

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Trabajo Final de Grado para la obtención del título de
Licenciatura en Dirección de Empresas Turísticas

Análisis de oportunidades en agencia de viajes:
GONDRAND VIAJES S.A

Fabián Chiribao y Nicolás Hoffman

Tutores: Teresa Russi y Lorena Villamayor

Montevideo, 14 de Julio de 2020

Agradecimientos

Gracias a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto. Especialmente a nuestras familias y amigos que nos acompañaron a lo largo de este proceso tan importante tanto desde lo personal como lo profesional.

Todo lo analizado no hubiera sido posible sin el constante apoyo de todos los empleados de Gondrand, especialmente Santiago Sassi, Carlos Pereira y Facundo Silveira, que dedicaron su tiempo y experiencias para que podamos apreciar de primera mano la realidad de la empresa y abrieron sus puertas para el desarrollo de la consultoría.

A su vez, darle las gracias a los entrevistados Martin Puig de Traveller Viajes, Rodrigo Maulelo de Woow Travel, Rodrigo Moratorio de Me Vuelo, que nos brindaron su experiencia y valiosa información que fueron sustento para las propuestas de mejora a la empresa.

Por otra parte, fue un honor contar con la mirada de Gabriel Andrade, quien dio su visión transversal del rubro e hizo posible entender muchos conceptos que fueron claves para nuestro análisis. No solo fue parte de nuestra consultoría, sino que fue un gran director de nuestra carrera, y un gran referente a quien admiramos y valoramos profundamente.

Por último, gracias totales a las tutoras Teresa Russi y Lorena Villamayor, que acompañaron nuestras ideas e impulsaron nuestra creatividad. Sin su apoyo, este proyecto no hubiera sido posible. Paralelamente, agradecemos a ellas por todos los conocimientos y tiempo dedicado a nosotros a lo largo de toda la carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas Turísticas de la Universidad Católica del Uruguay.

Tabla de contenido

Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	6
Introducción	6
Justificación	6
Objetos de estudio	7
Metodología.....	7
Tipos de investigación.....	7
Métodos.....	8
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Plan de Trabajo.....	9
Marco Conceptual	10
Definición de Turismo.....	10
Definición y surgimiento de Agencias de Viajes.....	10
Marco Normativo	11
Tipos de Agencias de Viajes	11
Tipos de funciones de Agencia de Viajes.....	12
Tipos de servicios y productos de Agencia de Viajes.....	13
Perfil del Viajero de la próxima década	14
Proceso de compra en Agencia de Viajes	14
Buenas Prácticas.....	16
Otros conceptos para comprender a las Agencias de Viajes	17
GDS	17
Amadeus	18
IATA.....	19
Fam Tour	19
Workshop.....	20
Presentación de la Empresa que es objeto de la consultoría	20
Nombre, descripción y Logo	20
Historia.....	21

Gondrand en el mundo	21
Gondrand en Uruguay	21
Organigrama.....	22
Misión y visión.....	23
Servicio.....	23
Tipos de clientes	23
Entorno	24
Análisis Situacional	25
Situación actual de la empresa	25
Análisis FODA.....	27
Buenas prácticas de los competidores	34
Visión de profesional turístico y académico de Uruguay.....	35
Propuestas de mejora.....	36
Mapa de procesos	36
Reformulación de información corporativa	38
Revalorizar Departamento de Operaciones.....	38
Nuevas responsabilidades del vendedor y del operador.....	42
Realizar encuesta de satisfacción a todos los pasajeros.....	38
Diagrama de Flujo y Matriz de Procesos	44
Entrevistas	46
Entrevistas dentro de la empresa.....	46
Descripción Facundo Silveira.....	46
Descripción Carlos Pereira	46
Entrevistas empresas competidoras	47
Descripción Martin Puig.....	47
Descripción Rodrigo Moratorio	47
Descripción Rodrigo Maulelo	47
Entrevista referente.....	47
Descripción Gabriel Andrade.....	48
Conclusiones y reflexiones.....	48
Reflexión final: Nicolás Hoffman	48
Reflexión final: Fabián Chiribao.....	49
Bibliografía	49
Anexos	52
Extensión Marco Normativo	52
Entrevistas dentro de la empresa.....	54

Entrevista Facundo Silveira de Gondrand.....	54
Entrevista Carlos Pereira de Gondrand.....	58
Entrevistas empresas competidoras	61
Entrevista Martin Puig de Traveller Viajes	61
Entrevista Rodrigo Moratorio de Me Vuelo.....	64
Entrevista Rodrigo Maulelo woOw Travel	67
Entrevista Gabriel Andrade.....	72

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo corresponde a un estudio de consultoría sobre la agencia de viajes de Gondrand.

Con el fin de cumplir con el objetivo principal, el Trabajo Final de Grado se encuentra basado en tres ejes:

En primer lugar, la dimensión organizacional, que pretendió abordar cómo es el funcionamiento de la organización, su posicionamiento en el mercado y cómo se encuentran organizados los departamentos de ventas y operaciones.

En segundo lugar, la dimensión estratégica, que se basó en la realización de entrevistas tanto al personal de la empresa como a referentes del sector, buscando conocer modelos de negocio, lineamientos, propuestas, y posicionamiento, con el fin de concluir en un diagnóstico situacional de la agencia.

A su vez, se contó con la mirada externa de un profesional académico el cual brindó conceptos teóricos que sustentan lo desarrollado en la práctica y obtener una visión objetiva acerca del sector y el desarrollo de las agencias de viajes.

Por último, la dimensión prospectiva, mediante la información obtenida y los datos de las entrevistas, el presente trabajo busca identificar las debilidades existentes y brindar algunas líneas de acción que permitan superar estas restricciones generando un impacto en los actuales y potenciales clientes, logrando aumentar su satisfacción.

Introducción

El presente trabajo integrador de grado, se enmarca dentro de los requisitos académicos que plantea la Licenciatura de Dirección de Empresas Turísticas.

El mismo trata de una consultoría realizada a una empresa privada de razón social Gondrand Hnos S.A.

Se realizará un diagnóstico de la situación actual de la organización para identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para posteriormente presentar acciones de mejora que puedan ser de ayuda para la empresa.

Justificación

La selección del tema surge a partir de una serie de factores de motivación compartidos entre ambos estudiantes.

La razón principal radica en que los autores desarrollan su actividad profesional en el sector de agencias de viajes. A su vez, uno de ellos forma parte de la organización analizada. Esto llevó a despertar el interés en abordar la temática, teniendo la

posibilidad de generar un mayor conocimiento del rubro, entrar en contacto con referentes del sector, conocer el funcionamiento de Gondrand y otras agencias de viajes.

Por otra parte, existe un factor académico que es el desafío que el trabajo presenta para aplicar los distintos conceptos y conocimientos abordados a lo largo de la carrera. Los autores se enfrentan a la oportunidad de lograr un buen análisis de la organización y poder presentar propuestas de mejora poniendo en práctica lo estudiado.

Por último, del análisis realizado se obtendrán herramientas valiosas que pueden ser utilizadas para mejorar el desempeño de los futuros graduados y a su vez brindar herramientas que permitan a Gondrand posibilidades de mejoras y así la aumentar la satisfacción del cliente e incrementar su competitividad en el mercado.

Objetos de estudio

El proyecto realizado por Nicolás Hoffman y Fabián Chiribao se centrará en el análisis de una agencia de viajes minorista, a través de la observación, la recolección y análisis de información para culminar con una etapa propositiva para Gondrand Viajes ubicada en el departamento de Montevideo, Uruguay.

Metodología

La investigación científica es “un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y los fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad” (Ander-Egg E, 1987:57).

Tipos de investigación

El trabajo realizado corresponde a una consultoría empresarial. A través de la investigación científica se buscará dar asesoramiento y posibilidades de mejora a una empresa en concreto, dentro del sector turístico.

Resulta fundamental la recolección de datos y su posterior análisis, para poder brindar herramientas que permitan ser aplicadas por la organización.

El proyecto comienza con una investigación de carácter exploratorio. Es a través de esta información primaria, que se logra un acercamiento a la realidad actual. La observación estructurada juega un papel preponderante como herramienta de recolección de información.

A su vez, el hecho que los autores de la consultoría formaran parte de la organización ha permitido la observación directa como complemento para la obtención de información.

Para lograr un mayor acceso a la información, tanto en cantidad como en calidad es que se utilizó la técnica de entrevistas semiestructuradas, por su carácter conversacional que desde el interaccionismo simbólico se recomienda a fin de no oprimir a las personas participantes, generando un ámbito coloquial que facilita la comunicación entre quienes interactúan, sabiendo que no hay nada en contra de investigar asuntos en los que se esté involucrada emocionalmente (Díaz Martínez: 2004).

La realización de entrevistas como técnica de recolección de datos resultaron de vital importancia para conocer en profundidad la realidad actual de la empresa. Por otra parte, las entrevistas con la competencia permitieron conocer a fondo las buenas prácticas que se pueden utilizar como modelo. A su vez, contar con la mirada de un profesional del área, con sólida formación y desarrollo académico permite una visión externa y objetiva sobre las temáticas abordadas.

Métodos

El método utilizado es de carácter cualitativo y propositivo, debido a que primero se procedió a la recolección de información, para posteriormente analizarla, y así brindar propuestas de mejora para Gondrand.

Objetivos

Los objetivos, tanto generales, como específicos son el propósito del trabajo. Es a partir de estos, que se desprenden las acciones y actividades a realizar.

Objetivo general

Analizar el funcionamiento del área de ventas y servicios de la organización para proponer acciones que mejoren la calidad de servicio, la eficiencia y la satisfacción de empleados y consumidores.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, identificando sus atributos y limitaciones.

- Analizar buenas prácticas que se implementen en otras agencias.
- Analizar la importancia de retener, fidelizar y mantener al vendedor.
- Recomendar acciones de mejora para Gondrand.

Plan de Trabajo

El mismo contiene las actividades principales que se desarrollaran durante la realización del Trabajo Final de Grado. Las fases se pueden dividir en tres grupos. Por un lado, la elección del tema e investigación que componen una fase de análisis previo. Otra contiene la recolección de información y datos y la vinculación con la empresa y por último análisis e informe final que dan por culminado el proyecto.

FASES	ACTIVIDAD	FEB				MAR				ABR				MAY				JUN		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
Elección de tema a desarrollar	Planteamiento de propuestas, selección y justificación del tema.	■																		
Investigación	Desarrollo de la historia, antecedentes de la empresa y del sector turístico. Definición de metodología, plan de trabajo y objetivos.			■																
Recolección de información y datos	Lineamientos de trabajo, desarrollo de entrevistas acordes a objetivos.					■														
Vinculación con la empresa y el sector	Entrevistas que permitan conocer la realidad de la organización y su entorno									■										

Desarrollo de la propuesta	Análisis de entrevistas y beneficios del nuevo departamento.																			
Informe Final	Resultados y conclusiones del proyecto.																			
	Presentación y defensa del trabajo final.																			

Marco Conceptual

La realización de esta consultoría requiere del desarrollo de ciertos conceptos que permitan dar sustento teórico a las propuestas y conclusiones que posteriormente se determinen.

En este sentido, pretende facilitar la comprensión de los fenómenos, prácticas y actividades que componen el ámbito de estudio, a través del tratamiento integral de sus múltiples dimensiones.

Definición de Turismo

La Organización Mundial del Turismo, define la palabra turismo como “fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico” (OMT, 2020).

Definición y surgimiento de Agencias de Viajes

El mismo, define las agencias de viajes como “empresas constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que en posesión del título -licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos” (OMT, 2020).

“Su nacimiento se produjo a mediados del siglo XIX, coincidiendo con la expansión de los nuevos medios de transporte como el ferrocarril o la navegación a vapor, que

proporcionan sistemas más fáciles y cómodos para el traslado de los viajeros. A partir de 1950, la demanda viajera en los países occidentales se dispara en cifras y el número de agencias de viaje crece y canaliza estas grandes corrientes turísticas hacia los destinos más solicitados contribuyendo al desarrollo de espacios turísticos a través del lanzamiento de viajes combinados y productos. La proximidad y contacto con la demanda convierte, por otra parte, a las agencias de viajes en una valiosa fuente de información sobre tendencias y necesidades del mercado que es aprovechada por los diferentes proveedores y agentes turísticos.” Pérez, M. J. C. (2016).

Marco Normativo

En el Uruguay, fue en el año 1974 que se aprobó el Decreto de Ley número 14335, siendo la primera Ley sobre Turismo en el país, estableciendo un marco normativo general para la actividad turística.

Este fue el primer paso de reconocimiento del turismo como fuente de desarrollo económico, social y de interés público.

En agosto de 2014, se aprobó en el Parlamento nacional la Ley N°19253 de regulación de las actividades turísticas que suplanta algunas disposiciones del primer decreto turístico del país, pero sin derogarlo.

La misma, es una norma de orden público, por lo cual sus disposiciones no admiten acuerdos en contrario con los particulares, limitando así la autonomía de la voluntad de las partes.

Se entiende por turismo “el conjunto de actividades lícitas de esparcimiento, ocio, recreación, negocios u otros motivos, desarrolladas por personas o grupos de personas fuera del lugar de su residencia habitual, con las notas de temporalidad y voluntariedad”.

Define prestación turística como “la actividad de las personas físicas o jurídicas que, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los turistas, intermedien entre éstos y otras entidades u ofrezcan a aquellos servicios o bienes propios. Las actividades de las personas físicas o jurídicas que presten servicios de cualquier naturaleza dentro de las zonas turísticas, cuya delimitación se encomienda al Ministerio respectivo, serán reputadas, a los efectos de la presente ley, como prestaciones de servicios turísticos, salvo prueba en contrario”.

Tipos de Agencias de Viajes

- Mayorista/Tour Operador: se ocupa de la producción de viajes y servicios turísticos a la oferta. Su producto será comercializado a través de las minoristas.

- Minorista: no pueden producir programas ni paquetes turísticos, su función es la venta al cliente final de los paquetes desarrollados anteriormente por la mayorista. A escala reducida, la agencia minorista puede producir pequeños paquetes compuestos fundamentalmente de servicios turísticos sueltos. Esta modalidad de agencia es la más abundante en nuestro país.
- Mayoristas/minoristas (mixtas): son aquellas que crean productos y los venden tanto a través de sus propias redes de agencias minoristas.
- Receptivas o receptoras: traen a sus clientes a donde se encuentran ubicadas. Las ventajas que tienen este tipo de agencias es que conocen en profundidad el sector turístico de la zona donde están establecidas y así obtienen precios muy ventajosos.
- Emisoras: están especializadas en enviar a sus clientes a destinos o zonas geográficas diferentes de donde se encuentra la agencia.
- Emisoras-receptoras (verticales): pueden realizar simultáneamente las funciones propias de la agencia emisora y de la receptiva. (CEUPE, 2019)

En el sector de agencias de viajes dentro de Uruguay, se encuentra un gran trabajo de cooperación entre agencias de viajes mayorista y minoristas. Las primeras son las que cuentan con el contacto directo con muchos de los principales servicios consumidos y ponen toda esa experiencia al servicio de las agencias minoristas, para que brinden un mejor producto al cliente, satisfaciendo mejor sus necesidades.

Por otra parte, existen agencias que son únicamente receptivas y otras solamente emisoras, pero son muchas las que realizan simultáneamente la recepción de turistas dentro del país y la emisión de viajes para el exterior.

Tipos de funciones de Agencia de Viajes

Externas: las agencias son intermediarios entre el cliente y el prestatario del servicio y realizan tres funciones fundamentales:

- Asesora: asesorar al cliente en las necesidades que exponga. Debe contar con buenas fuentes de información, una infraestructura empresarial adecuada y un equipo profesional competitivo.
- Mediadora o gestora: gestionan, negocian o intermedian en la reserva. Antes no se cobraba por estas gestiones, pero debido a la bajada de las comisiones actualmente los cobran bajo el nombre de gastos de gestión.
- Productora: diseñar, comercializar y distribuir los distintos productos turísticos, generados por la combinación de diversos servicios sueltos.

Internas:

- Front office: funciones relacionadas con la cara al público por los agentes de mostrador.
- Back office: funciones administrativas o de gestión interna. (CEUPE, 2019)

En la mayoría de los casos las agencias minoristas son las que se encargan del asesoramiento y la mediación. Siendo competencia principal de las mayoristas la producción de servicios.

Por otra parte, las minoristas son las que tienen contacto con el consumidor final por lo que el front office es clave para conquistar al cliente y el back office es esencial para el volumen de ventas que manejan las agencias mayoristas.

Tipos de servicios y productos de Agencia de Viajes

“Aunque las agencias de viajes no han estado exentas del avance tecnológico y se han visto obligadas a evolucionar a la par que los viajeros se vuelven más exigentes e informados, siguen representando un medio de consulta obligado cuando se trata de viajar; ya sea por internet, teléfono, redes sociales o físicamente, los servicios y productos que ponen a la disposición del cliente siguen siendo prácticamente los mismos desde su origen”. (Entorno Turístico, 2018).

Esto pone de manifiesto la importancia del vendedor de agencia de viajes, siendo necesario conocer en profundidad los destinos ofrecidos, y teniendo en cuenta las principales características y particularidades.

Según la Fundación para el Desarrollo Educativo (FUDE), los principales productos y servicios ofrecidos son los siguientes:

Alojamiento: las agencias de viajes ofrecen en sus paquetes turísticos el alojamiento para los viajeros. Dentro de este servicio podemos encontrar hoteles, posadas, albergues y casas compartidas.

Transporte: las agencias de viajes suelen programar los traslados hacia el aeropuerto o desde las terminales hacia el hotel. Además del pasaje aéreo las agencias de viajes están capacitadas para conseguir otros medios de transporte ya sea marítimo, ferroviario o terrestre.

Traslados: muchas veces el turista no está del todo familiarizado con el destino que visita, por lo tanto, se vuelve imprescindible contar con información referente a los traslados dentro de él. Las agencias de viajes suelen incluir los traslados dentro de la ciudad como por ejemplo entre el hotel y el aeropuerto.

Alimentos: las comidas pueden estar incluidas en el hospedaje, de lo contrario las agencias de viajes pueden establecer un contacto con determinados restaurantes para que le ofrezcan al turista una opción exclusiva.

Alquiler de autos: las agencias de viajes pueden gestionar de manera anticipada el alquiler de autos, camionetas o cualquier otro vehículo que solicite el viajero.

Circuitos turísticos: las agencias de viajes pueden llegar a ofrecerle al turista excursiones adicionales de manera tal que queden incluidas en su itinerario de viaje. Los circuitos turísticos suelen conectar destinos separados geográficamente pero que comienzan y terminan en un mismo lugar, además sus salidas son regulares lo que facilita la preparación del paquete de viaje. (FUDE, 2019)

Estos productos y servicios ofrecidos por las Agencias de Viajes son puestos a disposición de los turistas con el fin de satisfacer sus exigencias y lograr ofrecer a los viajeros lo que más se adapte a sus necesidades.

Perfil del Viajero de la próxima década

Tomando como referencia el estudio prospectivo realizado por Amadeus en 2015 es que se presenta la siguiente clasificación. (Amadeus y Future Foundation, 2015)

- Buscadores de capital social. Estructurarán sus vacaciones teniendo en cuenta casi exclusivamente sus contactos en la red, para apoyarse en sus opiniones y recomendaciones y justificar sus decisiones, así como en las posibilidades que ofrezca de incrementar y enriquecer su capital social.
- Puristas culturales. Considerarán las vacaciones como la oportunidad de zambullirse en una cultura extranjera, aunque ello conlleve ciertas incomodidades, y el disfrute de sus viajes dependerá de la autenticidad de la experiencia.
- Trotamundos comprometidos. Planificarán sus viajes de acuerdo con criterios éticos, como la reducción de la huella medioambiental o la contribución a la mejora de las vidas de otras personas.
- Amantes de la comodidad. Preferirán un paquete de productos y servicios para evitar la gestión de diferentes aspectos del viaje. Para esta tribu, las vacaciones constituyen un momento excepcional en el que mimarse, con la confianza de que su seguridad y disfrute están garantizados.
- Viajeros por obligación. Orientarán sus viajes a lograr un objetivo concreto. Ya sean de negocios o de ocio, sufrirán limitaciones de tiempo y de presupuesto; y demandarán una tecnología, basada en algoritmos avanzados, capaz de eliminar o resolver las incidencias de los viajes, como cancelaciones o cambios de vuelo.
- Cazadores del lujo. Se interesarán exclusivamente por los viajes de lujo en su sentido más extremo.

Proceso de compra en Agencia de Viajes

Se observa que el proceso de compra en las agencias de viajes entendido como “pura transacción de productos, pierde crédito en el mercado actual, el turismo es otra cosa y el viajero lo demanda como tal. La necesidad de propuestas de valor, satisfacción de necesidades y experiencias turísticas recomendadas se impone sobre los impactos de mensajes comerciales. Las Tecnologías de la información (Tics) son el eslabón perfecto para conectar todas y cada una de las fases por las que pasa el viajero hasta la reserva o, incluso más allá, hasta la fidelización con la marca”. (Carlos Paquito, 2017).

