

PLAN NACIONAL DE CALIDAD TURISTICA DEL PERU – CALTUR

# Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo



## Gestión de Servicio

Lima-Perú, 2007



## MANUAL DE BUENAS PRACTICAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

---

Lima - Perú  
2007

### **Supervisión y financiamiento**

Dirección Nacional de Desarrollo Turístico

### **Edición**

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

### **Elaboración de contenidos**

Rosario Torrejón

Rosario Chahud

### **Diseño y Diagramación**

Edwar Salas Baras

Jossary Padilla Paredes

### **Revisión diseño gráfico**

Mónica Sifuentes Ramírez

### **Agradecimiento especial**

Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR

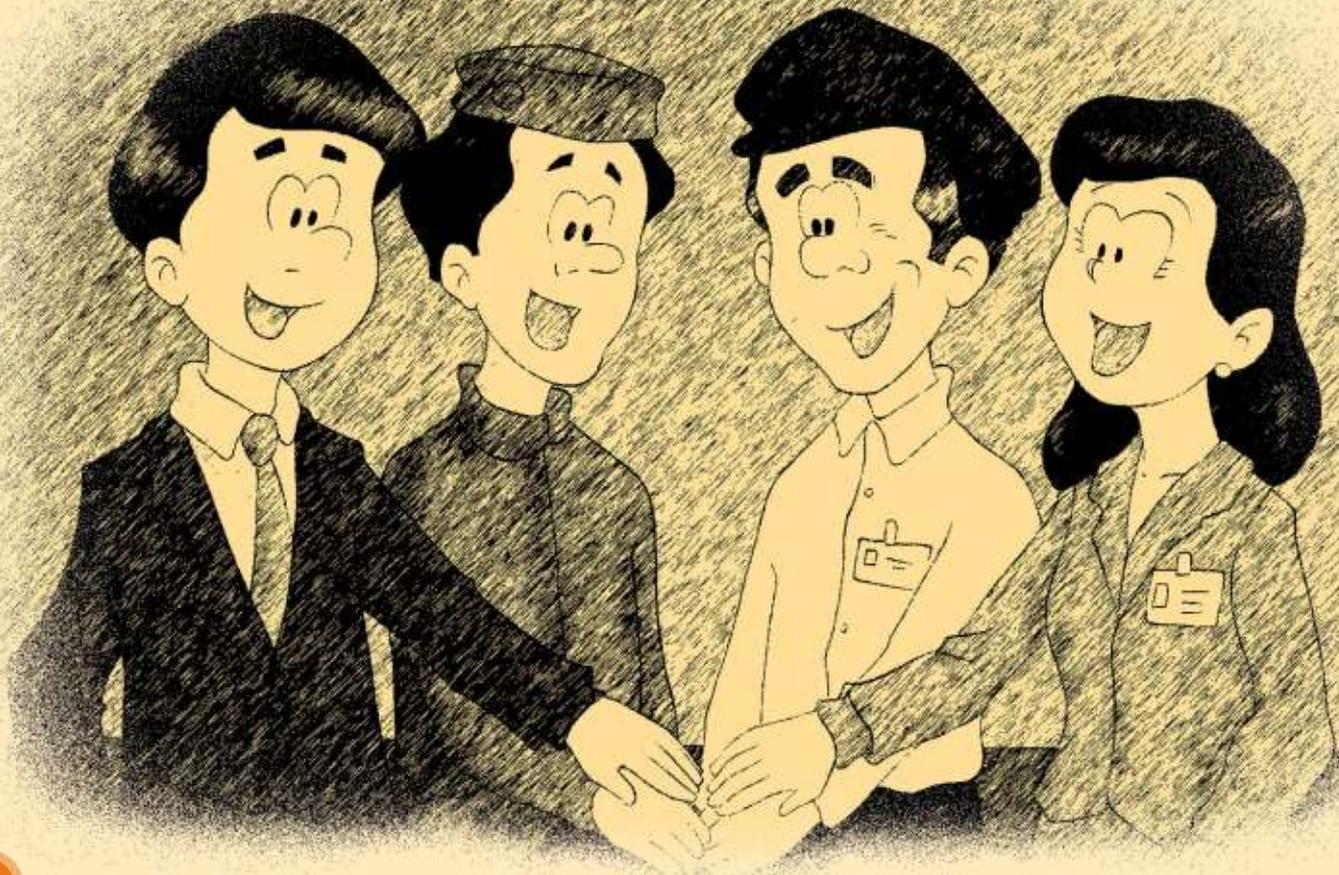
Publicación a ser efectuada en el marco del  
Plan Nacional de Calidad Turística del Perú - CALTUR  
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

# C O N T E N I D O

- ▣ 1. Introducción
- ▣ 2. Objetivos
- ▣ 3. Agencias de Viajes y Turismo
  - 3.1. El perfil actual del turista
  - 3.2. La calidad y la excelencia en la atención y el servicio al cliente
  - 3.3. Fundamentos de la gestión de Agencias de Viajes y Turismo
    - 3.3.1 El enfoque del negocio y el mercado objetivo
    - 3.3.2 La Tecnología de la información
    - 3.3.3 Selección de proveedores
    - 3.3.4 Tarifario confidencial de proveedores de servicios
  - 3.4 Composición del manual de buenas prácticas
    - 3.4.1 Etapas de atención al cliente
      - 3.4.1.1 Captación del cliente
      - 3.4.1.2 Información y asesoría al cliente
      - 3.4.1.3 Venta del servicio
      - 3.4.1.4 Reserva de servicios
      - 3.4.1.5 Operación del servicio y seguimiento
      - 3.4.1.6 Control de calidad
      - 3.4.1.7 Seguimiento post venta
    - 3.4.2 Funciones de Tesorería
    - 3.4.3 Funciones de Marketing
    - 3.4.4 Manejo de Recursos Humanos
      - 3.4.4.1 Selección y capacitación de personal de ventas
      - 3.4.4.2 Inicio de actividades
      - 3.4.4.3 Política de incentivos
- ▣ 4. Ética Profesional
- ▣ 5 Glosario general

# MANUAL DE BUENAS PRACTICAS

Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR



# 1

## INTRODUCCION

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION



El turismo es una de las actividades económicas que ha cobrado mayor impulso en el Perú en los últimos años y hoy en día, sin lugar a dudas, ocupa uno de los primeros lugares en el rubro de servicios. Esta situación además de constituir un reto obliga al sector a contar cada vez más con recursos humanos que brinden servicios con altos estándares de calidad, que mejoren la competitividad y den los resultados de satisfacción esperados por el cliente-turista.

