos de calidad del proceso o de los resultados que genera.

Estas definiciones, aunque genéricas, permiten estructurar las diferentes actividades de cada tipología de agencias de viajes, según su valor añadido al negocio.

1. PROCESO	DISEÑO/ACTUALIZACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS
2. FINALIDAD	Desarrollar nuevos productos (paquetes turísticos, excursiones, ...). Actualizar los existentes.
3. RESULTADO	Gama de productos preparada para ofertar al cliente
4. CLIENTES	Departamento de marketing, comercialización y/o atención al cliente.
5. ENTRADAS / PROVEDORES	Cambios en las necesidades y expectativas de la demanda. Evaluación de la satisfacción del cliente en los productos actuales. Información sobre nuevos destinos turísticos. Información sobre cambios en los destinos actuales. Información sobre productos y servicios turísticos
6. ATRIBUTOS	Tiempo Coste Fiabilidad de la información Adecuación a las necesidades del cliente

Tabla IV.1. Proceso de diseño/actualización de nuevos productos.

1. PROCESO	MARKETING
2. FINALIDAD	Diseñar la estrategia de mercado adecuada y orientar la actividad empresarial hacia el mercado.
3. RESULTADO	Oferta de productos y servicios adecuados a las necesidades del mercado. Imagen en el mercado de acuerdo a la estrategia de negocio. Previsiones de demanda.
4. CLIENTES	Resto de la empresa Cliente final Intermediarios
5. ENTRADAS / PROVEEDORES	Tendencia del mercado Opinión del cliente Análisis de la competencia
6. ATRIBUTOS	Imagen en el mercado exacta y realista Exactitud en la previsión de la demanda

Tabla IV.2. Proceso de marketing.

1. PROCESO	COMERCIALIZACION
2. FINALIDAD	Vender productos y servicios
3. RESULTADO	Volumen de contratos y ventas realizadas
4. CLIENTES	Cliente final
5. ENTRADAS / PROVEEDORES	Información sobre destinos y servicios turísticos Agencias mayoristas o receptoras Sistemas informáticos de reservas Empresas de servicios turísticos (alquiler de coche, restaurantes, alojamientos turísticos, compañía aérea, ...)
6. ATRIBUTOS	Amplitud y fiabilidad de la información facilitada Amplitud y fiabilidad del asesoramiento prestado Coste del viaje Tiempo y coste de las gestiones Presentación de la documentación Empatía y trato al cliente

Tabla IV.3. Proceso de comercialización.

1. PROCESO	OPERATIVA DE PRODUCCION
2. FINALIDAD	Prestar el servicio solicitado por el cliente
3. RESULTADO	<p><i>Agencia minorista:</i> organización y contratación del servicio solicitado.</p> <p><i>Agencia mayorista:</i> organización y contratación del servicio solicitado, y seguimiento del desarrollo del viaje.</p> <p><i>Agencia receptiva:</i> prestación de los servicios contratados, atención del turista en destino y representación de la agencia minorista o mayorista contratante.</p>
4. CLIENTES	Cliente final, agencia mayorista o agencia minorista
5. ENTRADAS / PROVEEDORES	Solicitud de contratación del viaje. Confirmación de contratación del viaje. Servicios subcontratados.
6. ATRIBUTOS	<p>Coste de contratación.</p> <p>Tiempo de contratación.</p> <p>Empatía y trato al cliente.</p> <p>Presentación y detalle del programa de viaje.</p> <p>Información y atención prestada al cliente durante el viaje.</p>

Tabla IV.4. Proceso de operativa de producción.

1. PROCESO	GESTION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE
2. FINALIDAD	Evaluar y mejorar el nivel de satisfacción del cliente de forma continua
3. RESULTADO	Nivel de satisfacción del cliente
4. CLIENTES	Cliente final Cliente intersectorial
5. ENTRADAS / PROVEEDORES	Opinión del cliente Resultados indicadores de la calidad de los procesos Quejas y reclamaciones del cliente
6. ATRIBUTOS	Rapidez en la atención de quejas y sugerencias Atención al cliente Nivel de satisfacción en la resolución de quejas y sugerencias

Tabla IV.5. Proceso de gestión de la satisfacción del cliente.

1.2. Identificación de los procesos prioritarios

Dado el alcance del presente Manual y, la conveniencia de realizar un análisis en profundidad de aquellos procesos de negocio críticos para la mejora de la competitividad del sector, se ha considerado necesario centrar el desarrollo del contenido en algunos procesos específicos. Así pues, se ha realizado una selección de los procesos aplicando los siguientes criterios:

Asegurar el análisis de las áreas críticas del sector, centrandó la atención sobre los procesos más relacionados con el cliente final y sobre aquellos que concentran la problemática entre las diferentes tipologías de agencias de viajes.

Evitar entrar en el análisis de las reglas de competitividad sectoriales (imagen, estrategias de comercialización,...)

La siguiente tabla muestra los procesos finalmente considerados prioritarios.

PROCESOS DE NEGOCIO	RECEPTIVAS	MAYORISTAS	MINORISTAS
✓ Diseño de nuevos productos	X	⊕	
✓ Marketing	X	X	X
✓ Comercialización	X	⊕	⊕
✓ Operativa Producción	⊕	X	⊕
✓ Gestión de satisfacción del cliente	X		X

Tabla IV.6. Procesos de negocio prioritarios.

Seguidamente, se realiza un análisis de cada uno de ellos, definiendo las diferentes partes (subprocesos) de que se componen, los resultados esperados del mismo, y los indicadores de calidad sobre los que se puede hacer seguimiento para evaluar la calidad de los mismos. En el análisis que se realiza, se unirá el proceso de gestión de la información en agencias minoristas.

1.3. Análisis de los procesos prioritarios

A) Comercialización en agencia minorista

La capacidad de este proceso marca el potencial del sector de atraer y captar a los clientes. En el momento en que el cliente no perciba un claro valor añadido en la actividad de las personas que le informan y asesoran, optará por acudir a otros métodos de organización del viaje. Consecuentemente, en buena medida la satisfacción del cliente respecto a este proceso dependerá de los conocimientos, experiencia y

capacidad de relación del personal de ventas de la agencia minorista.

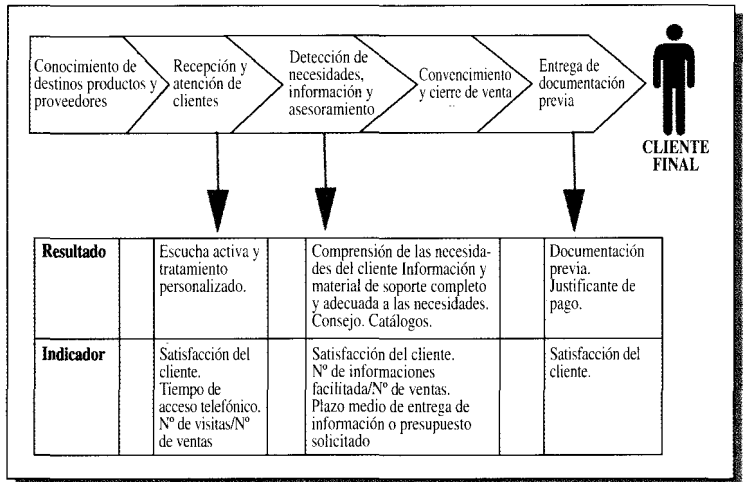


Gráfico IV.2.: Proceso de comercialización de agencias minoristas

En este proceso, el agente de viajes debe hacer un esfuerzo especial por comprender muy bien las necesidades del cliente y, a partir de las mismas, ofrecer la alternativa más adecuada a sus expectativas. Para poder cumplir adecuadamente esta misión, el agente debe disponer de una amplia información y una adecuada gestión de la misma. El proceso de soporte «Gestión de la Información» será crítico para alcanzar las cotas adecuadas de eficacia y eficiencia del proceso.

B) Operaciones en agencias minoristas

La eficiencia de este proceso tiene una gran dependencia del proceso de las agencias mayoristas y de otros procesos de diversos proveedores sectoriales (compañías aéreas, alojamientos turísticos,...). La actividad de gestión de reservas puede realizarse directamente, contactando directamente con los diversos proveedores de servicios, o a través de otra agencia de viajes mayorista o receptiva.

En cualquier caso, existe una cierta dependencia de los resultados obtenidos en este proceso con otros afines en otros proveedores de servicios u otras agencias de viajes.

En la entrega de documentación al cliente, existen vínculos con el proceso de soporte de gestión de la información.

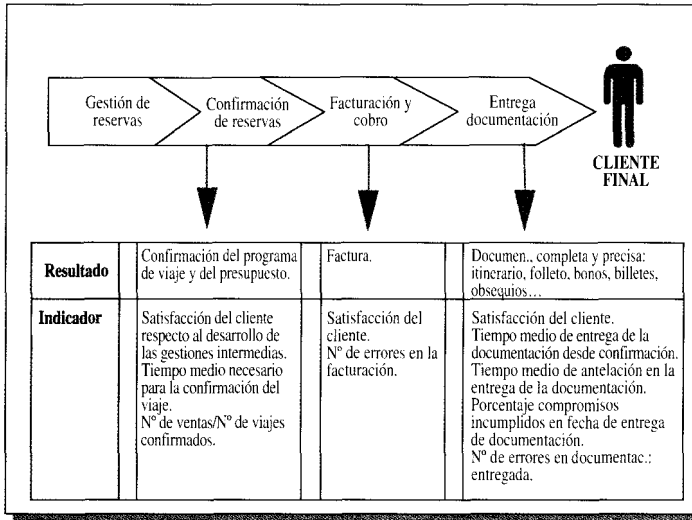


Gráfico IV.3.: Proceso de operaciones en agencias minoristas.

C) Gestión de la información en agencias minoristas

La Gestión de la Información es un proceso de soporte que puede tener un impacto muy positivo y diferenciador en la atención y satisfacción del cliente. Ahora bien, también es un proceso muy costoso en tiempo de las personas y espacio, con lo cual, normalmente, no recibe la atención necesaria por parte de los agentes de viajes. Las nuevas tecnologías pueden permitir mejorar la eficiencia de este proceso, reducir su coste, y consecuentemente mejorar su eficacia y la de los procesos de negocio vinculados a éste. Por el contrario se plantea la situación de cómo estimar tanta informa-

ción, procedente de diversas fuentes y por diferentes vías de comunicación. Como se puede observar, los resultados de este proceso coinciden con los de otros (comercialización y operativa de producción) analizados anteriormente.

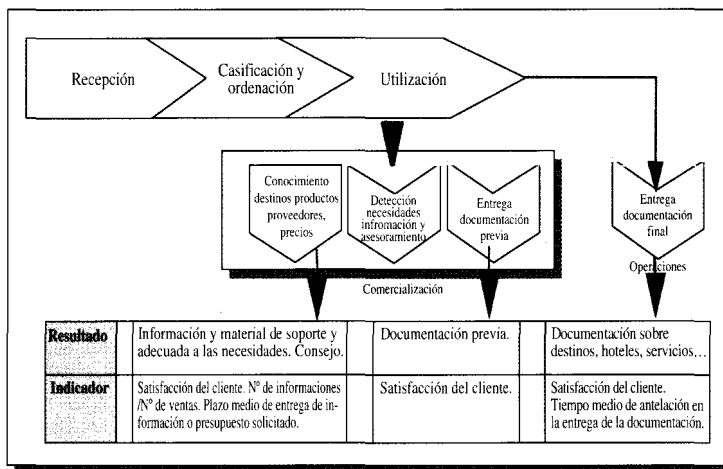


Gráfico IV.4. Proceso de gestión de la información en agencias minoristas.

D) Diseño de nuevos productos en agencia mayorista.

La estrategia de los nuevos productos en el marco de la Calidad Total es el fruto de las siguientes premisas:

- ✓ El éxito de una empresa está ligado estrechamente a su capacidad para introducir nuevos productos;
- ✓ Los nuevos productos sacados al mercado deben obtener un alto grado de satisfacción y los primeros servicios entregados han de tener inmediatamente un alto grado de fiabilidad;
- ✓ Los períodos de puesta a punto de los nuevos productos deben ser cada vez más breves, cuanto más breve sea el tiempo, más alta será la ventaja competitiva;
- ✓ La tecnología es el elemento clave para el desarrollo de los nuevos productos y su utilización y desarrollo son facilitados por metodologías específicas de la Calidad Total.

El Indicador de eficacia principal de este proceso lo obtenemos de la opinión del cliente final y del agente minorista, aunque en las propias organizaciones podemos obtener indicadores intermedios en la opinión de los clientes internos o en el coste de creación de nuevos productos.

En este proceso se incluye la actualización periódica que pueda realizarse de productos existentes, así como la elaboración del catálogo. De todas formas, éste último podría estar considerado en el proceso de marketing o comercialización, incluso, dada su relevancia, en algún caso podría considerarse un proceso adicional.

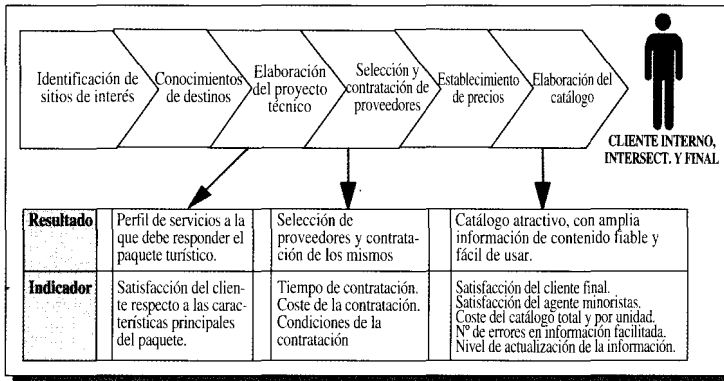


Gráfico IV.5. Proceso de diseño de nuevos productos en agencias mayoristas.

En el desarrollo de este proceso podrá existir, en un elevado porcentaje de casos, una gran dependencia con las actividades de información, asesoramiento y otros servicios que pueda prestar la agencia receptiva.

E) Operaciones en agencias mayoristas

La eficacia del proceso de operaciones en las agencias mayoristas establece en gran medida el potencial y capacidad de gestionar clientes en las relaciones intersectoriales. Un deficiente funcionamiento de los procesos internos de

«Información y recepción de reservas» y de «Gestión de reservas» condiciona el funcionamiento del proceso de «Operaciones» de las agencias minoristas y consecuentemente el potencial de atraer y satisfacer a los clientes por parte del sector. En estos subprocesos de las agencias mayoristas intervienen tanto los recursos materiales como los humanos, con el condicionante añadido de la estacionalidad del sector, que implica una problemática a tratar específicamente.

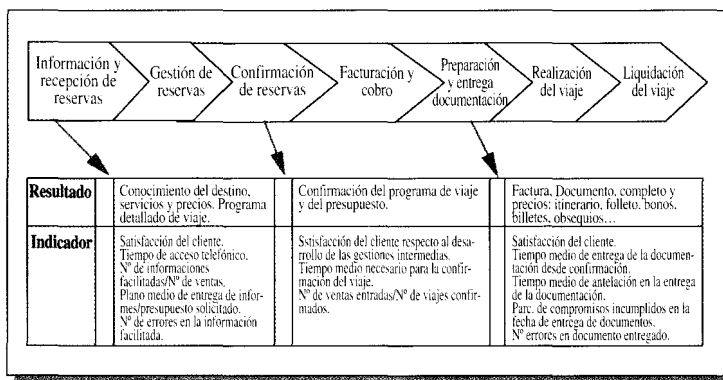


Gráfico IV.6. Proceso de operaciones en agencias mayoristas.

F) Operaciones en agencias receptoras

Sin duda, este es el proceso más complejo de los analizados. Se inicia con la planificación del servicio y la realización de provisiones de demanda, y finaliza con la atención final de los clientes recibidos.

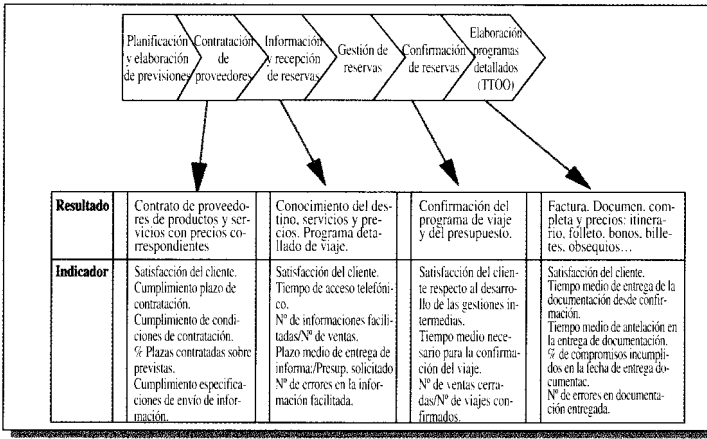


Gráfico IV.7. Proceso de operaciones en agencias receptoras (I).

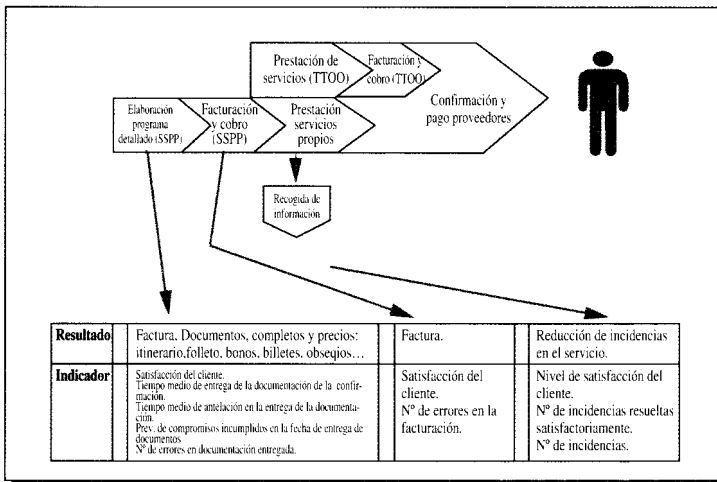


Gráfico IV.8. Proceso de operaciones en agencias receptoras (II).

2. LA GESTION DIA A DIA

La esencia del sistema de dirección, también llamado calidad en el trabajo diario, es el enfoque del personal de la compañía en el cliente mediante la activación de cadenas internas de proveedor/cliente. Lo que consigue es la supervisión y gestión de la mejora en cada actividad corporativa rutinaria y en cada proceso, con la aspiración de satisfacer tanto al cliente final, como a los internos.

La gestión día a día es uno de los mecanismos que traduce el concepto de orientación al mercado en un hecho organizativo práctico. Esta gestionado estrictamente por la «línea». Los principales patrocinadores, responsables de su gestión y de los objetivos de mejora, son los responsables de cada unidad de la organización. En teoría, la gestión día a día involucra a todo el personal, y se usan todas las herramientas organizativas de la Calidad Total para el desarrollo de mejoras (grupos, áreas individuales, CEDAC,...). Los supervisores son formados en las herramientas y metodologías organizativas más apropiadas de acuerdo con el tipo de objetivo de mejora.