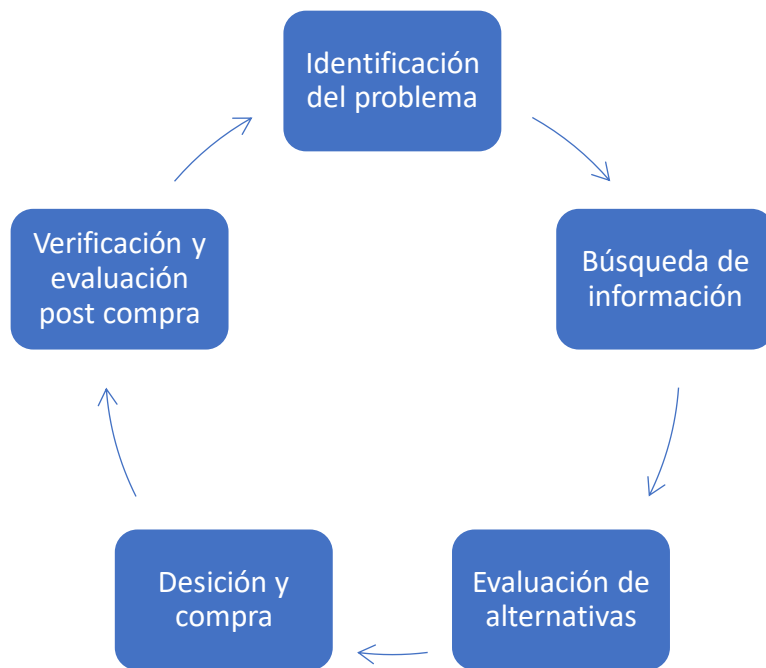
La principal diferencia con la compra de un producto tradicional y un viaje radica en que lo ofrecido en un viaje es un intangible, por lo cual los beneficios están sujetos a percepción de cada turista. Cuando se compra un producto, una vez que se obtiene el mismo ya comienza a satisfacer las necesidades por las cuales fue adquirido. El viaje se paga y luego se utiliza, teniendo que conocer y transmitir las experiencias que se vivirán en el futuro. El contacto con el cliente no termina una vez consumada la operación, como en las transacciones de productos, sino que se sigue manteniendo la comunicación entre la empresa y el cliente, hasta la finalización de los servicios adquiridos.

Según Olivero y Russo (2013), presenta las siguientes fases:

- Identificación del problema; donde el consumidor entiende su necesidad de comprar un objeto o de aprovechar de un servicio. El problema emerge cuando la persona entiende la diferencia entre la situación inicial y la situación potencial y mejor que esperan obtener con la compra. Esto lo empuja a entender el problema y a resolver la situación.
- Búsqueda de información; en esta segunda parte el consumidor, después haber entendido el problema y su necesidad se activa para solucionarlo, en primer lugar, buscando informaciones sobre el producto/el servicio. La duración de esta fase puede ser variable y más o menos razonable; dependiendo de la cantidad de tiempo y del pensamiento racional adoptado se diferencian la compra planificada (cuando el tiempo dedicado es mucho y se comparan muchas informaciones entre ellas) y la compra de impulso (cuando las personas no piensan mucho antes de comprar).
- Evaluación de las alternativas a través de una comparación de las características ofrecida desde diferentes proveedores. Esta fase es estrictamente personal y depende de las personalidades de la persona (cosa el/ella reputa más importante en el producto o servicio que quiere comprar), de sus posibilidades y del contexto social.
- Decisión; cuando el consumidor después haber considerado las alternativas y evaluado las características, procede con la compra del producto.
- Verificación y evaluación post-compra; esta fase incluye todo lo que se refiere a la parte sucesiva a la compra, donde el consumidor, después haber probado el producto/servicio evalúa si es en línea con sus reales necesidades.

A continuación, se presenta un ciclo gráfico para esquematizar este proceso.

Cuadro 1 – Proceso de compra



Fuente: elaboración propia

Dicho proceso se compone de tres etapas, antes, durante y después del viaje.

La primera hace referencia a la inspiración, decisión y compra. Es aquí donde entra en juego el turista multicanal, que se informa mediante internet, recomendaciones de su círculo cercano y tiene a su disposición todos los avances tecnológicos que permiten conocer en profundidad un destino, sin tener que haberlo visitado previamente.

Luego, durante el viaje es fundamental para las agencias tradicionales estar presentes y facilitar cualquier inconveniente que pueda suscitarse.

Por último, luego del viaje entran en juego las experiencias y percepciones que haya tenido el visitante. Condicionando esto en la elección de compra de futuros viajes.

Buenas Prácticas

Según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO, 2015) una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas.

Criterio para identificar una buena práctica

- Efectiva y exitosa: una “buena práctica” ha demostrado su pertinencia estratégica como medio más eficaz para obtener un objetivo específico, ha sido adoptada con éxito y ha tenido un impacto positivo en los individuos y/o en las comunidades.
- Sostenible, desde el punto de vista ambiental, económico y social: una “buena práctica” satisface las necesidades actuales, en particular las necesidades esenciales de los más pobres, sin comprometer la capacidad para hacer frente a las necesidades futuras.
- Sensible a los asuntos de género: una descripción de la práctica debe mostrar cómo los actores, hombres y mujeres, que participan en el proceso, fueron capaces de mejorar sus medios de subsistencia.
- Técnicamente posible: la viabilidad técnica constituye la base de una “buena práctica”: es fácil de aprender y de aplicar.
- Es el resultado de un proceso participativo: los enfoques participativos son esenciales porque generan un sentido de pertenencia de las decisiones y de las acciones.
- Replicable y adaptable: una “buena práctica” tiene que tener un potencial de repetición y, por lo tanto, debe ser adaptable a objetivos similares en diversas situaciones o contextos.
- Reduce los riesgos de desastres/crisis, si aplicable: una “buena práctica” contribuye a la reducción de los riesgos de desastres/crisis para la resiliencia.

Esto brinda la posibilidad de investigar modelos prácticos que son llevados a cabo por otras agencias de viajes, pudiendo ser aplicados y adaptados en la organización analizada. En la actualidad, debido a la gran competencia que existe en el mercado es importante conocer y estudiar lo que realiza la competencia. Por ejemplo, qué herramientas utilizan, cuáles son los procesos que desarrollan para poder encontrar similitudes y puntos de mejora que permitan aumentar la competitividad y la calidad del servicio brindado.

Otros conceptos para comprender a las Agencias de Viajes

GDS

Según indica (Hosteltur, 2014), los Global Distribution System (GDS`s) son sistemas informatizados de reservas utilizados principalmente por aerolíneas y agencias de viaje que les permiten acceder en tiempo real a la reserva de vuelos, habitaciones de hotel y alquileres de coche como servicios principales, pero también ofrecen otros servicios adicionales tales como cruceros, billetes de tren, seguros etc.

Entre sus funcionalidades y ventajas más destacadas encontramos:

- Ponen a disposición de cientos de miles de agencias de todo el mundo la posibilidad de vender billetes de avión, habitaciones de hotel, alquiler de coches, billetes de tren, cruceros, etc.

- Permiten comparar precios y disponibilidad de diferentes proveedores de servicios con el fin de adquirir el que mejor se adapte a las necesidades del viajero.
- Procesan una gran cantidad de transacciones electrónicas en segundos, lo que les permite acceder rápidamente al producto que se encuentra a la venta.
- Ofrecen contenido multimedia (fotos, mapas) e información complementaria del destino como clima, tipo de moneda, distancia entre los lugares.
- Ofertan su producto a diferentes agencias online, lo que amplía las posibilidades de venta de los proveedores (aerolíneas, hotel, etc.) en otros puntos de venta diferentes a las agencias de viaje tradicionales

El objetivo de estos sistemas es dotar de un mayor alcance y conectividad a los proveedores de servicios, como los hoteles. Si un establecimiento se incorpora a los cuatro GDS's principales (Amadeus, Sabre Galileo y Worldspan), pasa a estar disponible en cerca de 500.000 puntos de venta de todo el mundo. (Hosteltur, 2014)

Esto hace posible ofrecer a las agencias de viajes, que cuentan con alguno de estos sistemas, de forma inmediata soluciones para sus pasajeros en todo el mundo. Por ejemplo, una agencia uruguaya le puede vender a un cliente español un paquete a Hong Kong, reservando el billete aéreo, hotel, traslados, alquiler de auto, entre otros, de forma inmediata, confirmando y emitiendo sin tener contacto con otra persona física.

Amadeus

El software Amadeus es “un programa informático cuyo fin es el de gestionar y suministrar información para facilitar las reservas de vuelos.

El programa informático funciona mediante la introducción de códigos en su sistema, donde según el tipo de código es para acceder a una compañía de vuelo en concreto, el hotel o el tipo de acción que queremos realizar”. Aida Navarrete. (2012).

Según Ana Bellido, este software tiene como principales utilidades:

- Crear, modificar o consultar el historial de pasajeros de un vuelo concreto
- Conocer la disponibilidad y la tarifa para reservar habitaciones de hotel, coches de alquiler o aéreos.
- Evaluar la necesidad del cliente y darle solución mediante el programa. (Ana Bellido, 2017)

Este programa brinda la oportunidad de visualizar la disponibilidad en tiempo real de la mayor parte de las compañías aéreas en el mundo. Es un software que es muy utilizado en el mercado local, siendo una herramienta fundamental para poder brindar soluciones a los clientes, adaptándose a la inmediatez que el mercado requiere. Con Amadeus se puede reservar diferentes tipos de servicios como vuelos, alojamientos, alquiler de autos, traslados entre otros. A pesar de ello, su fuerte son los tickets aéreos.

IATA

La International Air Transport Association, conocida como IATA, es la Asociación Internacional de Transporte Aéreo y resulta fundamental para el funcionamiento de la actividad turística.

Está compuesta por "260 transportistas aéreos, más de 400 socios estratégicos y más de 100.000 agencias acreditadas. Todos juntos operan en el sector de la aviación para promover la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo". Stock Logistic. (2016)

Sus principales Objetivos, según Stock Logistic son:

- Fomentar el transporte aéreo seguro, regular y económico. Así como garantizar el beneficio de los usuarios.
- Garantizar las vías necesarias para conseguir la cooperación entre las empresas de transporte aéreo y quienes están al servicio de estas.
- Impulsar el desarrollo del transporte aéreo en busca de la agilidad de las transacciones comerciales.
- También, crea normas reguladoras del tráfico aéreo internacional asegurando la competencia sana entre las compañías miembros.
- Proporcionar toda la información necesaria a los gobiernos y personas sobre el sector de la aviación.

Fam Tour

Los Fam Tour "son viajes de cortesía que se ofrecen a periodistas, operadores turísticos o agencias de viajes para que puedan vivir la experiencia de un destino O establecimiento turísticos en primera persona. El objetivo de estos viajes es lograr un mejor conocimiento del producto y una relación más cercana, mejorando la comercialización a futuro". Centro Europeo de Postgrado. (2019).

Estos viajes que se ofrecen a los Agentes de Viajes permiten conocer en profundidad los destinos que se ofrecen para poder venderlos a través de su experiencia, teniendo una ventaja competitiva sobre otro agente que no conozca el destino.

Workshop

Los workshops “son jornadas profesionales de turismo utilizadas como bolsa o mercado de contratación donde los proveedores contactan con los distribuidores”. Centro Europeo de Postgrado. (2019).

Estas jornadas juntan la oferta y la demanda en un mismo lugar, trabajando en conjunto en diferentes actividades que permiten el conocimiento de los mismos, generando posibilidades de sinergia por ejemplo entre una empresa que vende un software de análisis y control de datos para agencias y una agencia de viajes que busca implementar un nuevo sistema de gestión.

Presentación de la Empresa que es objeto de la consultoría

Para acceder a toda la información que permite conocer a Gondrand, se utilizó como fuente el sitio web de la agencia. La descripción, historia, misión y visión fueron extraídas de su página.

Nombre, descripción y Logo

Gondrand Viajes S.A es una agencia de viajes minorista orientada a la atención tanto de clientes corporativos como personales. Posee dos sucursales, una ubicada en Juan Carlos Dighiero 2530 en el barrio de Pocitos y otra ubicada en Schroeder 6410 en Carrasco.

Ilustración 1 – Logo



Fuente: (Gondrand, 2019)

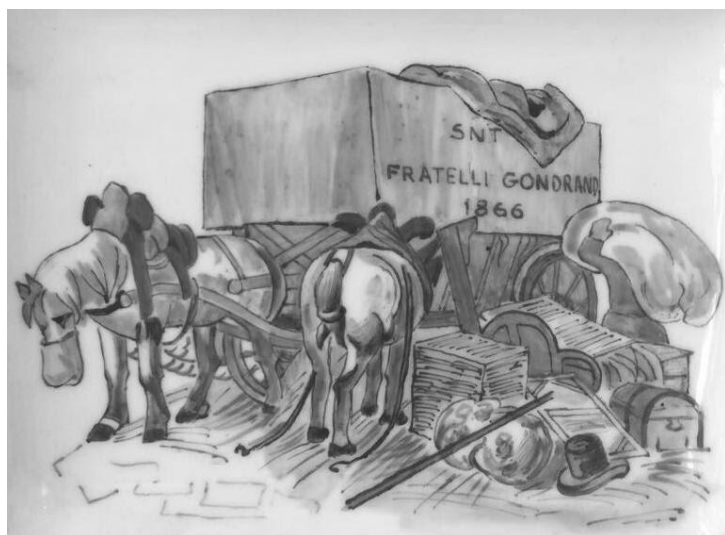
Historia

Gondrand en el mundo

En 1866, los hermanos Gondrand abren en Milán (Italia) su primera empresa de transportes internacionales, con la razón social Fratelli Gondrand, la cual tuvo una rápida expansión en el mundo.

De allí en más, como empresa líder, debido a su seriedad, honestidad y eficiencia, se estableció un standard de calidad en el servicio, que ha sido su pilar a lo largo de toda su trayectoria.

Ilustración 2 - Historia



Gondrand en Uruguay

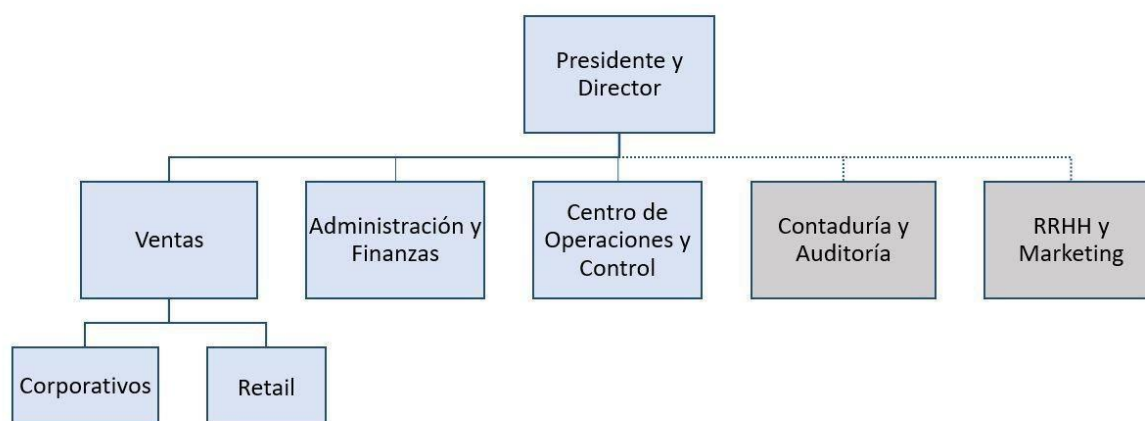
En 1948 llega al Uruguay Anselmo Delmastro Calvetti, administrador delegado de la Sociedad Nacional de Transporte (S.N.T.) Fratelli Gondrand, quien, a su vez, delega al profesor Ezio Boffano, el establecimiento de Gondrand Brothers LTDA., con sede en la ciudad de Montevideo, Uruguay.

En 1953, la citada compañía cambia su denominación y se transforma en Gondrand Hnos. S.A., trabajando de forma autónoma en Uruguay, bajo la presidencia del Prof. Ezio Boffano, dando comienzo a una historia de éxito en nuestro país, que se mantiene hasta la fecha.

Actualmente, Gondrand Hnos. S.A. ha basado su accionar sobre sólidos cimientos, y se encuentra preparada para enfrentar los desafíos de una nueva era, a través de la implementación de nuevos servicios y la incorporación de tecnología de avanzada, para ofrecer a sus clientes el servicio personalizado con la calidad y calidez que la han convertido en una compañía líder.

Organigrama

Cuadro 2 – Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Como se detalla en el organigrama, la dirección y presidencia está a cargo del mismo responsable. Él es encargado de tomar todas las decisiones que refieren a la estrategia empresarial y el monitoreo de resultados.

Departamento de Ventas: El responsable de dicho departamento se encarga de la gerencia tanto de segmentos corporativos como retail. Tiene a su cargo 6 vendedores que trabajan con ambos nichos de mercado. Este sector tiene una preponderancia fundamental ya que el éxito económico de la empresa depende en gran medida de las ganancias que estos generen. El rol que cumplen los vendedores es mucho más que simplemente consumir la operación. Sus funciones, además de la venta en sí misma, son de asesoría al pasajero, brindar soporte pre y post viaje, reservar y emitir todos los servicios vendidos al pasajero, cargar los datos de cada venta en el sistema, preparación y envío de vouchers, entre otros.

Centro de Operaciones y Control: Este departamento cuenta con un único responsable. Sus funciones principales son emisiones de boletos aéreos y asistencias de viajes de los clientes de todos los vendedores. No cuenta con personas a cargo, pero sirve de control de toda la operativa diaria.

RRHH y Marketing: estas áreas son tercerizadas, no están constituidas dentro de la empresa. A pesar de ello, el gerente de ventas es encargado de supervisar estas actividades y actúa de nexo entre los proveedores de dichos servicios y el director de la empresa, quien aprueba los proyectos y nuevos lanzamientos.

Contaduría y Auditoría: Dichas áreas funcionan de igual manera que RRHH y Marketing. Se cuenta con una persona a cargo que actúa de intermediario, pero los servicios son prestados por empresas tercerizadas. En este caso el intermediario es el Gerente de Administración y finanzas.

Administración y Finanzas: Este departamento cuenta con un responsable, que se encarga del funcionamiento económico de la empresa. A su cargo, cuenta con dos auxiliares que colaboran en la operativa completando la estructura.

Misión y visión

“Nuestra misión, basado en el desarrollo dentro del mercado, exigiendo una especial dedicación en el crecimiento de vínculos profesionales y relaciones comerciales que derivan en soluciones rápidas y efectivas a los requerimientos de sus clientes.

Conocimiento, experiencia, capacitación y compromiso por los resultados, son las bases sobre las cuales han edificado la empresa. La confianza depositada en sus servicios y la respuesta que brindan sus clientes les ha permitido lograr un sólido posicionamiento en la relación con cada uno de sus proveedores.

El servicio personalizado que brindan, adaptado a las necesidades de cada cliente, y con su política comercial, han llevado a ser una empresa con un gran conocimiento en el mercado.

La empresa se encuentra asociada a IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional), la cual le permite mantener convenios con las compañías aéreas integradas a nivel mundial.” (Gondrand, 2019).

Servicio

La organización busca brindar un excelente servicio al cliente a través de un personal capacitado que se encarga de todos los aspectos previos a la realización del viaje, durante el mismo y en algunos casos luego del regreso del pasajero a su país de origen.

Cada vendedor se encuentra disponible 24 horas ante emergencias tales como pérdida o retraso de vuelos, pérdida de equipaje o traslados, asistencia médica, entre otros.

Dicha asistencia 24 horas es exitosa debido a que cada empleado tiene la autoridad para solucionar los inconvenientes de la forma que estime más prudente por su experiencia.

Para poder conocer, asesorar y recomendar al cliente, los vendedores tienen la posibilidad de viajar mediante propuestas ofrecidas por tour operadores a conocer diferentes destinos en los llamados fam tour. Esto les permite generar conocimientos más profundos de los lugares y así poder recomendar a los clientes con propiedad.

Tipos de clientes

La empresa tiene dos segmentos bien definidos y estos tienen comportamientos muy diferentes.

Uno de ellos son los viajes que se realizan por placer, por motivos de ocio y recreación. El interesado es el que tiene contacto directo con la empresa en la etapa de compra.

Mientras tanto, los clientes corporativos viajan por cortas estadías y motivos laborales. En la mayoría de los casos no se tiene contacto directo con el pasajero, sino que es un departamento de la empresa compradora de los servicios que efectúa las adquisiciones para sus empleados.

Generalmente, algunas de las diferencias que manejan estos tipos de clientes en Gondrand son las que se presentan a continuación:

Cuadro 3 – Tipos de clientes en Gondrand

Ocio y Recreación	Corporativo
<ul style="list-style-type: none">• Viaje por placer• Viajes en familia• De larga estadía• Viajes de bajo costo• Se compran con cierta anticipación• Viajes en clase económica	<ul style="list-style-type: none">• Viaje por negocio• Viajes Individuales• De corta estadía• Viajes de alto costo• Se compran de un día para el otro• Viaje en clase ejecutiva

Fuente: Elaboración propia.

Entorno

Actualmente, las oficinas se encuentran en los barrios de Pocitos y Carrasco en Montevideo. De esta forma la empresa busca posicionarse en zonas residenciales que tienen una población de buen poder adquisitivo.

No solo se encuentra en dichos puntos por motivos de mayor posicionamiento. En el año 2019, la empresa cerró la anterior sucursal ubicada en el Centro de la ciudad para trasladar dicha operativa a la oficina de Pocitos que fue inaugurada en marzo del mismo año.