En este marco, el Plan Nacional de Calidad Turística - CALTUR, componente transversal del Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR, tiene como objetivo promover en el corto plazo una movilización nacional para elevar la satisfacción de los turistas y consolidar en el mediano plazo un posicionamiento del país como destino turístico líder y reconocido por la calidad total de la oferta turística.

Es así como CALTUR ha identificado cuatro planos de actuación: Personas, Empresas, Sitios y Destinos turísticos, estableciendo para cada caso objetivos y estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo del CALTUR.

En todos los casos, se propone como instrumento inicial el desarrollo de Manuales de Buenas Prácticas, los que han de preceder al “Sello CALTUR”.

El Viceministerio de Turismo ha desarrollado el Manual de Buenas Prácticas sobre Gestión de Servicio para las Agencias de Viajes y Turismo, organizadas principalmente como MYPES, siguiendo el mismo proceso de diseño del PENTUR, es decir con la participación de los principales actores vinculados al turismo. Asimismo, es preciso señalar, que el presente Manual ha considerado las

recomendaciones y lineamientos del “Manual de Buenas Prácticas para Turismo Sostenible: Guía Metodológica para el desarrollo del turismo responsable en el Perú”, iniciativa conjunta de la Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo - APTAE, el Instituto Machupicchu y PROMPERU, de esta forma se constituye en un importante complemento del mismo.

El proyecto propone implementar “Buenas Prácticas en Agencias de Viajes y Turismo”, reconociendo que las mismas pueden desarrollar mejoras importantes en su gestión. Asimismo pretende hacer frente a los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas turísticas que son, entre otros, los relativos a la necesidad de crear una cultura corporativa adecuada, diseñar una calidad de servicio óptima, poner la tecnología al servicio de la calidad, seleccionar y formar adecuadamente al personal, así como implementar sistemas de mejora de la calidad permanentes que permitan evaluar los niveles de calidad actuales y estimar los niveles óptimos a alcanzar para satisfacer las exigencias del mercado, así como las acciones necesarias para conseguirlos.

La calidad se entiende como una opción empresarial, que quiere establecer y asegurar el nivel de prestación de los servicios que satisfaga las expectativas de los clientes y es hacia donde el presente manual pretende orientarnos.

Este Manual tiene como complemento una Cartilla de Evaluación, que permitirá a las Agencias de Viajes y Turismo efectuar una autoevaluación sobre la implementación y aplicación de las buenas prácticas recomendadas.

# 2

## OBJETIVOS

O B J E T I V O S

O B J E T I V O S



- Contribuir al logro de un desarrollo sostenible de la actividad turística a través de la adopción de Buenas Prácticas en las Agencias de Viajes y Turismo.
- Concientizar a los actores involucrados sobre la necesidad de desarrollar sus actividades en forma competitiva, incorporando buenas prácticas en las diversas áreas en las que se desempeñan, para lograr altos estándares de calidad y estándares de gestión del proceso productivo del servicio, con cobertura nacional y aplicable a diversos tipos y tamaños de empresas.
- Optimizar la rentabilidad de la gestión comercial.
- Ser una guía, un medio eficaz para el análisis de las buenas prácticas.

# 3

## AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO



### 3.1 EL PERFIL ACTUAL DEL TURISTA

La relación del consumidor de los años 60/70 con el sector turístico se basaba principalmente en los servicios y en un conjunto de destinos progresivamente más estandarizados. A partir de los años 70/80 se inician cambios que involucran contenidos culturales y sociales de la oferta turística internacional. Aparecen en el mercado nuevas ofertas y empresas que, además del simple servicio turístico, ofrecen contacto con la naturaleza y el descubrimiento de nuevas culturas.

Esta evolución ha marcado una frontera, a inicios de los 90, entre el antiguo consumidor turístico, más indiferente y menos exigente, y el nuevo consumidor turístico, más informado y vinculado a la realidad social y cultural de los lugares que visita y más exigente en el conjunto de su experiencia.

El “nuevo cliente -turista”

- Es impaciente. Las nuevas tecnologías, así como la agilidad en los procesos de comercialización han

ubicado en el mercado una técnica de respuesta inmediata o casi inmediata a la demanda del consumidor. El nuevo turista es, pues, alguien que urge de respuestas instantáneas y precisas a sus requerimientos de información o de prestación de servicios.

- Busca experiencias. Las motivaciones que generaron los grandes descubrimientos de finales del Siglo XIX y su componente romántico han desaparecido producto de la globalización. La necesidad de expresar esa búsqueda por lo desconocido implica la exigencia de experiencias en el tiempo dedicado a los viajes. Asimismo, la presión, la vida rutinaria en las grandes urbes, con su uniformización, genera, también, la necesidad de nuevas experiencias que enriquezcan el bagaje cultural del cliente- turista. Otros parámetros como la estandarización de los modelos de vida y de ocio, así como la incorporación de criterios de solidaridad, sostenibilidad, etc. a la conciencia colectiva han motivado, también, que el turista actual busque vivir experiencias innovadoras en su periplo de viaje.

- Está bien informado y es exigente. El volumen de información turística actual, especialmente gracias a Internet, es muy importante, por lo que el turista actual dispone de recursos accesibles para obtener las informaciones que precisa. Este volumen de información, añadido a la voluntad de personalizar su propio viaje le confieren una característica de exigencia frente a la industria turística. Es decir, el viajero actual acepta menos la dinámica tradicional de un viaje organizado, en tanto que confía más en su propio criterio y tienen documentación para ello. Por otra parte tiende a diseñar su propio itinerario o, al menos, a incluir en los paquetes preorganizados sus propios intereses o inquietudes.



- Busca una buena relación calidad/precio. El turista actual se mueve menos por símbolos de prestigio, aunque el viaje en sí mismo sea uno de ellos, y selecciona la calidad y el precio de los servicios que va a recibir. Una característica muy importante para el desarrollo futuro de productos es que el nuevo turista está dispuesto a pagar más por la incorporación de valores intangibles a su experiencia de viaje. La calidad adquiere en el turismo de hoy en día un valor absolutamente relevante, por lo que existe una preocupación del sector y un proceso acelerado en la aplicación de sistemas de calidad.
- Espera que lo atiendan como si fuera el único cliente. Si las personas se propusieran atender a cada cliente como si fuera el único, comenzarían a encontrar gran satisfacción en su trabajo y por supuesto asegurarían en un alto porcentaje el éxito.
- No le importa el hecho de no recibir exactamente lo que quiere, si se encuentra con una persona dispuesta a escucharlo y proponerle otras alternativas a una dificultad.