La metodología y herramienta organizativa adecuada para aplicar los principios y objetivos de la gestión día a día es la Mejora del Trabajo Diario (DRW: *Daily Routine Work*).

En términos más técnicos, las características del DRW son las siguientes:

- Se aplica al nivel de unidades pequeñas (secciones, departamentos) y se usa en todas las unidades de la compañía (aplicación generalizada).
- Es un proceso permanente y continuo, que se realiza diariamente.
- Como tal, tiene la misma continuidad que las actividades operativas y los procesos de la unidad.
- Se aplica a las actividades normales rutinarias de la unidad.

- Toma como referencia y objetivo la satisfacción de los clientes de la unidad (la siguiente sección/departamento en el proceso es el cliente).
- Realiza las mejoras mediante la gestión, control y mejora de los procesos internos de la unidad.

Los procesos operativos, a través de los cuales esto se consigue, están resumidos, en los pasos descritos en el gráfico IV.9, en los cuales existen cuatro orientaciones que secuencialmente son: orientaciones al proceso, al cliente, al control y a la mejora.

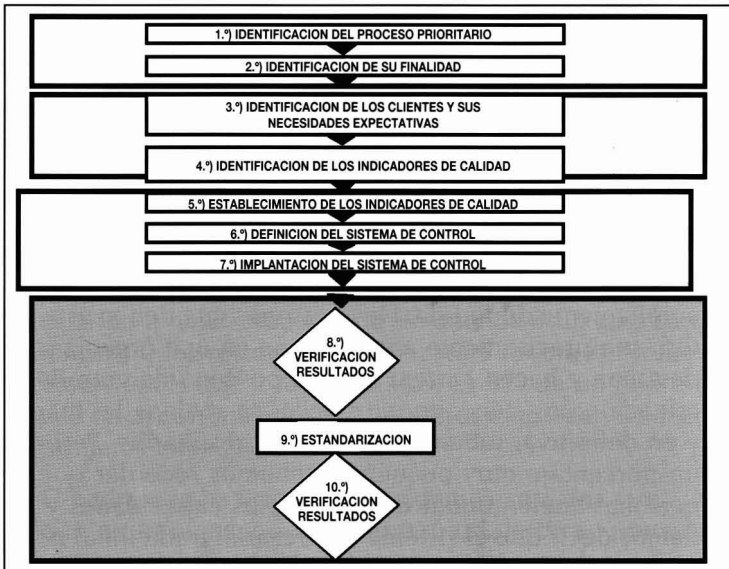


Gráfico IV.9. Proceso de mejora.

■ La relación jefe-colaborador

El punto clave de la nueva dinámica de gestión es la relación jefe-colaborador. En el modelo empresarial tradicional, esta relación tiene sus máximas prioridades en los objetivos y los resultados. Un jefe eficaz debe encuadrar su relación con el colaborador en la discusión y el pacto

de los objetivos que éste deberá alcanzar. Más adelante, toda su atención se dirigirá a controlar los resultados obtenidos. Las cosas no irán bien si no lo hacemos así. Objetivos y resultados son factores esenciales en la relación entre jefe y colaborador.

Para alcanzar los objetivos, el colaborador deberá desarrollar las actividades o, con una definición más adecuada, desarrollar un proceso. Las modalidades con las que se desarrolla un proceso son esenciales para alcanzar los objetivos. Es inútil añadir que el proceso es anterior a los objetivos, que éstos son el resultado del proceso.

Es obvio que, para obtener resultados, el colaborador debe realizar una serie de esfuerzos. Hacer esfuerzos para lograr resultados no es, sin embargo, suficiente. Todos hemos conocido sin duda a personas que hacen esfuerzos y que, a pesar de todo, no obtienen resultados. ¿Qué es necesario hacer? Es necesario que sepamos transformar los esfuerzos en resultados. Es necesario tener buen rendimiento.

La capacidad de transformar esfuerzo en resultado no está ampliamente difundida. Hay personas que tienen esta virtud: son precisamente aquellas que en una organización destacan y hacen carrera porque poseen una gran determinación, insisten, aunque a veces se «pelan» las manos, y en definitiva, saben cómo obtener resultados. Pero son un porcentaje muy pequeño. Debemos recordar que las personas suelen dudar de sus propias capacidades y podemos decir que el sistema empresarial tradicional no facilita el desarrollo de estas capacidades.

Consideremos ahora el sencillo esquema que sigue:

PROCESO	OBJETIVO
ESFUERZOS	RESULTADOS

Gráfico IV.10. Prioridades en la relación jefe-colaborador.

¿Dónde está la prioridad en la relación jefe-colaborador, a la izquierda o a la derecha?. El jefe debe dar prioridad al proceso y a los esfuerzos para obtener lo que después es útil para la empresa: la consecución de objetivos y la obtención de resultados.

Prioridad al proceso

¿Qué es lo que sigue dando prioridad al proceso? Cuando el jefe se da cuenta de que el proceso es lo prioritario se preocupará con empeño del entrenamiento y de la formación de su personal. Dado que su papel en ese entrenamiento es fundamental, se dedicará con empeño a que los propios colaboradores sepan desarrollar de la forma más apropiada los procesos que deben realizar. De ahí el gran peso que tiene el entrenamiento en Calidad Total que se resume en un eslogan muy importante:

La Calidad Total empieza con el entrenamiento y acaba con el entrenamiento.

Prioridad a los esfuerzos

¿Qué es lo que sigue cuando se da prioridad al esfuerzo? Cuando el jefe se da cuenta de que los esfuerzos son anteriores a los resultados, empezará a reconocer a los primeros antes que a los segundos. Es lo que un padre normal hace con sus hijos cuando éstos empiezan a hacer las primeras tareas de la escuela.

El padre que ha visto a su hijo dedicarse a una tarea, aunque no haya hecho un gran trabajo, le dirá «¡muy bien, veo que te has esforzado!», y luego le dará las indicaciones de lo que debe hacer para mejorar. Pero ante todo, reconocerá el esfuerzo. Es importante subrayar que éste tiende a crear confianza, a dar apoyo a la persona que trabaja. El colaborador debe sentir que tiene todo el apoyo del jefe. De esta forma, se hará cada vez más eficaz, transformando los esfuerzos en resultados cada vez mayores. Como sabemos, la lógica del modelo empresarial tradicional es distinta y, en la dirección por objetivos, el hecho de olvidar los factores de la izquierda del esquema como prioritarios es desgraciadamente una realidad.

■ **El Trabajo en equipo**

De poco sirve invertir en mejorar los elementos físicos de la empresa (mobiliario, maquinas, material, etc.), invertir en calidad «tangible», incluso de nada sirve poner a disposición de la organización manuales y procedimientos si no existe o no infundimos un espíritu de trabajo en equipo. Las personas son las que hacen mover el sistema y nunca ocurrirá lo contrario. Un proverbio chino reza así **«si no tienes un objetivo, da igual el camino que tomes»**.

Trabajo en equipo significa tener el mismo objetivo y compartir unos valores que acompañen dicho objetivo.

Con los rápidos cambios que se producen en el entorno social, tecnológico e informativo, nuestra sociedad sufre unas tensiones a las que nunca se había enfrentado antes. Las organizaciones son más complejas y más competitivas. Ya no podemos depender de unos cuantos empleados que rindan al máximo y alcancen la cima para liderar a los demás. Si deseamos sobrevivir, debemos encontrar formas de estimular la creatividad y el potencial de la gente en todos los niveles. Las personas proactivas son las que aportarán un valor añadido a la empresa, las personas reactivas frenarán de forma incontestable el desarrollo de la organización. El resultado es que la estructura organizativa gira en torno a un nuevo concepto: el equipo, que incrementa el sentimiento de pertenencia, dedicación, libertad creativa y habilidades relacionales. La organización debe ser flexible, por tanto, y no frenar las capacidades de las personas, si bien hay que dirigirlos constantemente hacia el fin último de la empresa: conseguir resultados económicos, a través de la satisfacción, tanto del cliente interno como del cliente externo.

Si pensamos en la organización como una orquesta veremos que cada uno, cada individuo, toca un instrumento lo mejor que puede, pero para que el conjunto de la orquesta, como denominador común, dé una buena melodía, depende de todos los demás. Nadie puede distorsionar, puesto que con sólo un músico que lo hiciese, la labor de los demás músicos no valdrá de nada ya que el

público oiría una música también distorsionada. En definitiva, todos se necesitan mutuamente para llegar al objetivo (común): dar al cliente (público) una satisfacción absoluta. El director de la orquesta debe -sin embargo- existir. En la empresa, el «facilitador» de resultados óptimos será la dirección, adoptando una posición de liderazgo.

La posición del líder es crítica para estimular el movimiento de la organización hacia el trabajo en equipo. Al igual que en una orquesta un buen músico dará un resultado muy bueno o excelente dependiendo de las habilidades del director de la orquesta.

La gestión en la Calidad Total precisa de una organización UNIDA. Está claro que una cultura de empresa, un sentimiento de equipo, es la piedra angular del sistema y por ello hemos dedicado estas líneas al concepto del trabajo en equipo.

En conclusión, el equipo eficaz debe presentar ciertas características:

- tener un objetivo común (satisfacción del cliente externo e interno);
- compartir valores (honestidad, ética en el trabajo, respeto por las personas, empatía, ser fiables);
- estar formado para su cometido (aptitudes de trabajo, relacionales, metodología y herramientas de gestión de la Calidad Total);
- tener sistemas de comunicación (aportación de sugerencias, reuniones de mejora, circulares de calidad, cuestionarios de satisfacción interna, paneles, revista interna de empresa, etc.);
- ser flexibles (organización horizontal);
- ofrecer máxima dedicación;
- tener un sentimiento de pertenencia y orgullo de formar parte de un equipo ganador (a través del rol que

infunde el líder, motivando, apoyando, reconociendo los logros, ...);

- tener unos jefes que dan sentido a la visión y misión de la empresa:
 - sabiendo escuchar
 - materializando las palabras con hechos
 - motivando y previendo los resultados
 - siendo consistentes

3. SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS: EL SISTEMA DE INDICADORES

Un dicho muy frecuente en Calidad Total es que «lo que no se mide no se puede mejorar». Efectivamente, si no se sabe el rendimiento real que se está alcanzando en una determinada actividad, no es realista proponer mejorarla, y aunque fuera así, tampoco se podrían evaluar los resultados alcanzados, por tanto, tampoco se sabría si ha habido o no mejora.

En el momento de medir, que debe convertirse en una obsesión de la empresa en su largo camino hacia la Calidad Total, no es suficiente con evaluar los resultados finales de un determinado proceso, sino que se deben medir los resultados generados por las actividades intermedias. De esta manera, será posible identificar las causas reales de los resultados obtenidos y el impacto o prioridad que tiene cada una de ellas en dichos resultados.

La actividad de mejora, entre otros pilares, tiene tres fundamentales:

- ✓ medir,
- ✓ identificar las causas de los resultados, y
- ✓ priorizar dichas causas.

Un primer paso muy práctico para el desarrollo de este tipo de filosofía es la definición y puesta en marcha de un sistema de indicadores que incluya tanto la medición de las principales prestaciones finales de los procesos, como las prestaciones intermedias. El propósito de esta iniciativa es la puesta en marcha de un sistema de indicadores empresariales, de manera que se pueda evaluar el nivel de resultado generado por los procesos.

Las características que debe tener un buen indicador son las siguientes:

- **Importante:** *Referido a un elemento significativo y que sea significativo para «alguien».*
- **Específico:** *Que defina bien aquello a lo que se refiere.*
- **Numéricamente medible:** *Los parámetros a los que se refiere el indicador son medibles.*
- **Fácil de obtener:** *Electrónicamente o de modo mecanizado, si es posible.*
- **Obvio:** *Fácil de comprender y de sacar conclusiones.*
- **Objetivo:** *Lo menos subjetivo posible y que con independencia de la persona que tome datos, éstos no varíen.*
- **Fiable:** *Que refleje la realidad sin distorsiones.*

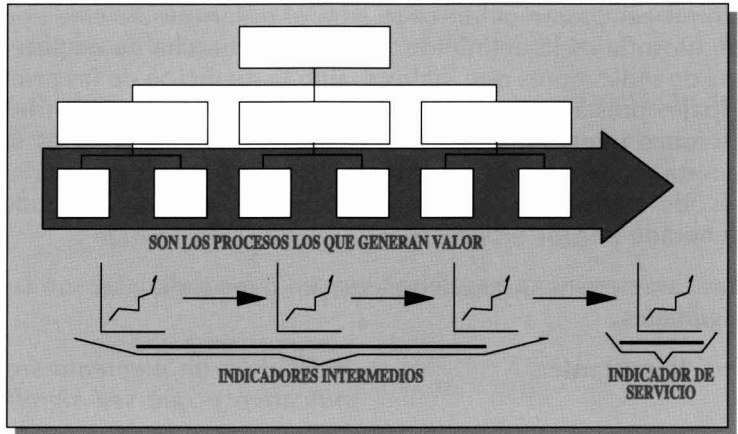


Gráfico IV.11. *Indicadores de Procesos.*

3.1. Estructura del Sistema de Indicadores

En la tabla IV.7, se han especificado indicadores diferenciados para cada tipo de agencia y para los procesos actualmente considerados más críticos, es decir, Comercialización y Operaciones para los tres tipos de agencias y gestión de la información para las agencias minoristas.

A modo de ejemplo, podemos comprobar nuevamente la integración sectorial si observamos la relación entre algunos indicadores del proceso de Operaciones relacionado con el tiempo de reacción a solicitudes del cliente. Dicho indicador, esta definido por las agencias minoristas, mayorista y receptiva. De hecho es una actividad en la que, en algunas ocasiones, puedan intervenir las tres tipologías de agencias, estando el resultado final condicionado a las prestaciones que, de forma agregada, generen las agencias intervinientes en el proceso. Algo similar puede suceder con el plazo de resolución de quejas y con otros tantos indicadores.

3.2. Selección de indicadores

Para cada uno de los procesos definidos anteriormente, se han seleccionado aquellos indicadores que se consideran más relevantes. Estos se han clasificado en dos tipos:

- a) Internos, que debe basarse en recogida de información interna por parte de la empresa.
- b) Externos, basados en los resultados de las encuestas a clientes.

Para la selección de los indicadores que se presentan se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Facilidad en la obtención de la información
- ✓ Nivel de prioridad
- ✓ Periodicidad

	COMERCIALIZACION Y MARKETING	OPERACIONES	GESTION DE LA INFORMACION
Minorista	<ul style="list-style-type: none"> — Satisfacción del cliente: empatía, información y asesoramiento. — N.º de ventas / n.º de clientes atendidos — N.º de demandas sin ofertas no atendidas /n.º de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> — Plazo de entrega de información o prespuesto — Tiempo medio de antelación en la entrega de la documentación 	<ul style="list-style-type: none"> — N.º de ventas/n.º de informaciones facilitadas — Nivel de uso de sist. Informáticos: n.º accesos/n.º clientes — N.º de ventas con documentación complementaria
Mayorista	<ul style="list-style-type: none"> — Satisfacción minorista: empatía, información, asesoramiento y catálogo. — N.º de errores en catálogos — N.º de roturas de stock en catálogos en minoristas — Puntualidad en la entrega de la información 	<ul style="list-style-type: none"> — Satisfacción cliente: guía, servicios — Tiempo medio de confirmación de reservas — N.º de ventas/n.º de propuestas elaboradas — Tiempo de respuesta a presupuestos — N.º de errores en información facilitada — % de documentación entregada incompleta — N.º de peticiones no atendidas: — No hay oferta — No hay plazas 	
Receptiva	<ul style="list-style-type: none"> — Antigüedad de la información entregada a cliente intersectorial 	<ul style="list-style-type: none"> — Tiempo medio de confirmación de reservas — % de programas entregados incompletos — N.º de errores en programas — Puntualidad de los servicios — Satisfacción del cliente: empatía, información y asesoramiento. 	
GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> — Nivel de satisfacción global del servicio — N.º de quejas y reclamaciones — Plazo de resolución de quejas 	<ul style="list-style-type: none"> — N.º de Incidencias en los Viajes: — Incidencias propias. — Incidencias ajenas — Ratio n.º de quejas y reclamaciones resueltas / total quejas 	

Tabla IV.7. Selección de Indicadores por tipología de agencias y procesos.

4. EL SISTEMA DE CALIDAD SECTORIAL

Tener definidos los procesos, a nivel particular en cada organización, es una necesidad vital, ya que ello permitirá identificar los puntos de control necesarios relacionados con el nivel de calidad y la buena gestión de los mismos. Esto no es otra cosa que la definición de un sistema de indicadores que permita a los responsables gestionar los procesos y los recursos disponibles a través de los resultados (costes, beneficios, satisfacción del cliente, tiempos, etc.).

Pero la complejidad del sector de agencias de viaje, debido a las relaciones intersectoriales, requerirán que todo ello sea integrado en lo que denominamos el Sistema de Calidad sectorial, puesto que muchos de los resultados o evolución de los indicadores tendrán una gran dependencia de lo que hagan otros (proveedores sectoriales) y no de la propia organización.

Visto así el negocio de las agencias de viaje tiene cuatro características que lo hacen diferenciarse de otros sectores:

- El producto final entregado a un cliente está formado habitualmente por otros servicios que suministrarán diversos proveedores.
- El contacto con los proveedores que suministran estos componentes (alojamiento, restauración, transporte,...) es en ocasiones habitual y continuado, pero en otras ocasiones es puntual, discontinuo y poco intenso.
- La relación que se establece entre el cliente final y los proveedores de los diferentes componentes del producto es directa, sin un control previo y directo por parte del intermediario.
- El resultado del servicio contratado al proveedor externo impacta directamente sobre el propio cliente, con lo cual no es posible establecer un control de calidad o acción correctora que pueda recomponer la desviación inicial.

El siguiente ejemplo puede facilitar la comprensión de estas ideas diferenciadoras. Si tomamos el ejemplo de un televisor

y analizamos el proceso de montaje y venta, los pasos que se siguen son los que muestra el gráfico IV.12, con una serie de controles de calidad en la recepción de los componentes, durante el proceso de montaje y al producto final antes de que el producto llegue al cliente.

El profesional de agencias de viajes podrá percibir fácilmente las diferencias entre el modelo anterior y el modelo de servicio de las agencias de viajes.