Este cambio trae aparejado una serie de ventajas tales como la diferenciación, debido a que la mayor cantidad de agencias de viajes de la capital se encuentran instaladas en el centro. Otro beneficio es la accesibilidad, debido a que la oficina de Pocitos tiene

3 plazas de estacionamiento propio y a su vez se puede estacionar en las inmediaciones sin costo. Esto no era posible en la anterior sucursal ya que la zona céntrica está superpoblada de coches y el aparcamiento es tarifado.

Análisis Situacional

A continuación, la parte central del análisis que pone en juego todas las herramientas utilizadas para el cumplimiento de los objetivos.

Situación actual de la empresa

Gondrand, cuenta con una amplia trayectoria en el mercado de las agencias de viajes tradicionales. Con el pasar del tiempo fue adaptándose al mercado para seguir siendo elegida por sus clientes.

A finales de 2018, tomó un camino de diferenciación que incluyó cambios sustanciales en busca de brindar un mejor servicio al cliente y conseguir ser reconocida por calidad y respaldo.

Los cargos gerenciales fueron modificados prácticamente por completo. El director, y gerentes de Ventas y Administración fueron de los primeros cambios que tuvo la empresa. Con ello, varios empleados de la planilla que trabajaban en la gestión anterior no se sintieron a gusto con la nueva modalidad de trabajo y tomaron nuevos rumbos. Esto trajo aparejado una alta rotación de personal.

Por otra parte, como una decisión estratégica de la nueva administración es que decide trasladar la oficina central que se encontraba en el centro (Convención 1381) al barrio Pocitos (Dighiero 2530). Esto fue una clara muestra de buscar posicionar la marca y diferenciarse del común de las agencias de viajes que se encuentran en el centro de Montevideo, muy próximas a la oficina de la calle Convención.

Un cargo que es esencial para el éxito de este tipo de organizaciones es el vendedor, figura polifuncional que suele asumir tareas de diferentes áreas para desarrollar su función.

El rol del vendedor en Gondrand, tiene un papel relevante. Poseen una gran autonomía a la hora de trabajar y sus tareas engloban las áreas de ventas, operaciones y administración.

Está en contacto con el cliente en todas las etapas de la venta, desde el primer contacto hasta el final luego de consumado el viaje. Para comprender mejor que tareas principales desempeña en cada una de ellas es que se presenta la siguiente ilustración.

Cuadro 4 – Tareas del vendedor en la venta

Pre Venta	Venta	Post Venta
<ul style="list-style-type: none">• Captación del cliente• Contacto y recabado de información• Preparado y envío de cotización• Seguimiento post envío	<ul style="list-style-type: none">• Reserva de servicios• Cobro• Emisión de todo lo contratado por el pasajero.• Armado y envío de vouchers	<ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento pre viaje• Contacto post viaje para saber como estuvieron los servicios.

Fuente: elaboración propia

En todo momento el vendedor está asesorando al cliente, facilitando el acceso a la información, dando conocimiento y respaldo.

Tal como se constató en la entrevista con los empleados de Gondrand, fue que se tomó consideración del papel que juegan los vendedores dentro de la organización.

El alto nivel de implicación de los vendedores con el cliente hace que el servicio sea más que una venta y exista asesoramiento antes y después de consumada la operación.

A través de la información recabada se constataron las principales habilidades, conocimientos y destrezas del vendedor de Gondrand:

- Comunicación
- Negociación
- Vocación de servicio
- Diálogo
- Asesoramiento
- Conocimiento de destinos
- Extrovertido
- Capacidad resolutiva
- Empatía
- Responsable
- Capacidad para trabajar en equipo

Por otra parte, el departamento de operaciones en la empresa es muy básico. Cuenta únicamente con el gerente del área como único empleado, que a su vez tiene como principal foco tareas de vendedor.

Dentro de la operativa, las tareas que realiza son la emisión de asistencias de viajes, tickets aéreos, y otros servicios que son vendidos por toda la fuerza de ventas de la empresa.

Esto hace referencia a que el departamento de operaciones cuenta solamente con un único empleado que oficia de responsable y tiene algunas tareas a cargo. A su vez, no tiene como principal función ser responsable del área y sólo destina parte de su horario laboral para ello.

Uno de los cambios sustanciales que se aprecian es que con la administración anterior el departamento de operaciones tenía un rol preponderante y en la actualidad esto es responsabilidad de los vendedores, exceptuando las tareas concretas realizadas por el Gerente del departamento. Esto se pudo constatar en la entrevista con el responsable del área.

Análisis FODA

“El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una forma viable de alcanzar sus objetivos”. José Luis Ramírez Rojas. (2019).

“Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro”. Matriz Foda. (2016).

Las fortalezas y debilidades componen el ámbito interno de la empresa y resultan fundamentales para hacer frente a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

A continuación, se presentará un análisis FODA de la situación actual en Gondrand.

Cuadro 5 – Análisis Foda



Fuente: elaboración propia.

Fortalezas

Trayectoria y experiencia en el rubro: la organización cuenta con una amplia trayectoria en el rubro. Con casi 70 años de operativa en Montevideo, es una de las primeras agencias que se instaló en Uruguay. Las constantes adaptaciones a los cambios hacen que la empresa lleve con ese avance una gran experiencia que es volcada al servicio de los clientes.

Personal Calificado: la plantilla actual de la empresa se compone por un combinado de antiguos trabajadores que llevan muchos años en la organización y son los encargados de transmitir sus aprendizajes a las nuevas generaciones que son el otro eslabón importante. Esta sinergia hace posible una mixtura entre la experiencia de los antiguos empleados y los conocimientos innovadores de los nuevos. A su vez, la posibilidad de conocer diferentes destinos hace que sean calificados para poner a disposición del pasajero todo lo que fue adquirido a través de su experiencia.

Atención Personalizada: una de las características principales de las agencias tradicionales es diferenciarse por su atención personalizada. En Gondrand, esto es clave para el éxito empresarial y para cumplir con los requerimientos de sus clientes.

Cuenta con 2 oficinas donde atienden al público con un amplio margen de horario, estando disponibles entre las 9 am y las 19 pm de lunes a viernes. A su vez, Posee canales no presenciales de atención como son Facebook, Instagram y Whatsapp. Por otra parte, cada vendedor tiene un celular de contacto, el cual se encuentra disponible las 24 horas del día.

Segmentación de clientes bien definidas: cuenta con dos segmentos de mercado bien definidos. Por un lado, los clientes corporativos que son empresas nacionales e internacionales que compran servicios para sus empleados. El otro segmento es por motivos de ocio y recreación. En esta última clasificación, se engloban todos los viajeros que son compradores y consumidores finales. Diferenciar los clientes, brinda la posibilidad de realizar acciones concretas para cada público, sabiendo que tienen necesidades diferentes y por lo tanto requieren de una atención diferencial.

Adaptación a los cambios del mercado: es un desafío para cualquier empresa de la actualidad poder mantenerse en el tiempo. Este es el caso de Gondrand, que ha logrado superar diferentes obstáculos que fueron surgiendo en su larga trayectoria para llegar fortalecida como consecuencia de todas las transformaciones. El sector turístico, y más precisamente las agencias de viajes, tuvieron mutaciones sustanciales con el pasar del tiempo. Desde emitir pasajes en papel con complicaciones y demoras, hasta la inmediatez de los GDS que permiten reservar y emitir en tiempo real, pasando por un cliente con acceso a mucha información al alcance de la mano, hasta la alta competencia generada por la facilidad y practicidad que brindan las agencias de viajes online.

Oportunidades

Capacitaciones para el personal: una de las principales oportunidades que surgen para las agencias tradicionales, es poder conocer en profundidad destinos a través de invitaciones de operadores. Esto tiene como principal beneficio transmitir la experiencia al vendedor, para que sea a través de ella, plantear los atributos del lugar al cliente. Un vendedor que conoce el destino que vende, puede transmitir desde sus vivencias muchos datos que pueden ser valiosos para el viajero. Desde distancias del aeropuerto al hotel, el estado de las rutas, los paseos que recomienda para cada segmento de mercado, entre otros. Esto da una ventaja competitiva sobre un vendedor que no viajó al destino por el cual le consultan, teniendo en cuenta que nos enfrentamos a un cliente más informado y exigente.

Captación de nuevos clientes: otra de las oportunidades identificadas es la posibilidad de atraer nuevos clientes. Al tener bien definidos sus segmentos de mercado es posible realizar estrategias que se adapten a cada uno ellos. Actualmente, el uso de las redes sociales es una herramienta muy importante y utilizada por las agencias de viajes para generar contacto con nuevos clientes y poder contar con pasajeros que antes la empresa no obtenía.

Desarrollo de un departamento de operaciones: a través del mismo, se puede lograr que el vendedor pueda trabajar en conjunto con operaciones y así poder conseguir mayor tiempo disponible para realizar ventas. El operador no solo libera de tiempo al

vendedor, sino que sirve de control ya que son varias personas que están en contacto con el cliente pudiendo detectar posibles inconvenientes. A su vez logra minimizar errores en reservas que muchas veces en la práctica son muy fácil de cometer y más cuando se realizan muchas tareas al mismo tiempo.

Analizar buenas prácticas desarrolladas por la competencia: siempre es muy importante en cualquier empresa la búsqueda del aumento sostenido de facturación siendo acompañada por aumento de rentabilidad. Gondrand tiene como uno de sus objetivos el crecimiento, por lo cual resulta fundamental aprovechar las oportunidades que el mercado brinda para poder acompañar los objetivos empresariales. Para ello, analizar buenas prácticas de la competencia cercana y similar, e intentar aplicarlo en la agencia, puede ser muy valioso para lograr dicho crecimiento.

Debilidades

Rotación de personal: una de las grandes limitantes que existe en el sector de agencias de viajes es la alta rotación del personal que estas tienen. Estos cambios se identifican principalmente en los vendedores, que al ser un mercado muy dinámico se presentan oportunidades de crecimiento y mejoras salariales. Gondrand en los últimos años tuvo una transición gerencial, lo que trajo como consecuencia una alta rotación del personal en donde empleados que estaban en la organización desde hace varios años se fueron a otras empresas, y eso dio entrada a nuevos ingresos a la plantilla. Este factor hace que no se pueda lograr una consistencia del servicio brindado y que la empresa se encuentre en cambios constantes no pudiendo focalizarse en su estrategia organizacional.

Procesos no definidos: al momento Gondrand no cuenta con ningún proceso plasmado de forma escrita. Hay algunos de ellos que se transmiten de forma verbal. Esto es una limitante, ya que teniendo los mismos plasmados se puede consultar ante cualquier eventualidad y así evitar errores. Esto también hace que la experiencia del cliente pueda ser muy diferente según el vendedor que lo atienda. Por otra parte, contar con un mapa de procesos a nivel general, daría un pantallazo de cada área colaborando con la mejora continua y siendo fuente de información para la toma de decisiones.

Vendedor saturado de actividades: otra de las debilidades es la polifuncionalidad que el vendedor desempeña. Esto hace que el mismo realice una serie de tareas que no competen directamente con su función principal, pero que si no las lleva a cabo no podría desarrollar de manera eficiente su trabajo. En la actualidad, el vendedor cumple tareas de ventas en sí misma, y otras que son relacionadas a operaciones y administración. Esto trae como consecuencia que el empleado no pueda enfocarse en lo que realmente sabe hacer. Es el encargado de tener el primer contacto con el cliente, de asesorarlo en la pre compra, incentivarlo y brindarle opciones para que finalmente realice la transacción y es el único contacto luego de consumada la operación. Debe contactar al cliente por su cuenta, para saber más acerca del viaje y si tiene alguna crítica o recomendación para hacer. Esto genera que la organización pierda control real sobre sus clientes, dejando todo en manos de la fuerza de ventas.

Falta de inducción a nuevos empleados: cuando llega un nuevo empleado a la organización, en la mayoría de los casos el mismo viene de otra agencia de viajes. Esto trae aparejado que su forma de trabajar sea la que adquirió en dicha agencia, pudiendo ser diferente a lo que realiza un vendedor que estuvo muchos años en Gondrand. Por la autonomía que se brinda a los empleados, cuando llega una incorporación no existe un claro manual que explique al trabajador lo que respecta al cargo que va a ocupar, sus principales tareas ni nada escrito al respecto. Esto genera confusión y puede traer aparejados errores que pueden traducirse en pérdidas económicas.

Amenazas

Vendedor como único contacto con el cliente. Si se va el vendedor, se puede llevar el cliente: debido al gran protagonismo con el que cuenta el vendedor, siendo el único contacto con el cliente hace que tenga un vínculo muy cercano con el mismo. Esto es algo positivo, siempre y cuando el vendedor se mantenga durante toda su actividad laboral en Gondrand. Teniendo en cuenta la alta rotación del personal y el rol del vendedor, se entiende ello como una amenaza, ya que si el vendedor decide desvincularse de la empresa es posible que mucho de los clientes que atendía se vayan con él. Con ello no solo se pierde una pieza clave, sino que trae consecuencias económicas ya que se perderían ventas.

Alta competencia en el mercado: la gran cantidad de agencias de viajes que se encuentran en el país, sumado al crecimiento sostenido de las agencias de viajes online hacen que existan muchas opciones para la realización de viajes. Por lo tanto, resulta cada vez más importante conocer en profundidad a los clientes y conseguir la satisfacción de estos para lograr su fidelización.

Falta de información sobre la satisfacción del cliente: una de las grandes limitantes que se identifica es la falta de información que se tiene una vez que el pasajero retorna de su viaje. Esto hace que no se cuente con una devolución formal y escrita, por parte del cliente de su experiencia con la empresa y los servicios contratados. No estudiar la satisfacción de forma estructurada y que cada vendedor lo haga a su manera, es una amenaza porque muchas de las agencias competidoras si lo hacen, y de esa forma comprenden mejor a sus viajeros.

Nuevas tendencias del sector: cada vez son más las personas que deciden realizar los viajes por su cuenta. Ellos mismos son sus propios agentes de viajes, buscan información y la analizan, estudian los diferentes destinos y seleccionan el que mejor se adapta a sus necesidades. Compran todo online en el sitio que mejor se ajusta a sus requerimientos. Esto trae aparejado que las nuevas generaciones sean más autónomas y requieran menos de los servicios de las agencias tradicionales siendo una amenaza para el futuro de estas.

Tabla de valoración de análisis FODA

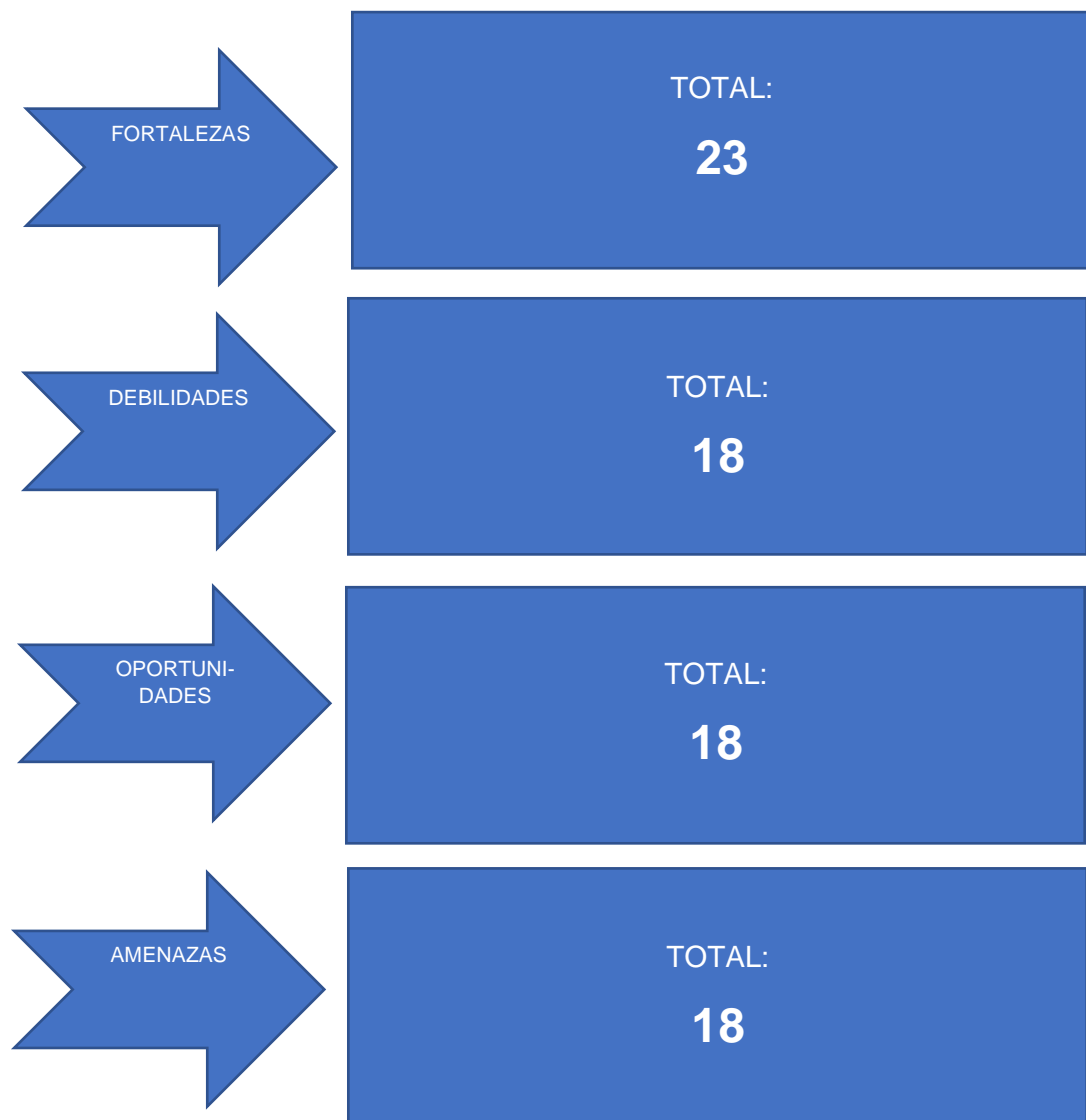
Para poder analizar en profundidad cada una de las variables de este FODA, es que se realizará un cuadro de valoración de los elementos, puntuándolos de 1 a 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Asignarle un valor a cada punto, permite comprender la influencia de cada uno en la situación actual de la empresa.

Cuadro 6 – Valoración Foda

<p>FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria y experiencia en el rubro. (5) <ul style="list-style-type: none"> • Personal Calificado. (4) • Atención Personalizada. (5) • Segmentación de clientes bien definidas. (5) • Adaptación a los cambios del mercado. (4)
<p>DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal. (4) • Procesos no definidos. (5) • Vendedor saturado de actividades. (5) • Falta de inducción a nuevos empleados (4)
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones para el personal. (4) • Captación de nuevos clientes. (4) • Desarrollo de un departamento de operaciones. (5) • Analizar buenas prácticas desarrolladas por la competencia. (5)
<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor como único contacto con el cliente. Si se va el vendedor, se puede llevar el cliente. (5) <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en el mercado. (4) • Falta de información sobre la satisfacción del cliente. (5) <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tendencias del sector. (4)

Con los resultados de cada uno de los elementos del análisis, se realizará una valoración total para comprender de mejor forma el impacto que tienen en la situación actual.

Cuadro 7 – Resultados Foda



Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis se puede apreciar que la empresa cuenta con la mayor valoración en sus fortalezas. Esto significa que Gondrand hoy en día se encuentra parcialmente encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A pesar de ello, debe tener en cuenta que próximas a esas fortalezas se encuentran debilidades que al momento pueden ser perjudiciales. Esto representa que, si la organización puede detectar dichos puntos a mejorar y trabajar en ellos, tendrá la posibilidad de convertir esas debilidades en fortalezas.

Por otra parte, contar con la misma valoración en oportunidades y amenazas se traduce en que existen factores externos que deben intentar capitalizarse para poder concretar esas oportunidades y así distanciarse de las amenazas que significan obstáculos para el desarrollo de la empresa.

Buenas prácticas de los competidores

Se busca obtener información valiosa acerca de agencias competidoras que tengan similares características a Gondrand. Se contactó de forma directa con Traveller Viajes, MeVuelo y WoOw Travel. Estas tres empresas se encuentran operando en Montevideo actualmente y tienen en común que todas son agencias de viajes minoristas.

En las entrevistas se pudo constatar la importancia de contar que con un departamento de operaciones que respalde la función del vendedor, brindando soporte y colaborando a mejorar la calidad del servicio.

Los tres entrevistados brindaron su punto de vista acerca de este departamento y compartieron la función que el operador cumple dentro de su agencia de viajes. Se encuentran puntos en común y también diferencias, pero todos están alineados a la idea de que debe existir un departamento de operaciones.

Dentro de las tareas en común que desempeñan los operadores de estas agencias son la de reservar los servicios contratados por los clientes de los vendedores, entrar en contactos con los diferentes proveedores procurando aumentar la rentabilidad de los servicios y la preparación y envío de vouchers.

A su vez, brindaron información acerca de los cambios que presentó implementar este departamento, y pudieron visualizar que el vendedor al contar con más tiempo disponible asesora de mejor manera a sus clientes, entiende correctamente sus necesidades y aumenta notoriamente el ratio de conversión.

Los referentes del sector compartieron que antes de la existencia de un operador, el vendedor cotizaba entre 7 y 8 consultas por día, posteriormente sus respuestas se elevaron a casi 12, permitiendo obtener un valor agregado en un mercado tan competitivo en donde si demoras en brindar respuesta al cliente se traduce a pérdidas de ventas.