Según las referencias del World Travel Monitor las previsiones de la evolución futura del consumidor turístico se podrían sintetizar en el siguiente bloque:

- Continúa y posible aumento de la preocupación en seguridad.

- Períodos vacacionales más cortos y más frecuentes, con menos descansos cortos / fin de semana, de una a tres noches de duración.
- Cambios hacia turismo doméstico o regional.
- Retraso en la formulación de reserva e incremento del uso Internet.
- Aumento de la demanda de paquetes parciales o a la medida, sobre los paquetes tradicionales.
- Mayor interés en vacaciones que ofrezcan una experiencia, sobre el destino o producto.
- Demanda de vacaciones como vivencia de experiencias, incluyendo inmersión en la cultura local y proximidad a la naturaleza.
- Productos novedosos y alojamiento no convencional.

La perspectiva del que podríamos denominar nuevo consumidor turístico nos acerca mucho más a las potencialidades de la oferta cultural, sin olvidar, tal como se dijo anteriormente, que la tendencia no significa que la realidad del gran bloque de consumos turísticos tenga hoy ya estas características.

A estas tendencias estandarizadas podríamos añadir dos factores muy significativos en el comportamiento de las personas ante la actividad turística. En primer lugar el carácter poli consumidor del turista actual. Es decir, la misma persona, con circunstancias demográficas invariables, realiza consumos turísticos muy distintos en función de motivaciones o situaciones distintas. Una misma persona puede ser un cliente



ocasional de turismo rural, de turismo de negocios o congresos por su actividad profesional, de turismo de aventura en unas cortas vacaciones o del llamado turismo cultural durante un fin de semana. Por tanto la tradicional asimilación producto/segmento de mercado pierde valor en favor de los canales de distribución que, como en un supermercado, ponen al alcance del consumidor turístico el producto que precisa en cada momento. Así pues, podemos poner en cuestión la existencia del turista cultural, entendido como un individuo de características especiales. Todos somos susceptibles de opciones turísticas distintas en circunstancias también distintas. Incluso, dentro de un mismo viaje, la multiplicidad de intereses y consumos es amplísima. Hay muy pocos

consumidores exclusivos de museos. Sí, en cambio, la gran mayoría de quienes viajamos combinamos, en el mismo periplo, preferencias y consumos muy variados. En segundo lugar parece que el factor precio no determina, en turismo, de una manera incontestable, la decisión del consumidor, cuando, en realidad, se está dispuesto a pagar más por el valor añadido de una experiencia novedosa o por la garantía del rigor científico o cultural de la oferta que se nos presenta. Muy probablemente, el déficit no está en el escaso criterio del turista potencial, sino en la falta de opciones concretas, con ese valor añadido, donde poder elegir. En resumen, faltan productos con contenidos creativos, rigurosos y atractivos. Se mide, se valora y se trata de calidad en turismo, referida tan solo a factores de servicios (hoteles, transportes, etc.). No se trata, casi nunca, de calidad de contenidos. Este es un reto que debe aceptar el mundo de la cultura.

En síntesis, aparece en un horizonte emergente una tipología de turista más sensible a nuevas experiencias y valores, con mayor criterio en sus procesos de decisión, más respetuoso con las culturas locales e interesado por ellas y capaz de valorar contenidos culturales auténticos e interpretados con rigor. Esta perspectiva, a largo plazo, puede y debe significar un cambio, también, en la generación de oferta adecuada a las nuevas necesidades.

**Damián Moragues Cortada**

### 3.2 LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA EN LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE

La Calidad en la atención y en el servicio al cliente, radica en la aplicación de dos tipos de habilidades: “Las habilidades personales” que están relacionadas con la comunicación que se establece entre el Asesor de Servicios y el Cliente; las mismas que son básicas para una buena relación con el cliente, y “Las habilidades técnicas”, derivadas de los procesos de atención, y en general, las exigencias de los clientes en relación con nuestra empresa y nuestro trabajo.

De hecho, para que el cliente se sienta satisfecho a plenitud, se deberá poner en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas.

Todos los clientes tienen necesidades y expectativas, y las primeras se satisfacen con buenos productos y/o servicios además de los conocimientos que sobre ellos deben poseer los vendedores y ello tiene que ver con la “ASESORIA AL CLIENTE” ; y las segundas, las expectativas, se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con “ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO DURANTE EL SERVICIO” que se le brinda, lo cual invita a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable.

El reto mayor de las empresas es superar las expectativas de sus clientes, si esto se logra, lo que se está brindando es un valor agregado a todos los

servicios que ofrecemos. En consecuencia, es importante estar preparados para la primera fase que es la Asesoría al Cliente basado en la comunicación; y la segunda fase, la Atención y Seguimiento oportuno del servicio, solo así superaremos las expectativas del cliente ofreciendo servicios con excelencia.

### Los Diez Mandamientos De La Atención Al Cliente

- 1) El cliente esta por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.
- 2) No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.
- 3) Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- 4) Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
- 5) Para el cliente tú marcas la diferencia. Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- 6) Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si los boletos no llegan a tiempo o le damos un número equivocado de confirmación de servicios?, todo se va al piso.
- 7) Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
- 8) El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- 9) Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".
- 10) Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos



somos un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

necesidades de los consumidores y para lograr esto deben contar con adecuadas instalaciones, herramientas tecnológicas y una óptima organización comercial, financiera y administrativa que le permita desarrollarse eficientemente.

Para alcanzar la satisfacción del cliente debe definir en primer lugar el público objetivo con el cual quiere trabajar y que servicios va a ofrecer, en base a eso decidirá si va a ser una empresa minorista, mayorista o un operador de turismo, comercializadora de turismo egresivo, de turismo receptivo, turismo de intereses especiales, entre otros.

La buena conducción de una Agencia de Viajes y Turismo, se basa en **5 principios fundamentales: El análisis de la empresa, el diagnóstico de la empresa, trazar los objetivos, el plan de acción y el control.** No es una regla mágica que proporcione éxito, es un esquema ordenado que permitirá controlar las diferentes variables dentro de la organización.