Tal y como mostramos en el gráfico IV.13, cuando un cliente se dirige a una agencia y expresa las necesidades que desea satisfacer, el agente minorista, en ocasiones con apoyo y en colaboración con la agencia mayorista, marcará el recorrido a seguir por el cliente

A diferencia de un producto, no se tiene un contacto previo inmediatamente antes de entregárselo al cliente, sino que se envía al cliente a consumir unos determinados servicios. El objeto de la transacción no es un producto, sino el propio cliente, que será el que reciba en primera persona los resultados de los servicios consumidos. Las oportunidades de reducir los riesgos de esta situación son conocer al máximo nivel posible el recorrido que se le recomienda al cliente, informarle a él de la forma más precisa y fiable con objeto de controlar sus expectativas y, establecer mecanismos de evaluación, control y seguimiento del nivel de calidad que ofrezcan los diversos prestadores de servicio al cliente final. Sólo de esta manera, es posible garantizar al cliente un elevado nivel de satisfacción de sus expectativas. Naturalmente, aún y en la situación más ideal, existirán riesgos que el agente de viajes no podrá controlar (una conversación con un conocido que distorsione la información, una guía con información poco precisa, publicidad engañosa, etc.), pero se habrán reducido los riesgos en lo posible.

Por otra parte, esta situación facilitará el incremento de la credibilidad propia frente al cliente y la fidelización del mismo.

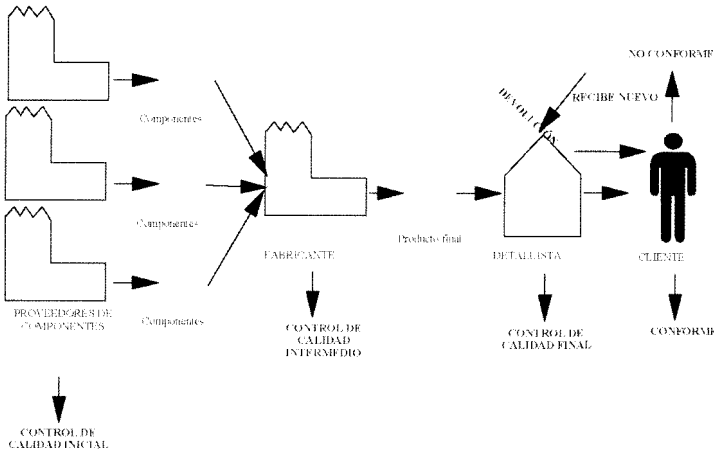


Gráfico IV.12. Etapas de fabricación y venta de un producto.

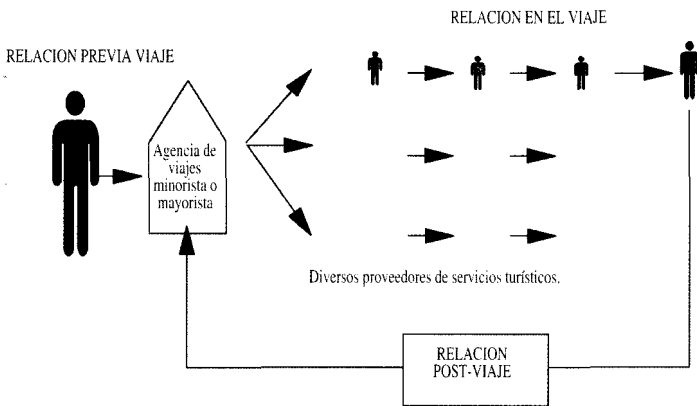


Gráfico IV.13. Relaciones del cliente con la agencia de viaje.

En el sector de agencias de viaje el control de calidad lo hace directamente el cliente al recibir el servicio. No es posible hacerlo antes, tal y como vimos en el punto anterior.

Por ello, sólo el desarrollo de las capacidades de los proveedores, el control de procesos por cada uno de ellos y, la existencia de sistemas de autoverificación, pueden asegurar un elevado nivel de garantía al cliente.

Dadas las características diferenciadoras del sector turístico y de viajes no se puede utilizar el sistema de control de calidad que se realiza habitualmente en el entorno industrial basado en el aseguramiento de la calidad mediante la evaluación de las capacidades de nuestro proveedor, el seguimiento de los resultados obtenidos y la evaluación de nuestro propio sistema de calidad. Tiene que realizarse con modelos más avanzados. (Gráfico IV.14).

Ahora bien, las oportunidades del sector por alcanzar mayores cotas de competitividad, a través del incremento de la satisfacción del cliente que es la vía más sólida, requieren la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad total en el sector. En este sentido, se puede seguir la vía aplicada en otros sectores, aprovechando las relaciones cliente-proveedor para ir difundiendo estos modelos de gestión. Por todo ello, las relaciones intersectoriales (minorista-mayorista y mayorista-receptiva) deberán considerarse prioritarias, puesto que son de manera inmediata las más controlables y, además, las de mayor impacto directo para el resultado final del servicio y, por tanto, para el sector.

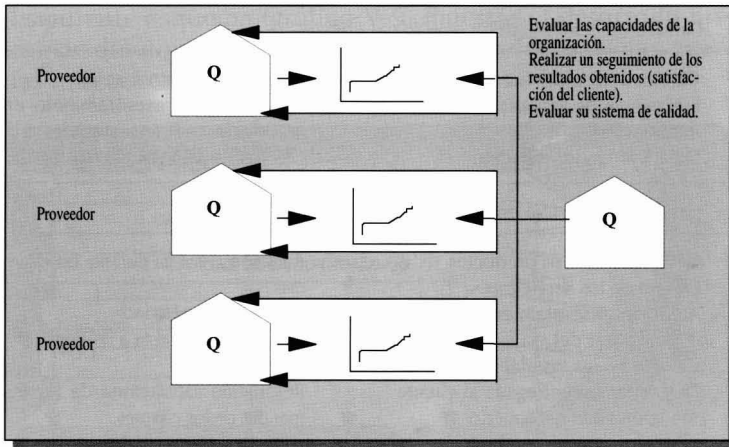


Figura IV.14. Modelo avanzado de aseguramiento de Calidad.

El sistema de calidad en el sector de agencias de viajes debe basarse en el reforzamiento de los sistemas de conexión intersectorial y los sistemas de gestión empresarial, no en el establecimiento generalizado de unos estándares de servicio que no constituyen el punto de conflicto con el cliente.

Según lo desarrollado anteriormente, el sector de agencias de viajes debe implantar un sistema de calidad que integre tanto a las propias agencias como a los prestadores externos. Dicho sistema debe estar estructurado en cuatro niveles que a su vez lo están en diversos aspectos:

a) *Calidad de la información ofrecida al cliente:*

- | | |
|---|--|
| ✓ Cantidad de información | ✓ Tiempo de la información |
| ✓ Frecuencia de actualización de la información | ✓ Información y asesoramiento en las relaciones intersectoriales |
| ✓ Detalle de la información | ✓ Gestión de reservas intersectoriales |

b) *Calidad del servicio propio.*

- | | |
|---|--|
| ✓ Diseño de nuevos productos | ✓ Atención al turista durante las estancias |
| ✓ Diseño de los servicios | ✓ Servicios de guías |
| ✓ Atención y asesoramiento al cliente final antes del viaje | ✓ Tiempo de respuesta a las demandas de los clientes |
| ✓ Calidad en las instalaciones | ✓ Resolución satisfactoria de las demandas de los clientes |
| ✓ Programación entregada al cliente | ✓ Flexibilidad a los cambios de requisitos del cliente |
| ✓ Atención en el aeropuerto | ✓ Gestión de las incidencias surgidas |
| ✓ Traslados | |

c) *Calidad del servicio intermediado.*

- | | |
|--|---|
| ✓ Nivel de conocimiento de los proveedores | ✓ Control de calidad de los servicios intermediados |
| ✓ Sistema de evolución y selección de proveedores. Requisitos considerados | ✓ Evaluación continuada de proveedores |
| ✓ Tipo de relación con los proveedores | ✓ Liderazgo de la dirección |

d) *Calidad en la gestión.*

- | | |
|--|------------------------------------|
| ✓ Planificación empresarial global | ✓ Selección de proyectos de mejora |
| ✓ Gestión de la satisfacción del cliente | ✓ Selección de objetivos de mejora |
| ✓ Gestión de los recursos humanos y la cultura | ✓ Herramientas de mejora |
| ✓ Planificación de la mejora | ✓ Gestión de los procesos |
| ✓ Gestión de indicadores | |

La definición e implantación de dicho sistema debe estar gestionada por los propios empresarios y, debe adaptarse a las peculiaridades del sector turístico en general y, del sector de agencias de viajes en particular. En cualquier caso, no se deben apartar de los modelos de referencia internacionales, EFQM e ISO 9000.

El siguiente esquema (gráfico V.9) muestra el desarrollo preliminar del contenido del sistema de calidad para las agencias mayoristas.

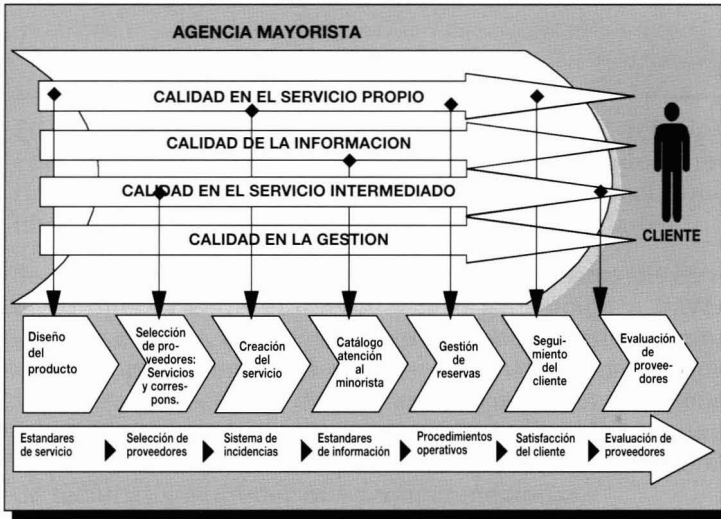


Gráfico IV.15. Estructura del Sistema de Calidad para Agencias Mayoristas.

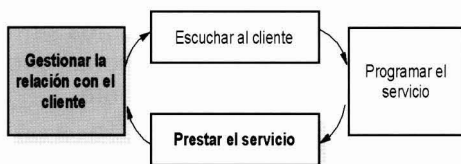
Al desarrollar en mayor detalle este modelo, se considerarían todos los procesos y subprocesos que anteriormente se identifican en el sector, definiendo para cada uno de ellos los puntos de control en los que se debería intervenir y los indicadores que permitieran comprobar las prestaciones alcanzadas en estos puntos.

Capítulo V: LA GESTION DE LA RELACION CON EL CLIENTE

En este capítulo se analizará cómo gestionar la relación con el cliente, aspecto que aunque haya surgido anteriormente en otros apartados y dada la importancia que tiene, requiere el desarrollarlo en un capítulo aparte.

Se ha hecho especial hincapié en los momentos de contacto directo entre el cliente y la organización a través del personal de *front line*. En este sentido, destacaremos cómo la profesionalidad de este personal va más allá de la correcta ejecución de las tareas operativas que tiene encomendadas, debiendo sobre todo facilitar la comunicación e interacción con el cliente a través de una serie de técnicas y actitudes que serán comentadas.

Al final del capítulo se habla asimismo de la gestión de las incidencias y proponemos algunos ejemplos para el tratamiento las incidencias más habituales.



1. LA RELACION CON LOS CLIENTES

Gestionar de forma adecuada la relación con el cliente es esencial de cara a proporcionar un servicio de calidad. En este apartado vamos a hablar fundamentalmente de los momentos de la verdad, es decir, de los momentos de contacto directo entre el cliente y la organización, siendo el representante de la organización el personal de *front line*.

Estos momentos de contacto influyen en gran medida sobre la percepción del servicio por parte del cliente y en consecuencia sobre su nivel de satisfacción. Además, no hay que olvidar que el cliente tiende a identificar al personal del *front line* con el propio servicio, y por extensión con la propia empresa, de manera que la imagen que reciban del personal de contacto, será la imagen que los clientes se lleven de la compañía.

La profesionalidad del personal del *front line*, la eficacia en la realización de las funciones y tareas que tiene encomendadas, tenemos que referirla entonces no sólo al correcto desempeño de las funciones operacionales, sino también al de las funciones relacionales, es decir a la interacción que se produce entre el personal de contacto y el cliente. En este sentido, el personal de contacto deberá comportarse creando de una manera deliberada un adecuado ambiente psicológico, amigable y profesional, facilitando la comunicación e interacción con el cliente.

2. NIVELES EN LA COMUNICACION

El medio para desarrollar el proceso de relaciones es transmitir y recibir mensajes que sean comprensibles por las partes. Este mensaje debe responder a las necesidades e intereses de la persona, a sus expectativas. Debe ser claro, completo y calibrado, presentar los aspectos positivos, las soluciones, y buscar la aceptación del que lo recibe generando una relación efectiva. Podemos encontrar tres niveles en la comunicación persona a persona:

- Nivel visual
- Nivel gestual
- Nivel verbal
- **Nivel visual**

Este nivel hace referencia al aspecto y cuidado físico del personal: atuendo, maquillaje, peinado, etc., todo lo que el cliente ve. Ofrecer una apariencia de limpieza e higiene personal, así como de pulcritud y arreglo en la forma de vestir, ayuda a transmitir la sensación de orden, confianza y responsabilidad que queremos que reciban nuestros clientes.

- **Nivel gestual**

El lenguaje del cuerpo indica al cliente mucho más de lo que pensamos. Debemos ser capaces de transmitir afecto, ganas de comunicar, dulzura, relajación, naturalidad...

Ejemplos de técnicas de expresión:

La mirada

- Mirar a todos los clientes a los que se atiende (abanico de miradas).
- No llevar gafas oscuras y tener cuidado con las lenti-llas, ya que pueden irritar los ojos y hacer la mirada rígida.
- Mirar al entrecejo, con suavidad, sin agresividad.

Las manos pueden expresar casi cualquier cosa. Dependerá de nuestro carácter, idiosincrasia o ser latino, germano..., el que nos vaya a nuestra personalidad una mayor gesticulación manual, pero en cualquier caso conviene utilizarlas como indicadores para señalar. Las manos se pueden mover de forma bella, con gracia. No todos poseemos esta capacidad pero se puede intentar:

- Que los movimientos de las manos sean amplios y que sean curvos.
- Mover las manos de forma independiente.
- Armonía de movimientos.
- Si las movemos horizontalmente, que no se vean cortadas por movimientos verticales dando la sensación de corte brusco.
- Coordinación del ritmo de manos-brazos y cuerpo.

El cuerpo

- Cuidar la postura, cuerpo erguido, forma correcta al sentarse...
- No fumar.
- Sonreír.

● Nivel verbal

Este nivel hace referencia a todo lo que dice el personal, tanto en los aspectos de fondo como de forma. Sin duda alguna, la efectividad del lenguaje verbal obliga a ser especialmente cuidadoso con esta vía de comunicación.

Ejemplos de técnicas de expresión:

- Establecer normas de cortesía: conocer el nombre del cliente, saludar con buenos días/tarde/noche, utilizar expresiones positivas (sí, gracias, con mucho gusto, ...)
- Aprender, cuando se hable a un grupo, a proyectar la voz en todas las direcciones para no necesitar gritar, ni forzarla, ni fatigarse. Pronunciar de forma clara, sin silabear, y hablar lo suficientemente lento para que se entienda pero no tanto como para resultar plomizo o pesado. Hay que tener en cuenta que si una frase no es clara o no es audible los clientes que no hayan oído o entiendan bien, preguntarán al vecino, se sentirán incómodos, quizá desconecten y si se repite varias veces esta situación se desentiendan de lo que estamos diciendo o explicando. En este mismo sentido, para mantener mejor la atención del cliente, tendremos que variar nuestro volumen de voz en función de la importancia de lo que decimos, evitando así la monotonía, que es el

peor enemigo de la escucha. En este sentido, debemos practicar el obtener el asentimiento del cliente cuando le exponemos, explicamos o informamos, para asegurarnos de que por su parte no quedan grandes dudas o haya interpretaciones erróneas.

3. TIPOLOGIA DE CLIENTES Y TRATO

Quizás uno de los requisitos más importantes de cara a establecer una comunicación efectiva sea el de la capacidad de identificarnos y ponernos en el lugar de la persona con la que estamos relacionándonos, es decir, desarrollar la facultad de la empatía. Asumir que no todos los interlocutores son iguales, que a personas distintas (o incluso a la misma en momentos diferentes), hay que tratarles de forma diferente, ésto es fundamental a la hora de establecer una comunicación fluida y facilitar el entendimiento.

A continuación se expone una clasificación de alguna tipología de clientes y trato a dispensarles, que sólo pretende ser orientativa, ya que como se ha señalado, corresponde al personal de contacto de la empresa desarrollar la capacidad de ponerse en lugar de cada cliente, identificar sus necesidades y ofrecer el trato adecuado para facilitar esta comunicación.

Características	Trato a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Duda de todo y de todos. ➤ Es muy intransigente. ➤ Trata de dominar en todo momento a su interlocutor. ➤ No acostumbra a reflexionar. ➤ Gira en torno a prejuicios e ideas fijas. ➤ Siempre está descontento y encuentra faltas de todo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conservar la tranquilidad y el buen humor. ➤ Respetar sus ideas. ➤ Hacer saber, mediante preguntas, que buscamos su opinión. ➤ Buscar puntos comunes, para elaborar una nueva argumentación basada en estas cuestiones de acuerdo. ➤ No insistir. ➤ No discutir. ➤ No afirmar sobre cuestiones que no podamos probar documentalmente.

Tabla V.1. El cliente desconfiado.

Características	Trato a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se empeña en cambiar continuamente de opinión. ➤ Decide por motivaciones intuitivas. ➤ Es impaciente y le cuesta prestar atención. ➤ Es superficial y bastante emotivo; por ello, es factible que cuando parece que la operación se encamina hacia un cierre positivo, pueda renunciar y romper la negociación sin un motivo aparente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuestra argumentación debe ser breve, clara y segura, evitando dar detalles. ➤ Argumentaremos, por tanto, las principales ventajas de nuestro producto-servicio, haciéndolo con rapidez. ➤ Si al finalizar la conversación no conseguimos negociar con él, conviene insistir dejando transcurrir un periodo prudencial de tiempo, pues debido a su carácter eminentemente emotivo, podemos encontrar otros momentos más indicados para conseguir nuestro objetivo.

Tabla V.2. El cliente impulsivo.

Características	Trato a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intenta aplazar la decisión mediante objeciones. ➤ Su poder de concentración es muy bajo. ➤ Demuestra falta de confianza en sí mismo y en sus decisiones. ➤ Mantiene una postura defensiva ante nuestras argumentaciones. ➤ Solicita con frecuencia la opinión de su interlocutor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escucharle paciente y comprensivamente. ➤ Aceptar sus puntos de vista. ➤ Halagar moderadamente sus opiniones. ➤ Infundirle confianza y seguridad. ➤ Solicitaremos abiertamente su opinión al término de nuestra argumentación, con el fin de evitar pérdidas de tiempo y aplazamientos.

Tabla V.3. El cliente indeciso.