Por otra parte, se mencionó que operaciones no siempre existió en sus respectivos negocios, sino que surge debido a que se analizó e identificó que el vendedor se encontraba saturado por las multifunciones que desarrollaba. Este último se encargaba de diversas tareas que requerían determinado tiempo, no dejando focalizarse en lo que realmente le compete.

Con el surgimiento del departamento de operaciones encontraron en común como como ventaja competitiva la oportunidad de realizar el “revenue management” como tarea diaria y esencial para lograr incrementar las utilidades de la organización o en algunos casos aumentar la categoría del servicio vendido por la misma tarifa, generando una mayor satisfacción en el cliente. También se logró minimizar las fallas en las reservas, ya que anteriormente la confirmación de los servicios era una tarea realizada por el vendedor, y muchas veces al estar haciendo varias cosas a la vez, cometía errores que repercuten directamente en la experiencia del pasajero y los beneficios de la organización.

A su vez, consideran como un punto fundamental la existencia de procesos dentro de la organización. Los entrevistados destacan que los mismos son los que te dan cierto

orden a la hora de trabajar y los que determinan un criterio a seguir. A su vez, ayudan a delimitar la tarea de los empleados, ayudando a comprender dónde comienza y termina su función para evitar que se duplique el trabajo.

No obstante, coinciden en que si bien es importante que en la empresa hayan protocolos a seguir, estos deben ser dinámicos debido a que el sector en que se desempeñan es muy cambiante y demanda que constantemente las agencias tengan que reinventarse generando nuevas experiencias en los clientes, y esto hace que si contaras con procesos rígidos te termines atando a ellos.

Por último, destacan la importancia de contar con una buena sinergia entre los diferentes departamentos para lograr el cumplimiento de los objetivos. Es necesario principalmente que ventas y operaciones tengan una comunicación fluida ya que ambos van de la mano y dependen el uno del otro. Además, todos los empleados de la organización deben estar alineados y trabajar en conjunto para lograr el éxito de la empresa.

Todo lo anteriormente expuesto por los profesionales, sirve de soporte y es clave para las posibles propuestas para Gondrand Viajes.

Visión de profesional turístico y académico de Uruguay

Se buscó la mirada de un profesional del país, y por ello es que se realizó entrevista con Gabriel Andrade. Con una amplia trayectoria en administración, turismo y lo académico. Actualmente está fuertemente ligado a la Cámara Uruguaya de Turismo y desempeña tareas de consultor. Anteriormente, fue director de la Licenciatura en Dirección de Empresas Turísticas de la Universidad Católica del Uruguay y a su vez docente.

Un punto donde hizo énfasis fue en cómo la empresa puede mantener motivada a la plantilla y la importancia de las capacitaciones. Considera que es de gran relevancia que la organización genere un espacio favorable donde la relación cotidiana empleado empresa se vaya fortaleciendo día a día. Para ello es fundamental el reconocimiento, el buen trato, el poder ser escuchado y poder presentar propuestas a la empresa con el objetivo de crecer en conjunto.

Una consecuencia de no mantener motivada a la plantilla puede ser la alta rotación del personal. Sobre ello, es que realizó un paralelismo de lo que era antes un trabajo con lo que es hoy, donde por más que se gestione muy bien al capital humano existirá la rotación asociada a las nuevas generaciones. Antiguamente un empleado de una organización desempeñaba toda su actividad laboral posiblemente en una única empresa. Actualmente es muy frecuente que las nuevas generaciones busquen nuevas experiencias y que permanezcan en sus trabajos por lapsos de tiempos cortos, esto es una realidad a la que se enfrentan las organizaciones y es algo que no escapa al sector turístico. Es por ello, que la organización debe procurar mantener motivado al personal, crear un equipo sólido y prepararlo para esa rotación que inevitablemente va a existir y poder acoplar lo más rápido posible al nuevo empleado.

Para fortalecer el vínculo empleado-empendedor sostuvo que es imprescindible focalizarse en mantener al trabajador motivado, esto se logra con el vínculo, el diálogo, políticas claras, la remuneración, beneficios, muchas veces asociar la

remuneración a determinados resultados. En particularmente el sector de agencias permite viajar, conocer, relacionarse con personas y a medida que la empresa aplica esas políticas el empleado puede mantenerse motivado. A pesar de ello, existe gran competencia en el sector por lo cual descuidar el capital humano puede ser una pérdida muy grande.

Con respecto a la importancia de contar con un departamento de operaciones en una agencia de viajes, Gabriel señaló que es importante contar con un departamento que de soporte y sea un nexo dentro de la organización. No obstante, resulta fundamental para el éxito que no se pierda el enfoque general de la empresa. Se debe tener en claro cuál es el aporte que en este caso operaciones debe hacer a los otros sectores. Es fundamental que operaciones sepa con cuáles sectores trabaja en permanente contacto, conocer que precisan de mí, y entender la importancia de lo que debe brindarle a cada uno.

Sobre la gestión de procesos, señaló la importancia de contar con ellos para poder orientar todo en función de brindarle al cliente un servicio valioso y de excelencia. Más allá de buscar los resultados económicos, competitivos que sabemos que las empresas necesitan para sobrevivir, una organización no es exitosa sino brinda un servicio de calidad y los procesos deben estar enmarcados en lograr la eficiencia y eficacia.

Propuestas de mejora

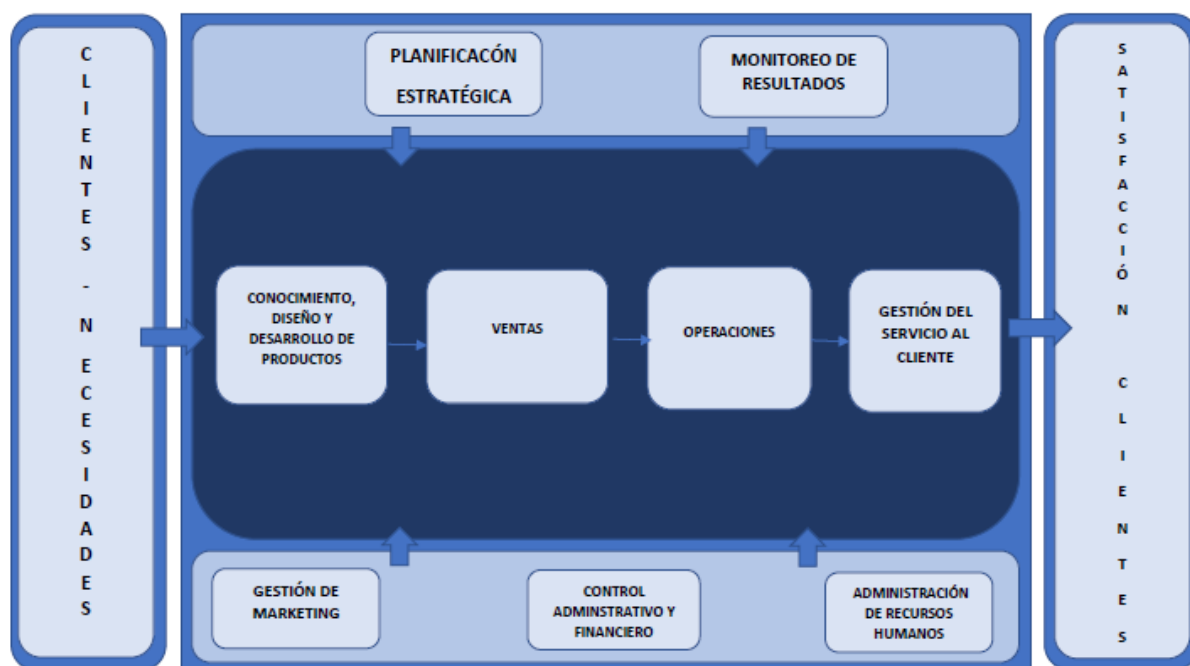
A través del análisis realizado, se proponen diferentes posibilidades de mejora que serán puestas a disposición de la agencia.

Mapa de procesos

El hecho que la agencia no cuente con los procesos de forma escrita, entendemos que es una limitante y puede ocasionar errores debido a no tenerlos para consultar ante cualquier duda o eventualidad. Muchos de las decisiones que se toman se apela a la experiencia de cada empleado y como cada uno cree que es el mejor camino.

Por ello, se elaboró un mapa de procesos que permita tener noción de los principales procesos a nivel estratégico, claves y de apoyo dentro de la agencia.

Cuadro 8 – Mapa de procesos en Gondrand



Fuente: elaboración propia.

A nivel estratégico, encontramos como principal proceso la planificación por parte de la dirección, en trabajo conjunto con los gerentes en búsqueda del cumplimiento de objetivos. Para ello, resulta fundamental el monitoreo de los resultados que se logran mediante la recopilación y análisis de los mismos.

Como procesos claves, encontramos en primer lugar el conocimiento, diseño y desarrollo de productos. Es aquí, donde se ponen en manifiesto todo lo adquirido previamente por el vendedor y que es puesto a disposición del cliente. Está compuesto tanto por el conocimiento del destino, como por el conjunto de competencias y características personales, así como las herramientas de venta que utiliza el mismo.

Cuando el cliente entra en contacto con la organización es que se activa el proceso de venta, es allí en donde entran en juego las diferentes estrategias que tenga la empresa para acercar a los potenciales clientes, y es donde se da el contacto con los vendedores que tienen el reto de comprender a la perfección las necesidades de los pasajeros y brindarles las mejores opciones para la satisfacción de ellas.

Una vez que se concreta la compra es que entra en juego la parte de operaciones que se encarga de la reserva de los servicios, y su posterior confirmación, del control de la emisión de tickets aéreos y de enviar los vouchers de viaje a los pasajeros.

Dentro de la gestión del servicio al cliente es que se encuentran diferentes contactos claves. Está fase implica cualquier inconveniente que pueda surgir mientras son utilizados los servicios. También incluye el servicio post-viaje, donde se obtiene mucha información del pasajero. Se realiza una encuesta de satisfacción para que puedan expresar su experiencia vivida, los posibles puntos de mejoras para así poder aumentar la calidad del servicio brindado.

Destacar que dichos procesos cuentan con el apoyo de la gestión de marketing. Ellos son los encargados de atraer a los clientes con las distintas publicidades vía Facebook, Instagram u directamente con las promociones desde la página web. De la mano de ello las áreas de recursos humanos y de finanzas las cuales cumplen un rol importante, los primeros de la selección del personal y capacitaciones constantes para mejorar las habilidades profesionales del personal y finanzas del pago a los distintos proveedores.

Reformulación de información corporativa

A través de los datos obtenidos del sitio web de Gondrand, se constató que la comunicación acerca de la información general de la compañía no se encuentra escrita de forma clara y comprensible.

Por un lado, la misión y visión no están definidas de forma ordenada, sino que se encuentran dentro de un texto extenso que no permite entender los principales lineamientos de la agencia.

A su vez, no se encontraron los valores de la empresa, algo que se entiende importante para fortalecer el vínculo con los actuales clientes y hacerse conocer por los potenciales.

Por último, con respecto a la historia de la empresa, es confusa y extrae datos de como comenzó la empresa que llegó a Uruguay e hizo posible el surgimiento de Gondrand como agencia de viajes. Se entiende que esto no es tan relevante como toda la trayectoria que tiene en Uruguay y no se hace tanta referencia.

Es por ello, que se propone la reformulación de dichos conceptos para poder mejorar de forma sustancial la comunicación y visibilidad de la organización.

Realizar encuesta de satisfacción a todos los pasajeros

Entendemos que es fundamental conocer de primera mano toda la información sobre los servicios brindados a los clientes. A pesar de que en la actualidad los vendedores se contactan para saber cómo estuvieron los servicios, creemos que es imprescindible tener la información generalizada, que sirva para tomar decisiones y buscar la mejora continua. Como se planteó anteriormente, esta tarea será asociada al cargo del nuevo operador. Para facilitar su desempeño es que se sugiere utilizar la plataforma Jotform para realizar la encuesta de satisfacción. Esta web, genera datos y estadísticas muy valiosas y permite realizar las encuestas online.

Revalorizar Departamento de Operaciones

Se propone revalorizar el departamento de operaciones en Gondrand. Esto implica separar de manera eficiente las tareas que son del área operativa que en la actualidad las desempeñan los vendedores. De esta forma se busca lograr que el mismo pueda enfocarse en las ventas, asesorar al cliente en todo momento, en realizar capacitaciones sobre los destinos y que no utilice su tiempo para tareas operativas y/o administrativas.

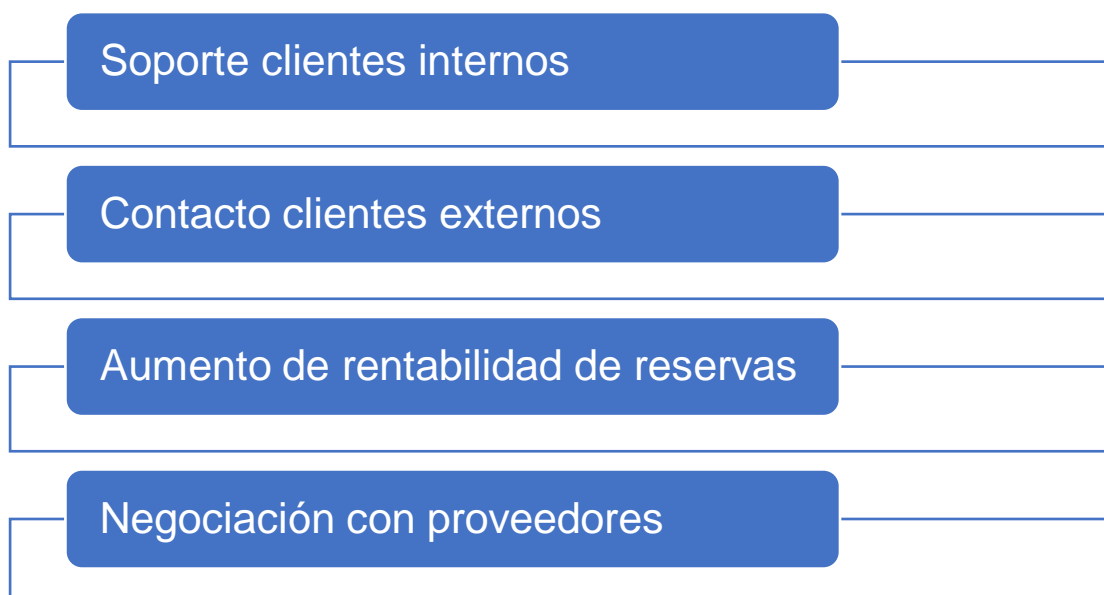
Se recomienda ingresar un operador en la planilla y que responda directamente a Carlos Pereira (Gerente de Operaciones). De esta forma, se puede lograr que algunas de las tareas que hoy recaen sobre él, puedan ser desarrolladas por el operador, dando más tiempo a él para poder volcar toda su experiencia en dar soporte a las nuevas generaciones que se proyectan en la agencia y focalizarse en su tarea principal de vendedor.

A su vez, se busca dar interacción al cliente con los diferentes departamentos de la empresa y que no estén únicamente en contacto con el vendedor. Esto por un lado genera profesionalismo y da una visión global de la empresa. Con esto también se puede homogeneizar el servicio, ya que, si solo se entra en contacto con un vendedor, la experiencia puede ser muy diferente según quien trate con el pasajero.

Por otra parte, se constató que un vendedor que logra delegar tareas operativas y administrativas a las áreas correspondientes mejora el volumen de ventas, el ratio de conversión y puede darle mayor importancia a cada pasajero y brindar un mejor servicio y asesoramiento.

A continuación, se detallan las funciones principales que recaen sobre el nuevo operador que se propone.

Cuadro 9 – Funciones del nuevo operador



Fuente: elaboración propia.

Su meta primordial dentro de la agencia es brindar soporte principalmente al departamento de ventas y administración, mejorando el funcionamiento colectivo de Gondrand, ordenando el trabajo diario y permitiendo que cada departamento ponga foco y se especialice en lo que mejor sabe hacer.

El vínculo con ventas es el más estrecho, esto es porque la gran mayoría de tareas asociadas al cargo son en búsqueda de operar todas las ventas que se realizan por parte de los vendedores.

El principal soporte comienza cuando el vendedor finalmente concreto la operación. Allí es que entra en juego el rol del operador que será el encargado de la reservación y futura emisión de todos los servicios contratados por el cliente. Los principales son hoteles, alquiler de autos, traslados aeropuerto/hotel/aeropuerto, paseos en los destinos, entre otros.

Otra de las tareas que recaerá en el operador será la emisión de las asistencias de viajes, función que hoy en día es comprendida por el responsable del área. Esto dará mayor rapidez en el proceso de emisión ya que el operador contará con mayor tiempo disponible que el que contaba actualmente el encargado de dicha tarea.

Con respecto a la emisión de tickets aéreos, debido a que es necesaria una gran experiencia en el sistema Amadeus y es un punto crítico de la operativa es que se sugiere mantener al Gerente de Operaciones con ello, delegando en el operador el control de todas las emisiones realizadas. Esto permite chequear en dos oportunidades cada uno de los boletos, y así se logra minimizar errores.

En relación con el departamento de administración, este operador colaborará en el armado del file, será el responsable de cargar el costo de los todos los servicios emitidos, para que luego la encargada del pago a proveedores no tenga ningún problema. Muchas veces el vendedor al no contar con el tiempo suficiente o porque se encuentra realizando otras tareas, comete errores a la hora de cargar los costos de los servicios, los cuales repercuten y enlentecen el trabajo de administración. Con esta nueva asignación de tarea, se agilizarán los procesos, minimizará los errores y por ende mejorará la comunicación interna y externa.

Este nuevo operador, será el encargado de tener contacto con el cliente una vez realizada la compra. Dentro de estos contactos encontramos dos áreas diferentes. Por un lado, el servicio post-venta. En este, el operador se encargará del armado y envío de vouchers a los pasajeros, sea de forma electrónica o retirando los mismos de forma presencial en la oficina. A su vez, será el que deba recibir las solicitudes de modificaciones o anulaciones de servicios que ya fueron contratados para luego comunicárselo al vendedor para que realice las modificaciones pertinentes. Con respecto al servicio post-viaje, se enviará por mail de forma aleatoria una encuesta de satisfacción que pueda generar información objetiva de todos los servicios ofrecidos por la agencia. Esta información será de vital importancia para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Una vez que el cliente realiza la compra, el operador es el encargado de reservar los servicios para los pasajeros. Se pudo constatar que los mismos en su mayoría no son emitidos el día que se confirma la venta, sino que son confirmados muy próximo al plazo de vencimiento que se establece al reservar, que muchas veces son muy cercanas a la fecha de viaje del pasajero.

Esto permite que existan reservas que son confirmadas con determinada tarifa, pero el vencimiento tiene varios meses de plazo y eso permite a la agencia poder tener la posibilidad de conseguir un mejor precio para el mismo servicio, incrementando la rentabilidad inicial al momento de consumada la transacción, o aumentando la categoría del servicio contratado por la misma tarifa obtenida mejorando la satisfacción del cliente y superando sus expectativas.

Según la realidad actual, el vendedor ya realiza muchas tareas y su tiempo libre es escaso, por lo cual se le hace difícil tener una rutina de control sobre esta mejora de tarifas y en la mayoría de los casos confirman las reservas iniciales.








Es por ello, que se propone que esto sea una de las tareas principales del operador. Mediante una planilla donde se carguen todos los servicios que se contrataron con su fecha de vencimiento. Esta tarea repercute de forma positiva en los beneficios de la organización y del vendedor en particular que aumentará sus ganancias.

Cada vez que se consiga un precio más económico, el operador le comunica al vendedor y a administración con el objetivo de mantener siempre informadas a las partes interesadas.

A su vez, entendemos como aumento de rentabilidad la ganancia que obtiene el vendedor en tiempo, ya que con él podrá enfocarse más en el pasajero, para poder entenderlo y asesorarlo con dedicación.

La última función del operador es la negociación con los proveedores. El hecho que este sea el que se encargue de reservar y emitir las reservas permite que tenga un mayor poder de negociación con los mismos. Esto se logra por el trato personalizado con el nuevo departamento. Actualmente los vendedores son los encargados de reservar los servicios contratados por el cliente y cada uno lo hace de manera independiente, siguiendo sus preferencias o trato que tenga con el proveedor. El operador tendrá el tiempo disponible para poder generar contacto con cada uno de ellos estableciendo y fortaleciendo un mejor vínculo.

Cuadro 10 – Principales beneficios

	Aumento de rentabilidad
	Mejora en la calidad del servicio
	Mayor control sobre los clientes
	Optimización del tiempo
	Mayor orden al vendedor
	Aumento de comunicación y control
	Minimización de riesgos y errores

Fuente: elaboración propia.

