

# CASO 1

## Los sistemas en el turismo

*Héctor Bernardo Díaz  
Wilmar Alexander Pacheco Téllez*

---

---

## Antecedentes

La empresa Viajes Margarita es una agencia que se encuentra ubicada en la carrera 15 cerca a importantes centros comerciales de la ciudad de Bogotá, cuyo objeto social es la venta de planes turísticos, servicios de transporte, alojamiento y tarjetas asistenciales al público en general.

El Gerente de la empresa señor Carlos Ramirez está encargado de la dirección de la compañía, la revisión de estados financieros, contratación de personal, la gestión administrativa y recepción de quejas por parte de los clientes cuando los agentes de viaje no las pueden solucionar. Cuenta entre su personal de oficina con una secretaria privada encargada de apoyar la gestión del gerente, principalmente con la coordinación logística del mensajero y la auxiliar de servicios generales; adicionalmente la agencia ofrece sus servicios por intermedio de cuatro agentes de viajes encargados de la atención a los clientes ofreciendo sus productos y gestionando los procesos de ventas desde el contacto inicial hasta el pago de los servicios. Dentro de las unidades de apoyo se tiene un jefe de contabilidad y dos auxiliares contables, así como un mensajero y una auxiliar de servicios generales. La oficina opera en horario normal de lunes a viernes de 8 a.m. a 7 p.m. y los sábados de 9 a.m. a 1 p.m.

Actualmente, la agencia recibe un promedio de 40 clientes por día en sus instalaciones, unas 300 llamadas telefónicas y

aproximadamente 150 correos electrónicos de clientes actuales y potenciales. Las llamadas distraen la atención de los asesores, lo que demora el servicio ofrecido a los clientes que visitan la agencia, de tal manera, que un cliente que normalmente se atiende en 15 minutos termina siendo atendido en 40, razón por la cual muchos clientes potenciales se retiran de las instalaciones optando por visitar otra agencia de viajes a causa del mal servicio. De los 150 correos electrónicos que se reciben, 100 corresponden a futuros clientes que desean conocer más acerca de los destinos y planes ofrecidos por la agencia. Los 50 correos restantes son de clientes antiguos de la agencia a quienes se les contesta sus solicitudes 2 ó 3 horas después de ser recibidos los correos, lo que obliga muchas veces a que los clientes llamen a la agencia para pedir respuesta a sus inquietudes.

## El problema

El señor Ramírez se encuentra muy preocupado por la forma en que sus empleados utilizan el tiempo para atender a los clientes que visitan la agencia, así como la manera en que contestan las llamadas telefónicas solicitando información y por último la demora en contestar los correos electrónicos enviados con el mismo fin. Por lo anterior, el señor Ramírez considera que necesita una asesoría de una firma consultora que le ayude a buscar una solución para optimizar la atención a los clientes actuales y potenciales de la agencia. Su competidor y amigo Jaime Franco le recomienda a la empresa PACTEL LTDA., quien le apoyó en la solución de un problema similar en la temporada pasada.

En estas condiciones, el señor Ramírez contacta al señor Fernando Agudelo de la empresa PACTEL LTDA., con el fin de recibir asesoría para optimizar el manejo del tiempo de atención a los clientes de la agencia, sea cual sea la solicitud de servicio. El señor Ramírez busca con esta información implementar medidas para aprovechar mejor los recursos de



la compañía y reducir la sensación de insatisfacción de los clientes de la agencia.

## La investigación

Una vez confirmada la consultoría, el señor Agudelo inicia el proceso trasladándose durante una semana a la Agencia de viajes para elaborar un diagnóstico por medio de la observación, encontrando:

El proceso de venta de tiquetes aéreos y planes turísticos se inicia cuando el cliente se contacta con la agencia, ya sea personalmente, en forma telefónica o vía correo electrónico. El cliente es atendido por un agente de viajes con formación y/o experiencia en comercialización de servicios turísticos, quien recibe sus inquietudes con respecto a las diferentes ofertas en paquetes turísticos, alojamiento, alimentación, hospedaje, impuestos, sitios de interés para satisfacer su motivo de viaje. Con la información suministrada por el cliente, el agente se encarga de realizar las cotizaciones y entregarle la información completa al cliente sobre todos los aspectos requeridos para realizar su viaje con todas las comodidades posibles, ajustadas a sus posibilidades. De concretarse la venta, el agente de viajes debe gestionar todo el proceso logístico ante los diferentes operadores de tiquetes, de hospedaje, alimentación, etc., con el fin de cubrir el servicio requerido por el cliente, sin pérdida de tiempo en las mejores condiciones posibles. Confirmadas todas las solicitudes del cliente con los operadores, se genera la respectiva orden de facturación, dirigiendo al cliente a la ventanilla de tesorería, en donde se le recibe el pago del plan escogido en cualquier modalidad, ya sea por medio de tarjeta de crédito, cheque o dinero en efectivo. Una vez cancelado el importe del viaje se genera la respectiva factura, entregándole la original al cliente por el pago de los servicios y dos copias como soporte contable.