Características	Trato a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Su vanidad, su yo, está por encima de todo, pretende ser el centro de atención en todo momento. ➤ Está convencido de su gran importancia, se muestra despectivo y dominante, por norma general, respeta a quien consigue demostrar que es, por lo menos, tan astuto como él. ➤ Puede engañar para conseguir sus propósitos. ➤ Prefiere los resultados económicos inmediatos a las ventas a medio y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debemos elogiarle y, a ser posible, llegado el caso de la entrevista personal, hacerlo en presencia de sus colaboradores y amigos. ➤ Le llamaremos por su nombre en el mayor número posible de ocasiones. ➤ Utilizar opiniones suyas a lo largo de la conversación. ➤ Solicitar su consejo y opinión mostrándonos agradecidos ante ello. ➤ Ofrecer teóricas ventajas o incentivos, que en caso de conceder alguna, hemos de ponerla muy difícil; hacerle comprender que se trata de un movimiento deferente hacia él, y de esta manera nos ganaremos su respeto.

Tabla V.4. El cliente egoísta.

Características	Trato a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es de carácter tímido e inseguro; posee además un gran sentido del ridículo. ➤ Concede un gran valor a las opiniones de los demás; incluida la de su interlocutor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bombardearle con un gran número de opiniones favorables a nuestro servicio/producto. ➤ Halagarle y alabarle como profesional y como persona; pero estos halagos deben ser utilizados sutilmente, porque puede llegar a pensar que se burlan de él. ➤ Felicitarle por la decisión tomada y corroborársela con nuevas ventajas sobre la aceptación de nuestra oferta.

Tabla V.5. El cliente imitador.

Características	Trato a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es la persona con carácter más desagradable, está siempre en guardia para demostrar su mal humor con el visitante. ➤ Durante la conversación, no plantea objeciones, sino que intenta ofender al interlocutor con sus expresiones; le gusta molestar. ➤ Pretende elevar la conversación a un tono de discusión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debemos ser muy educados, contenernos, no caer en sus provocaciones y responder en los mismos términos. ➤ Por contra, no debemos adoptar una actitud humilde, soportando todo tipo de agravios; de lo contrario, el interlocutor, sabe que tiene ganada la partida, haciendo imposible nuestra argumentación. ➤ Continuaremos ininterrumpidamente nuestra argumentación, pasando por encima de sus provocaciones; llegará el momento en que se agote su postura y comience a negociar. ➤ Por último, si no conseguimos negociar, cerraremos cortésmente la conversación, aplazando la misma para un momento en el que su estado de ánimo sea más adecuado.

Tabla V.6. El cliente grosero / impertinente.

No basta con conocer las diferentes actitudes que puede adoptar un cliente en un determinado momento, sino que el personal del *front line* debe ser entrenado para saber actuar en cada caso. Esto incluso provoca que en organizaciones más avanzadas, la dirección y los mandos adoptan la decisión de delegar una serie de funciones en este personal, de manera que puedan tomar decisiones que impidan, bajo cualquier pretexto, que un planteamiento de queja o de insatisfacción de cliente llegue a mayores consecuencias y ello pueda provocar la reclamación formal o la pérdida del cliente, con la consecuente depreciación de la imagen de la empresa por una mala publicidad hacia terceros.

A continuación, y aunque como se ha señalado no se pueden establecer normas pues las personas no son una ciencia exac-

ta, proponemos diez consejos para tratar las objeciones y facilitar en estos casos la comunicación y el entendimiento.

1. Escuche a su interlocutor con interés.
2. Tome sus observaciones en serio y en su caso anótelas (da confianza al cliente).
3. No discuta nunca; la discusión es lo opuesto a convencer.
4. No afirme demasiado violentamente, pues un exceso de firmeza atrae la contradicción.
5. Suprima de su vocabulario las formas imperativas que atraen la discusión:
 - Está en un error...
 - Usted se equivoca...
 - Le voy a probar que...
 - De ninguna manera...
6. En el espíritu del interlocutor, su objeción tiene un cierto valor. No la considere con desprecio. Respete su opinión.
7. Utilice fórmulas que aparenten una aceptación o, al menos, comprensión del tema y que sea una valoración positiva por parte del personal, respecto de lo que el cliente plantea:
 - Comprendo perfectamente su punto de vista...
 - Entiendo perfectamente lo que dice...
 - Me expone usted un problema interesante...
 - Hace usted bien en llamar mi atención sobre ese punto...
 - Su observación es interesante...
8. Responda lo más brevemente posible, con el fin de no dar importancia a la objeción.
9. Encadene después de su última palabra de la respuesta con la argumentación necesaria para apoyarla.
10. Una vez que esté seguro de haber comprendido la objeción, dirija usted la conversación en un tono positivo.

Tabla V.7. Consejos en la atención al cliente.

4. GESTIÓN DE INCIDENCIAS EN EL SERVICIO OFRECIDO

Se entiende por incidencia la desviación que se produce cuando el servicio ofrecido se aparta del definido como

estándar. Aunque en muchas ocasiones la incidencia se produce sin mediar contacto directo entre el cliente y la agencia de viajes (ej., pérdida de equipaje de un cliente en destino, error en la reserva del hotel...), como ya se señaló en el capítulo anterior, el cliente ve a la agencia como la optimizadora del viaje en todas sus dimensiones y es esencial que ésta tenga establecidos los mecanismos necesarios para poder hacer frente a esta incidencia y ofrecer el servicio prometido.

A continuación mostramos primeramente y de forma teórica cómo debe llevar la agencia un control de las incidencias producidas para evitar su repetición y, a título de ejemplo, señalamos también cuáles son algunas de las incidencias que pueden suceder y qué acciones se pueden emprender para su corrección inmediata.

4.1. Implantación del sistema

Los pasos a seguir en la implantación del sistema de resolución de incidencias son, básicamente:

- 1.º Obtención de los datos de las incidencias producidas. La agencia involucrada en la prestación del servicio es la responsable de hacerlo.
- 2.º Análisis de estos datos de forma periódica por los responsables de la prestación del servicio.
- 3.º Propuesta de soluciones de mejora para las incidencias que se produzcan de forma repetitiva. Soluciones con carácter preventivo, que estén encaminadas a eliminar o disminuir la causa que la provocó.
- 4.º Establecimiento de indicadores que servirán de base para evaluar cómo se están gestionando las incidencias son:
 - Número de incidencias mensuales (por tipo de incidencia)
 - Número de acciones preventivas adoptadas (por mes)

- Tiempo medio de resolución de incidencias
- Número de incidencias resueltas/número de incidencias presentadas

Las incidencias se recogerán en una ficha o tabla (informaticizada, hoja e cálculo, base de datos, etc.) y con un formato como el que se muestra a continuación:

Incidencia	Fecha y Hora	Responsable	Acción tomada	Fecha y Hora	Estado
Descripción de lo que ha pasado	Cuándo ha pasado	Quién lo tiene que solucionar	Qué se hace para solucionar la incidencia	Cuándo se ha solucionado	Rojo: sin solución acción correctiva Verde: acción preventiva

Tabla V.8. Modelo de ficha de gestión de incidencias del cliente

4.2. Resultados del diagnóstico

Atendiendo a los resultados obtenidos durante la fase de diagnóstico del sector, mostramos a continuación ejemplos de cuáles serían los estándares aplicables (entendiendo que cada agencia debe definir sus propios estándares en función de su posicionamiento estratégico en el sector), cuáles son las incidencias que se presentan de forma más habitual en la prestación de estos servicios y cuál sería el procedimiento de resolución de estas incidencias. Algunos de estos procedimientos implican una modificación de las relaciones contractuales entre las distintas tipologías de agencias, pero otros pueden ponerse en marcha inmediatamente.

Así, el macroproceso del viaje, desde el punto de vista del cliente, se puede esquematizar según el gráfico V.1.

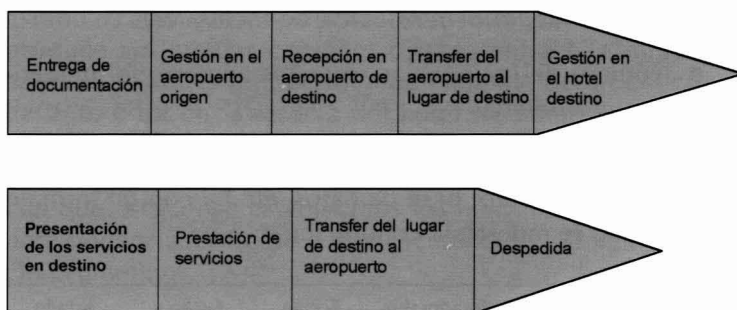


Gráfico V.1. Macroproceso del viaje del cliente.

El proceso global del viaje, como se especifica, se compone a su vez de varios procesos, los cuales pueden ser definidos con detalle e incluso asignarle niveles de estandarización en algunas de las características de las tareas o en la forma de prestación del servicio.

En las tablas siguientes se exponen ejemplos de estandarización de actividades, procesos y servicio, en los cuales conviene que sean incluidas adicionalmente las posibles incidencias que puedan tener lugar en cada caso y las formas estándar de actuación, bien del personal de la agencia, bien como indicación al cliente viajero.

Definición de estándares

- ⇒ Documentación completa
 - Programa de viaje con copia (incluyendo direcciones y teléfonos de hoteles)
 - Corresponsales de las agencias
 - Tasas de aeropuerto y moneda en que se pagan
 - Trámites administrativos necesarios en los países destino
 - Documentación personal necesaria (pasaporte, visa, etc.)
 - Póliza de seguro
 - Etiquetas de identificación del equipaje
 - Cuestionario de calidad del servicio

 - ⇒ Documentación exacta
 - El programa de viaje coincide con el real que se realizará
 - El procedimiento de incidencias se puede aplicar

 - ⇒ Antelación de entrega
 - La documentación de viaje se entrega con tiempo suficiente al cliente
- Información turística adicional
 - Procedimiento de qué hacer en caso de incidencias
 - Billete de avión
 - Bono del hotel
 - Obsequios
 - Ficha de Policía del Hotel y Fotocopia de DNI o Pasaporte
 - Localización del contacto en el Aeropuerto
 - Información de como hacer gestiones en el Aeropuerto
-
- Las direcciones y teléfonos de los corresponsales son exactas

Tabla V.9. Entrega de documentación.

Definición de estándares

- ⇒ Presencia del contacto antes de que llegue el cliente.
 - ⇒ Facilidad de localización del contacto.
 - ⇒ El representante de la Mayorista comprueba todos los aspectos.
 - No falta nadie en el grupo.
 - Todos los clientes llevan consigo la documentación del viaje.
 - En caso de que el grupo vaya con guía acompañante
 - El guía cuenta las maletas
 - El guía cuenta los comprobantes de facturación.
 - ⇒ Comprobación de que el vuelo sale a su hora e información del pasaje al receptivo.
 - ⇒ Asistir a los clientes hasta que se produce el embarque.
 - ⇒ Comprobación de la salida real del vuelo e información al receptivo.
- Todos los equipajes están identificados.
 - Todos los clientes han facturado.
 - El guía hace una presentación de sus servicios.
 - El guía facilita la información de embarque.

Incidencia: Retraso en la salida del vuelo en origen

Procedimiento de solución:

- ⇒ Investigar con la compañía aérea la causa del retraso y la hora estimada de salida
- ⇒ Informar a la agencia receptiva del retraso en la salida del vuelo y, si es posible, de la hora de salida prevista
- ⇒ Informar a los clientes de las causas del retraso y de la hora estimada de salida
- ⇒ Buscar una alternativa para el entretenimiento de los clientes
- ⇒ Comprobar que el vuelo sale a la nueva hora prevista
- ⇒ En caso de que el retraso implique que la compañía aérea debe compensar a los clientes con alguna contraprestación, comprobar que ésta se produce efectivamente.
- ⇒ El representante informa a la agencia mayorista emisora sobre la incidencia producida y sobre las acciones correctivas adoptadas
- ⇒ Informar sobre indemnizaciones (seguros)

Tabla V.10. Gestión en el aeropuerto de origen.

Definición de estándares

- ⇒ El guía comprueba la presencia del transporte, la hora de llegada del avión y da un repaso al estado del transporte contratado
- ⇒ El guía es claramente identificable
- ⇒ El guía está presente a la salida de la recogida de equipajes
- ⇒ El guía se comunica fácilmente con los clientes (idiomas)
- ⇒ El guía comprueba que están todos los clientes y sus equipajes
- ⇒ El guía se hace cargo de los equipajes de los clientes
- ⇒ El guía acompaña a los clientes al medio de transporte previsto
- ⇒ El transporte está en lugar adecuado

Incidencia: El guía no está presente en el aeropuerto destino cuando llegan los clientes

Procedimiento de solución:

- ⇒ En el caso de que sea un cliente individual, éste tomará un taxi y remitirá la factura a la agencia receptiva para su abono
- ⇒ En el caso de que sea un grupo, el conductor del medio de transporte contratado por la agencia receptiva sustituirá las funciones siguientes del guía:
 - Presencia en la salida de la recogida de equipajes
 - Traslado al medio de transporte
- ⇒ La agencia receptiva informa a la agencia mayorista emisora sobre la incidencia producida y sobre las acciones correctivas adoptadas
- ⇒ Se propone como una posible mejora del servicio la presencia en el aeropuerto de una oficina de atención al viajero para que asesore a éste en caso de que se produzcan incidencias en el aeropuerto. Esta oficina de atención al viajero podría estar financiada por las Secretarías de Turismo de las Comunidades Autónomas correspondientes o, en su defecto, por las Asociaciones de Agencias de Viaje presentes localmente.

Incidencia: Algún cliente no se ha presentado en la salida de la recogida de equipajes

Procedimiento de solución:

- ⇒ El guía presenta un anuncio por megafonía. Si el cliente no aparece,
- ⇒ El guía procede a buscarlo en la cinta de recogida de equipajes. Si no lo encuentra,
- ⇒ El guía procede a buscarlo en el mostrador de reclamación de equipajes. Si no lo encuentra,
- ⇒ El guía procede a buscarlo en el botiquín, en el puesto de la Guardia Civil y en la oficina bancaria de cambio de divisas.
- ⇒ Si el cliente no ha aparecido, el guía acompaña al grupo a su lugar de destino y notifica la incidencia a sus oficinas centrales, que contactarán con la agencia mayorista emisora del viaje del cliente perdido.

Incidencia: Falta el equipaje de algún cliente

Procedimiento de solución:

- ⇒ El guía envía al grupo con el transporte que estaba contratado y se queda con el cliente
- ⇒ El guía informa al cliente de que existe un seguro de equipajes que cubre el retraso o pérdida del mismo
- ⇒ El guía asesora al cliente a realizar las gestiones oportunas para que recupere su equipaje
- ⇒ En caso de que el cliente no disponga de suficiente dinero para atender las necesidades básicas, el guía le prestará el dinero hasta que todo se solucione.
- ⇒ Una vez realizados todos los trámites, el guía acompaña al cliente a su hotel destino
- ⇒ El guía informa a la agencia mayorista emisora sobre la incidencia producida y sobre las acciones correctivas adoptadas

Tabla V.11. Recepción en el aeropuerto de destino.

Definición de estándares

- ⇒ El transfer se realiza con acompañante de la agencia receptiva
- ⇒ El vehículo de transporte reúne las condiciones básicas de comodidad (pactadas) (climatización adecuada, limpieza, buen estado de conservación, dispone de megafonía). Antigüedad, legalidad, tipo, confort/características
- ⇒ El vehículo de transporte dispone de capacidad suficiente para las personas y equipajes previstos
- ⇒ El traslado se realiza sin retraso
- ⇒ La duración del transfer no excede de la prevista, sin paradas no previstas
- ⇒ El transferista realiza una breve presentación de lo que los clientes van a encontrar
- ⇒ En el caso de que los clientes no dispongan de la ficha de policía para el hotel, el guía de la receptiva les entrega una para que la rellenen durante el transfer
- ⇒ El guía de la receptiva informa a los clientes del procedimiento para contactar con los guías (a ser posible, de forma documental)
- ⇒ Conductor

Incidencia:El transporte contratado no tiene capacidad suficiente

Procedimiento de solución:

- ⇒ El guía contactará con el delegado de la empresa de transportes presente en el aeropuerto
- ⇒ El delegado de la empresa de transporte acomoda a los clientes en otros transportes con capacidad sobrante
- ⇒ En caso de que no sea posible esta solución, el cliente toma un taxi hasta su destino. En este caso, el cliente remitirá la factura a la empresa de transporte para su abono
- ⇒ El guía informa a la agencia mayorista o emisora sobre la incidencia producida y sobre las acciones correctivas adoptadas

Incidencia: Retraso en la salida del transfer

Procedimiento de solución:

- | | |
|--|--|
| ⇒ El guía se pone en contacto con la empresa de transporte para averiguar la causa de la incomparecencia del transporte. | ⇒ El guía se ocupa del equipaje de los clientes hasta que aparece el transporte. |
| ⇒ El guía demanda una solución rápida al problema. | ⇒ El guía busca una alternativa de entretenimiento de los clientes. |
| ⇒ El guía informa a los clientes de la existencia del retraso. | ⇒ El guía informa a la agencia mayorista emisora sobre la incidencia producida y sobre las acciones correctivas adoptadas. |

Tabla V.12. Transfer al lugar de destino.

Definición de estándares

- ⇒ El transferista asiste a los clientes en los trámites de check-in.
- ⇒ El guía comprueba que todas las maletas están marcadas con los números de habitaciones correspondientes y que han llegado todas.
- ⇒ El transferista paga la propina al maletero.
- ⇒ Características básicas del hotel.
- ⇒ El guía comprueba uno a uno que todos los clientes están instalados y satisfechos con el hotel y la habitación.

Incidencia: Existe un error en la reserva del hotel

Procedimiento de solución:

- ⇒ El guía contacta con el responsable de la recepción del hotel
- ⇒ El guía negocia una solución con el responsable de recepción y con el cliente
- ⇒ En caso de que el hotel no acepte la responsabilidad del error de la reserva, el guía ofrece al cliente las alternativas previamente acordadas para estos casos con la agencia mayorista y, si el cliente no está de acuerdo con las alternativas planteadas, ofrece una compensación al cliente
- ⇒ La agencia receptiva realiza una investigación de las responsabilidades del error para proponer medidas preventivas y solucionar el aspecto económico de la incidencia
- ⇒ El guía informa a la agencia mayorista emisora sobre la incidencia producida y sobre las acciones correctivas adoptadas

Incidencia: El cliente no está de acuerdo con el hotel

Procedimiento de solución:

- ⇒ El guía ofrece al cliente las alternativas o compensaciones acordadas con la agencia de viajes mayorista emisora del paquete
- ⇒ En caso de que el cliente no acepte las condiciones ofrecidas, la agencia receptiva se pondrá en contacto con la agencia mayorista para buscar una solución que satisfaga al cliente
- ⇒ En cualquier caso, el guía informa a la agencia mayorista emisora de la incidencia producida y de las acciones correctivas adoptadas

Tabla V.13. Gestión en el hotel de destino.