Nuevas responsabilidades del vendedor y del operador

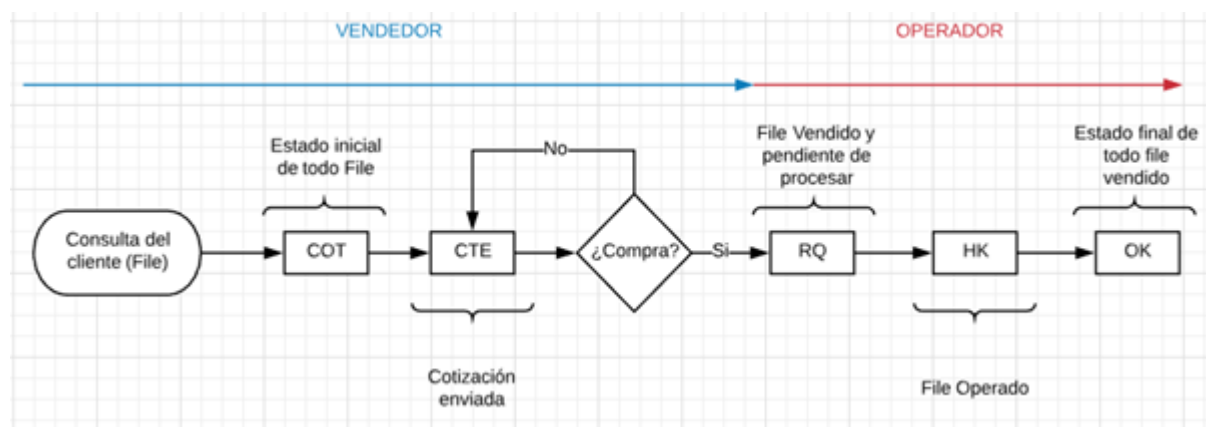
De la propuesta elaborada surgen cambios en actividades que antes desarrollaban los vendedores y éstas podrían ser competencias del nuevo operador. Es por ello que se busca delimitar las responsabilidades de cada uno.

Para este análisis nos centraremos en el proceso de ventas, que es uno de los más importantes de la organización. A su vez, es el que tiene mayores variantes en sus tareas ya que el vendedor delegará varias de sus funciones actuales.

Proceso de Ventas

A continuación, se elabora un nuevo proceso de ventas para la organización, que tiene como objetivo ser presentado al equipo de ventas y operaciones para que todas las partes estén alineadas. Se entiende que es fundamental que cada sector comprenda donde y cuando comienzan y finalizan sus funciones, para evitar errores y no duplicar el trabajo.

Cuadro 11 – Proceso de ventas



Fuente: elaboración propia.

Consulta del cliente (FILE): Este proceso se activa cuando surge un contacto de un potencial cliente con la organización. La empresa se encarga de distribuir esas consultas con la fuerza de ventas que tiene como objetivo satisfacer y superar las expectativas del cliente.

Estado inicial del File (COT): Una vez que es asignado el file al vendedor se ingresa en esta etapa Se contacta al cliente para comprender sus necesidades y expectativas, y así brindar un servicio que se ajuste a lo que requieren.

Cotización enviada (CTE): Con toda la información, el vendedor prepara una propuesta detallada con variedad de servicios para que el cliente pueda tener alternativas y seleccionar lo que estime más conveniente.

¿Compra?: En este punto es que surge la disyuntiva sobre si el cliente acepta o no la cotización que se le envió. Existen tres posibilidades, que no acepte la propuesta y no quiera comprar dando por finalizado el contacto, que no acepte la propuesta pero solicite modificaciones en la misma, o por el contrario que acepte la propuesta y siga su curso el proceso.

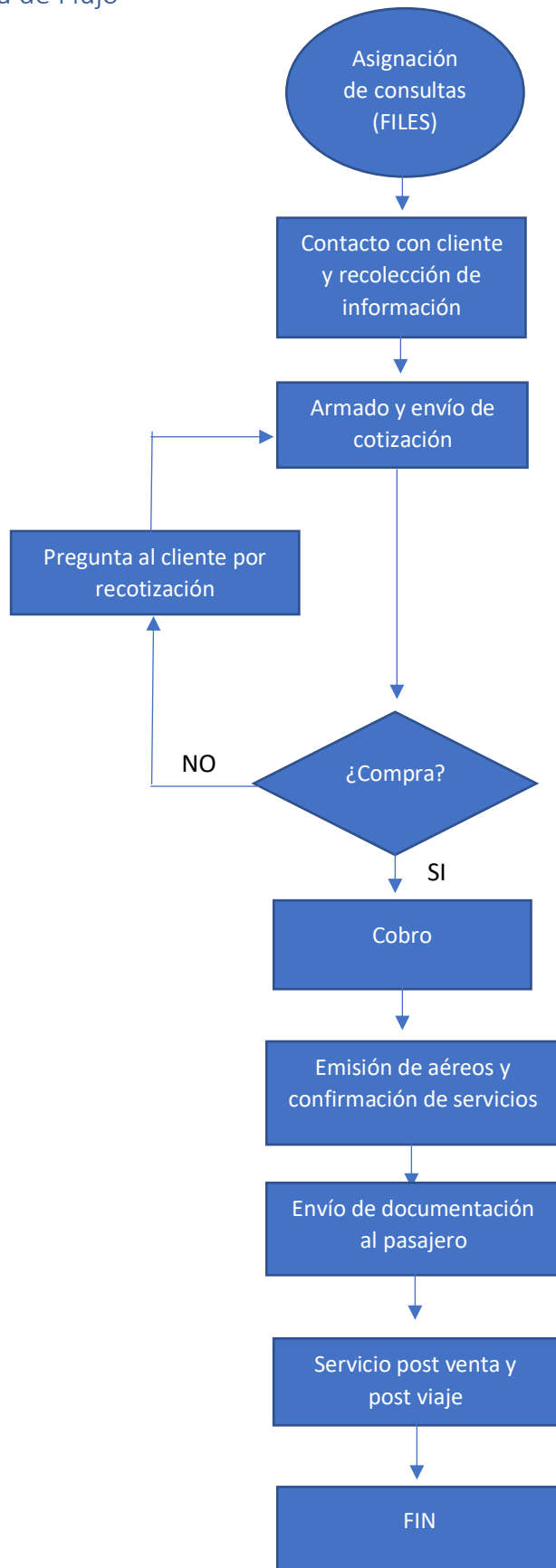
File vendido y pendiente de procesar (RQ): En caso de que el cliente finalmente tenga la decisión de compra es que se confirma la transacción. El cliente paga y el vendedor es el encargado de comunicar al departamento de operaciones que surgió una nueva venta. Es aquí, donde finaliza en primera instancia el contacto del vendedor con el cliente y comienzan las tareas del operador, que es el responsable de procesar los servicios y del trato post venta con el viajero.

File operado (HK): Una vez que el operador recibe la notificación de una nueva transacción es que surge esta etapa. Dentro de ella, el operador está contactando con los diferentes proveedores, evaluando las mejores alternativas para la emisión de servicios y controlando que todo lo ofrecido por el vendedor y lo contratado por el cliente sea idéntico.

Estado final de todo el file vendido (OK): Cuando el operador finaliza el trabajo del file es que se llega al final del proceso. El departamento de operaciones envía al cliente los vouchers de todos los servicios contratados y queda a disposición por cualquier modificación de itinerario o consulta que pueda surgir.

A modo de contextualizar mejor dicho proceso se elabora el diagrama de flujo que represente de forma gráfica las tareas a realizar y quien debe hacerlo. A su vez, la matriz de procesos que permitirá a los trabajadores tener al alcance de la mano lo que debe de hacer e incluso si debe registrar lo efectuado y donde hacerlo.

Diagrama de Flujo



Matriz de Procesos

Diagrama de Flujo	Observaciones / Descripción de etapas	Responsable	Especificaciones	Referencias / Registros
<pre> graph TD Start((Asignación de consultas FILES)) --> Step1[Contacto con cliente y recolección de información] Step1 --> Step2[Armado y envío de cotización] Step2 --> Step3{¿Compra?} Step3 -- SI --> Step4[Pago] Step3 -- NO --> Step5[Pregunta al cliente por recotización] Step5 --> Step2 Step4 --> Step6[Emisión de aéreas y confirmación de servicios] Step6 --> Step7[Envío de documentación al pasajero] Step7 --> Step8[Servicio post venta y post viaje] Step8 --> End[FIN] </pre>	<p>Asignación de las consultas a los vendedores.</p> <p>Llamar al pasajero para confirmar información y recabar datos relevantes para realizar la cotización de acuerdo con las necesidades del cliente. Ofrecer paseos y seguro de viaje.</p> <p>Reserva de aéreos en GDS, cotización de alojamientos, traslados asistencia, y todo lo que el pasajero haya solicitado.</p> <p>Diferentes métodos de pago con los que pueda abonar el cliente: tarjeta de crédito, transferencia bancaria o directamente en la agencia.</p> <p>Emitir boletos aéreos, alojamiento y servicios contratados.</p> <p>Envío de documentación del viaje al pasajero. Informar la documentación necesaria para viajar.</p> <p>Modificaciones en los servicios que realice el cliente luego de efectuada la compra. Evaluación del viaje.</p>	<p>Agente de viajes</p> <p>Agente de viajes</p> <p>Agente de viajes</p> <p>Agente de viajes</p> <p>Operaciones</p> <p>Operaciones</p> <p>Operaciones</p>	<p>Planilla de Registro</p> <p>Registración en planilla de seguimiento dejando explícito si el cliente atendió, no atendió y la información de la llamada.</p> <p>Sistema Safari utilizado por la empresa donde se registra todo acerca del file</p> <p>Se registra en la base de datos de la empresa.</p> <p>Sistema Safari</p> <p>Puede ser vía mail, por whatsapp o retirar de forma física en la agencia.</p> <p>Se carga en sistema Safari cualquier cambio que haga el vendedor. Encuesta de satisfacción.</p>	

Con toda esta información, entendemos que se evitan una gran cantidad de errores y muchas tareas dejarán de duplicarse. A su vez, cualquier empleado puede contar con ello en caso de dudas y será un soporte físico.

Entendemos que para un nuevo empleado que cumpla tanto la tarea de vendedor como de operador, podrá facilitar su inducción el contar con este respaldo ya que tendrán detalladamente los pasos a seguir en cada etapa de trabajo y esto permitirá que sean más independientes a la hora de desarrollar sus tareas.

Entrevistas

Las entrevistas fueron de vital importancia para poder concluir con los objetivos de la consultoría. Que sean semi estructuradas hizo posible contar con una gran interacción con los entrevistados y eso generó gran acceso a información y conocimientos que fueron volcados para el desarrollo de la consultoría, permitiendo también realizar preguntas que surgieron de lo conversado con cada uno y no estaban previamente estipuladas.

Entrevistas dentro de la empresa

Las entrevistas dentro de la organización hicieron posible comprender en profundidad la realidad actual, obteniendo información muy valiosa de donde se encuentra Gondrand y donde pretende estar.

Descripción Facundo Silveira

Facundo ingresó a la empresa en noviembre de 2018, haciendo sus primeras armas en el rubro turístico y más precisamente como agente de viajes. Con 32 años y experiencia en otros sectores asociados a ventas fue formando su perfil acompañado de compromiso, responsabilidad y empatía que lo caracteriza.

Actualmente, sus principales tareas son de ventas y asesoramiento, aunque el cargo posee muchas funciones secundarias asociadas.

Descripción Carlos Pereira

Carlos lleva gran parte de su vida en la empresa. Ha visto crecer y desarrollarse cada área de la empresa a lo largo de los años. Con 48 años y casi media vida como agente de viajes. Actualmente, se dedica a muchas tareas siendo principalmente vendedor corporativo y referente del departamento de operaciones y emisiones.

Entrevistas empresas competidoras

Tener contacto con otras agencias de viajes competidoras, hizo posible conocer buenas prácticas que implementan ellos y que fueron claves para la realización de propuestas para la empresa, basando las mismas en gran parte por la información brindada por los competidores.

Descripción Martin Puig

Martin comenzó de muy joven como agente de viajes y por muchos años se dedicó exclusivamente a la venta pasando por diferentes empresas. En el año 2015, junto con 2 socios emprendieron por su cuenta creando Traveller Viajes, una agencia ubicada en el centro de Montevideo con más de 20 trabajadores. Actualmente sigue ligado no solo como socio sino trabajando en ventas y generando sinergia con diferentes agencias del país a las cuales les brinda soporte y asesoramiento.

Descripción Rodrigo Moratorio

Rodrigo comenzó sus primeras armas en la industria del turismo en WoOw Travel. Dentro de dicha empresa se dedicó a tareas de liderazgo, llegando a tener a más de 10 vendedores a cargo. Actualmente, se desempeña como soporte para los vendedores siendo el encargado del departamento de operaciones de Me Vuelo. La empresa comenzó en 2019 sus operaciones en Uruguay y Paraguay.

Descripción Rodrigo Maulelo

Rodrigo cuenta con muchos años de experiencia en el sector, con varios años trabajando para Despegar.com. Desde 2015 se es parte de woOw Travel. Fue referente del departamento de ventas y operaciones, siendo fundador y pionero en este último y luego como encargado toda la parte comercial de la agencia.

Entrevista referente

Contar con la visión externa de un profesional en administración y turismo, fue sustento de muchas de las temáticas abordadas. Principalmente su mirada sobre la importancia de mantener el personal y lo fundamental que es para el éxito de las organizaciones.

Descripción Gabriel Andrade

Gabriel cuenta con una gran trayectoria tanto en administración como en Turismo. Licenciado en Dirección de Empresas con maestrías y doctorados en el exterior se ha profesionalizado a lo largo de su carrera siendo un gran referente. Fue director de la Licenciatura en Dirección de Empresas Turísticas de la Universidad Católica del Uruguay y actualmente trabaja como consultor y a su vez está fuertemente ligado a la CAMTUR (Cámara Uruguaya de Turismo).

Conclusiones y reflexiones

Gondrand cuenta con una amplia trayectoria en el mercado de agencias de viajes en Uruguay. A pesar de ello, es importante destacar que en los últimos años ha sufrido una serie de cambios principalmente en la gerencia que trajeron aparejados resultados positivos y negativos.

La organización cuenta con un gran capital humano, profesional y responsable a la hora de brindar respuestas a los pasajeros. En este aspecto, entendemos que es un limitante que los vendedores tengan tantas tareas a realizar, ya que el tiempo que destinan a ello es tiempo que pierden de asesorar y vender.

A su vez, los cambios que presenta el mercado y la implementación de nuevas tecnologías generan nuevos desafíos y cada vez es más importante retener y fidelizar a los clientes frecuentes.

Por otra parte, la gran competencia que existe en el mercado uruguayo de agencias tradicionales hace que sea fundamental entender las necesidades de los trabajadores y los clientes, para así ajustarse a ello y brindar un servicio de calidad.

Por último, creemos que la empresa tiene un gran potencial que puede ser mejor aprovechado y ello generará mayores beneficios a todas las partes interesadas.

Reflexión final: Nicolás Hoffman

Poder llegar al final de la carrera que elegí, es algo que me llena de satisfacción y orgullo. Poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera fue un gran desafío.

El hecho de atravesar una pandemia en medio del trabajo final hizo que haya que adaptarnos a una nueva modalidad de trabajo, y sin dudas pudimos fortalecernos ya que aprovechamos todos los canales no presenciales para contactarnos con diferentes personas que intervinieron de diferente manera en nuestra consultoría.

Contar con Fabián Chiribao como compañero en esta instancia, fue algo que sin dudas marcará mi futuro. Junto a él, realizamos el proyecto final de Turismo cuando finalizamos el liceo, y juntos decidimos comenzar la Licenciatura, etapa que transcurrimos a la par. También compartimos muchos años trabajando en las mismas

empresas, ambos abocados al rubro de agencias de viajes. La temática del proyecto fue un gran motivador para ambos.

Sin lugar a duda, todos los conceptos adquiridos fueron en gran medida herramientas que nos brindaron los docentes a lo largo de la carrera. El resultado de esta consultoría es en parte por todo su apoyo y dedicación.

Por último, agradecer a mis padres que con un gran esfuerzo me dieron la posibilidad de estudiar la carrera que seleccione para mi futuro y estuvieron junto a mí en todo este proceso.

Reflexión final: Fabián Chiribao

Como reflexión final, es importante destacar las etapas por las cuales transitamos el trabajo de consultoría. Sin lugar a dudas el camino recorrido no ha sido fácil, hubo momentos de incertidumbre, presión, frustración, alegría y satisfacción.

Nos enfrentamos a un contexto totalmente inesperado que llevó a modificar la forma de trabajo, en donde tuvimos que adaptarnos a una nueva modalidad y realidad que fue la de intercambiar conceptos, ideas, y realizar entrevistas a través de plataformas online. De todas maneras, esto llevó a redoblar esfuerzos y fue tomado como un desafío que debió superarse con dedicación y responsabilidad.

Por otra parte, el hecho de realizar el trabajo junto a Nicolás Hoffman compañero y amigo desde la etapa liceal genera doble satisfacción teniendo en cuenta lo extenso y disfrutable que ha sido transitar la carrera académica a la par.

A su vez, agradecer a mi familia por haberme brindado la oportunidad de estudiar y formarme profesionalmente en lo que realmente me apasiona. Por último, quiero destacar a todos los docentes que estuvieron presentes a lo largo de la carrera brindando conceptos, experiencias y herramientas que han sido fundamentales para el crecimiento personal y profesional.

Bibliografía

- Gondrand Viajes. (2020). Nuestra empresa. febrero 2, 2020, de Gondrand Viajes Sitio web: <https://www.gondrand.com.uy/empresa>
- DÍAZ MARTÍNEZ, C,(2004), Teoría y metodología de los estudios de la mujer y el género. Policopiado, Neuquén, Octubre 2004
- Ezequiel Ander Egg. (1987). Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Hvmánitas.
- Constitución de la República Oriental del Uruguay (2015). Ley de Turismo: ley n° 19 253.

- OMT. (2020). Glosario de Términos de Turismo. junio 9, 2020, de Organización Mundial del Turismo Sitio web: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Centro Europeo de Postgrado. (2019). Las Agencias de Viajes: tipos, funciones, estructura y productividad. junio 10, 2020, de CEUPE Sitio web: <https://www.ceupe.com/blog/las-agencias-de-viajes.html>
- Entorno Turístico. (2018). Tipos de servicios y productos que ofrecen las agencias de viajes. junio 10, 2020, de Entorno Turístico Sitio web: <https://www.entornoturistico.com/tipos-de-servicios-y-productos-que-ofrecen-las-agencias-de-viajes/>
- FUDE. (2019). ¿Qué servicios ofrecen las agencias de viajes? junio 10, 2020, de Educativo Sitio web: <https://www.educativo.net/articulos/que-servicios-ofrecen-las-agencias-de-viajes-1099.html>
- (Amadeus y Future Foundation, 2015). Future Traveller Tribes 2030: Understanding Tomorrow's Traveller.
- Carlos Paquito. (2017). Planificar la estrategia según las fases del ciclo de compra del viajero. junio 10, 2020, de Hosteltur Sitio web: https://www.hosteltur.com/120179_planifica-tu-estrategia-fases-ciclo-compra-viajero.html
- Pérez, M. J. C. (2016). Operaciones y gestión de empresas turísticas: teoría y práctica. Sitio web: <http://ebookcentral.proquest.com>
- Hosteltur. (2014). GDSs Hoteles ¿Qué es un GDS y qué beneficios aporta a tu hotel?. junio 11, 2020, de Hosteltur Sitio web: https://www.hosteltur.com/comunidad/003459_promocionar-un-destino-con-twitter-experimento-experiencias-menorca.html
- Stock Logistic. (2016). IATA: La Asociación de Transporte Aéreo Internacional. junio 11, 2020, de Stock Logistic Sitio web: <https://www.stocklogistic.com/que-es-la-asociacion-de-transporte-aerea-nacional/>
- Aida Navarrete. (2012). Sistema Amadeus y Sabre. junio 12, 2020, de Promotursv Sitio web: <https://promotursv.wordpress.com/2012/10/30/sistema-amadeus-y-sabre/>
- FAO. (2015). Plantilla de buenas prácticas. junio 12, 2020, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Sitio web: <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>
- Ana Bellido. (2017). ¿Qué es 'Amadeus'? junio 12, 2020, de Delena Formación Sitio web: <https://delenaformacion.edu.es/curso-software-amadeus/>
- República Oriental del Uruguay. (2017). Decreto N° 86/017. junio 12, 2020, de IMPO Sitio web: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/86-2017>
- Elisa Crestan. (2017). El Comportamiento del Nuevo Consumidor Turístico. junio 12, 2020, de IDUS Sitio web: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/75895/El_comportamiento_del_nuevo_consumidor_turistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Olivero, N. & Russo (2013), V. Psicología dei consumi: individuo, società, comunicazione. Seconda Edizione. Milano, Italy: Mc Graw Hill Education
- Matriz Foda. (2016). La Matriz Foda. junio 13, 2020, de Matriz Foda Sitio web: <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- José Luis Ramírez Rojas. (2019). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. México: IIESCA.
- Fabián Chiribao y Nicolás Hoffman. (2020). Encuesta de Satisfacción para Gondrand. junio 29, 2020, de Jotform Sitio web: <https://form.jotform.com/201603309870652>

Anexos

Extensión Marco Normativo

Otras definiciones que se consideran se obtienen del Decreto N°86/017 publicado en marzo de 2017.

Artículo 1.- Son Agencias de Viajes las empresas, personas físicas o jurídicas, cuya actividad consiste en prestar servicios a los viajeros, actuando como intermediarias entre éstos y los demás prestadores de servicios turísticos, o suministrando sus propios servicios.

Las Agencias de Viajes, según las funciones y actividades que desarrollen, serán clasificadas en: A) Agencias de Viajes y Turismo, B) Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas, C) Agencias de Viajes de Venta de Pasajes y Excursiones, D) Agencias de Viajes de Transporte Turísticos, E) Agencias de Viajes Turísticas Nacionales y F) Representaciones de Agencias de Viajes y Turismo.