Las cotizaciones de los planes turísticos llegan a los agentes a través de los asesores comerciales de operadores turísticos mayoristas. Los costos de tarifas en tiquetes aéreos, carros, hoteles, cruceros, etc., son obtenidos a través de sistemas GDS que son aplicaciones conectadas a los sistemas que manejan cada una de las aerolíneas, operadores hoteleros, etc. En estas condiciones la agencia de viajes debe realizar un contrato con algún proveedor de dichos sistemas y un hardware adecuado para que los agentes de viajes tengan acceso al mismo.

No toda visita de un cliente potencial conlleva una venta ya que muchos de los usuarios atendidos por la agencia simplemente requieren cotizaciones sobre los planes y precios de los tiquetes, por curiosidad sin una intención real de comprar el producto, sino por expectativas futuras.

Existen paquetes turísticos que requieren el cumplimiento de varios requisitos como son visas, vacunas, documentación del pasajero, etc. Esta información es suministrada tanto presencial como telefónicamente y la mayoría de las veces requiere de un tiempo necesario e importante para la explicación al usuario sobre todas las posibilidades y aspectos del viaje que desea realizar.

El tiempo de atención es crítico para los agentes de viajes debido a que su remuneración consta de un salario básico más las comisiones que les generan los planes y tiquetes que venden, es decir, a mayor venta mayor será la bonificación que puedan recibir.

## Diagnóstico

Durante la observación de los procedimientos efectuados por el señor Agudelo a los agentes de viajes durante la semana se



observó que muchas de las actividades se repiten constantemente, en especial la entrega de información a clientes sobre los diferentes planes y paquetes turísticos, sin que se concrete la venta, pero se consume tiempo de los agentes mientras consultan a los asesores comerciales, el cual podría ser dedicado a clientes realmente dispuestos a adquirir productos con la agencia de viajes.

De igual manera, los clientes que tienen trámites pendientes con la agencia deben esperar demasiado tiempo mientras el agente realiza los procesos a través de los asesores para entregarles información o indicaciones que se hubieran podido entregar por otro medio más eficaz generando mayor agilidad y satisfacción al cliente.

## Requerimientos

Dentro de las observaciones recibidas por parte del Señor Ramírez para la implementación de la solución, se encuentran:

- El proyecto contará con un presupuesto máximo de \$15.000.000 lo cual debe cubrir desde la fase de estudio hasta la fase de puesta en marcha de la solución definida junto con el soporte que requiera para operar durante 1 año.
- La solución presentada deberá tener una curva corta de aprendizaje para el personal en general de la agencia especialmente para los agentes de viajes.
- La solución presentada debe ser sostenible en el tiempo, es decir, debe ser lo suficientemente flexible para permitir la adaptación a los cambios que pueda tener la organización sin generar un detrimento en su efectividad y confiabilidad.
- La solución presentada deberá permitir a los clientes una interacción fácil y amable con el agente de viajes.



- La solución implementada deberá entregar al cliente información veraz, actualizada y de manera clara.
- La solución debe permitir que la actualización de la información que deba proveer al cliente sea tan sencilla que pueda ser realizada por el personal de la agencia.

## La discusión

Con la información obtenida el estudiante debe leer cuidadosamente el caso e iniciar una discusión con sus compañeros para aportar soluciones que satisfagan las necesidades del señor Ramirez. Se recomienda trabajar en grupos, presentar los resultados y generar debate sobre las soluciones encontradas, analizando los siguientes temas:

- ¿Qué soluciones se pueden plantear para resolver los cuello de botella en la atención a los clientes?
- ¿Que requerimientos son necesarios para que los agentes de viaje agilicen el servicio?
- ¿Se evidencia una participación adecuada de los empleados en el nivel de organización de la agencia?
- ¿La forma de comunicación entre el agente de viajes y el operador de servicios es el recomendado para la empresa?
- ¿Qué soluciones propondría usted para agilizar la cadena de información entre la agencia y el cliente?
- ¿El sistema de información con que cuenta la empresa es el adecuado? ¿Qué propondría Usted?