Definición de estándares

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ La presentación de los servicios se realiza en el horario y con la duración adecuada ⇒ La presentación de servicios se realiza con soporte documental ⇒ La presentación de servicios incluye todos los detalles necesarios del mismo | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ La presentación de servicios incluye el precio y las prestaciones que se incluyen en el precio ⇒ Se presenta un programa detallado de cada servicio ⇒ Se incluye información adicional de interés sobre el entorno del destino |
|--|--|

Tabla V.14. Otros servicios contratados y alternativos.

Definición de estándares

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Alojamiento <ul style="list-style-type: none"> • El alojamiento cumple las prestaciones contratadas • Cumplimiento del programa contratado en origen • Cumplimiento del programa contratado en destino ⇒ Atención al cliente <ul style="list-style-type: none"> • Visitas periódicas al cliente para conocer cómo se está desarrollando el viaje • El cliente tiene siempre disponible alguna persona de contacto en la agencia receptiva mediante llamada telefónica • El asesoramiento prestado incluirá siempre que sea posible un soporte documental | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la satisfacción del cliente respecto al alojamiento • Relación razonable entre el tiempo dedicado a compras y el tiempo total de excursión • Excursiones • El guía de la agencia receptiva gestionará todas las incidencias que se produzcan mientras está en el lugar de destino • El guía de la agencia receptiva entregará y gestionará el cuestionario de satisfacción del cliente |
|---|---|

Incidencia: Problemas médicos del cliente

Procedimiento de solución:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ El guía comprueba las condiciones del seguro médico de asistencia que tenga contratado el cliente ⇒ El guía localiza a un médico que atienda el caso del cliente | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ El guía informa al cliente de las condiciones de su seguro y se ofrece para cualquier aclaración posterior ⇒ El guía informa a la agencia mayorista emisora de la incidencia producida y de las acciones correctivas adoptadas |
|---|---|

Incidencia: Otros problemas personales del cliente (faltas, robos, pérdidas, etc.)

Procedimiento de solución:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ El guía realiza una recogida de datos con el cliente y la policía local ⇒ El guía informa al cliente de las posibilidades de actuación en función de cuál sea el problema | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ El guía se pone en contacto con el consulado del país emisor para informarle de la incidencia ⇒ El guía se pone en contacto con la agencia mayorista emisora para informar de la incidencia y de las acciones correctivas adoptadas |
|--|--|

Tabla V.15. Prestación de los servicios de la agencia receptiva.

Conforme se ha indicado en capítulos anteriores, la organización debe incrementar su orientación hacia el cliente y para ello deberá partir de la definición de los estándares de sus procesos y servicios, haciendo que éstos tengan un nivel suficientemente alto para cubrir las expectativas de los clientes.

También la organización necesita instruir a su personal en la atención al cliente y en saber dar el servicio conforme a los estándares, pero además, tener identificadas las diferentes situaciones de no calidad que pueden plantearse, con el fin de estar preparados para ello y actuar en consecuencia, de la manera más rápida y eficaz posible que evite la insatisfacción del cliente.

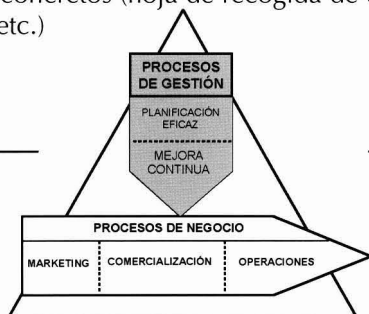
Capítulo VI:

LOS PROCESOS DE GESTION

La experiencia nos demuestra que la gran mayoría de los objetivos empresariales son alcanzables exclusivamente con gestión y que sólo una pequeña proporción requiere inversión. Una adecuada aplicación de los procesos de gestión y una óptima conexión de éstos con los procesos de negocio, nos asegura una capacidad de mejora e innovación superior al de la competencia, lo que permite conseguir claras ventajas competitivas.

En este capítulo desarrollaremos primeramente el proceso de Planificación Eficaz, contrastando el enfoque propuesto en el modelo de gestión aquí desarrollado frente al de la planificación tradicional. Mostraremos así mismo las guías y principales líneas de actuación que permitirán a los empresarios identificar cuáles son los objetivos prioritarios a alcanzar en ese año y cómo identificar la forma de hacerlo.

En la segunda parte del capítulo se hablará de la Gestión de la Mejora. Daremos a conocer el método P-D-C-A para la organización del trabajo con un enfoque hacia la mejora continua, hablaremos de las diferentes formas organizativas para potenciar la mejora y, por último, aportaremos una serie de herramientas complementarias que permitirán a los empleados alcanzar resultados concretos (hoja de recogida de datos, diagrama causa-efecto, etc.)



LA PLANIFICACION EFICAZ¹

1. PLANIFICACION TRADICIONAL VS PLANIFICACION EMPRESARIAL AVANZADA

En un amplio abanico de empresas los sistemas de planificación y gestión se basan en la información económica, siendo el presupuesto el máximo exponente de esta situación. Sin embargo, el presupuesto no es más que la evaluación previsional de los resultados que se esperan obtener, y no puede constituir una herramienta eficaz de planificación del negocio ya que:

- Se basa generalmente en la proyección de los resultados del año anterior, sin llegar a mostrar de una forma directa la relación entre las acciones de impulso del negocio y los resultados obtenidos en un período determinado.
- Se trata de una herramienta conservadora puesto que se incorpora lo previsto, que en muchos casos es reflejo de la situación existente en el momento de realizar el presupuesto.
- No establece guías de actuación de cómo alcanzar los objetivos, y por tanto no se puede gestionar el nivel de avance de las palancas de los resultados hasta que los mismos se reflejan o no en la cuenta de explotación.

Las empresas más avanzadas han desarrollado sistemas de dirección adaptados a los requerimientos de gestión que actualmente plantea el entorno. Dichos sistemas responden a las siguientes características:

- Consideran los tres ámbitos de planificación: corto, medio y largo plazo

¹ Giorgio Merli; «La Calidad Total como Herramienta de Negocio». Ed. Díaz de Santos, 1995

- Identifican y focalizan los esfuerzos de la dirección en pocas prioridades
- Definen cómo alcanzar los objetivos: planificando y gestionando por causas
- Impulsan la participación de los diferentes niveles organizativos en la planificación, para facilitar la implantación posterior.

La planificación empresarial, debe basarse en una amplia base de datos e informaciones, además de en el modelo de organización y en la visión de futuro del negocio.



Gráfico VI.1-A. Planificación tradicional vs planificación empresarial avanzada.



Gráfico VI.1-B. Planificación tradicional vs planificación empresarial avanzada.

2. LA ELABORACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ANUAL

Para que una organización pueda obtener buenos resultados empresariales es necesario desarrollar y ejecutar una serie de Planes Anuales que sean coherentes entre sí y con la visión que se tiene, sobre cómo se quiere que sea la organización dentro de unos años. En otras palabras, la consecución de los objetivos expuestos en dichos planes anuales es el equivalente a poner una piedra más en la construcción de la «catedral» que simboliza lo que se quiere que sea la organización (ver capítulo I, gráfico I.4).

Si queremos que los planes anuales sean una piedra colocada en su sitio de tal forma que nos permita construir una catedral, y no una piedra situada al azar entre otras muchas, estos planes deben garantizar su coherencia a través de la elaboración de planes plurianuales y contener unas acciones que tengan impacto en el corto plazo y otras que lo tengan en el medio y largo plazo. En efecto, la preparación del plan anual tiene como referencia la elaboración, en determinados casos, de un plan plurianual que identifique los retos a cubrir este año respecto a los siguientes y asegure la coherencia en la actuación en el tiempo. El proceso de elaboración del plan plurianual y anual requiere consultar las diferentes «voces» que constituyen el entorno empresarial, tal como muestra el siguiente esquema.

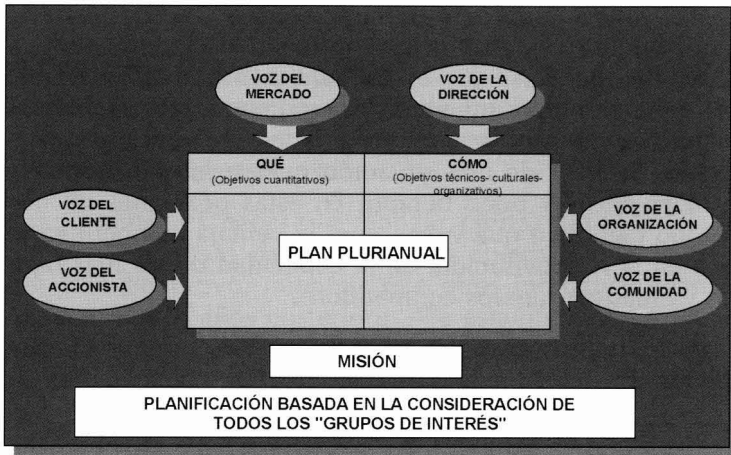


Gráfico VI.2-A. Elementos de la Planificación Global Eficaz.

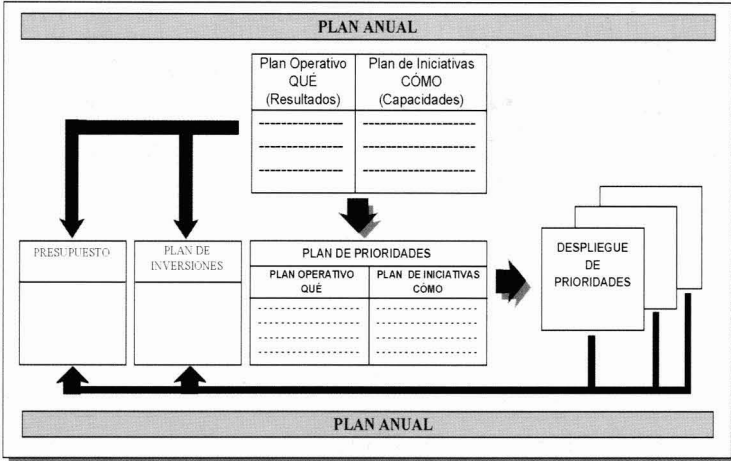


Gráfico VI.2-B. Elementos de la Planificación Global Eficaz.

Un plan anual equilibrado será aquel que contenga objetivos que cubran los diferentes ámbitos temporales de la planificación, tal como se muestran en la tabla VI.1.

No hay que olvidar sin embargo, que el escenario de la planificación y la gestión está dificultado por otra dimensión, las urgencias, que es un ingrediente no planificable por definición. Las urgencias normalmente son problemas que se han de resolver u oportunidades que se han de aprovechar. Se trata de una situación que se ha de afrontar y resolver en muy poco tiempo. En estas ocasiones no hay método científico que valga, aquí la ventaja competitiva se basa en la improvisación, en la capacidad de ser más rápidos y creativos que los competidores.

Veamos algunos ejemplos para definir qué se entiende por urgencias y objetivos a corto, medio y largo plazo.

URGENCIAS	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar los problemas • Aprovechar oportunidades <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problema de calidad - Queja de cliente - Demanda superior - Falta de catálogos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del rendimiento operativo <p>Ejemplo indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes - Ingresos - Calidad del proceso - Volúmenes - Cuota mercado - Productividad - Flujo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las capacidades del rendimiento operativo <p>Ejemplo indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plazo de entrega - Plazo de entrada en el mercado - Capacidad del proceso - Flexibilidad - Satisfacción del cliente <ul style="list-style-type: none"> • Mejora Tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las capacidades estratégicas • Capacidades en cuanto a los RR.HH. • Avances tecnológicos • Estrategias de mercado

Tabla VI.1. Objetivos y horizonte temporal.

Las acciones que tienen impacto en el corto plazo se suelen expresar mediante objetivos cuantitativos (**Plan Operativo**), como por ejemplo: aumentar la satisfacción del cliente en un X%, disminuir los costes en un Y%, etc.

Mientras tanto, las acciones que tienen impacto en el medio y largo plazo son cambios organizativos sin los cuales no se podrán alcanzar los objetivos cuantitativos del año ni de los posteriores (**Plan de Iniciativas**), como por ejemplo: introducir un sistema de indicadores de calidad, gestionar por procesos, etc.

Por lo tanto, es necesario realizar ciertas actividades del plan de iniciativas para obtener los objetivos cuantitativos del plan operativo, mientras que otras iniciativas tendrán impacto en los años posteriores. De esta manera, las acciones contenidas en el plan de iniciativas, van orientadas a incrementar las capacidades de la organización para obtener resultados de negocio.

En lo que respecta a los objetivos cuantitativos del plan operativo, dado que las empresas tienen por definición un número de recursos limitado, debemos centrarnos en lo realmente prioritario, ya que si no fuese así, el resultado sería una dispersión de esfuerzos que produciría pocos resultados. Los objetivos cuantitativos, por tanto, deben centrarse en pocas cuestiones prioritarias y definir grandes mejoras. Vemos entonces cómo el **Plan de Prioridades** se deriva del Plan Operativo y de Iniciativas. La selección de objetivos y/o acciones prioritarias debe estar condicionada por el cumplimiento de algunos de los criterios siguientes:

- Son muy importantes
- Presentan un reto o una elevada dificultad
- Suponen un riesgo si no se alcanzan
- Deben ser perseguidos de forma especial.

Una vez definidos estos objetivos se deberá llegar a la planificación de los mismos a nivel de detalle (cubriendo los niveles operativos de la organización), ya que si no fuera así, el plan sería una declaración de intenciones sin validez práctica. Para alcanzar un nivel de detalle, se deberán desplegar los objetivos hasta definir acciones concretas a realizar. La selección y estructuración de los objetivos a perseguir en diagramas de árbol, permitirá implicar a todas las

áreas de la compañía y a todos los niveles organizativos relacionados con ese objetivo. De esta manera se conectan estrechamente los objetivos empresariales con las actividades operativas, y las personas son conscientes de su aportación a los resultados de la compañía.

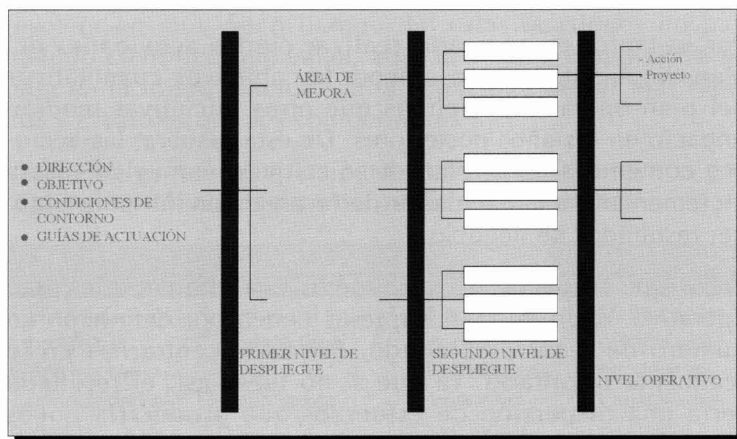


Gráfico VI.3. Modelo para el despliegue de objetivos.

El despliegue de los objetivos no debe ser una mera repartición del objetivo a conseguir entre los distintos involucrados (cuánto debe vender cada zona para lograr un aumento total del 15%) sino que debe identificar cuáles serán las «palancas» que se habrían de «tocar» para conseguir los resultados esperados (acciones de marketing, contacto con clientes antiguos...) Esto es, el despliegue debe buscar las **causas** que nos permitirán alcanzar el efecto (objetivo) deseado. El despliegue de los objetivos en sub-objetivos debe contener las mejoras que deben introducirse sobre las causas que los determinan y que pueden ser gestionadas por los responsables y, además, debe considerar las ventajas o dificultades que cada área puede tener para alcanzarlos, así como la posición de partida de cada área para cada objetivo.

Aunque la identificación de un objetivo se basa en la definición de un resultado buscado, la gestión eficaz de dicho

resultado requiere ante todo saber definir los elementos principales para obtenerlos, es decir, las variables que deben mejorarse de los procesos que determinan los resultados.

Tradicionalmente, se aplica el despliegue jerárquico que responde a las lógicas del control de gestión, basado en el análisis del avance de los resultados buscados y que plantea serias limitaciones para la gestión de las mismas.

La identificación de las causas reales que generan los resultados debe realizarse de forma conjunta con los diferentes niveles organizativos, que son los expertos en la realidad de los procesos y de la gestión operativa.

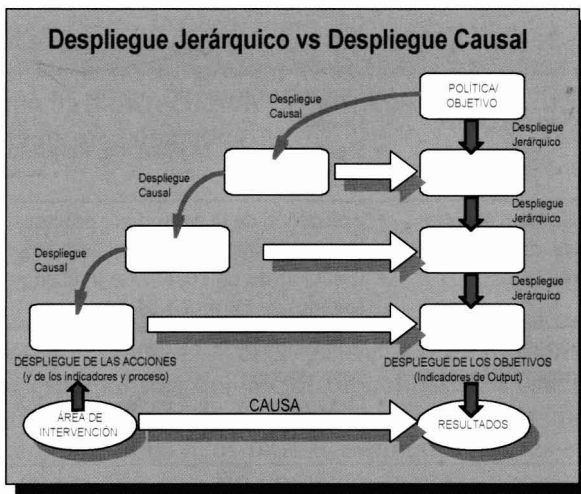


Gráfico VI.4. Despliegue jerárquico vs despliegue causal.

Este contenido se concreta en una ficha de proyecto en la que se definan aquellas actuaciones nuevas que deban realizarse, respecto a las desarrolladas el año anterior para conseguir los objetivos propuestos.

Igualmente, para cada caso se establecen las formas organizativas y las metodologías más apropiadas para el objetivo establecido. Dichos objetivos deben ser desafiantes y via-

bles, y su consecución vendrá apoyada por el sistema de comunicación y de medición que impulse la implicación de la Dirección en el seguimiento de los proyectos definidos.

A nivel global vemos entonces que el Plan Anual está compuesto por el Plan de Prioridades (derivado del plan operativo y de iniciativas) y además por el Presupuesto y el Plan de Inversiones. Naturalmente, otros programas de actuación, como el Plan de Marketing o Comercial, constituyen el detalle de algunos objetivos cuantitativos propuestos.

En una etapa inicial el esquema básico de Plan Anual podría ser el que se muestra en el gráfico VI.5

OBJETIVOS CUANTITATIVOS	PLAN DE INICIATIVAS: OBJETIVOS CULTURALES, TECNICOS Y METODOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar un 20% la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de un sistema de Escucha al Cliente • Desarrollo del Manual de Relación con el Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los resultados operativos de los 3 procesos críticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la gestión por procesos • Desarrollo inicial del Manual de Procesos • Creación de un cuadro de indicadores de resultados de los procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los costes de compras y almacenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la metodología «Asociación con proveedores» • Desarrollo de un Cuadro de Indicadores de Calidad de los Proveedores»

Gráfico VI.5. Esquema inicial para el Plan Anual.

A continuación debería realizarse un trabajo importante de definición de planificación de las actuaciones y recursos necesarios para conseguir estos objetivos.