- 1) **Análisis de la empresa:** ¿Quiénes somos?, ¿Cual es nuestro proyecto empresarial?, identificación de la demanda, la oferta, los proveedores y la competencia.
- 2) **Diagnóstico de la empresa:** ¿Dónde estamos?, Puntos débiles, Puntos fuertes, Amenazas y Oportunidades, (FODA).



### 3.3 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO.

#### 3.3.1 El enfoque del negocio y el mercado objetivo:

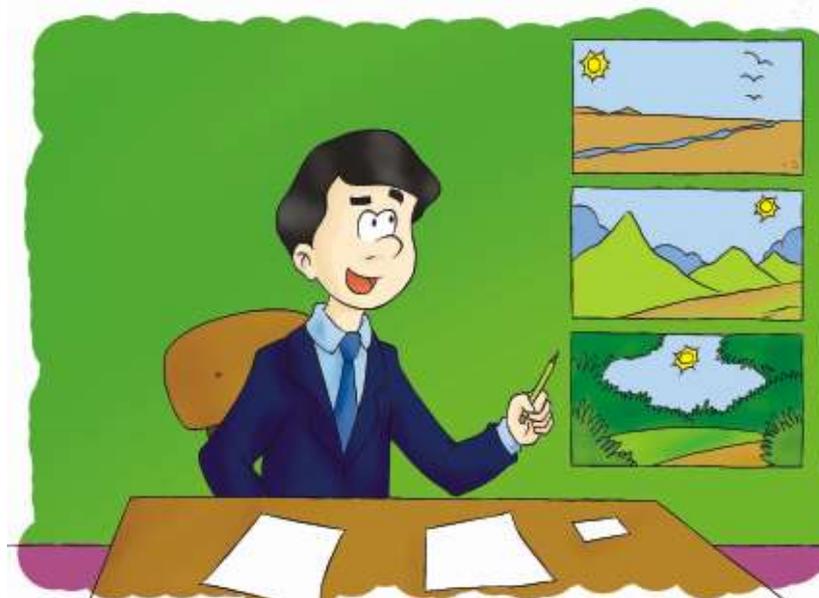
La misión de una empresa de servicios como la Agencia de Viajes y Turismo es satisfacer las

- 3) **Objetivos:** ¿A dónde queremos llegar?, a corto, mediano y largo plazo.
- 4) **Plan de acción:** Diseñar estrategias de acciones concretas, organización de los recursos, establecer un calendario, confeccionar un presupuesto, ejecución.
- 5) **Control:** ¿Cómo va y Cómo ha ido?, verificar el cumplimiento de los objetivos, y planes, retroalimentación.  
¿Qué se debe investigar de la competencia?

- Número y tipo de empresas que compiten y su ubicación.
- Quiénes son sus propietarios.
- Dimensión empresarial.
- Imagen empresarial.
- Estructura interna.
- Evolución de la empresa.
- Demanda a la que se dirige.
- Servicios y productos que ofrece.
- Nivel de precios.
- Nivel de calidad.
- Estrategias comerciales.

Después de haber analizado los cinco principios fundamentales para el enfoque del negocio y haber estudiado a los competidores se está listo para definir en qué productos se especializará y a qué segmento de mercado se dirigirá. **Es importante señalar que las empresas deben concentrarse en potenciar aquellas habilidades desarrolladas sobre las que se sostiene su negocio y renunciar a aquellas otras que no le generan mayor**

**beneficio.** Ejem. Si el mayor porcentaje de ingreso de una Agencia de Viajes y Turismo esta dado por la venta de turismo receptivo todos sus recursos deberían ir orientados al desarrollo de esta actividad y no invertir esfuerzos en el desarrollo de otras actividades que distraen la atención a su principal fuente de ingreso.



### 3.3.2 La Tecnología de la Información:

La industria turística permaneció por mucho tiempo bajo un esquema tradicional de trabajo, desde la forma en que se ofertaban sus servicios hasta la manera de atender a los clientes basándose en la satisfacción de sus requerimientos. Sin embargo, no era común que se desarrollaran las herramientas que permitieran adaptarse y prever los cambios que estaba por enfrentar.

En la actualidad la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han modificado estos patrones así como las necesidades de los viajeros, quienes a través de la experiencia fueron incrementando su grado de exigencia y el gusto por el servicio de calidad.

La tecnología se ha convertido en una herramienta que puede ofrecer mejoras en la operación y administración de las Agencias de Viajes. Sin embargo, a pesar de la importancia señalada muchas empresas turísticas aún no han dimensionado adecuadamente la importancia de la tecnología en su gestión debido a las siguientes razones:

- Falta de entrenamiento.
- Edad y poca cultura en el uso de la tecnología de la información por parte de los directivos de las empresas.
- Una visión a corto plazo de la gerencia.
- Costos en los que se incurre para la adquisición del hardware y software que se requiere.

Uno de los sistemas tecnológicos que ayuda a la comercialización de los servicios en una Agencia de Viajes y Turismo son los GDS (Global Distribution System), sistemas que vinculan a las Agencias de Viajes con proveedores de servicios de transportación aérea, hospedaje, renta de automóviles, entre otros.

Sin embargo, la principal herramienta tecnológica en la actualidad está dada por la Internet que ha impulsado a las empresas a reformular sus estrategias de captación de clientes a través de sus páginas Web. Esto trae consigo la creación de una división tecnológica de las empresas que asegure su uso eficiente y su competitividad.

Asimismo es de vital importancia que toda Agencia de Viajes y Turismo moderna se desarrolle sobre la base de un sistema electrónico moderno de gestión que le permita manejar adecuadamente la



administración de sus clientes, proveedores y Tesorería.

Finalmente, debemos tener en cuenta que la tecnología por si sola no resuelve los problemas. Es a través de la combinación exacta entre capital humano y tecnología adecuada, como se podrán obtener las mejores soluciones, ya que si la forma

en que se conduce la recolección de datos o las herramientas que se emplean para esto no son las correctas, el resultado sería información incorrecta y potencialmente dañina. Por lo tanto, el éxito de la estrategia tecnológica de una empresa requiere el compromiso de todos los niveles de la organización.

### 3.3.3 Selección de proveedores

La selección de proveedores es una tarea rigurosa e importante para asegurar el buen servicio a los pasajeros.