Artículo 2.- Son Agencias de Viajes y Turismo aquellas que domiciliadas en el territorio nacional desarrollen las siguientes actividades:

- a) Reservar y vender pasajes nacionales e internacionales en cualquier tipo de transporte debidamente autorizados para ello por los transportistas respectivos.
- b) Reservar y vender alojamientos y demás servicios turísticos del exterior.
- c) Proyectar, promover y vender itinerarios y excursiones colectivas e individuales, bajo el sistema de "Todo incluido" a desarrollarse fuera del territorio nacional.
- d) Reservar y vender bajo su exclusiva responsabilidad excursiones colectivas e individuales organizadas por otras Agencias nacionales o extranjeras.

Las Agencias de Viajes y Turismo, para obtener la inscripción en el Registro de Prestadores de Servicios Turísticos deberán justificar:

- 1) Que están debidamente autorizadas por los transportistas nacionales e internacionales para vender sus servicios.

2) Que poseen personal idóneo en la elaboración de tarifas de transporte, y en la programación de excursiones internacionales, demostrando en forma documentada la idoneidad profesional.

3) Que poseen tarifarios internacionales actualizados en materia de transportes terrestres, aéreos, marítimos, hoteles y servicios turísticos en general.

4) Que poseen en el exterior corresponsales debidamente autorizados por los respectivos gobiernos, que aseguren el servicio turístico ofrecido.

5) Que poseen servicios computarizados de reservas.

Artículo 10.- Las Agencias de Viajes y Turismo, Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas, Agencias de Viajes de Ventas de Pasajes y

Excursiones, las Agencias de Viajes de Transporte Turístico, Agencias de Viajes Turísticos Nacionales y las Agencias de Representaciones de Agencias de Viajes y Turismo deberán:

1º) Cumplir estrictamente con las reglamentaciones en materia de tarifas de transportes aéreos, marítimos o terrestres y de hoteles.

2º) Ser veraz en la información que brinde al usuario directamente o a través de la publicidad, la cual debe indicar exactamente los servicios ofrecidos.

3º) Colaborar con el Ministerio de Turismo y demás organismos nacionales y departamentales vinculados al turismo para el fiel cumplimiento de este reglamento, con la promoción turística de nuestro país y con la tecnificación de la profesión del Agente de Viajes y Operador Turístico.

Artículo 11.- Las Agencias de Viajes antes señaladas no podrán:

a) Cumplir actividades turísticas distintas a las autorizadas por el Ministerio de Turismo de acuerdo a su categoría;

b) Acreditar como empleado o gestor de la Agencia de Viajes a personas que no figuren en la Planilla de Trabajo.

c) Desarrollar actividad no especificada en este reglamento, salvo que haya sido autorizada por el Ministerio de Turismo.

Artículo 22.- Se entiende por turismo interno, la actividad turística realizada por los residentes dentro del país en el que tienen residencia habitual.

Artículo 23.- Se entiende por turismo internacional la suma del turismo receptivo y emisor, lo que conforma el flujo turístico que atraviesa las fronteras nacionales.

Entrevistas dentro de la empresa

Entrevista Facundo Silveira de Gondrand

Trayectoria en la empresa, experiencias anteriores y características personales:

Ingrese a la agencia hace más de un año y medio, siendo una apuesta por parte de la empresa ya que no contaba con experiencia en el rubro. Mi contacto con Gondrand es debido a que uno de los dueños de la organización me conocía personalmente desde hace varios años y me presentó la oportunidad de comenzar a trabajar allí. Desde que comencé estoy en el departamento de ventas, de operaciones, y asistencia de diferentes cosas. Arranque trabajando 4 horas, y luego teniendo una buena performance, me pasaron para las 8 horas, un horario más completo.

Anteriormente estaba en un rubro que no tiene nada que ver con el turismo, más precisamente en telecomunicaciones, y tampoco el trabajo que realizaba se vinculaba con las ventas, yo estaba más en la parte de administración y logística, pero creo que eso me ayudó a entender las cosas de lo que es el rubro, y el mecanismo de trabajo dentro de una agencia.

En lo que respecta a cualidades mías, me gusta lo que hago, soy buen entendedor, me considero una persona proactiva, tengo buena empatía con los clientes, un poco perfeccionista, y soy ordenado.

Descripción de cargo y tareas que desempeña actualmente.

Comencé en el área de ventas, pero esto ha ido mutando con el correr del tiempo. He sido asistente de uno de los directores de la empresa, compartiendo sus ventas, es decir, haciendo cotizaciones para clientes de ella. También he trabajado en el manejo de las redes sociales, armado de paquetes, y contestando consultas que ingresan por ese medio. Y luego ventas de clientes personales, que eso considero que es mi fuerte. Esto fue cambiando porque he ido agarrando experiencia, al principio yo trabajaba en el local de carrasco, muchas veces estaba solo o con una compañera y no tenía en quien apoyarme para quitarme las dudas, luego me pasaron para el local de pocitos y me sentaron al lado de una persona que está hace mucho tiempo en la agencia, con mucha experiencia, de la cual adquirí muchos conocimientos y eso llevó a que me pueda desenvolver solo mucho mejor, y las ventas comenzaron a aumentar.

¿Todas las tareas que desempeña son de ventas?

No, es más también de lo que sería operaciones. Yo por ejemplo hago una venta pero sigo los movimientos que haya en los hoteles, si cambian los precios, o diferentes opciones que le pueda dar al pasajero, también estoy en la parte de redes, pero también estamos en la operativa. Yo, como los demás vendedores, no es solo ir a captar un cliente, cotizarle y cerrar la venta, luego también seguimos todo lo que respecta a la operativa.

Según lo que nos comentas, vos tenes hoy en día un cargo que es de venta, pero tu trabajo indirectamente tiene un montón de tareas que no son de venta, que te insumen tiempo, pero que son fundamentales para que la venta se lleve a cabo. ¿Podrías afirmar que si no realizas las otras tareas no podrías llevar a cabo la venta?

Si, todo me sirve para finalizar la venta, yo no es que hablo con un pasajero le pregunto que quiere, hago la cotización y listo, también hay un seguimiento de la cotización, de lo que pretende el cliente, pero no es solo un trabajo de venta.

¿Una vez que finaliza la venta, vos crees que entran un montón de diferentes actores que te hacen hacer cosas de operaciones, administrativas? ¿Sentís que tu puesto te infiere a hacer diferentes cosas que tal vez no serían la que refieren a tu cargo directamente?

Si, en lo administrativo, un vendedor se encarga de cargar los files, que los precios estén cargados correctamente para que luego a administración no le genere ningún problema a la hora de hacer el pago de los servicios. También verificar que los hoteles no hayan bajado su precio, verificar el vencimiento de las reservas, todas esas tareas las hago yo.

Cuando estas realizando esas tareas, ¿Sos consciente que dejás de hacer tareas de ventas, y que ahí tendrías un costo de oportunidad del tiempo que le dedicas a eso vs el tiempo que podrías estar vendiendo? ¿Lo habías pensado?

Si, no lo tengo muy analizado porque como son tareas que realizo diariamente, ya las tengo adquiridas, entonces no lo tengo muy analizado.

Opinión sobre la creación de un departamento de operaciones que se encargue de las reservas con proveedores y optimización de costos tanto en tiempo como en dinero.

Le daría más dinamismo, yo capaz estoy haciendo una cotización, la termino y después tengo que hacer cosas operativas, en vez de hacer otra cotización y demoró más tiempo. Capaz que una cotización que me lleva 3 horas, si tengo a alguien que me realice la parte operativa, demoraría una hora.

O mismo ese trabajo que nos decías de buscar si los hoteles bajan que a vos te lleva un tiempo, si tuvieras una persona que se dedique a eso, ¿te ayudaría?

Si totalmente, yo reviso por semana, cada tanto reviso una planilla que tengo con los hoteles reservados y me fijo si bajan. Pero hay veces que, por ejemplo, yo reservo un hotel un lunes, el viernes baja su tarifa, y yo recién lo vuelvo a revisar el otro lunes, y subió de nuevo, entonces ahí me perdí esa oportunidad. Capaz si hay alguien haciéndolo más seguido pueden haber más oportunidades.

Entendemos que por el trabajo que llevas muchas veces no debes tener el tiempo suficiente para hacerlo. ¿Vos revisas todos los hoteles que reservas? ¿O tienes cierto parámetro a la hora de hacerlo?

Lo de los hoteles lo reviso una vez por semana. A veces puede pasar que justo esté buscando un mismo hotel con fechas similares y me acuerdo de una reserva que hice y si me llama la atención el precio ahí voy me fijo.

¿Compartís que sería muy positivo tener una persona a la cual les puedas delegar todo ese tipo de tareas operativas, ya sea desde reservar los hoteles, verificar las fechas de vencimiento de los mismos, si luego los precios bajan, hasta el envío de vouchers a los clientes?

Sí totalmente, porque muchas veces tenes que entrar al operador, sacar el vouchers, ver la reserva en qué estado esta, si no tuvo ningún cambio, y eso insume mucho tiempo. Capaz si hay una persona atrás que se encargue de todo eso, yo estaría abocado 100 porciento a mis cotizaciones.

Comentarios acerca de los diferentes canales en que llegan los clientes a él y si cree que se gestiona de forma correcta actualmente.

La mayoría de mis clientes son boca a boca, he conseguido a lo largo de este año y medio hacer una cartera mía de clientes, que luego esos mismos le comentan a algún conocido que me consulta, y así fue aumentando la cadena. También tengo algunos que me pasaron, que ingresaron por las redes sociales.

Las redes sociales han ido cambiando, han sido todo un tema dentro de la agencia, se han manejado de diferentes maneras, mejores, peores, etc., pero es un tema para mejorar el canal de redes. El mío propio yo no me quejo, porque la mayoría de mis clientes nuevos, los he fidelizado, que obviamente es como todo, hay un tema de que hay gente que después viaja por otro lado, u compra directamente desde internet.

Pero pienso que las redes sociales se pueden mejorar, más hoy en día que está vacante la posición de community manager.

Respecto a los viajes de negocios, ¿trabajas con ese público?

He realizado varias licitaciones para el estado, más que nada de aéreo, pero no manejo ninguna cuenta de algún ente público y tampoco empresas privadas. Lo mío es más turístico, me gusta vender vacaciones y no dedicarme a lo corporativo.

Con respecto al segmento vacacional que manejas, ¿Podrías describirnos las diferentes etapas en la realización de una venta para un cliente retail?

Si, comienza cuando alguien me contacta, y me consulta por un paquete. Ahí le hago diferentes consultas, como que fechas tiene disponibilidad para viajar, cuantas personas serían, y luego le cotizo. Lo primero que hago es buscar el vuelo, nosotros somos IATA entonces si tenemos la posibilidad de emitir se emite en Gondrand, pero si puedo conseguir mejor precio con algún operador lo hago, siempre busco mejor precio. Después busco el hotel, traslado y armó un PDF, dependiendo del canal ya sea mail o WhatsApp se lo envió.

Si me dice que si, ya se realiza la reserva, se reserva todo, en caso de que el hotel se pueda pagar más adelante, le pido una seña que consta del costo del aéreo y un plus de dinero. Por ejemplo si el hotel da una utilidad de 200 dólares, yo le pido el costo del aéreo más 100 dólares. En caso de que la respuesta sea negativa o que el cliente no conteste la cotización que le envíe, ahí espero y a la semana le escribo para ver qué le pareció la cotización, si quiere hacer algún cambio, u ver otra posibilidad.

Si el cliente paga la totalidad del viaje, se reserva todo y luego voy monitoreando si el hotel baja.

Esto que nos comentas, ¿es un proceso que esté formalizado en la empresa, o cada vendedor lo hace a su manera?

Si, cada vendedor tiene su forma de mandar la cotización, su formato, y sus precios.

A la hora de reservar un hotel, ¿se reserva por precio, afinidad, seguridad que brinde el proveedor, o queda a decisión de cada vendedor?

Depende de cada vendedor, en mi caso yo lo hago por precio, pero si tengo una diferencia chica, voy con la persona que tenga más afinidad y ya me haya dado seguridad en algunos casos.

En relación a la sinergia de los diferentes departamentos, crees que poseen un enclave perfecto o hay falencias en la conexión entre ellos.

Yo creo que el sistema funciona, pero siempre hay cosas para mejorar. Si me preguntas si funciona te digo que sí, pero se puede mejorar. Considero que la comunicación es vital en la agencia, acá cada vendedor tiene su forma de manejarse, sus diferentes vías de comunicación con el área administrativa, ya sea por Skype, o llamada por interno, pero cada uno se maneja como quiere. Hay vendedores que no hacen files por dos semanas y después hace todos en una, yo como soy, los hago en el momento, pero hay compañeros que son más desestructurados.

En base a lo que nos comentas, consideras que es positivo o negativo que cada vendedor sea independiente, que por ejemplo los vendedores tengan diferentes maneras de enviar la cotización, u que quizás un cliente se lleva experiencias diferente si es atendido por un vendedor u otro.

Creo que sería bueno que sea todo igual. De todas maneras, el precio debe ser manejado por cada vendedor, que eso por un lado está bueno. Por ponerte un ejemplo que puede llegar a pasar, si un pasajero mío, me pide precio a mi, no va a pedirle a otro vendedor de la agencia, pero te puede pasar en redes sociales que sin querer se le manda al mismo cliente, dos cotizaciones diferentes, con formato totalmente distintos y eso no está bueno.

¿Qué piensas sobre la gestión de procesos y si ellos son aplicados en la actualidad por la empresa?

Si pienso que existen procesos, pero lo hace cada uno. Es decir, nadie me dice las formas de como tengo que hacer las cosas, cada uno lo hace a su manera. No tengo detallado los pasos a seguir a la hora de hacer una venta, y tampoco a la hora de la posventa, tampoco me lo exigen, en ese sentido tengo libertad total.

¿Cómo crees que podrías optimizar su tiempo y aumentar las ventas?

Considero que si me sacasen el tema administrativo y operativo, obviamente canalizaría todo en ser 100 por ciento ventas. Con eso optimizaría mucho más el tiempo, no tendría que estar pendiente de buscar hoteles, o estar haciendo los files para la parte administrativa, que corresponde más a la parte operativa que hoy en día hago.

Trayectoria en la empresa, experiencias anteriores

Trayectoria en la empresa 20 años, experiencias anteriores ninguna, fue el primer y único trabajo. Dentro de la empresa estuve en diferentes sectores, comencé de cadete, luego asistente administrativo, asistente de venta, operaciones y actualmente en ventas.

Descripción de cargo y tareas que desempeña actualmente.

Hoy en día el cargo que desempeñó se divide en un 70 por ciento en ventas y el restante en tareas de operaciones. Actualmente soy el gerente de operaciones, pero es muy básico, se basa en la emisión de aéreos, controlar la parte administrativa, de cerrar los files, que se facturen correctamente, que los costos estén bien y ayudar a las nuevas generaciones.

En base a lo que nos comentas de las tareas que desempeñas de operaciones, ¿consideras que por tu experiencia tiene una ventaja competitiva que ese trabajo lo realices vos? ¿O cualquier vendedor si se lo capacita lo podría hacer?

Depende de qué tarea, en Amadeus y lo que respecta a emisiones de aéreos es la más específica en la que podría decir que si, en las otras tareas las puede hacer cualquiera.

¿Crees conveniente separar las emisiones de aéreos de las operaciones como se hace en otras agencias?

Si claro, lo puedes hacer cuando tenes un volumen de venta. De hecho fue así en su momento, cuando vos tenes un volumen importante justifica que vos tengas a alguien a quien no lo molestes para otra cosa. Cuando yo trabajaba en operaciones, me pasaba de estar emitiendo para 10 vendedores uno tras otro, y los errores se dan cuando se interrumpen el trabajo. Por eso se trabajaba en una oficina con puertas cerradas y no entraba nadie.

En esa época el departamento de operaciones se dedicaba a la emisión de aéreos, mejoras de tarifas y reservas de servicios. Éramos 6 personas dedicadas exclusivamente para eso, y había 15 vendedores.

Otra de las tareas que mencionaste que hacías vinculadas a operaciones es el tema del cierre de los files y verificar que se facturen correctamente, ¿consideras que es más productivo contar con una persona que realice ese trabajo y que a su vez tenga otras tareas asociadas a operaciones y que vos puedas dedicarte exclusivamente a las ventas y emisión de aéreos?

Si claro, pero siempre tenes que encontrar a alguien que lo maneje bien. Primero tiene que ser alguien responsable, que tenga cierto carácter y que entienda bien lo que hace, si no puede cometer muchos errores que eso repercute en otros sectores de la empresa.

¿Crees que sería importante un muy buen conocimiento y una buena inducción para conseguir una persona que pueda hacer la tarea de operaciones y que pueda volver revitalizar ese departamento que estuvo en algún momento?

Lo que pasa es que es un ciclo, vos primero tenes que crecer, es como la economía en sí, vos comenzas generando la demanda y después la oferta, es muy difícil que obligues a que se genere la demanda, primero tenes que crecer vos en producción para después generar, sino tenes puestos por las dudas. Es como una fábrica que tengas 10 personas en una línea de producción cuando en realidad estás produciendo una botella por día.

Hoy en día vos tenes que cargar al que está hasta que este te diga que se necesita otro, sino crecen las ventas no tiene sentido.

Actualmente tenes que conseguir a alguien que más allá de lo que te haga, tenga cierta capacidad de control, sino la cosa se puede descarrilar. Si vos metes a alguien nuevo que por más que sepa a hacer las cosas, y no hay un superior el cual marque los límites, puede terminar en cualquier cosa. Siempre alguien de jerarquía tenes que tener en ese departamento.

¿Vos pensas que el departamento de operaciones tiene que estar conformado por más de una persona?

Siempre tiene que haber alguien que tome la decisión final. Cuando son más de uno, vos tenes a alguien que hace los mandados y otro que dice si o no. Cuando éramos 6 en operaciones, había uno que mandaba, te decía esto no lo haces o esto si lo haces.

Pienso que el departamento que quieren proponer debe tener una persona de jerarquía, la cual tenga otra persona en la cual pueda apoyarse para realizar otras tareas. Aparte esa persona te lleva mucho tiempo inducir y explicarle como funcionan los sistemas, yo hasta el día de hoy sigo aprendiendo cosas nuevas.

En relación a la sinergia de los diferentes departamentos, crees que poseen un enclave perfecto o hay falencias en la conexión entre ellos.

Para mi hay buena sinergia, lo que hay es escasez de un procedimiento claro. Que vos el día que te sientas en tu escritorio te digan este es el manual operativo que vos siguiéndolo no te vas a trancar en la venta, ni tampoco vas a generarle problema al que está en la operativa o administración.

¿Qué piensas sobre la gestión de procesos y si ellos son aplicados en la actualidad por la empresa?

Considero que los procesos en la agencia son claros, pero no están plasmados en donde la persona lo vea todos los días, en donde el empleado tenga claro que lo debe hacer, que no se vaya a mover y el siguiente paso en la cadena le diga no, te faltó hacer otra cosa. Si vos tenes un manual operativo tenes bien en claro los pasos que debes seguir.

Si vos no lo tienes escrito en un papel, al principio a los nuevos les cuesta porque nadie nació sabiendo, y es mucho más fácil tenerlo en un manual a donde puedas dirigirte cuando tienes una duda, a que una persona te lo esté explicando varias veces.

Mismo a la hora de reclutar se ganaría tiempo de capacitar porque vos tendrías para darle una semana antes de que ingrese a tu empleado nuevo el manual de procesos, para que ya sepa lo que tiene que hacer y cómo hacerlo. Esto no porque tus compañeros no te lo vayan a decir, sino para que sientas cierto grado de

independencia y no tener que estar esperando a que tu compañero se libere para quitarte la duda.

Opinión sobre la creación de un departamento de operaciones que se encargue de las reservas con proveedores y optimización de costos tanto en tiempo como en dinero.

Para mi traería un beneficio principalmente en las ventas y rentabilidad de la empresa. También traería un orden, que yo como vendedor pienso que es fundamental, las personas cuando tiene muchas funciones no se centran solo en una, o no da el 100 por ciento a una. En cambio, si vos tenes un departamento de operaciones dedicado exclusivamente a eso, va a ser más rentable. El vendedor no puede estar atendiendo un cliente, con la cabeza de si puede bajar un hotel para otro pasajero, eso no esta bueno y repercute en la satisfacción del pasajero.