Por último, en lo que refiere a la Planificación Eficaz, decir que el Plan Anual debe permitir vincular los resultados buscados en cuatro áreas: el cliente, los resultados económicos, los procesos internos y el desarrollo organizativo.



Gráfico VI.6. Areas de resultados.

Las metodologías de gestión vinculadas a la Calidad Total permiten la consecución de objetivos en las diferentes áreas de forma compatible.

LA GESTION DE LA MEJORA

Habitualmente en las empresas la mejora es una actividad poco organizada que se encarga casi exclusivamente a técnicos o especialistas del sector de calidad. En este sentido, la implicación del personal de la empresa en la mejora es prácticamente nula y los únicos estímulos son las reclamaciones de los clientes. Sin embargo, la gran innovación que supone la aplicación del modelo de calidad total, es el asumir que esta mejora se puede y debe llevar a cabo a través de un millar de pequeñas mejoras realizadas por todo el personal de la empresa. Se trata de asegurar el correcto enfoque del personal a los problemas de la empresa y de utilizar al máximo las capacidades mentales de este personal. Debería ser evidente que el grado de competitividad de una empresa depende en grado sumo de:

- La capacidad de la empresa para definir y resolver los problemas.

- Su capacidad para desarrollar la creatividad del personal y hacer que ésta siga criterios «inteligentes» en el desarrollo del propio trabajo.

A continuación se muestran qué técnicas y herramientas puede utilizar el personal de la empresa para aplicar una forma de trabajo y pensamiento más eficaz para abordar los problemas y que puede promover también una actitud más positiva hacia el trabajo y los compañeros.

3. EL METODO P-D-C-A

3.1. Fases del método

P-D-C-A significa aplicar un proceso que se realiza a través de una acción cíclica que consta de cuatro fases fundamentales, expuestas en el gráfico VI.7.

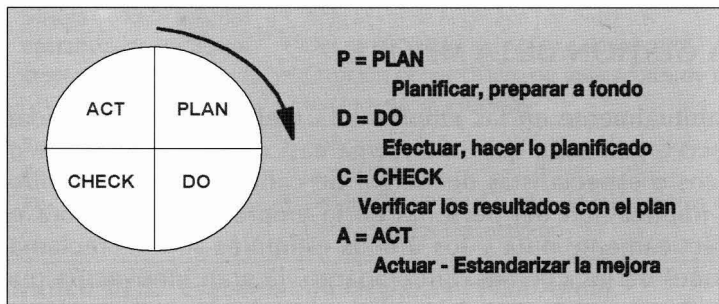


Gráfico IV.7. El método P-D-C-A.

El desarrollo de las cuatro fases del P-D-C-A se produce a través de una lógica precisa que debe convertirse en un hábito mental, un modo automático de abordar los problemas. El objetivo es el de mejorar la eficacia de todos los componentes de la empresa, desde los directivos hasta el personal de base, para afrontar los problemas de estandarización, mantenimiento y de mejora continua.

El Profesor Ishikawa, uno de los máximos expertos japoneses en el terreno de la calidad, afirmó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso P-D-C-A hasta la consecución del objetivo. A continuación se expone con mayor detalle las cuatro fases del P-D-C-A.

(a) La fase «Plan»

La fase *Plan* es sin duda la más articulada e influyente sobre todas las demás.

Por ello, es importante seguir correctamente la secuencia lógica de las actividades que se engloban dentro de ella.

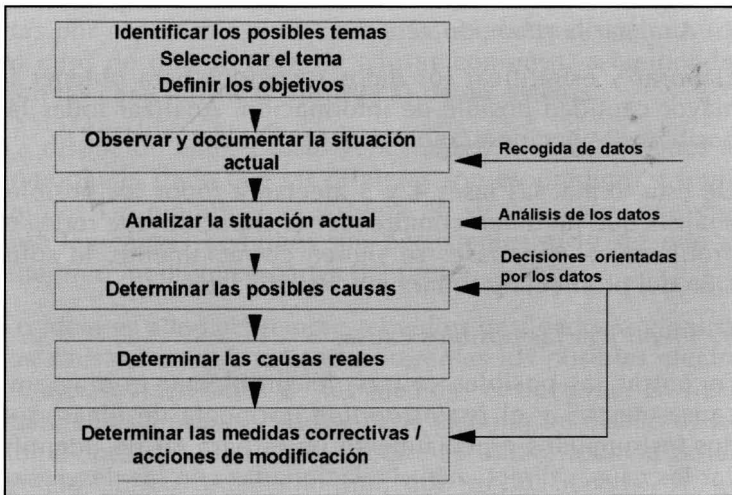


Gráfico IV.8. La fase «plan» del P-D-C-A.

1. *Identificar los posibles temas*

Utilizar todas las fuentes disponibles (indicaciones de clientes internos y externos, datos y hechos, indicios, políticas de dirección y problemas planteados en proyectos precedentes.

2. *Seleccionar el tema*

Entre los temas posibles, seleccionar uno concreto en función de criterios de prioridad (por ejemplo, de cara al

cliente), de urgencia, de facilidad de solución, de duración de los efectos o de entidad. El tipo y la entidad del problema deben describirse de una forma comprensible y clara.

3. *Definir los objetivos*

Definir claramente los objetivos cuantitativos que se desean alcanzar y los tiempos de actuación. Especificar los resultados esperados una vez alcanzados los objetivos.

4. *Observar y documentar la situación actual*

Utilizar datos y hechos. Anotar la variabilidad de los datos relacionados con el problema, es decir, la medida en que los datos obtenidos difieren de los esperados.

5. *Analizar la situación actual*

Elaborar y estratificar los datos recogidos para obtener la mayor cantidad posible de información. Analizar todas las posibles desviaciones/anomalías observadas.

De esta forma, las fases 4 y 5 afectan a todos los posibles análisis que permitan comprender la situación que rodea el problema. Si esas fases se siguen correctamente, la solución del problema resultará mucho más fácil.

6. *Identificar las posibles causas*

Encontrar las posibles causas del problema: el diagrama causa-efecto² y el *brainstorming* (tormenta de ideas) son dos instrumentos especialmente útiles para tal fin. Identificar las causas directamente relacionadas con las desviaciones observadas y aislarlas en el diagrama causa-efecto.

7. *Determinar las causas reales*

Verificar la influencia real de las causas probables a través del análisis del mayor número posible de casos/datos similares, prestando atención a la eventual presencia de otras causas concatenadas entre sí. No modificar, en la medida

² La descripción de los instrumentos para la resolución de problemas se puede ver con detalle en el libro de Alberto Gálcano «Los 7 Instrumentos de la Calidad Total», Ed. Díaz de Santos 1995.

de lo posible, las condiciones operativas. El Plan se basa así en una correcta definición de las causas reales del problema. En este punto se encuentra ya desarrollada la fase principal del P-D-C-A. Si no tenemos certeza de las causas reales, será preferible verificar de nuevo cada uno de los pasos dados hasta este momento.

8. *Determinar las medidas correctoras / acciones de modificación*

Una vez definidas las causas, será preciso determinar el remedio (para eliminar los efectos negativos del problema) o las acciones preventivas (en el caso de que se trate de causas especiales, que afecten a un sistema y sean generadas por aspectos específicos) y las medidas de mejora (en el caso de que se trate de causas comunes, relacionadas con las características intrínsecas de un sistema).

La distinción entre causas *especiales* y causas *comunes* es importante, dado que las primeras son esporádicas y suprimibles sin modificar el sistema en su conjunto, mientras que las causas *comunes* son persistentes a no ser que se alteren o modifiquen partes del propio sistema.

Lo ideal es adoptar siempre remedios destinados a eliminar las causas, aunque teniendo presentes los posibles efectos colaterales derivados de las medidas correctoras. En resumen, en esta primera fase se debe elaborar un diseño de las soluciones del problema, aunque se tratará todavía de un diseño teórico, todavía no ratificado por los hechos.

(b) La fase «Do»

Do significa hacer, es decir, aplicar lo que se ha determinado en la fase *Plan*. Por ello, se deben realizar pruebas que puedan confirmar si son correctas las hipótesis iniciales.

Para ello, se deben preparar varios «test» o pruebas, indicando cómo deben desarrollarse y explicarlos a las personas que hayan de llevarlos a cabo (si son diferentes de las que se han desarrollado la fase *Plan*).

La fase *Do* parece directa e inmediata, pero conviene seguir los siguientes pasos:

1. *Formación del personal* que deba aplicar las soluciones propuestas.
2. *Verificación de la aplicación de las medidas correctoras* de la forma definida en Plan.
3. *Introducción de modificaciones* si no ha sido positivo el resultado de las medidas correctoras.
4. *Anotación del trabajo* desarrollado y de los resultados obtenidos.

(c) La fase «*Check*»

Check significa verificar. Es necesario controlar si lo que se ha definido se desarrolla correctamente, de conformidad con las instrucciones impartidas y cuáles son sus efectos. Con esa finalidad, lo primero que debe hacerse es fijar qué, cuándo y dónde se piensa controlar.

Si todo marcha de forma satisfactoria, es suficiente obrar por excepción, es decir, sobre las situaciones anómalas y no habituales. Para determinar qué es anormal o no habitual, se puede:

1. *Controlar las causas.*

Se controla el área crítica (que puede identificarse mediante instrucciones o normas) para observar si todo marcha como se señala en las instrucciones establecidas.

Del mismo modo, se controla si la información es precisa y completa, si los medios funcionan correctamente, si las personas comprenden correctamente sus funciones y siguen los procedimientos operativos en la forma establecida y si se controlan.

2. *Controlar los resultados.*

Es preciso identificar las anomalías a través de los resultados y eliminar seguidamente las causas que provocan

dichas anomalías. El resultado significa calidad de los servicios, cantidad de ventas, costes de producción, etc.

Sintetizando, la finalidad que se persigue en esta fase es recibir todas las verificaciones necesarias para confirmar la bondad de cuanto se ha hecho en la fase *Do*. Esa operación requiere:

- Comparar, para verificar la eficacia de las medidas, la situación antes y después de las medidas correctoras aplicadas, adoptando los mismos parámetros de valoración.
- Verificar la obtención de efectos tangibles directos y/o indirectos.
- Considerar además de los efectos de carácter económico, los efectos positivos tales como seguridad, motivación, participación, etc.
- Verificar si los efectos positivos observados derivan de las medidas correctoras/acciones de modificación implantadas y no han sido inducidos por medidas no directamente relacionadas con ellas.

Conviene subrayar que esta fase debe desarrollarse con especial atención dado que, en caso contrario, resultarán baldíos todos los esfuerzos anteriores.

(d) La fase «Act»

Act significa estandarizar. Esta fase sólo se pondrá en marcha si la fase *Check* ha confirmado el *Plan*. Si no ha sido así habrá que comprobar los errores y discordancias y volver a iniciar el ciclo P-D-C-A.

1. *No modificar la situación y normalizar las medidas correctoras / acciones de modificación aplicadas (procesos, operaciones y procedimientos).*
2. *Ampliar la comprensión y la formación, ampliar las medidas correctoras si fuera necesario.*

3. *Verificar* si las medidas correctoras normalizadas se aplican correctamente y si resultan eficaces.
4. *Continuar* operando en la forma establecida.

Estandarización significa definir normas o métodos que definan la forma en que debe desarrollarse un determinado proceso, operación o procedimiento y sus responsabilidades. Sólo disponiendo de métodos que se apliquen se pueden mantener bajo control los procesos; si se constata que no son adecuados, resultará más rápido el análisis de las causas y la definición de uno nuevo o la modificación del existente.

La redefinición de una norma o un método constituye de hecho la esencia de la mejora.

El proceso de mejora continua no es otra cosa que una constante redefinición de las normas y métodos para responder de una forma dinámica a las exigencias del cliente o del usuario. Ejemplo de éstos son las reglas administrativas, orientaciones destinadas al personal, procedimientos operativos, especificaciones, normas técnicas, etc.

Los soportes más frecuentemente utilizados son los siguientes:

- Representaciones gráficas de los flujos de las actividades, procesos, y procedimientos.
- Modelos de diversa naturaleza y tipos, tales como tablas, gráficos, diseños, listas de comprobación, etc.

3.2. Consideraciones generales sobre el P-D-C-A

La aplicación del P-D-C-A implica de hecho numerosos comportamientos lógicos y racionales que forman parte de la base de la Calidad Total:

- analiza los datos y habla con los datos;
- se centra en unas pocas prioridades;

- investiga causas y las causas de las causas;
- controla siempre «aguas cada vez más arriba»;
- aplica la estadística a los problemas;
- se orienta a la prevención y no a la reparación;
- promueve la preparación y el planteamiento antes que la acción y el control de los resultados;
- se centra en el problema antes que en los resultados del proceso producto/servicio.

La aplicación del P-D-C-A afecta a todos los componentes de la empresa sin limitación. Todos tienen que ser formados para aplicarlo. Queriéndose constituir así una infinita y continua serie de ciclos P-D-C-A.

La práctica de la aplicación de programas de calidad sugiere además, otras tres consideraciones sobre él:

- no siempre resulta inmediato apreciar la importancia real del P-D-C-A;
- es sorprendente constatar que su aplicación conduce casi naturalmente a resolver problemas de la empresa ya afrontados con una eficacia inferior o prácticamente nula;
- casi todos los empleados que aplican el sistema P-D-C-A obtienen un desarrollo personal y un sentido de satisfacción por haber contribuido directamente a resolver un problema de su área de trabajo (autoestima y autosatisfacción).

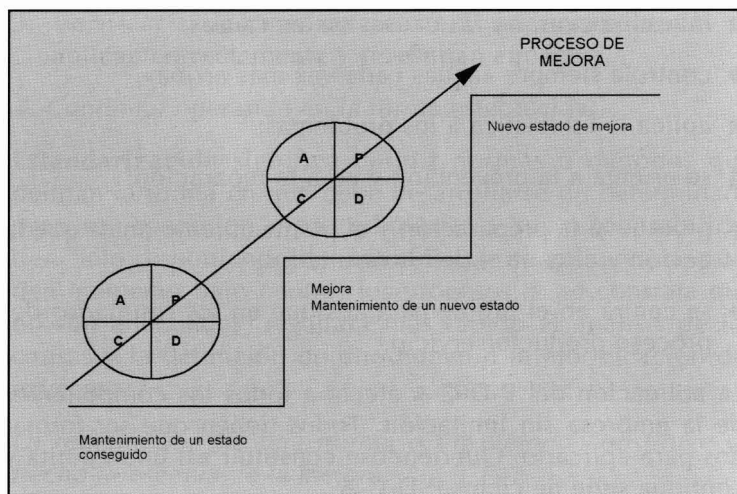


Gráfico VI.9. Proceso de mejora aplicando el P-D-C-A.

4. LAS FORMAS ORGANIZATIVAS PARA LA MEJORA

La filosofía de la Calidad Total otorga el máximo valor dentro de la empresa al factor humano, desarrollándolo y elevando su autoestima al hacerle participe (independientemente del nivel jerárquico) de la toma de decisiones para mejorar la calidad del servicio.

Las formas organizativas de la participación de las personas dentro de la empresa que aquí se presentan, son: grupos de mejora, organización del *front line*, el CEDAC y las contribuciones individuales.

4.1. Grupos de Mejora

Los grupos de mejora usados con mayor frecuencia son:

Grupo de planificación/coordinación (equipos de proyecto). Son grupos de tres a seis personas generalmente direc-

tores, que atacan un área o un tema y lanzan las acciones o las herramientas más apropiadas para la mejora. Se encargan de realizar el análisis inicial e identificar los indicadores y objetivos específicos para asignarlos posteriormente a grupos de proyecto o a líderes de CEDAC, que coordinan el trabajo.

Grupos operativos (grupos de proyecto/task forces/equipos de calidad). Son grupos de cinco a seis personas, típicamente mandos intermedios, escogidos para abordar un tema o proyecto. Estos usan metodologías de resolución de problemas y de búsqueda de problemas, y se reúnen regularmente hasta la finalización del ciclo completo P-D-C-A. Estos grupos se disuelven al finalizar el proyecto.

Grupos CEDAC. Son grupos abiertos y, por consiguiente, no tienen una composición fija. La mejora se realiza en base diaria, usando un diagrama CEDAC, bajo la coordinación de un responsable. Todas las personas involucradas en el objetivo de mejora, son invitadas a contribuir personalmente, con problemas reales y soluciones posibles. Los problemas y temas concretos son abordados donde, según las medidas frecuentes de los indicadores, es posible y, se requieren pequeñas pero numerosas acciones de mejora, tanto en los procesos como en los métodos operativos. En una sección posterior se desarrolla con mayor detalle los grupos CEDAC.

Círculos de calidad. Son grupos de seis a diez personas que se reúnen voluntariamente para analizar y resolver sus propios problemas de trabajo. Estos utilizan metodologías de resolución de problemas. Se reúnen con una frecuencia regular, generalmente quincenalmente, y tratan problemas relativamente simples que están bajo la competencia y responsabilidad de los mismos trabajadores.

4.2. Organización del «front line».

Los mecanismos del «*front line*» están dirigidos a la implantación del enfoque de *satisfacción del cliente* entre todas aquellas personas que están en contacto directo con

el cliente o consumidor final. En las empresas de servicios son los principales actores; la calidad del servicio depende en gran parte de ellos ya que:

- ✓ muchas veces son el único punto de contacto con los clientes;
- ✓ conocen de qué forma el producto se entrega al cliente;
- ✓ son los responsables de las relaciones «post-viaje».

El objetivo de estos programas puede definirse de la forma siguiente: «crear una cultura, actitudes, comportamiento y acciones dirigidas al logro de la máxima satisfacción de los clientes, por las personas en contacto directo con ellos».

Es por consiguiente una cuestión de organizar los momentos de contacto con el cliente: estos encuentros no deben considerarse como problemas en potencia, sino como auténticas «fuentes de oportunidades para satisfacerle». Estos momentos son definidos como «momentos de la verdad».

4.3. EL CEDAC³

Las siglas CEDAC significan «Cause-Effect Diagram with Addition of Cards» (diagrama causa-efecto con adición de tarjetas). El CEDAC es una forma de mejora con grupos abiertos, no como los grupos de mejora y los círculos de calidad que son equipos cerrados.

En las empresas de servicio, en su gran mayoría distribuidas sobre el territorio nacional a través de diferentes puntos de prestación del servicio (cadenas hoteleras, sucursales de grandes agencias de viaje, cadenas de restaurantes, etc.) normalmente de pequeñas dimensiones, puede no ser siempre posible organizar grupos de mejora o círculos de calidad.

³ Giorgio Merli, « La Calidad Total como Herramienta de Negocio». Ed. Díaz de Santos, 1995.