Es importante escoger como proveedores a aquellas empresas que ofrezcan garantía de los servicios que brindan. Muchas Agencias de Viajes caen en el error de seleccionar a proveedores que ofrecen precios muy bajos sin tomar en cuenta el prestigio de la organización que permita garantizar un servicio de calidad. Tengan en cuenta que no siempre es un buen negocio competir por precios, porque en la medida que tratemos de minimizar nuestros costos bajando la calidad de los servicios el riesgo de no cumplir con lo ofrecido aumenta, poniendo en peligro la satisfacción de los clientes.

En la medida de lo posible es importante desplazarse para comprobar el servicio de los proveedores seleccionados. Por ejemplo, realizar viajes de inspección a los lugares donde se presta el servicio, ver que las unidades de transporte con que se atiende a los clientes cuenten con las exigencias mínimas para garantizar la seguridad de los pasajeros tales como adecuado mantenimien\_

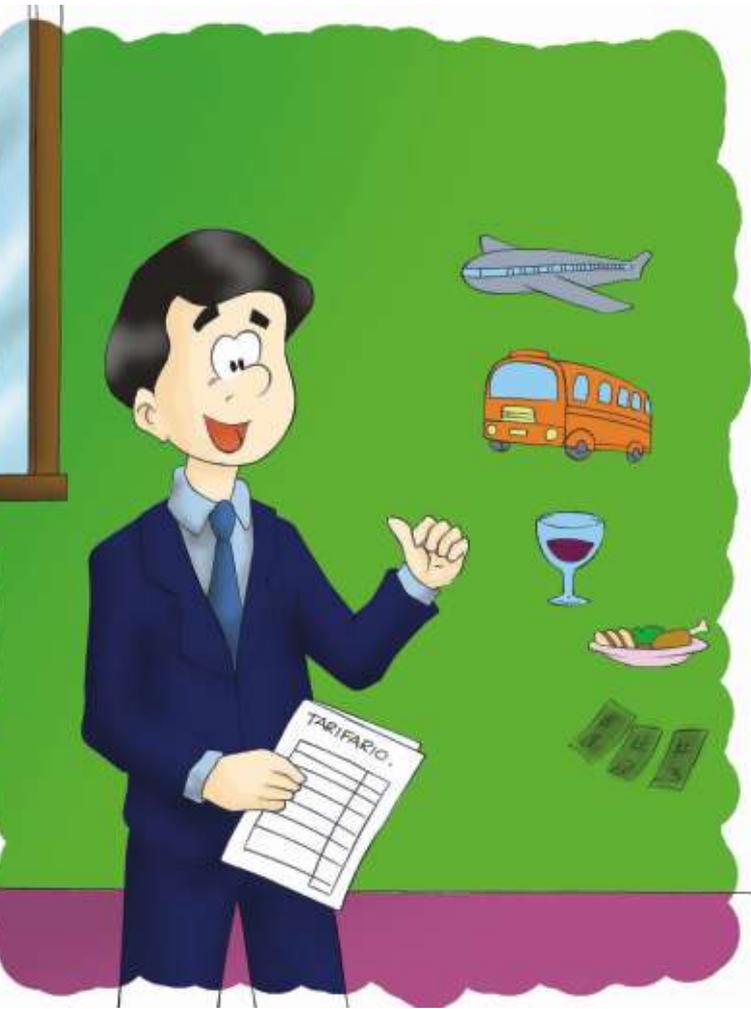


to, seguros, entre otros. Asimismo es importante evaluar la formación académica de los guías de turismo y el personal que estará en contacto con los clientes (Tour Conductor, Trasladista).

Tener en cuenta que es muy importante generar **compromisos formales con los proveedores para garantizar la satisfacción de los clientes** y las condiciones mínimas a negociarse son las siguientes:

- Niveles de Calidad.
- Garantía del servicio a través de una política de compensación al cliente.
- Respuestas inmediatas a cada solicitud de servicio para una buena atención al cliente.
- Establecer la política de precios (si las tarifas son netas o comisionables, si existe alguna política de incentivos para el personal de ventas, entre otros).
- Plazos y formas de pago.
- Condiciones y gastos de anulación.
- Tiempo de gracia para anular las reservas que no se llegan a concretar.

Es conveniente realizar el control de calidad de los proveedores a través de las encuestas o entrevistas realizadas a los clientes acerca de los guías, el tipo de transporte, la puntualidad entre otros. Este control sistemático nos permitirá medir los estándares de calidad exigidos y si fuera el caso reclamar una compensación oportuna si el proveedor ha incurrido en alguna falta.



### 3.3.4 Tarifario Confidencial de proveedores de servicios

El tarifario confidencial esta referido a la información de servicios y precios con los que la Agencia de Viajes y Turismo deberá contar para poder diseñar y cotizar diversas propuestas de viaje para sus clientes.

Esta herramienta de trabajo es tan importante como la definición del enfoque del negocio, el uso de la tecnología de la información y la adecuada selección de proveedores ya que será la base de la oferta turística que se presente a los clientes. Una Agencia de Viajes y Turismo no debe improvisar las cotizaciones de los servicios que ofrece, sino más bien hacer un análisis previo de sus costos y márgenes de utilidad para una competitiva atención a sus clientes orientados a la excelencia del servicio.

Se recomienda contar con un tarifario donde el costo de cada servicio se muestre desagregado. De esta manera la Agencia de Viajes y Turismo podrá ofrecer servicios personalizados y no ofrecer sólo los “paquetes fijos” que impiden excluir o incluir determinados servicios que requiere el cliente. De esta manera la Agencia de Viajes y Turismo podrá ofrecer a sus clientes desde un programa que incluya solo los traslados y noches de alojamiento en un determinado lugar, hasta un programa turístico que incluya vuelos, traslados, excursiones, alojamiento, seguros y todo servicio que se puede incluir dentro del mismo.

## 3.4 COMPOSICION DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

El presente manual muestra los cuatro pilares sobre los que se debe sostener la gestión de las Agencias de Viajes:



Todo esto dentro del marco de una adecuada dirección de la empresa a cargo de la Gerencia General y del soporte tecnológico necesario para lograr la competitividad.

Áreas desarrolladas en el Manual de Buenas Prácticas Gestión de Servicio para las Agencias de Viajes y Turismo

ETAPAS DE LA ATENCION AL CLIENTE	MARKETING
RECURSOS HUMANOS	TESORERIA

## 3.4.1. ETAPAS DE ATENCION AL CLIENTE



### 3.4.1.1 Captación del cliente:

Como captar a los clientes dependerá de la definición de una estrategia eficaz de medios para que los potenciales clientes sean atraídos por la Agencia de Viajes y Turismo. Cuanto mayor llegada se tenga al segmento objetivo, mayores serán las posibilidades de venta de una Agencia de Viajes y Turismo. Tener muy en cuenta que la información que se brinde sea lo suficientemente completa e ilustrativa de tal forma que se logre un buen entendimiento de las características del producto y sus condiciones de venta. Por ejemplo, cómo cotizar y cómo reservar un servicio.