	FACUNDO SILVEIRA	CARLOS PEREIRA
Trayectoria en la empresa y experiencias anteriores	Ingrese hace más de un año y medio a Gondrand. Desde mis comienzos me desempeñe en el área de ventas y operaciones. Anteriormente trabajé en el rubro de las telecomunicaciones, en el área administrativa y de logística.	Trabajo en la agencia hace 20 años. Es mi primer y única experiencia laboral. Desde mis comienzos hasta hoy en día desempeñe tareas en diferentes sectores. Algunas de estas fueron, cadetería, asistente administrativo, asistente de ventas, operaciones y ventas
Tareas que desempeña actualmente en la agencia	Mi tarea principal es ventas, pero una vez que el cliente concreta su compra, realizo trabajos de operaciones. También ayudo al manejo de las redes sociales, en el armado de paquetes y contestando consultas que ingresan por ese medio.	Hoy en día las tareas que desempeñó se dividen en un 70 por ciento en ventas y el restante en tareas de operaciones. Actualmente soy el gerente de operaciones, pero son tareas muy básicas. También debido a la experiencia y antigüedad en la organización ayudo a las nuevas generaciones.
Que piensa acerca de la gestión de procesos y si ellos son aplicados en la organización	Pienso que existen procesos en la empresa, pero cada uno lo hace a su manera. No tengo detallado los pasos a seguir a la hora de la venta, tampoco en el postventa, en ese	Considero que los procesos en la empresa son claros, pero no están plasmados en donde la persona los vea todos los días. Opino que la existencia de procesos brinda independencia al empleado

	sentido tengo libertad total.	y ayuda a la hora de tener que capacitar a los nuevos.
Opinión sobre la creación de un departamento de operaciones en la organización	Le daría más dinamismo, yo capaz estoy haciendo una cotización, la termino y después tengo que hacer cosas operativas, en vez de hacer otra cotización y demoró más tiempo. Capaz que una cotización que me lleva 3 horas, si tengo a alguien que me realice la parte operativa, demoraría una hora.	Para mi traería un beneficio principalmente en las ventas y rentabilidad de la empresa. También traería un orden, que yo como vendedor pienso que es fundamental, las personas cuando tiene muchas funciones no se centra solo en una, o no da el 100 por ciento a una.
Opinión acerca de la sinergia entre los departamentos de la organización	Yo creo que el sistema funciona, pero siempre hay cosas para mejorar. Si me preguntas si funciona te digo que sí, pero se puede mejorar. Considero que la comunicación es vital en la agencia, acá cada vendedor tiene su forma de manejarse, sus diferentes vías de comunicación con el área administrativa, ya sea por skype, o llamada por interno, pero cada uno se maneja como quiere.	Para mi hay buena sinergia, lo que hay es escasez de un procedimiento claro. Que vos el día que te sientas en tu escritorio te digan este es el manual operativo que vos siguiéndolo no te vas a trancar en la venta, ni tampoco vas a generarle problema al que está en la operativa o administración.

Entrevistas empresas competidoras

Entrevista Martin Puig de Traveller Viajes

Trayectoria en la empresa, experiencias anteriores

Yo arranque en el turismo en el año 2017/2018 en una agencia de viajes formando parte del área de emisiones, la misma se llamaba Mundo Turismo, y luego pasó a llamarse Simply. Posteriormente estuve un año y medio desvinculado al turismo y retomé contacto con el sector en la agencia llamada Uru Travel, y finalmente en este emprendimiento propio junto con dos socios que se llama Traveller Viajes.

Descripción de cargo y tareas que desempeña actualmente.

Esta es una modalidad la cual me costó adaptarme porque pasar de ser empleado a ser uno de los socios, pero además empleado a la vez, tenía su lugar para acomodarse. Digamos que la agencia tiene un gerente general en donde yo no realizo las tareas principales, pero al ser uno de los socios asesoro y tengo injerencia en ello. También me encargo de la operativa de los aéreos, emisiones, por supuesto ventas, el cargo sería ejecutivo de cuentas, atiende corporativo entre ellos otras agencias de viajes y corporativo propiamente dicho, algunos clientes particulares y por supuesto al ser uno de los socios también atiende otras áreas de reojo.

Funciones del vendedor en la empresa. Características del rol que debe cumplir.

Nuestra idea principalmente era que el vendedor estuviera más concentrado en la venta y se desligara no por completamente, pero no tuviera tanta incidencia en otros tipos de operativas que se trata de encargar administración. No es que solo vende y se tira para atrás, pero digamos que no es el encargado de hacer los cupones de las tarjetas, los recibos como pasa en otras agencias, pero por supuestamente el cobro depende de él, quien llama al pasajero cuando queda un saldo y ese tipo de situaciones.

Digamos que las funciones son la venta, hacer el file correspondiente, y después deriva al pasajero a administración para el pago. Lo mismo con el tema de servicios, que hay otra parte atrás que es el departamento de operaciones que se encarga de mejorar los costos de los servicios y maximizar las utilidades.

Lo que esperamos que muchas veces es lo más difícil de conseguir, es lograr cierto compromiso, que se ajuste a determinadas reglas, pero no es solo el tema de la venta a lo que nos centramos, que por supuesto es algo importante no lo vamos a negar, pero debe tener determinada actitud y valores.

¿Es necesaria la existencia de sinergia entre los diferentes departamentos? ¿Realizan tareas en cadena?

En esta pregunta me podría extender muchísimo, pero voy a intentar ser lo más corto posible. Lo más difícil en una organización es que el trabajo en equipo salga bien, es sabido, estudiado y comprobado que las habilidades de un equipo superan siempre cualquier habilidad individual todos los casos. Se han hecho estudios de todo tipo, y se sabe que el equipo es la clave para todo, el tema es cómo congeniar, como hacer para que esa sinergia sea de la mejor manera. Una de las cosas que para mí es clave, uno de los grandes desafíos, es entender que la empresa somos todos, parece algo banal, pero en la práctica tiene muchísimo que ver. Lo ves mucho en los deportes, es

muy obvio y no tanto en las organizaciones, incluso cuando se habla de la empresa como un tercero, la empresa es un montón de papeles dentro de un cajón, eso por un lado puede ser el concepto de empresa, pero la empresa en realidad son las personas, termina siendo eso.

Esa disociación de ellos y nosotros ya sea gerencia dueños y empleados para un lado para el otro, o ventas y administración, hace que a veces esa sinergia no se dé, de la mejor manera. Pero sin dudas coordinar las diferentes áreas es lo más difícil.

Te pongo un ejemplo cortito de un cuadro de futbol, vos estas en un partido de fútbol, y yo juego de número 5 en la mitad de la cancha y viene un rival y elude a un compañero, yo lo que hago inmediatamente es dejar mi posición, e ir a cubrir la posición de otro. Eso es tan evidente en el deporte que nadie lo cuestiona, pero en las organizaciones estamos cansados de escuchar, ese no es mi trabajo, no me pagan por eso, que yo creo que lo más complicado para una buena sinergia, es comprender que hay veces que debemos cumplir las funciones de otro.

¿Actualmente trabajan con un departamento de operaciones? En caso afirmativo, sus funciones principales.

Si, contamos con un departamento de operaciones el cual tiene diferentes funciones, una de ellas es la que se vincula con la optimización de los servicios en cuanto a costo y calidad, lo que se hace a grandes rasgos se analizan las ventas a través del sistema contable, y se fija si el hotel reservado ya ingresó en gastos, si se puede mejorar el precio, o aumentar la categoría de la habitación por el mismo costo, para brindar un mejor servicio al cliente.

¿El departamento de operaciones existió desde el comienzo de Traveller o fue algo que se implementó luego que la empresa empezó ? ¿En que repercutió y cuáles fueron los principales aportes?

No siempre existió, Traveller empezó siendo de pocos integrantes y creció mucho y rápidamente, actualmente con la cantidad de vendedores y volumen ameritaba un proceso de operaciones. Se fue implementando de a poco, hubo algunos intentos que fallaron, que se fueron corrigiendo, lo que, si tenes que tener es una persona destinada a eso, es algo que se aplica en otras agencias, en la que tienen mayores volúmenes de ventas, no es algo que inventamos nosotros.

Es algo que se fue dando paulatinamente, pero los resultados han sido buenos, se ha comprobado que dedicar un recurso a esa actividad aumenta la calidad del servicio y las utilidades.

Yo creo que sin el departamento de operaciones te perdes la oportunidad del revenue, que hoy en día es muy importante para las agencias.

¿Que considera sobre la gestión de procesos y si son aplicados en la organización?

Para empezar, hay varios procesos, o protocolos como lo llamamos nosotros que es lo mismo, yo creo que cuanto más experiencia e idoneidad tiene la persona, tenes

que tener procesos, pero si lo matas a procesos lo limitas y cuanto menos sabe la persona más procesos tenes que tener, pero siempre tienen que estar en la organización porque son muy importante y son los que te brindan cierto orden para la empresa.

Son los que te dan una forma de hacer las cosas, tienen un criterio, es decir que abarcan muchas posibilidades, sino es en cada situación que te presentes, en cada caso ver que hago, cuando en realidad hay un criterio que podrías tomar en cuenta.

El exceso de procesos es lo que puede hacer a un área un poco menos inefectiva, sobre todo cuando las personas saben trabajar, y tienen idea de lo que hacen, si los llenas de procesos los vuelves más inútiles, al que tenes que llenar de procesos es aquel que no sabe mucho del rubro. Los procesos terminan siendo reglas, una forma de ir por un lado, pero tienen que existir, yo no soy un fanático de los procesos, pero estoy a favor de los protocolos.

Cuáles son los principales procesos que utilizan diariamente.

Están muchos direccionados al proceso de venta, con las entradas de consultas, también hay un proceso una vez que se concreta la venta, a la hora de cobrar también contamos con otro, en fin contamos con varios protocolos dentro de la empresa.

Entrevista Rodrigo Moratorio de Me Vuelo

Trayectoria en la empresa, experiencias anteriores y características personales.

Yo principalmente en WoOw creo que hice la mayor parte de mi carrera profesional, tuve alrededor de 5 años trabajando ahí, comencé en la parte de call center como trabajo part time, y creo que por un poco de ambición, de ganas y ciertas inquietudes fui avanzando dentro de la empresa. Los últimos dos años, capaz que estamos hablando de 2016 a 2018 estuve en la parte de woow travel directamente, ahí fui desempeñando distintos roles, mayormente liderando equipos de ventas y operaciones.

Personalmente considero que tengo buen relacionamiento interpersonal y eso es lo que me ha llevado a ir encontrando distintos desafíos.

Actualmente estoy trabajando en una agencia de viajes que se llama mevuelo, y para poner un poco en contexto es un proyecto de viajes para la parte de tecnología y también tiene un segmento de mercado más tradicional. Tenemos sede tanto en Uruguay como en Paraguay.

Descripción de cargo y tareas que desempeña actualmente.

Al estar en una etapa de parate del sector quizás es difícil delimitar los roles y tareas de cada uno, pero mi enfoque principal es el desarrollo del equipo de ventas tanto en Paraguay como en Uruguay y en cuanto a operaciones trabajamos en todo lo que es el desarrollo operativo de la empresa, vinculado a la gestión y mejora continua de procesos de trabajo. Todo lo que es la adquisición de nuevas herramientas para

mejorar tiempos de respuesta, visiones de cara al servicio que le brindamos a nuestro cliente, ese sería el desarrollo más operativo.

¿Actualmente trabajan con un departamento de operaciones? En caso afirmativo, sus funciones principales.

Si actualmente trabajamos con un departamento de operaciones. El trabajo de operaciones y ventas es algo que a medida que fuimos incursionando en el rubro nos dimos cuenta que van de la mano y son esenciales para el otro. Obviamente que si el equipo de ventas no vende, operaciones no tiene que operar, pero a grandes rasgos el departamento reserva el 100 por ciento de los servicios, se encarga del armado y envío de vouchers y es el contacto final con cada uno de los clientes, independientemente si es corporativo o cliente que viaja por placer.

Hoy en día en operaciones hay dos personas que hacen cada una de las tareas, también hacen un poco de soporte al vendedor, más como un trabajo de asistente, pero eso es por un tema de la estructura actual de la empresa que necesita de un plus fuera de su rol habitual si lo podemos decir de esa manera.

¿El departamento de operaciones busca optimizar los hoteles ya reservados por los vendedores?

Si, operaciones tiene tareas diarias que van de la mano al volumen de venta, es un proceso mecánico una vez que se concreta la venta en el cual hay ciertos pasos que ellos siguen, se vincula a la emisión de servicios, aéreos y entrega de vouchers.

Luego hay tareas de soportes que se vinculan más al vendedor, que actúa como un soporte a ventas. También hay tareas como el rebooking y encontrar nuevas reservas o mejorar utilidades.

¿Consideras que el departamento de operaciones es beneficioso para la empresa? Cómo crees que repercute en los vendedores.

Para esta respuesta voy a utilizar una comparación, en WoOw Travel lo que tuvimos fue inexperiencia, si había muchas ganas y creo que se terminaron haciendo buenas cosas, pero fuimos mutando mucho en su momento la forma de trabajar porque había mucho trabajo de operaciones que lo terminaban llevando a cabo los vendedores. Luego de unas pruebas nos dimos cuenta que el vendedor tenía vender y necesita una imagen de un operario, y esto hace directamente que aumenten mis ventas. Lisa y llanamente un vendedor tiene que vender, y no les voy a decir o que no se tome a mal, el vendedor no debe olvidarse de esa venta, pero si se tiene que focalizar en una nueva.

Para que eso suceda tiene que confiar en el trabajo de operaciones que es un fundamental, porque vender creo que puede vender no cualquiera, no quiero quitarle mérito, pero luego el servicio que acabas de vender debe tener determinada forma, tiene que ser las cosas que el cliente quiso y eso lo maneja operaciones. Me parece fundamental que en cualquier equipo de ventas que haya un equipo de operaciones.

Teniendo en cuenta que lideraste muchos equipos, nos puedes señalar cuán importante crees que es focalizar el trabajo para lograr mejores resultados.

Hay un tema de enfoque, creo que cuando tienes claro los objetivos y las tareas de cada participante es muchísimo más sencillo controlar eso y ajustar cosas para mejorar la performance de cada uno. En ese punto nosotros estábamos teniendo un ida y vuelta importante con cada uno de los vendedores, porque muchas veces no llegaban a los objetivos, o no estaban a gusto con las tareas que desempeñaban porque se veían manchados con tareas que no iban directo a ventas, y eso era un problema de la empresa.

Cuando comenzamos a desarrollar el equipo de operaciones y le quitamos ese tiempo operativo a cada uno de los vendedores, el servicio que le terminábamos brindando a nuestros clientes era mejor, mejor por el tiempo que se le dedica a cada uno de las cosas y eso también se vio reflejado en las ventas y nos dimos cuenta que era una decisión acertada.

¿Que considera sobre la gestión de procesos y si son aplicados en la organización?

Considero que los procesos te dan estructura y ahí tienes problemas si quieres. Nosotros al ser una empresa joven donde cada uno desde su lado pueda tener su visión de cómo hay que hacer las cosas, esos procesos están y dan estructura para las nuevas personas, pero son procesos dinámicos.

A lo que me refiero con esto es que mañana podamos encontrar algo que por el mercado o porque nosotros entendamos que podemos hacer las cosas mejor, no tenemos un proceso tan rígido como capaz otras empresas más tradicionales tienen, en donde modificar algo del proceso es un problema para la empresa en sí, y eso te ata un montón.

A lo que voy es que los extremos son malos, no tener procesos es un error y tener procesos y cumplirlos al 100 por ciento y que cada cosa esté detallada me parece que también es un error.

Cuáles son los principales procesos que utilizan diariamente.

Hay procesos de marketing que se enfocan a la obtención de consultas para que los vendedores puedan trabajar sobre ellos, los vendedores tienen un proceso de contacto en el cual el formato en el que envía la cotización, y el tiempo de interacción que debe cumplir con el cliente no puede ser mayor a X cantidad de tiempo. Esto más que nada porque es sabido que cuanto más se demora en una cotización este pierde interés o lo compra en otro lado.

En operaciones muchos procesos comienzan cuando se cierra la venta y muchos procesos son cotidianos que hacen más a la parte de soporte, pero estos son lo que nos ayudan a minimizar los errores.

Trayectoria en la empresa y experiencias anteriores

Yo arranque en 2015 en WoOw Travel y en el rubro en sí estoy hace casi 10 años. Comencé primero en el aeropuerto haciendo free shop a bordo de los aviones de pluna, después seguí trabajando en despegar y luego me vine para WoOw Travel.

En WoOw Travel empecé como analista de operaciones, después desarrolle el departamento de paquetes aéreos, fuí líder del mismo, luego pase a operaciones, y finalmente termine siendo responsable tanto de operaciones como de ventas. Eso fue lo que hice en WoOw, desde el terrestre al principio hasta el final toda la parte comercial, de ventas, tanto de terrestre como de aéreos.

¿Cuales fueron las tareas que desempeñaste en la parte de operaciones?

En ese momento el gerente nos planteó que necesitaba hacer un cambio en el departamento porque veía que teníamos todos los recursos desordenados. Lo que hicimos fue enfocarnos en que las personas tenían que desarrollar una tarea más específica de lo que hacían, en ese entonces todo el mundo realizaba muchas tareas y no lo que realmente sabía o lo que mejor hacía.

Lo que hicimos fue ordenar al equipo y ordenar las tareas dentro del mismo, en ese momento los vendedores vendían directamente todo y veían todo con el cliente, le cotizaban, le cobraban, le hacían seguimiento, reservaban en el operador, le enviaban los vouchers al pasajero, hacían todo ellos. Nosotros lo que tuvimos que hacer es revertir eso, darle más tiempo al vendedor para que venda que era su tarea específica y al operador que se dedique más a operar, porque antes el operador en nuestra empresa solo operaba terrestre y buenos aires, únicamente atendía esas dos líneas de negocio, y todo lo demás lo hacía el vendedor.

Estando en el departamento de operaciones primero fui analista que era simplemente operar el terrestre y Buenos Aires, es decir las ventas que ingresaban online, las reservaba, las operaba y las mandaba al cliente, u si había algún reclamo lo atendía. Después fui responsable del área, tenía 5 personas a cargo y lo que hacíamos era operar todo lo que se vendía en WoOw travel, ya sea de un paquete a Buenos Aires, hasta un paquete aéreo.

¿Consideras que el departamento de operaciones es beneficioso para la empresa? Cómo crees que repercute en los vendedores.

Considero que una de las mejores decisiones que tomó el gerente fue cuando nos dijo, tienen que hacer que cada uno haga lo que sabe hacer, se especialice en eso, fue de las mejores cosas que hizo. Eso lo que generó fue que vos vendedor puedas pasar de cotizar 7 u 8 consultas a pasar a hacer 11 u 12, porque el vendedor las vendía y se olvidaba, si el pasajero hacía un reclamo, lo recibía y lo derivaba a operaciones, salvo excepciones donde el cliente tuviera una buena relación con el vendedor, pero generalmente lo resolvía operaciones. A su vez esto último hacía que operaciones se involucre más en cada caso y lo hiciera con un orden mucho mayor

que el vendedor, porque este último te tiene con el teléfono sonando, con los mails pendientes de contestar, cotizando y demás.

¿Consideras que la creación del departamento de operaciones repercutió en la calidad del servicio, satisfacción del cliente y aumento la rentabilidad de la empresa?

Yo creo que la modalidad que nosotros tenemos de "leads generation", de una consulta una respuesta, de no tener que salir a buscar al cliente, cuanto vos más consultas contestes, más ventas tenes. Siempre es un ratio que depende del vendedor y de su experiencia, pero si vos le das más tiempo para que cotice, el vendedor va a vender más.

Sino recuerdo mal estábamos en un ratio de conversión de 14,15 y pasamos a promedio 20,25 porque eran 100 por ciento vendedores, no tenían que preocuparse de tareas operativas.

Cuales crees que son las funciones del vendedor contando con un departamento de operaciones como soporte

Vender y dar calidad al servicio, porque hoy en día con la cantidad de agencias que hay en el mercado y con lo fácil que es contactarte con una de ellas, las empresas en un minuto te dicen cuanto te vale un paquete, y si el vendedor demora 48,72 horas en contestar una consulta, esa venta se perdió, pero si el vendedor tiene toda la mañana para llamar a 10, 12 personas y toda la tarde para cotizar y hacerle seguimiento, todo se facilita y ahí es que aumenta la productividad del vendedor.

Cuales crees que son las funciones del operador

En primera instancia ordenar y minimizar errores, que los errores en las agencias de viajes son perdidas de plata. Recuerdo que una de las primeras cosas que me dijeron cuando comencé a desarrollar el equipo de paquetes aéreos de woow fue, así como mañana vas a vender un paquete aéreo de 10.000 usd, en un abrir y cerrar de ojos en una reserva mal hecha porque le erraste a la fecha o un pequeño error, perdiste 1000 usd a un paquete que le habías ganado 150 usd, son cosas que te pasan.

Es por eso que creo que el departamento de operaciones lo que hizo fue casi minimizar a 0 los errores de reservas porque está para eso, y genera ese valor de minimizar riesgos y también la posibilidad de aumentar la rentabilidad, en caso de que vos dediques un tiempo a las reservas que tenes a vencer a futuro, viendo la posibilidad de bajar su costo.

¿Que considera sobre la gestión de procesos y si son aplicados en la organización?

Volviendo al punto de que, si te distraes un segundo perder plata y teniendo en cuenta la competencia que hay en el rubro, es importante saber que cuanto vos más detallista seas, más competitivo va a ser. Existen grandes corporaciones que invierten mucho

capital en tecnología, y vos si sos un poco más chico no tenes esa oportunidad, entonces en ese momento nosotros no teníamos nada, y competíamos contra monstruos que tenían mucha capacidad de inversión, y la forma de ordenarnos fue agarrar y meter mucho pienso en los procesos.

Es fundamental que exista un proceso donde delimite bien hasta cuándo va una tarea de uno y cuando comienza la de otro, por ejemplo, si un vendedor no tiene claro hasta dónde va su tarea, y el operador no tiene claro cuando agarra la reserva, termina pasando que se duplique trabajo u en este caso reservas que terminan siendo perdida para la empresa.