En estos casos, el CEDAC constituye un incomparable soporte y es extremadamente eficaz también en condiciones límite. Introduce algunos conceptos y efectos que por su simplicidad se presentan como particularmente válidos:

- La gestión a la vista como método para reclamar constantemente la atención de todos, sobre los aspectos importantes de la calidad del servicio y sobre el nivel de satisfacción del cliente.
- La visualización de ideas desarrolladas por varias personas sin necesidad de mantener reuniones.
- La sana competitividad basada en la creatividad de las personas y su conocimiento de los procesos y las relaciones causa-efecto.
- La aplicación de la estrategia de la gestión de recursos humanos en formación, puesto que desarrolla un proceso de aprendizaje continuo.

El diagrama CEDAC situado en lugar bien visible en una pared del lugar de trabajo, se estructura en dos partes:

- A la derecha, el «lado de los efectos» en el cual se muestran, en un diagrama cartesiano, en ordenadas (eje de las Y), el objetivo de mejora a alcanzar, la situación de las prestaciones actuales y en abscisas (eje de las X), el tiempo y los intervalos de identificación previstos para alcanzar la mejora, esto es, la representación gráfica del parámetro que se desea mejorar, frente a la variable tiempo.
- A la izquierda, el «lado de las causas» representado por un diagrama causa-efecto (que veremos más adelante en este mismo capítulo) para recibir las contribuciones de las personas en tarjetas adhesivas de diferentes colores (*post-it*) según muestren problemas o propuestas de mejora.

A modo de ejemplo se presenta la escenificación gráfica de CEDAC en el gráfico VI.10.

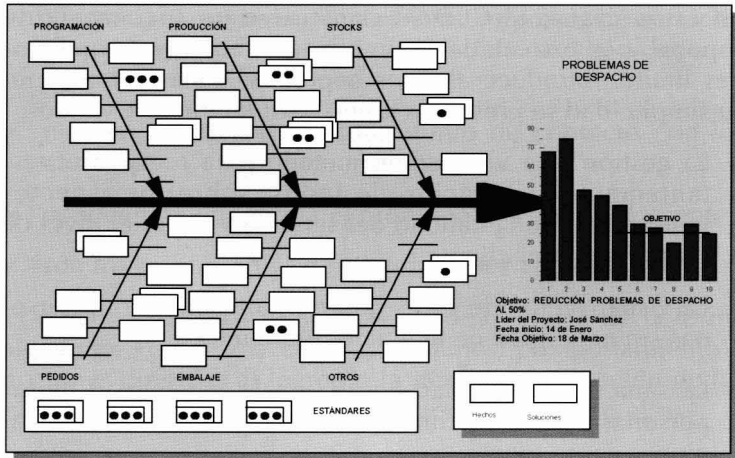


Gráfico VI.10. Diagrama CEDAC.

Como se puede observar, el CEDAC es un sistema organizativo que ofrece la posibilidad de «visionar» los avances del problema a toda la organización, lo cual lo convierte en un factor motivador y de empuje a la participación de todos los colaboradores de la empresa para alcanzar el objetivo planteado.

4.4. Las contribuciones individuales

Las contribuciones individuales constituyen un importante medio para recuperar el inmenso patrimonio creativo y cognoscitivo de los empleados, además de mantener viva la atención ideal hacia el cliente y la calidad. Las empresas de éxito los utilizan para aprovechar ese «factor humano» que, como indicábamos anteriormente, es el que más valor recibe en la filosofía de la Calidad Total.

El sistema de sugerencias empuja a todos los trabajadores a desarrollar continuamente nuevas pequeñas y grandes ideas de mejora. Todos deben ser reconocidos y evaluados y, si además aportan beneficios a la organización, ésta debe

demostrar su agradecimiento por medio de un sistema de incentivos.

Es conveniente tener un control de las contribuciones y convertirlas en un sistema medible y visual (para toda la organización). Así se puede hacer un resumen de todas las sugerencias recibidas:

- por departamentos (para estimular el espíritu de competitividad e implicación de los departamentos y los individuos que en ellos trabajan);
- porcentaje de sugerencias aprobadas;
- porcentaje de sugerencias en fase de prueba;
- la mejor sugerencia que ha motivado la mejora en el servicio al cliente externo;
- la mejor sugerencia que ha motivado la mejora de la satisfacción del cliente interno (personal). Por ejemplo: simplificación de introducción de datos en el ordenador, al mejorar un proceso...;
- la mejor sugerencia que ha motivado la satisfacción de la propiedad. Por ejemplo: reducción de costes en el área «x» / aumento de facturación por la razón «y».

5. HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS PARA POTENCIAR RESULTADOS DE EXITO

La organización del trabajo a través del método P-D-C-A y las distintas formas organizativas, deben complementarse con una serie de herramientas que ayudarán a los trabajadores a llegar a resultados concretos. Dicho de una forma tal vez más «visual», los puntos anteriores equivalen a la gasolina del coche (la filosofía y cultura de empresa o declaración de intenciones, plasmado bajo la «misión» y «visión» de la empresa) y este punto equivaldría a ser las ruedas del coche (los «facilitadores» de resultados).

5.1. La transformación de un empleado cualquiera en un «pequeño científico»

Es posible transformar a cualquier persona en un pequeño científico y, esa transformación puede efectuarse en plazos relativamente breves si la citada transformación se realiza mediante la formación de las personas en el método de trabajo (P-D-C-A) y, en una serie de instrumentos o herramientas con los cuales es posible afrontar la mayoría de los problemas habituales de la empresa.

Estos instrumentos o herramientas son los que pueden ser más adecuados para el tipo de negocio que representa una agencia de viajes:

- Hoja de recogida de datos.
- Estratificación.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama causa-efecto.
- *Brainstorming*.

5.2. Hoja de recogida de datos

Para analizar un problema o efecto tenemos que empezar por recoger datos. Por ejemplo:

«Análisis de la recogida de datos sobre las quejas de los clientes».

Cada acción de mejora debe basarse en consideraciones objetivas, tales como el resultado de la elaboración de datos que representen de la manera más clara el fenómeno que se está estudiando.

El primer paso hacia la mejora está constituido por la recogida de datos, la cual no puede ser improvisada, sino que debe estar organizada de una manera científica y proyectada en sus aspectos y en los soportes fundamentales.

La recogida de datos debe satisfacer los requisitos de ser «significativos» y «representativos».

- **Significativos.**

Los datos recogidos deben tener una adecuada consistencia numérica, con el fin de que las informaciones y las conclusiones que se obtengan sean suficientemente precisas.

- **Representativos.**

Los criterios según los cuales son recogidos los datos deben garantizar una correcta interpretación del fenómeno en relación a aquellos aspectos que deben ser analizados.

Casi siempre es imposible analizar todos los elementos de un problema. Para facilitar y para economizar la recogida de información se debe recurrir a la realización de muestreos: «muestra de datos». Tal muestra no debe ser necesariamente un valor numérico elevado, pero sí debe ser suficientemente significativa y representativa del fenómeno objeto de estudio. Por ejemplo. Disponer de un 25% del total de la muestra para que los resultados sean significativos.

Requisitos de una recogida de datos: claridad, facilidad, univocidad

Para obtener informaciones verídicas de los datos, su recogida debe satisfacer los requisitos de claridad, facilidad y univocidad.

- **Claridad**

Quien efectúa una recogida de datos y quien sobre la base de dicha recogida realiza síntesis y elaboraciones, debe conocer con extrema claridad el objetivo para el cual se realiza esta recogida de datos.

Solo de este modo es posible evitar la recogida de datos inútiles (con la consiguiente pérdida de tiempo) o todavía peor, datos erróneos (que pueden proporcionar una visión distorsionada del fenómeno que es objeto del examen).

● **Facilidad**

Los soportes creados para recoger y elaborar los datos deben ser simples y eficaces, por las siguientes razones:

- evitar que quien realiza la recogida de datos se vea obligado a invertir demasiado tiempo.
- evitar la «contaminación» con datos falsos.
- conseguir que la elaboración y la síntesis resulten fáciles y verosímiles.

● **Univocidad**

Los datos recogidos deben representar correctamente los aspectos que se examinan del fenómeno analizado. Esto es, para:

- evitar la posibilidad de interpretaciones diferentes.
- permitir un correcto encuadre histórico y lógico de los datos recogidos.

Seguidamente, se presenta un ejemplo de hoja de recogida de datos (gráfico VI.11), desarrollado para una agencia minorista. Esta hoja puede ser útil para la puesta en marcha de los indicadores identificados en el apartado 3 «Seguimiento de los procesos: el sistema de indicadores» del capítulo IV.

Cliente: Fecha del contacto:	Tel.:	Dirección:
Deseos del cliente:		Grupo de viaje: Estancia media: Presupuesto:
Demanda sin propuesta:		
Productos	Información	Interesa: <input type="checkbox"/>
ofrecidos:	entregada:	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>
Catálogos entregados	Acceso a Sistemas Informáticos (no CRS) para obtención de información:	
Presupuesto entregado:	Fecha:	Producto vendido: Fecha:
Documentación entregada:		Fecha:
Cuestionario de satisfacción:	Entrega: En mano _____ Teléfono: _____ Fecha de envío: _____ Correo _____ Otros: _____ Fecha respuesta: _____	
Incidencias en el viaje:	Quejas: Reclamaciones: Fecha presentación: Fecha resolución:	Nivel de Satisfacción: Global: Empatía: Información: Asesoramiento:

Gráfico VI.11. Hoja de recogida de datos. Ficha de cliente de agencia minorista

5.3. La Estratificación

La estratificación es un método de clasificación en grupos homogéneos de los datos relativos a un fenómeno determinado. Con esta técnica se quiere «hacer hablar» a los datos y elegir elementos característicos para comprender el problema.

Las subdivisiones lógicas según las cuales se reagrupan los datos se denominan **factores de estratificación**. Algunos ejemplos típicos de estos factores de estratificación que pueden ser utilizados para la recogida y representación de datos son los siguientes:

- TIEMPO: Agregación por períodos de tiempo (día, semana, turno, mes, etc.).
- PERSONAL: Agregación según la antigüedad, experiencia, turno, edad, etc.
- UNIDAD TERRITORIAL: Delegación territorial, Dirección administrativa, centro, agencia, etc.
- ZONA GEOGRAFICA: país, región, provincia.

El objeto de la estratificación es identificar el peso de determinados factores sobre el resultado global, a través de la contrastación entre los datos globales (representados mediante tablas o diagramas) y los datos estratificados, para verificar si se nota alguna diferencia significativa.

La misma hoja de recogida de datos es, generalmente ya, un ejemplo de estratificación.

Fases de aplicación de la estratificación

Para poder decir que la recogida de datos sea útil para el análisis de un problema, se sugiere trabajar con el siguiente esquema:

1. Definir con claridad cuál es el objetivo de la recogida de datos.
2. Definir el parámetro de medida (el indicador de referencia) más adecuado para encuadrar el problema.
3. Identificar los factores de estratificación más interesantes en base a la primera estimación sobre la causa del problema.
4. Definir el modo operativo de la recogida para así obtener datos representativos del fenómeno en estudio.
5. Decidir la duración y, cuando sea necesario, el significado de la recogida de datos, definiendo en este caso la cantidad de datos a recoger.
6. Preparar la hoja de recogida de datos, es decir, el soporte operativo.

7. Explicar de modo claro y exhaustivo a todas las personas implicadas en la recogida de datos, las razones, los objetivos y el modo de realización de la misma. La persona que se encarga de la recogida de datos debe saber qué está buscando y por qué, ya que es la mejor forma de conseguir información fiable, puesto que no recogerá datos erróneos; sabe cual es su objetivo.

Esquema de aplicación

PARA QUE SIRVE:

- Para analizar un fenómeno desde diversos puntos de vista.

COMO SE APLICA:

- Es preciso efectuar un brainstorming o tormenta de ideas (explicación exhaustiva en este mismo punto 3 del mismo capítulo) sobre los posibles factores de estratificación antes de plantear la recogida de datos.
- No ser triviales ni tener conceptos previos.
- Considerar siempre todos los factores de estratificación.

DONDE SE APLICA:

- Al plantear recogidas de datos.
- En el análisis y representación de los datos mediante diagramas de Pareto, histogramas y diagramas de correlación.

CUANDO SE APLICA:

- Siempre al final de la recogida de datos.
- A veces, al final de las demás fases del proyecto.

ERRORES QUE DEBEN EVITARSE:

- Confundir los factores de estratificación con los simples conceptos de recogida de datos.
- Plantear recogidas de datos que mezclen los factores de estratificación.
- Desdeñar cualquier factor de estratificación.

5.4. El Diagrama de Pareto

El análisis de Pareto es un método para definir los aspectos más importantes de una determinada situación y, en consecuencia, las prioridades de intervención. Su objetivo consiste en desarrollar una mentalidad adecuada para comprender cuáles son las pocas cosas más importantes y centrarse exclusivamente en ellas. De hecho, éste es precisamente el secreto del éxito en la consecución de un objetivo, captar cuáles son las pocas prioridades en las que concentrarse.

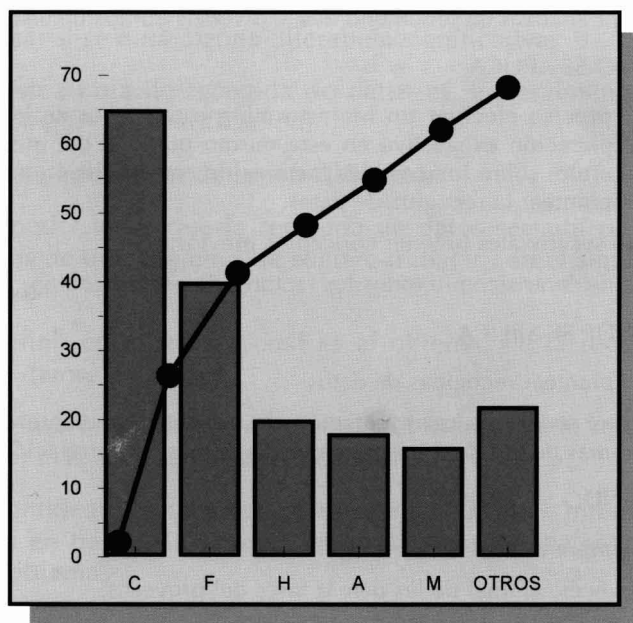


Gráfico VI.12. El diagrama de Pareto.

Cómo preparar un Diagrama de Pareto

La preparación de un diagrama de Pareto tiene como punto de partida la toma de datos.

Las tareas para la construcción del diagrama (en forma de tabla) son las siguientes:

1. Ordenar los datos numéricos en forma decreciente. La primera columna de la tabla contendrá el fenómeno que se analiza, en este caso, una relación de los tipos de fallos que los clientes definen en nuestra empresa cuando expresan su descontento por un mal servicio, ordenados de forma decreciente por el número de protestas por cada tipo. En la segunda columna se reflejará el valor numérico del aspecto analizado, en este caso, el número de fallos por los que los clientes han protestado.
2. Reagrupar los aspectos de menor importancia en una columna, en una única voz («otros»).
3. Calcular el porcentaje que representa cada aspecto respecto al total, reflejándolo en la tercera columna de la tabla (% de fallo).
4. Calcular el valor acumulado de los aspectos analizados. Este valor figurará en la cuarta columna. El valor que constará en la primera fila de esta cuarta columna será el número de fallos del primer tipo; debajo, la suma del fallo primero más el segundo; debajo de ésta, el primero, segundo más tercero, y así sucesivamente.
5. Calcular el porcentaje acumulado. En la quinta columna de la tabla, constarán los valores acumulados de las casillas de la tercera columna, calculados de manera similar a la explicada en el punto anterior. Lógicamente, en la última fila, el porcentaje acumulado será el 100%. Es precisamente esta columna la que permite juzgar qué aspectos del objetivo del grupo son los esenciales: aquellos de las primeras filas de la tabla que sumen aproximadamente un 80%. Sobre ellos se centrará el trabajo del grupo en las siguientes fases. En nuestro ejemplo, hay 7 tipos de fallos, contando «otros» como si fuera uno más. En la quinta columna para el Diagrama de Pareto puede apreciarse que los fallos «Falta de cortesía - empatía - esperas largas» suponen el 83,2% de los fallos totales por los que protestan los clientes.

	Nº Fallos	% Fallos	Nº Fallos acumulados	% Fallos acumulados
A Falta de cortesía	64	42.9	64	42.9
B Falta de empatía	39	26.2	103	69.1
C Esperas largas	21	14.1	124	83.2
D Poca seguridad	12	8.1	136	91.3
E Prisas	6	4.0	142	95.3
F Errores en reservas	2	1.3	144	96.6
G Otros	5	3.3	149	100.0

Gráfico VI.13. El diagrama de Pareto.

Esquema de aplicación

PARA QUE SIRVE:

- Para evidenciar las prioridades.
- Para facilitar la toma de decisiones.

COMO SE APLICA:

- Representando en forma de tabla la prioridad de los datos.
- Representando la estratificación más significativa.

CUANDO SE APLICA:

- Después de haber definido todos los factores de estratificación.
- Si no surgen prioridades evidentes.

ERRORES QUE DEBEN EVITARSE:

- Proseguir el proyecto en muchos frentes en paralelo.
- Obrar como si no se hubiera construido el diagrama de Pareto y proseguir con las propias convicciones sin tener en cuenta los datos.

5.5. El diagrama causa-efecto

El diagrama causa-efecto representa de forma ordenada y completa todas las causas que pueden determinar cierto problema y constituye una utilísima base de trabajo para poner en marcha la búsqueda de sus verdaderas causas.

El análisis causa-efecto, en su significado más completo, es el proceso que parte de la definición precisa del efecto que deseamos estudiar y, a través de la fotografía de la situación, obtenida mediante la construcción del diagrama, permite efectuar un análisis de las causas que influyen sobre el efecto estudiado.

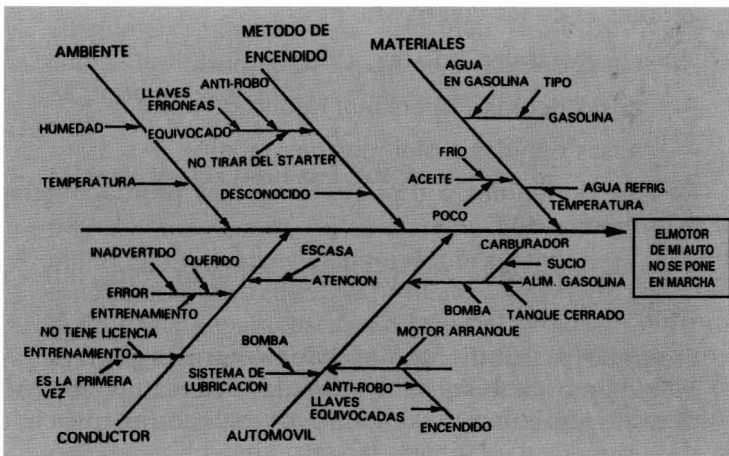


Gráfico VI.14. Diagrama causa-efecto. Ejemplo.

Cómo preparar un diagrama causa-efecto

La construcción del diagrama causa-efecto se inicia escribiendo el efecto que se desea estudiar. A ello debe seguir la búsqueda de todas las posibles causas que sobre él influyen.