Esta estrategia de medios (publicidad) dependerá del mercado objetivo al que se dirigen y del presupuesto que han asignado para este fin, pero es importante considerar que es a través de la **Internet** que las empresas se dan a conocer en el mundo entero y que los viajeros utilizan mucho este medio para informarse de la oferta turística existente.

Otros medios importantes de captación de clientes que debemos considerar para nuestra estrategia son:

- Publicidad a través de correos electrónicos masivos, avisos en periódicos, encartes en revistas, registrarse en guías de viajeros entre otros.

- Las ferias turísticas, eventos que congregan expositores de diferentes sectores de la industria turística, como cadenas hoteleras, Agencias de Viajes, rentadoras de autos y en general toda empresa relacionada al sector. Estos muestran durante el evento los productos y servicios que ofrecen tanto al público en general como a los principales operadores turísticos del país o región donde se realiza el evento.



- El Work-shop, evento que congrega expositores sobre un mismo país o destino turístico, con el fin de brindar información de los servicios, tours, tarifas, forma de reserva, entre otros.
- Desayunos de trabajo, evento de un expositor sobre un determinado tema, para el conocimiento de las Agencias de Viajes y las mejoras de las ventas.
- El manual de ventas, documento de apoyo para presentar los productos que comercializan. Es una presentación e introducción de la Agencia de Viajes y Turismo y puede ser elaborado de acuerdo a las características del producto. Por ejemplo, las Agencias de Viajes que se dedican al turismo egresivo pueden presentar su manual en forma de brochures o folletos por destinos, las Agencias de Viajes que se dedican al turismo receptivo elaboran catálogos comerciales haciendo una clasificación por modalidades de turismo o por ciudades y circuitos con la oferta de sus servicios y precios.

El objetivo del manual es facilitar información técnica y confidencial para las Agencias de Viajes vendedoras y así evitar continuas consultas sobre los servicios que se ofrecen.

### El proceso:

1. El cliente contacta a la Agencia de Viajes y Turismo para solicitar un servicio. Éste cliente pudo haberse informado por la página Web de la Agencia de Viajes y Turismo, por alguna feria a la que asistió, publicidad en la radio, televisión, prensa o cualquier otro medio de captación que la Agencia de Viajes y Turismo haya utilizado.
2. Es atendido por el Supervisor de Ventas o similar, quien le da la bienvenida y le indica quien será su Asesor de Viajes. Este primer contacto es recomendable pues permitirá asegurar la calidad del servicio a brindarse. Además le permite el acceso a una instancia superior, en caso el cliente desee realizar un reclamo o presentar una queja.
3. El Supervisor de Ventas o el Asesor de Viajes (Counter) registra la información del cliente en el sistema de gestión de la Agencia de Viajes y Turismo (Software de Gestión, Excel, Fichas manuales, entre otros) y le asigna una categoría dependiendo del grado de interés que tiene en la compra del servicio. Por ejemplo, será un cliente “A” si está muy interesado o un cliente “C” si muestra menos interés. Asimismo deberá indicar en el registro las especificaciones de su solicitud y derivar al cliente a su Especialista de Viajes.



Tener en cuenta que si el cliente es atendido directamente por el Asesor de Viajes y no interviene el Supervisor, éste último deberá revisar permanentemente la cartera de clientes que esta siendo atendida por los Asesores de Viajes, para el respectivo seguimiento que garantice el buen servicio. Asimismo el cliente deberá estar informado sobre quien es la instancia superior en caso de algún reclamo. La atención al cliente no deberá quedar únicamente a nivel del Asesor. Se recomienda que el Supervisor de Ventas evalúe el servicio e información que se le brindó al cliente haya o no realizado la compra para identificar las fortalezas y/o deficiencias en las que se podría estar incurriendo.

4. El Especialista de Viajes da la bienvenida al cliente y pide información complementaria (la información inicial el cliente ya la brindó en el primer contacto con el Supervisor o a través de un formulario de pedido) para el inicio de la personalización de sus servicios, el mismo que veremos en el modulo de información y asesoría al cliente.

### Exigencias para una exitosa captación de clientes:

- 1) Contar con un sistema de gestión que administre los siguientes módulos:
  - a) Base de datos de Clientes en la que se consignen los nombres, dirección, teléfonos, e-mail, entre otros que la Agencia de Viajes y Turismo considere conveniente para el seguimiento posterior del mismo. El sistema de gestión debería permitir hacer filtros de la información registrada del cliente para el diseño de nuevas estrategias de Marketing. Estos filtros podrían ser por tipo de cliente (A, B, C), fecha de viaje, tipo de tour que eligió, país de procedencia, sexo, cantidad de pasajeros, entre otros.
  - b) Registro de todas las comunicaciones entre el cliente y la Agencia de Viajes y Turismo denominado historial del cliente, de tal forma que se pueda ofrecer una asesoría coherente, acertada y oportuna.

### **Ejemplo de historial de comunicaciones:**

**Cliente:** Juan Cardona:

**Asesor de Viajes:** Andrea Martínez

Fecha	Atendido por:	Historial de Comunicaciones:
14/Mar/2006 11:33	 Supervisor	Hablé por teléfono con el cliente, quien solicitó un programa a Cusco del 22 al 29 de Marzo. Nacionalidad Española. 2 clientes en habitación doble, hoteles de categoría superior.
14/Mar/2006 11:45	 Supervisor	Apreciado Sr. Cardona, Muchas gracias por contactarnos. De acuerdo a nuestra conversación telefónica estamos trabajando en su programa de viajes. La Srta. Andrea Martínez será su Asesora de Viajes y el día de hoy le estará enviando una primera propuesta. Atentamente, Supervisor.