Es importante que los procesos estén claros y sean entendidos por parte de los empleados, para hacer que las cosas se cumplan, porque sino después empiezas a hacer excepciones y tiras a la basura los procesos.

	Martin Puig (Traveller Viajes)	Rodrigo Moratorio (Mevuelo)	Rodrigo Maulelo (Woow Travel)
Opinión acerca del departamento de operaciones en la agencia	<p>Actualmente en la agencia contamos con un departamento de operaciones el cual tiene diferentes funciones, una de ellas es la que se vincula con la optimización de los servicios en cuanto a costo y calidad para brindar un mejor servicio al cliente. No siempre existió, es algo que se fue dando paulatinamente, pero los resultados han sido buenos, se ha comprobado que dedicar un recurso a esa actividad aumenta la calidad del servicio y las utilidades. Yo creo que sin el departamento de operaciones te perdes la oportunidad del revenue, que hoy en día es muy importante para las agencias.</p>	<p>Hoy en día en mevuelo trabajamos con un departamento de operaciones. El trabajo de operaciones y ventas es algo que a medida que fuimos incursionando en el rubro nos dimos cuenta que van de la mano y son esenciales para el otro. Luego de unas pruebas nos dimos cuenta que el vendedor tenía vender y necesita una imagen de un operario, y esto hace directamente que aumenten mis ventas. Lisa y llanamente un vendedor tiene que vender, y no les voy a decir o que no se tome a mal, el vendedor no debe olvidarse de esa venta, pero si se tiene que focalizar en una nueva. Para que eso suceda tiene que confiar en el trabajo de operaciones que es fundamental, el servicio que acabas de vender debe tener determinada forma, tiene que ser las cosas que el cliente quiso y eso lo maneja operaciones. Me parece fundamental que en cualquier equipo de ventas exista un equipo de operaciones.</p>	<p>Considero que una de las mejores decisiones que tomó el gerente de woow travel fue cuando nos dijo, tienen que hacer que cada uno haga lo que sabe hacer, se especialice en eso. El departamento de operaciones lo que genero generó fue que vos vendedor puedas pasar de cotizar 7 u 8 consultas a pasar a hacer 11 u 12, porque el vendedor las vendía y se olvidaba, si el pasajero hacía un reclamo, lo recibía y lo derivaba a operaciones. A su vez hacía que operaciones se involucre más en cada caso y lo hiciera con un orden mucho mayor que el vendedor, porque este último te tiene con el teléfono sonando, con los mails pendientes de contestar, cotizando y demás.</p>

<p>Función del operador en la agencia</p>	<p>Tiene diferentes funciones, una de ellas es la que se vincula con la optimización de los servicios en cuanto a costo y calidad, lo que se hace a grandes rasgos se analizan las ventas a través del sistema contable, y se fija si el hotel reservado ya ingresó en gastos, si se puede mejorar el precio, o aumentar la categoría de la habitación por el mismo costo, para brindar un mejor servicio al cliente.</p>	<p>El operador tiene tareas diarias que van de la mano al volumen de venta, es un proceso mecánico una vez que se concreta la venta en el cual hay ciertos pasos que ellos siguen, se vincula a la emisión de servicios, aéreos y entrega de vouchers. Luego hay tareas de soportes que se vinculan más al vendedor, que actúa como un soporte a ventas. También hay tareas como el rebooking y encontrar nuevas reservas o mejorar utilidades.</p>	<p>En primera instancia ordenar y minimizar errores, que los errores en las agencias de viajes son pérdidas de plata. En nuestra empresa el departamento de operaciones lo que hizo fue casi minimizar a 0 los errores de reservas porque está para eso, y genera ese valor de minimizar riesgos y también la posibilidad de aumentar la rentabilidad, en caso de que vos dediques un tiempo a las reservas que tenes a vencer a futuro, viendo la posibilidad de bajar su costo.</p>
<p>Función del vendedor en la agencia</p>	<p>Nuestra idea principalmente era que el vendedor estuviera más concentrado en la venta y se desligara no por completamente, pero no tuviera tanta incidencia en otros tipos de operativas que se trata de encargar administración. Digamos que las funciones son la venta, hacer el file correspondiente, y después derivar al pasajero a administración para el pago. Lo mismo con el tema de servicios, que hay</p>		<p>Vender y dar calidad al servicio, porque hoy en día con la cantidad de agencias que hay en el mercado y con lo fácil que es contactarte con una de ellas, las empresas en un minuto te dicen cuanto te vale un paquete, y si el vendedor demora 48,72 horas en contestar una consulta, esa venta se perdió, pero si el vendedor tiene toda la mañana para llamar a 10, 12 personas y toda la tarde para cotizar y hacerle seguimiento, todo se facilita y ahí es que aumenta la productividad del vendedor.</p>

	otra parte atrás que es el departamento de operaciones que se encarga de mejorar los costos de los servicios y maximizar las utilidades.		
Opinión acerca de la gestión de procesos	<p>Son los que te dan una forma de hacer las cosas, tienen un criterio, es decir que abarcan muchas posibilidades, sino es en cada situación que te presentes, en cada caso ver que hago, cuando en realidad hay un criterio que podrías tomar en cuenta. El exceso de procesos es lo que puede hacer a un área un poco menos inefectiva, sobre todo cuando las personas saben trabajar, y tienen idea de lo que hacen, si los llenas de procesos los vuelves más inútiles, al que tienes que llenar de procesos es aquel que no sabe mucho del rubro. Los procesos terminan siendo reglas, una forma de ir por un lado, pero tienen que existir.</p>	<p>Considero que los procesos te dan estructura y ahí tienes problemas si quieres. Nosotros al ser una empresa joven donde cada uno desde su lado pueda tener su visión de cómo hay que hacer las cosas, esos procesos están y dan estructura para las nuevas personas, pero son procesos dinámicos. A lo que me refiero con esto es que mañana podamos encontrar algo que por el mercado o porque nosotros entendamos que podemos hacer las cosas mejor, no tenemos un proceso tan rígido como capaz otras empresas más tradicionales tienen. A lo que voy es que los extremos son malos, no tener procesos es un error y tener procesos y cumplirlos al 100 por ciento y que cada cosa esté detallada me parece que también es un error.</p>	<p>Teniendo en cuenta la competencia que hay en el rubro, es importante saber que cuanto vos más detallista seas, más competitivo va a ser. Existen grandes corporaciones que invierten mucho capital en tecnología, y vos si sos un poco más chico no tienes esa oportunidad y la forma de ordenarnos fue agarrar y meter mucho pienso en los procesos. Es fundamental que exista un proceso donde delimite bien hasta cuándo va una tarea de uno y cuando comienza la de otro, por ejemplo, si un vendedor no tiene claro hasta dónde va su tarea, y el operador no tiene claro cuando agarra la reserva, termina pasando que se duplique trabajo u en este caso reservas que terminan siendo pérdida para la empresa.</p>

Trayectoria en el sector turístico y experiencias en el rubro

Mi trayectoria en el turismo empieza a fines del 2003 en el ámbito de la universidad católica, en esa época yo era el director de la licenciatura en dirección de empresas y en el año 2003 la facultad nuestra de ciencias empresariales estuvo trabajando mucho en la universidad del salvador de Buenos Aires en la planificación y el armado de la licenciatura en dirección de empresas turísticas. Mismo en Uruguay en ese momento no era la actividad reconocida como muy valiosa para lo económico, social, y en lo laboral, pero en aquel momento la facultad de ciencias empresariales de la católica entendió que era oportuno empezar a formar profesionales del turismo, de la gestión de empresas turísticas. En ese momento, a mediados del 2003 me plantean que me hiciera cargo de la dirección de la licenciatura en turismo, siguiendo con la licenciatura en dirección de empresas también, y ahí comienza mi vinculación con el turismo. Yo hasta ese momento tenía experiencia en el turismo, pero como turista, no desde el otro lado del mostrador en cuanto a la gestión.

Allí empezamos a trabajar, comenzó la primera generación 2004, se armó un equipo de docentes muy potente, con varios profesores argentinos, bajo la dirección de Lorena Villamayor, y un grupo de uruguayos y ahí comenzamos. Al tener la responsabilidad de la carrera, rápidamente sentí la necesidad de empezar a vincularme con el sector, con las empresas, con las autoridades, cosa que empezamos a hacer ese año en 2004 y que seguimos haciendo luego permanentemente. Lo cual sí, como les decía el turismo no era un sector demasiado conocido para mí en cuanto a su gestión y de a poquito empecé a entenderlo, aprenderlo, luego representando a nuestra carrera y a la facultad en 2008 me integre como representante de la universidad en el conglomerado de turismo de Montevideo, allí también tuvo la posibilidad de conocer a una cantidad de empresarios, dirigentes de la dirección de turismo de la intendencia de Montevideo y demás, donde con mucha generosidad me fueron apoyando y enseñando una cantidad de cosas.

En el 2013 me integre como representante de la carrera en la facultad a la cámara de turismo del Uruguay, la facultad y la carrera siguen siendo socia de la cámara de turismo y fui entendiendo el funcionamiento empresarial, el funcionamiento gremial, fortaleciendo los vínculos con el sector privado y público, con el ministerio de turismo, con las direcciones de turismo de la gran mayoría de los departamentos del Uruguay, sumándome con el aporte desde lo académico, desde el marco de la carrera nuestra, tratando de aportar también al desafío permanente que el turismo ha tenido y tiene.

En el 2016 me integre a la directiva de la cámara de turismo, cuando termine mi función en la dirección de la carrera, me invitaron a desarrollar el rol de director ejecutivo de la cámara de turismo, cosa que hice hasta fin del año pasado, y actualmente sigo vinculado a la cámara, apoyando e incluso soy el representante de la misma en el sectorial de turismo de INEFOP y esos son los diferentes ámbitos y espacios en lo que he estado y sigo trabajando en el turismo.

¿Que considera sobre la gestión de procesos y su importancia en las agencias de viajes?

Los procesos son un tema especialmente importante y valiosos, yo como marco conceptual quiero poner nuestra charla en todo lo que siempre he insistido, y ustedes

me lo habrán sentido muchas veces escuchar en la clase, que todo eso tiene que estar función de brindarle al cliente un servicio valioso y de excelencia. Todo lo que en este caso la agencia hace, más allá de buscar los resultados económicos, competitivos, y todo lo que sabemos que las empresas necesitan para sobrevivir, una organización no es exitosa sino brinda un servicio de calidad que logre que el cliente le compre, entonces desde esa perspectiva la unidad de operaciones, los procesos tienen que estar enmarcados en lograr eficiencia y eficacia, pero no hay eficiencia sino tenemos clientes satisfechos.

¿Consideras importante que exista una departamentalización en las agencias de viajes hoy en día? Beneficios de ello.

La respuesta macro es si, en mi opinión es necesario, es recomendable, sin perder cada uno de los sectores el enfoque general. Somos un sector dentro de una agencia, independientemente del tamaño de la agencia, tenemos que tener claro cuál es nuestra responsabilidad concreta y objetiva, pero esa responsabilidad tiene que estar dentro del servicio general, y tenemos que tener claro cuál es el aporte que en este caso operaciones debe hacer a los otros sectores y ahí viene el otro concepto que hemos charlado con ustedes, que es la idea del cliente interno.

Es fundamental que yo desde operaciones sepa con qué sectores trabajo en permanente contacto, tengo que saber que necesitan de mí, y operaciones que les debe brindar a cada uno de los otros sectores.

Es la idea en la práctica del enfoque de sistema, del enfoque sistémico, recuerden que un sistema es un conjunto de parte relacionadas entre sí que aportan a un objetivo final.

En la medida que operaciones funcione adecuadamente, además de brindarle un buen servicio al cliente, le estás liberando al vendedor tiempo, cabeza pensante para que desarrolle el rol fundamental que el tiene, que es el contacto con el cliente y vender.

¿Qué tan importante consideras que los empleados estén alineados con los procesos de la organización? ¿Como la empresa puede lograr generar en los empleados ese sentido de pertenencia para que los mismos sean cumplidos?

Operaciones tiene que llevar adelante un montón de procesos donde sin dudas cada vez más juega la tecnología, y un aspecto que es muy importante es que cada uno de los integrantes de la empresa se sienta parte de la misma, que tenga sentido de pertenencia, y que esté comprometido con lo que hace. Sin dudas todos trabajamos porque el trabajo nos genera una remuneración que nos permite atender muchas de las necesidades de nuestras vidas, no todas pero en su gran mayoría, pero más allá de eso tiene que haber un sentido de pertenencia, motivación, compromiso, y eso no surge por generación espontánea, cada uno de nosotros cuando se integra a una empresa debe llevar todo esto, pero la empresa también tiene que generar un espacio positivo, favorable, donde en la relación cotidiana de la empresa empleado, empleado empresa, se vaya fortaleciendo esos vínculos.

No es sencillo, juegan un montón de aspectos además de lo económico. El reconocimiento, el trato, la posibilidad de que cada uno de nosotros plantee mejoras y se escuche, que exista un diálogo con los compañeros, con los jefes, donde se vaya día a día fortaleciendo un vínculo que es fundamental e imprescindible, si queremos en una empresa competitiva y coherente. Son aspectos que todos los días hay que irlos trabajando, además de la estrategia de la empresa y las políticas que lleva adelante.

También entra en juego la capacitación, no podría hablar de este tema, sino hago énfasis en la capacitación. Hoy es permanente, como decíamos la tecnología nos está dando constantemente nuevos desafíos y nuevas herramientas, que seguramente ustedes en la empresa están trabajando. Desde esa perspectiva son los dos grandes elementos que yo destacaría.

¿Qué piensa acerca de la rotación del personal? ¿Y qué tan negativo es para una organización?

Como todos los extremos son malos, pero no solo en el sector de turismo se da un porcentaje significativo de rotación que no se daba años atrás, pero ahí juegan una cantidad de factores, las nuevas realidades sociales, económicas, culturales, ustedes conocerán amigos y compañeros que estaban en un trabajo desempeñándose de manera correcta y un día les dijeron me voy a ir a Nueva Zelanda a experimentar otras cosas, y dejaron ese trabajo.

Mi generación, yo soy de muchas generaciones anterior a la de ustedes, un trabajo era prácticamente para toda la vida, uno se manejaba desde esa perspectiva. Yo en la universidad estuve 28 años como docente y directivo, y hoy es muy normal estar un par de años en un lado, apareció otra posibilidad cambié, eso es normal, lo tenemos que tomar como parte de la realidad.

De todas maneras las empresas tienen que tratar de mantener su equipo con un cierto grado de motivación pero estando preparadas para desarrollar las actividades y las políticas necesarias para crear su equipo, pero también prepararlo para esa rotación que se va a dar, hay que tratar de integrar al nuevo lo más rápido posible a lo que es el trabajo de la empresa, su cultura, los aspectos más importantes y a gestionar de la mejor manera una realidad que está instalada y que va a seguir estando.

Ahora todos estamos de alguna manera con el teletrabajo y eso también es algo en todas las empresas, en las agencias también que quizás alguna de las tareas que no son de contacto directo con el cliente, se derive para que el empleado las realice en su casa. Eso también el teletrabajo tiene mucho de valioso, pero corta o minimiza el vínculo del empleado con la empresa y con el resto del equipo, y hay que gestionarlo con una realidad.

Cuales crees que son los puntos principales en que una empresa debe focalizar sus fuerzas para conseguir mantener su plantilla.

Hay cosas que se pueden hacer pero hay determinados límites también, yo por razones familiar mis hijos están vinculados al sector de la tecnología, de la informática

y es una realidad en ese sector que hay una rotación fuerte, y hay casos en lo que si las empresas son más exitosas en cuanto a mantener a aquellos empleados que consideran valiosos y necesarios, y hay aspectos allí como el vínculo, el diálogo, políticas claras, la remuneración, beneficios, muchas veces asociar la remuneración a determinados resultados, actividades hacia dentro de la empresa con el equipo que fortalezca el vínculo, no es solamente llegar a las 9 de la mañana y me voy a las 6 de la tarde y se terminó.

Ustedes saben bien que en el turismo hay incentivos interesantes para el personal, que permite viajar, conocer, disfrutar, relacionarse, y en la medida que en la empresa haya una política clara en ese sentido, que los directivos y los responsables de los sectores están comprometidos en fortalecer el equipo humano, van a transmitir un clima de trabajo, un relacionamiento que en algunos casos aunque algún empleado tenga una propuesta económicamente superior a la que tengo hoy en la empresa en la que estoy, decido quedarme porque pongo en la balanza otros aspectos que para mí son muy valiosos y la empresa en la que estoy me los da.

¿Teniendo en cuenta su amplia experiencia en el sector, cree que diferenciar bien las tareas y ajustar los cargos con precisión trae beneficios para las empresas?

Si, pero yo no soy de la idea sobre todo en un ámbito empresarial como el de una agencia de viajes, donde la rapidez, la calidad del servicio, muchas veces los márgenes hacen que se esté en una actividad muy exigente, yo no soy demasiado partidario de todos hacemos todo, entonces tampoco soy partidario yo estoy en el sector operaciones, que los de ventas se arreglen con los clientes, es problema de ellos. Todos los que estamos en la empresa tenemos que brindar servicio al cliente, de calidad, valioso, porque hoy la competencia es muy fuerte, hoy viajar a través de internet prescindiendo de la agencia mucha gente lo hace, entonces debemos dar razones para que nuestros clientes sigan trabajando con nosotros y que vengan nuevos.

Aunque yo nunca esté trabajando directamente con un cliente, mi cabeza tiene que estar orientada a lo que quiere ese cliente, si me tengo que especializar en lo mío, porque mi tarea y responsabilidad existe, pero tengo que tener siempre la visión en conjunto y eso muchas veces no es muy sencillo de lograr, por eso decía creo que sí me parece bien, pero sin perder de vista el todo, el sistema.

	Gabriel Andrade
Opinión del departamento de operaciones en agencia de viaje	En mi opinión es necesario, es recomendable, sin perder cada uno de los sectores el enfoque general. Somos un sector dentro de una agencia, independientemente del tamaño de la agencia, tenemos que tener claro cuál es nuestra responsabilidad concreta y objetiva, pero esa responsabilidad tiene que estar dentro del servicio general, y tenemos que tener claro cuál es el aporte que en este caso operaciones debe hacer a los otros sectores

	<p>y ahí viene el otro concepto que es la idea del cliente interno.</p> <p>Es fundamental que yo desde operaciones sepa con qué sectores trabajo en permanente contacto, tengo que saber que necesitan de mí, y operaciones que les debe brindar a cada uno de los otros sectores.</p>
<p>Importancia de contar con un personal motivado</p>	<p>Un aspecto que es muy importante es que cada uno de los integrantes de la empresa se sienta parte de la misma, que tenga sentido de pertenencia, y que esté comprometido con lo que hace. Sin dudas todos trabajamos porque el trabajo nos genera una remuneración que nos permite atender muchas de las necesidades de nuestras vidas, no todas pero en su gran mayoría, pero más allá de eso tiene que haber un sentido de pertenencia, motivación, compromiso, y eso no surge por generación espontánea, cada uno de nosotros cuando se integra a una empresa debe llevar todo esto, pero la empresa también tiene que generar un espacio positivo, favorable, donde en la relación cotidiana de la empresa empleado, empleado empresa, se vayan fortaleciendo esos vínculos.</p> <p>No es sencillo, juegan un montón de aspectos además de lo económico. El reconocimiento, el trato, la posibilidad de que cada uno de nosotros plantee mejoras y se escuche, que exista un diálogo con los compañeros, con los jefes, donde se vaya día a día fortaleciendo un vínculo que es fundamental e imprescindible</p>
<p>Opinión sobre la rotación del personal</p>	<p>Como todos los extremos son malos, pero no solo en el sector de turismo se da un porcentaje significativo de rotación que no se daba años atrás, pero ahí juegan una cantidad de factores, las nuevas realidades sociales, económicas, culturales.</p> <p>Yo soy de muchas generaciones anterior a la de ustedes, pero un trabajo era prácticamente para toda la vida, y hoy es muy normal estar un par de años en un lado, apareció otra posibilidad cambié, eso es normal.</p> <p>De todas maneras las empresas tienen que tratar de mantener su equipo con un cierto grado de motivación pero estando preparadas para desarrollar las actividades y las políticas necesarias para crear su equipo, pero también prepararlo para esa rotación que se va a dar, hay que tratar de integrar al nuevo lo más rápido posible a lo que es el trabajo de la empresa, su cultura, los aspectos más importantes y a gestionar de la mejor manera una realidad que está instalada y que va a seguir estando.</p>

Opinión acerca de en qué puntos las empresas deben focalizar sus fuerzas para lograr mantener su plantilla

Hay cosas que se pueden hacer pero hay determinados límites también, hay casos en lo que si las empresas son más exitosas en cuanto a mantener a aquellos empleados que consideran valiosos y necesarios, y hay aspectos allí como el vínculo, el diálogo, políticas claras, la remuneración, beneficios, muchas veces asociar la remuneración a determinados resultados, actividades hacia dentro de la empresa con el equipo que fortalezca el vínculo.

Particularmente en el turismo hay incentivos interesantes para el personal, que permite viajar, conocer, disfrutar, relacionarse, y en la medida que en la empresa haya una política clara en ese sentido, que los directivos y los responsables de los sectores están comprometidos en fortalecer el equipo humano, van a transmitir un clima de trabajo, un relacionamiento que en algunos casos aunque algún empleado tenga una propuesta económicamente superior a la que tengo hoy en la empresa en la que estoy.