Para esa búsqueda se pueden seguir tres métodos, que se diferencian por su forma de realización. Son los siguientes:

1. Método de la clasificación de las causas.
2. Método de las fases del proceso.
3. Método de enumeración de las causas.

➤ **Método de la clasificación de las causas.**

Para analizar un problema se debe proceder a la definición de las posibles causas del propio problema. Generalmente, esa actividad se desarrolla en grupo. Para ello, se definen en primer lugar ciertas categorías de causas, evidentemente las principales, que servirán sucesivamente para desarrollar de forma ordenada el análisis de detalle. Un criterio de subdivisión muy utilizado es el de las cuatro M:

- causas debidas a equipos (Máquinas).
- causas debidas a personal (Mano de obra);
- causas debidas a Métodos de Trabajo,
- causas debidas a trípticos o folletos promocionales (Materiales);

a los que pueden añadirse el ambiente y los jefes o mandos.

Esas cuatro subdivisiones sirven para organizar las ideas, pero también para estimular la creatividad. Así, después de haber establecido las categorías, procede dar libre curso a la imaginación.

En esta fase es muy importante que quienes realicen el análisis se liberen de conceptos previos y de estereotipos que, si no se eliminan, pueden condicionar la búsqueda de las causas con manifestaciones de escepticismo, pasando inmediatamente a las soluciones o, peor todavía, no aceptando la aportación, aunque sea incluso más creativa, de personas ajenas al problema de que se trate.

Todo participante sugiere sus propias ideas que, quien dirige la reunión, refleja en el diagrama. Lo importante

es que todos los participantes aporten sus ideas. Las causas sugeridas se incluyen en el diagrama como ramas principales si cuentan con un nivel suficiente de detalle o como categorías de causas, que podrán seguidamente ramificarse a su vez. Si se ha realizado el análisis eficazmente, el diagrama resultará bien articulado. Si eso no se produce de una forma natural, quien dirija la reunión debe estimular a los participantes tratando de plantear preguntas del tipo: ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿qué?, ¿por qué?. Una regla importante de esta fase es evitar que alguien critique las ideas de los demás o, lo que es peor, que sonría irónicamente. Las ideas más triviales y simples son a menudo las más eficaces. El resultado de esta fase de búsqueda creativa se encuentra así constituido por un diagrama ramificado en numerosas subcausas. Este método de búsqueda de causas utiliza la técnica del *Brainstroming*, la cual se expone más adelante.

➤ **Método de las fases del proceso.**

Este método resulta especialmente útil cuando el fenómeno que deseamos examinar, por ejemplo, un procedimiento administrativo, se produce a través de fases bien definidas y separadas. Cada fase del proceso constituye un epígrafe, dentro del cual se procede igual que en el método de clasificación de las causas. La ventaja del método por fases del proceso radica en poder examinar por separado cada fase del trabajo.

➤ **Método de enumeración de las causas.**

Con este método, se parte de una simple enumeración de todas las posibles causas. La enumeración debe ser lo más amplia y completa posible, sin limitarse a categorías generales.

En una segunda fase, las causas deben estructurarse poniendo de relieve las relaciones recíprocas, entre sí y respecto del efecto, en forma de diagrama. Así, el resul-

tado final es similar a los precedentes, pero se ha partido de una simple enumeración.

La ventaja de este método radica en el libre proceso de enumeración de las causas. Sin embargo, pueden presentarse dificultades en la agrupación lógica de las diversas causas enumeradas, es decir, en su organización en el diagrama causa-efecto.

Sugerencias Prácticas.

- Preparar el diagrama causa-efecto con la colaboración de otras personas ajenas al grupo, si se considera conveniente para utilizar plenamente su experiencia.
- Fomentar todo tipo de comentarios y nuevas ideas.
- No olvidarse de considerar factores correspondientes a las grandes categorías de causas, por ejemplo: proveedores, operarios, tipos de máquina, condiciones ambientales, etc., que podrán seguidamente subdividirse en causas de detalle.
- Considerar causas tales como errores de muestreo, de medición, de inspección, falta de atención, conformismo, etc.
- Hacer diagramas separados por cada efecto específico que se desee estudiar. Si una ramificación del diagrama resulta especialmente compleja, analizarla por separado desarrollando un diagrama aparte.
- No infravalorar la importancia de una clara definición del efecto: problema, defecto, etc.
- No exagerar en cuanto a la complejidad de las causas.
- No utilizar las cuatro M si éstas no se adaptan al problema. Elegir categorías diferentes.
- No apresurarse para encontrar soluciones concretas; si se obra de esa forma, podremos encontrarnos discutiendo sobre la aplicación de una solución antes de haber evaluado todas las alternativas.

Esquema de aplicación

PARA QUE SIRVE:

- Para representar todas las posibles causas.
- Para determinar las causas importantes.

COMO SE APLICA:

- Las causas relacionadas deben ser muchas y deben analizarse desde diversos puntos de vista.
- Es un instrumento del grupo.
- Exige la utilización de tres características fundamentales:
 1. Creatividad: para enumerar todas las causas posibles.
 2. Experiencia: para seleccionar las causas más importantes.
 3. Objetividad: para evaluar las causas reales mediante los datos y la experimentación en Fases posteriores.

CUANDO SE APLICA:

- En todo caso, después de establecer las prioridades de actuación (análisis de Pareto).
- En ocasiones, también antes de la recogida de datos, para definir los criterios de estratificación que deben considerarse (cuando el tema analizado no resulta de fácil encuadramiento).

ERRORES QUE DEBEN EVITARSE:

- Pretender conocer a priori las verdaderas causas del problema o, peor aún, su solución.
- Contentarse con unas pocas causas.
- Ser rígido en la definición de las grandes categorías de causas.

5.6. Brainstorming

El *brainstorming* (palabra inglesa que puede traducirse por tormenta de ideas) es una técnica de grupo que tiene la finalidad de estimular la creatividad y obtener, en poco tiempo, un gran número de ideas de un grupo de personas sobre un tema o problema común.

Eso es posible dando rienda suelta a la creatividad de los participantes, que expresan y analizan libremente sus ideas sobre el tema señalado.

Cuatro son los puntos básicos del *brainstorming*:

1. Abstenerse de todo juicio sobre las ideas de los demás participantes;
2. Disponer de plena libertad para formular nuevas ideas;
3. Promover la presentación de un gran número de ideas;
4. Favorecer el cruce de ideas entre los integrantes del grupo.

Una reunión de *brainstorming* no implica ni exposición lógica ni discusión. En ella todos se limitan a expresar ideas de la forma más clara posible. El principio en el que se basa el proceso es que una idea estimula otra, con frecuencia relacionada con la anterior. Este género de procesos mentales se desarrolla durante toda la sesión de *brainstorming*, por lo que siempre es importante tomar nota de todas las ideas que van surgiendo.

A título de ejemplo, señalamos una lista de las ideas surgidas durante una sesión real de *brainstorming*. El tema era el siguiente:

Tengo un lápiz. ¿Para qué puede servir?

Respuestas:

- Revolver el té
- Escribir
- Dirigir una orquesta
- Trazar líneas
- Mandar
- Empujar una llave fuera de la cerradura
- Limpiarse los dientes
- Limpiarse la nariz
- Rascarse la espalda
- Romperlo en dos para tener dos lápices
- Hacer hoyos
- Como palo de un mini-billar
- Como caballete
- Para mantener la puerta abierta
- Para engrasar
- Para apretar el tabaco de pipa
- Para tender una pasarela para un pigmeo
- Como palo de un modelo de barco
- Para pinchar a alguien
- Como tablilla para un dedo roto
- Para limpiarse el oído
- Para sujetar una chaqueta
- Como puente para las hormigas
-

Como se observa, de una simple pregunta como la inicial, es posible obtener perfectamente más de veinte ideas. El *brainstorming*, adecuado por su capacidad para hacer surgir ideas, es una técnica que utilizan frecuentemente grupos encargados de proyectos de mejora como, por ejemplo, los Círculos de Calidad.

Cómo funciona

El *brainstorming* se desarrolla como un debate normal del grupo en torno al tema elegido. No debe plantearse el *brainstorming* respecto de cuestiones complejas, sino sobre temas o problemas sencillos y que no puedan descomponerse en otros problemas. Si el problema real resulta complejo, será preciso descomponerlo en temas más sencillos.

Es indispensable que, durante el debate, el grupo no se plantee preguntas tales como ¿quién?, ¿por qué?, ¿cuándo?, etc. Tales preguntas desvían la atención y no permiten centrar las ideas en el tema elegido.

Por el contrario, las ideas deben siempre responder a la pregunta ¿cómo? Por ejemplo, si analizamos una empresa de distribución que tenga problemas económicos, el tema que debe someterse a la consideración del grupo del *brainstorming* puede ser uno de los siguientes:

- cómo aumentar la facturación
- cómo reducir los costes
- cómo hacer que el establecimiento sea más atractivo
- cómo conseguir que en el establecimiento entre más gente
- cómo vender más productos
- cómo hacer que la gente compre más
- cómo mejorar el escaparate y la exposición
- cómo disponer de mejores productos

También es posible disponer de ejemplos de *brainstorming* con éxito en grupos más numerosos pero, de cara a los destinatarios de este manual, se aconseja que el número de participantes sea de un máximo de 10 personas.

La duración no se encuentra regulada por normas fijas, pero generalmente es de una hora (máximo de dos horas).

La regla fundamental del *brainstorming* es que permita a todo participante la posibilidad de pensar y hablar libremente. Uno

de los puntos clave para estimular la creatividad del grupo consiste en no rechazar ni oponerse a lo que han dicho los demás. Todos los participantes deben tener derecho a hablar sin el temor de recibir objeciones ni bromas.

El *brainstorming* es un análisis abierto que se basa en las siguientes reglas:

- El tema y el objetivo deben determinarse claramente.
Debe quedar bien claro desde el comienzo el objeto de la sesión del *brainstorming*; en otro caso, el debate podría perder rápidamente interés para los participantes.
- Todos deben hablar.
El *brainstorming* representa uno de los métodos que permiten a cada uno de los miembros del grupo hablar en una reunión y extraer conclusiones válidas. Todos deben hablar y a todos debe darse la oportunidad de hacerlo.
- El *brainstorming* genera ideas como una reacción en cadena.
La idea que expresa una persona viene seguida por una nueva idea de una segunda persona, que a su vez provoca una idea de una tercera. Siguiendo esa técnica, surgen las ideas.

El coordinador

En función de diversos factores relativos al propio grupo y al asunto que deba debatirse, puede existir o no un coordinador. Cuando se decida que exista un coordinador, deben cumplirse ciertas condiciones indispensables:

- debe ser una persona que no cree situaciones conflictivas
- debe tratarse de una persona capaz de resumir el planteamiento de cada uno y de exponer la situación existente en todo momento
- el coordinador debe abstenerse de hacer comentarios o valoraciones
- debe evitar que se formen subgrupos
- debe permitir que todos tengan la posibilidad de hablar
- debe impedir que se produzcan enfrentamientos (sin embargo, no son tales los intercambios de opinión vivos a través de un juego dialéctico basado en la coherencia

lógica) en los que se trate de poner a un interlocutor contra las cuerdas.

El Procedimiento

Una vez elegido el grupo que debe participar en el *brainstorming*, el coordinador debe proceder a comunicar a los participantes la fecha y el lugar de la reunión con una antelación adecuada. Además, en esa comunicación deben incluirse indicaciones sobre el problema que va a tratarse en el *brainstorming* y, ciertos ejemplos de los tipos de ideas que se pretende obtener, pueden ayudar a los participantes a ir pensando en el problema.

El coordinador debe conocer bien la técnica de *brainstorming* y, antes de la reunión, preparar su propia lista de ideas que luego podrá utilizar durante la reunión en el caso de que decaiga el ritmo.

Seguidamente señalamos el procedimiento que debe seguirse en el desarrollo de la reunión de *brainstorming*.

1. Si el *brainstorming* constituye una novedad para los participantes, el coordinador debe, en primer lugar, efectuar una amplia exposición de los principios, las reglas y el procedimiento del mismo.
2. El coordinador debe anunciar seguidamente el problema que debe resolverse mediante el *brainstorming* escribiéndolo en la pizarra.
3. Después de haber planteado el problema y señalado las reglas, el coordinador pedirá a los participantes que expongan sus ideas, que deben expresarse una tras otra.
4. Junto al coordinador debe sentarse una secretaria que irá tomando nota de cada idea, numerándolas consecutivamente. No es preciso tomar nota de las ideas al pie de la letra, sino que deben anotarse lo más breve y claramente posible.
5. Cuando decaiga el flujo de ideas, el coordinador puede lanzar ciertas sugerencias propias, como ya hemos señalado, para animar a los participantes a aportar nuevas ideas.
6. El coordinador debe fomentar que se aporten ideas directamente derivadas de ideas precedentes.

7. Cuando la reunión vaya aproximándose a su término, el coordinador puede espolear a los participantes a aportar sus últimas ideas con frases tipo: *a ver si conseguimos aportar diez ideas más.*

Si ha ojeado las notas de la secretaria y ha observado que ya se han aportado 96 ideas, puede animar a los participantes diciéndoles: *esta es la idea número 96; vamos a seguir hasta llegar a 100.*

Los Resultados

La fase creativa tiende a lograr más cantidad que calidad. Por ello se precisa que el *brainstorming* incluya una fase de examen crítico y de selección de los resultados obtenidos. La experiencia nos enseña que la calidad de las ideas mejora a medida que se avanza en la fase creativa.

El desarrollo de la recogida de ideas implica tener en cuenta ciertos aspectos:

- redacción de la lista de ideas recogidas
- búsqueda de ideas complementarias

De entre las ideas recogidas se seleccionan las mejores. Los criterios de selección que deben tenerse en cuenta son los siguientes:

- originalidad (ideas diferentes de lo ya realizado o intentado)
- realismo (ideas realizables con los medios actuales o con medios nuevos pero disponibles)
- rapidez (posibilidad de aplicación en breve plazo)
- eficacia (validez como solución del problema).

Los resultados de la selección dan lugar a que sólo se seleccione un 10-15% del total de las ideas aportadas. No obstante, si analizamos de nuevo las ideas rechazadas, debemos esforzarnos por adivinar su posible valor tanto mediante la combinación de varias ideas como en función de los medios que exija cada una de ellas.

Las ideas que se haya decidido rechazar no deben descartarse de forma absoluta, ya que pueden conservarse de cara a necesidades futuras.

Capítulo VII: BIBLIOGRAFIA

1. BIBLIOGRAFIA

- GALGANO, A., *Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. La Gaceta de los Negocios. Serie de Calidad e Innovación, n.º 1. Madrid.
- GALGANO, A., *Calidad Total*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- GALGANO, A., *Los siete instrumentos de la Calidad Total*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- GALGANO, A., *Los Monstruos y el Gimnasio (La Historia de la Calidad Total)*. Edición patrocinada por Coopers & Lybrand-Gálgano, Unidad de Negocios de Mantenimiento de la Infraestructura de Renfe y Ministerio de Industria y Energía (P.N.C.I.). Madrid.
- MARIN, A., *Manual de Calidad en el Turismo*. Editur. Ediciones Turísticas, S.A.
- MERLI, G., *La Calidad Total como herramienta de negocio*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- MERLI, G., *La Gestión Eficaz*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- MERLI, G., *El Reto de la Empresa de los 90. Introducción al «Total Manufacturing Management»*. La Gaceta de los Negocios, Serie de Calidad e Innovación, n.º 2. Madrid.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L., *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

En catalán

- MERLI, G., *El Directiu Emprenedor*. Ed. Columna. Barcelona.

En italiano

- GALGANO, A., *I sette strumenti della Qualità Totale (Manuale per gli operatori)*.
- GALGANO, A., *I sette strumenti manageriali della Qualità*'.
- GALGANO, A., *Ichiro e la Qualità Totale (Storia di un imprenditore)*.
- GALGANO, A., *Il consulente di direzione come realizzatore*.
- GALGANO, A., *La Qualità Totale*.
- GALGANO, A., *La Rivoluzione Manageriale (Ripensare la Qualità Totale)*.
- MERLI, G., *I circoli della Qualità*'.
- MERLI, G., *La Gestione Efficace (Come trasformare gli obiettivi in risultati)*.
- MERLI, G., *Total Quality Management*.
- MONTEFUSCO, R., *Certificare il sistema Qualità*'.
- NEGRO, G., *Organizzare la Qualità nei servizi*.
- NEGRO, G., *Qualità Totale a Scuola*.
- VV.AA., *Quality Function Deployment*.
- VV.AA., *Total Quality*.

1.1. Artículos Publicados

- Bray, L.: «Reinventar la empresa: Organizar y gestionar por procesos», *Plast* n.º 21 (septiembre 1995), pág. 101 a 104 y *Qualitas Hodie*, Febrero 1995, pág. 36 a 39.
- Marín, A.: «Implantación de la Calidad Total», *Congreso Catalán de Calidad*, Octubre 1995.
- Bray, L.: «Calidad Total como Herramienta de Negocio», *Expansión*, 8 de noviembre de 1995, páginas especiales, pág. XVIII.

- Marín, A.: «La Empresa Holónico-Virtual en el Sector Turístico, una visión de futuro», *Qualitas Hodie*.
- Bray, L.: «La gestión eficaz de la demanda eléctrica», *Cinco Días*, 8 de febrero de 1996, Electricidad y Gas pág. VI.
- Merli, G.: «Gestión de la Calidad Total: hacia la Tercera Generación», *Expansión*.
- Gardeta, F.: «Calidad Total y Certificación ISO 9000», *La Gaceta de los Negocios*.
- Castillejo, A.: «La Calidad en la Sanidad», *La Gaceta de los Negocios*.
- Gardeta, F.: «La Calidad en la Administración Pública», *La Gaceta de los Negocios*.
- Arrien, M.: «Calidad en Seguros», *La Gaceta de los Negocios*.
- Marín, A.: «La estrategia de la Calidad en el Sector Turístico: La experiencia de Puerto de la Cruz», *La Gaceta de los Negocios*.
- Martínez González, J. C.: «La Calidad en la Logística», *La Gaceta de los Negocios*.
- Jarén, E.: «La evolución de la Normativa ISO 9000 y su aplicación en España», *La Gaceta de los Negocios*.
- Bray, L.: «Calidad, sinónimo de competitividad», *La Gaceta de los Negocios*.
- Oliete, F.: «HUNOSA: La voluntad de mejorar», *Ceyele*.
- Marín, A.: «Calidad total y negocio turístico», *Revista Qualitas Hodie 15/03/95*.
- Marín, A.: «La especialización en las agencias de viaje», *Congreso UNAV (VIGO) 19-22/02/98*.
- Jarén, E. y Marín, A.: «El Sistema de Calidad del sector hotelero español», *Forum Calidad, julio-agosto 1998*.
- Marín, A.: «Estrategia de la calidad», *Revista Cashflow. Sept.-Oct. 98*.