Fecha	Atendido por:	Historial de Comunicaciones:
14/Mar/2006 13:02	 Asesor	<p>Apreciado Sr. Cardona, Mi nombre es Andrea Martínez y con mucho gusto lo asistiré en la organización de su viaje al Perú. Le envío 3 alternativas de itinerario para que pueda evaluarlas y tener mayor información de las opciones que existen para su viaje en cuanto a hoteles y excursiones. Quedo a la espera de sus comentarios y esperamos verlo pronto con nosotros. Recuerde que cualquier cambio o duda estará gustosa de seguir asistiéndolo. Cordiales saludos, Asesor</p>
14/Mar/2006 13:02	 Cliente	<p>Estimada Andrea, Que descuentos pueden hacer en este paquete? Juan</p>
14/Mar/2006 13:02	 Asesor	<p>Apreciado Sr. Cardona, Los precios que le ofrecemos son bastante competitivos considerando la calidad de los servicios que le ofrecemos. No sería posible reajustarlo a no ser que excluyamos algunos servicios, lo que en realidad no le recomiendo. Tenga la seguridad que su estadía en nuestro país será grata. Quedo a la espera de su respuesta y cualquier cambio que necesite estará gustosa de seguir asistiéndolo. Saludos. Asesor</p>
17/Mar/2006 09:50	 Asesor	<p>Apreciado Sr. Cardona, Le escribo para saludarlo y a la vez preguntarle si tiene alguna duda respecto a su programa, recuerde que cualquier cambio o información adicional que necesite estará gustosa de seguir asistiéndolo. Saludos,</p>
17/Mar/2006 09:50	 Cliente	<p>Andrea, Una vez decidido el viaje, como se efectúa el pago, donde se reciben los pasajes, quien me recoge del aeropuerto, precio incluye impuestos? Hay muchas preguntas!!! Favor llamarme al 1 561 383 5090 en West Palm Beach, FL Gracias, J. Cardona</p>
		<p>.... y así sucesivamente hasta finalizar la negociación con el cliente</p>

El historial del cliente será de vital importancia para la buena atención del mismo porque puede ser atendido por cualquier persona del área de Ventas en caso el Asesor asignado este ausente. Como se muestra en el ejemplo debe registrar el nombre de la persona que le dio respuesta al cliente, así como la hora y fecha que fue atendido para un adecuado seguimiento del mismo. Esto también permitirá que el Supervisor pueda hacer un seguimiento del trabajo del Asesor de Viajes y detectar cualquier falla en la atención o felicitarlo por su buena gestión.

- 2) Contar con un website en Internet. El diseño del website deberá ser vendedor y lo más didáctico posible además de incluir los formularios que permitan al cliente enviar sus solicitudes de cotización e información. Evitar sonidos y muchas imágenes que hagan pesada la descarga.

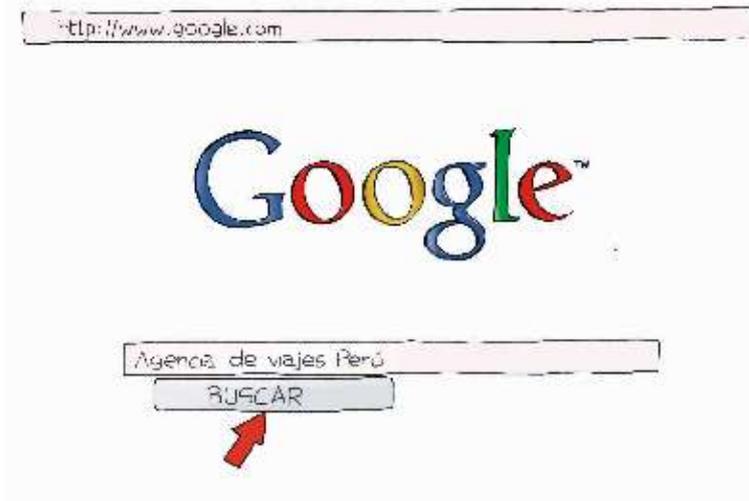


## MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD:

Envíenos la siguiente información, inmediatamente usted recibirá un tour especialmente personalizado para usted, junto con la cotización más justa y adecuada.

<b>Sus Preferencias de Viaje:</b>		<b>Su Información Personal:</b>	
Tipo de hoteles:	<input type="text" value="Seleccione..."/>	Tipo de guía :	<input type="text" value="Seleccione..."/>
<b>Fecha estimada de viaje:</b>		Nombre:	<input type="text"/>
Mes:	<input type="text" value="Seleccione..."/>	Apellido:	<input type="text"/>
Año:	<input type="text" value="Seleccione..."/>	E-mail:	<input type="text"/>
<b>Cantidad de pasajeros:</b>		Telf.:	<input type="text"/>
Adultos:	<input type="text"/>	¿Comó nos encontro?	<input type="text"/>
Niños: (menores de 12)	<input type="text"/>	País de procedencia:	<input type="text" value="Seleccione..."/>
<b>Díganos sus comentarios y pedidos especiales:</b>			
<input type="text" value="Seleccione..."/>			

- 3) Contar con un responsable para la actualización permanente de la página Web y velar por un buen posicionamiento del website en los buscadores como Google, Yahoo, MSN entre otros. Con esto se pretende que cuando alguna persona busque información sobre el destino o destinos que vende la Agencia de Viajes y Turismo, esta aparezca entre los primeros lugares de los buscadores. El Web master, no necesariamente es el que diseña la página Web o el de departamento de sistemas. Éste puede ser el jefe de ventas, el Gerente General o cualquier persona que se dedique a la investigación permanente de la Internet



- 4) Innovación permanente del producto turístico que se oferta. No quedarse siempre con lo que se vende o te ofrece el operador, observar permanentemente las nuevas tendencias y las preferencias de los clientes.
- 5) Tener una o mas personas responsables de la captación del cliente, puede ser el área de Marketing o el Área de Ventas.

### 3.4.1.2 Información y Asesoría al Cliente:

Comprende la primera etapa de atención al cliente y consiste en informarle sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes. En este capítulo nos detendremos a definir conceptos mas amplios relacionados a este punto porque consideramos que esta etapa es la parte medular del servicio que brinda toda Agencia de Viajes y Turismo.

Empezaremos diciendo que para asesorar a los clientes debemos contemplar tres líneas de actuación:

- 1) Adecuación del producto a las necesidades del cliente.
- 2) Asesoramiento experto por parte del agente de viajes.
- 3) Variedad de productos turísticos entre los que el cliente pueda elegir.

La primera línea de actuación: Adecuación del

producto a las necesidades del cliente, esta relacionado con escuchar al cliente y diseñar el producto que quiere.

La segunda línea de actuación: Asesoramiento experto por parte del agente, esta relacionado también con saber escuchar al cliente pero estaría reforzado por la motivación que el Agente ofrezca al cliente basada en sus competencias y la personalización del servicio de acuerdo a la información proporcionada por el cliente.

La tercera y última línea: Variedad de productos turísticos entre los que el cliente pueda elegir, incluye el diseño de los productos que quiere el cliente de forma diferenciada, que lo haga competitivo.



Con estos tres lineamientos lo que se busca es ofrecer excelencia a los clientes como motor principal de cualquier estrategia de mejora de la calidad. Solo entendiendo las necesidades de los clientes y generando empatía con ellos podremos cubrir sus expectativas en cuanto al diseño de los servicios que ellos buscan y aproximándonos a las tendencias de la demanda.

El objetivo es ofrecer un servicio diferenciado, innovador y acorde con las nuevas exigencias de los clientes. Para lograrlo, las actuales Agencias de Viajes podrían utilizar e implantar el modelo de calidad propuesto y desarrollar las siguientes estrategias:

**Estrategia 1:** Para un adecuado diseño del producto turístico las Agencias de Viajes deberán conocer mejor su demanda:

Muchas Agencias de Viajes y Turismo no se han preocupado de estudiar las necesidades y los cambios de su demanda y en esta ocasión la red les ofrece una amenaza convertida en oportunidad. En lugar de ofrecer simplemente el folleto estandarizado, deben preguntar a sus clientes lo que necesitan y buscarles un producto a la medida de sus necesidades. Conocer a sus clientes para poderles ofrecer el producto que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias es la primera medida que deben adoptar para llevar a cabo el proceso de mejora de calidad. En este sentido, deberían negociar paquetes turísticos con las mayoristas, mucho más abiertos, que puedan adaptarse con facilidad a los diferentes clientes.

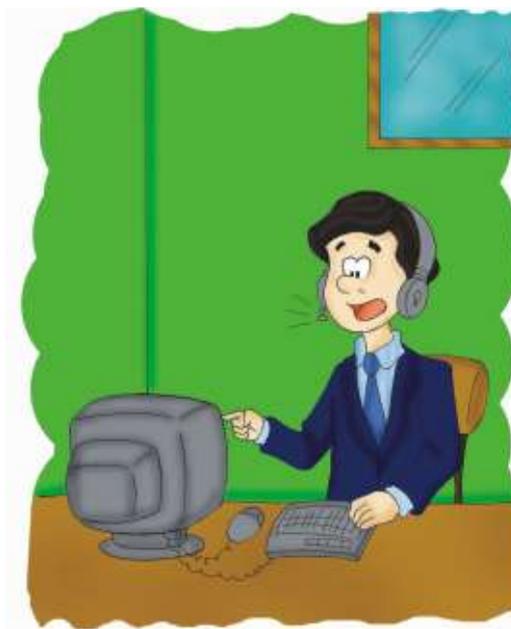
La enorme información sobre los gustos de los clientes puede almacenarse en bases de datos y ser utilizada para anticiparse al mercado con productos mejor adaptados y más diferenciados. La misma Agencia de Viajes y Turismo puede colaborar con sus proveedores en la elaboración de estos productos.

**Estrategia 2:** Para ofrecer un asesoramiento experto, deberán mejorar la formación de su personal:

En segundo lugar, teniendo en cuenta que las llamadas tareas tradicionales de las Agencias de Viajes y Turismo van a disminuir en el futuro, porque los nuevos canales de venta por Internet presentan un crecimiento constante de usuarios y esto significa una importante pérdida de negocio para las Agencias de Viajes tradicionales, solo sobrevivirán y podrán adquirir una ventaja competitiva aquellas que formen a su personal como expertos en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas de búsqueda por Internet y puedan ofrecer a sus clientes un servicio personalizado, rápido y muy satisfactorio.

El agente de viajes del siglo XXI deberá disponer de sistemas de información mucho más potentes y sofisticados que los que van a estar a disposición del cliente final, en los cuales deberá ser un experto, capaz de conducir a sus clientes a través de la red. El objetivo fundamental de las Agencias de Viajes se deberá centrar en añadir valor al

proceso de diseño y empaquetado de servicios turísticos, es decir el agente de viajes deberá especializarse en los productos y destinos que venda de manera que el cliente final acuda a él en busca de una opinión experta. Éste cliente va a disponer de muchas alternativas por lo que será muy exigente y sólo podrá ser fidelizado gracias a un servicio de máxima calidad.



**Estrategia 3.** Por último, para conseguir una mayor variedad de productos turísticos entre los que el cliente pueda elegir deberán diferenciar el producto.

Por último, el conocimiento de sus clientes llevaría implícito la diferenciación del producto. Tendrían que buscar nuevos productos que comercializar y vender y nuevos canales que se adecuen mejor a las necesidades del cliente. Por ejemplo, el desarrollo de su website que se adapta a la nueva cultura de la búsqueda de información. El potencial de venta que ofrecen estos canales es tal que las propias Agencias de Viajes y Turismo tradicionales ya ofrecen también sus servicios a través de Internet.

Igualmente, al existir la posibilidad de que el cliente contacte directamente con un agente especializado en el destino buscado, también podría producirse una especialización de las Agencias de Viajes y que algunas de ellas se centraran en un solo segmento de la demanda o en unos cuantos productos adecuados a ese segmento.

Estos son los principales puntos en los que las Agencias de Viajes deberían basar sus estrategias de calidad. De esta manera, las Agencias de Viajes podrían hacer frente al reto de las nuevas tecnologías no sólo compitiendo con ellas y ofreciendo un servicio con un alto valor añadido sino utilizándolas como factor diferencial fundamental para lograr sus objetivos.

### El proceso:

1. Una vez informado sobre los intereses del cliente en cuanto a expectativas de viajes, motivos del viaje, selección de establecimientos de hospedaje, entre otros, el Asesor de Viajes, elabora y cotiza las propuestas para ofrecerle una o más alternativas.
2. Prepara una respuesta y cotización al cliente que puede ser verbal cuando lo tiene frente a él o escrita si es que le enviará un mensaje electrónico o vía fax. En el deberá explicar todas las especificaciones del producto como las ventajas comparativas frente a otras opciones, plazos de venta, tasas portuarias, política de anulación de servicios y penalidades en caso desistiera de tomar el servicio una vez adquirido, entre otros.
3. Inmediatamente después, registra esta comunicación en el historial del cliente, y se asigna una tarea en su sistema de gestión para posteriormente contactarlo y hacer el respectivo seguimiento. La fecha que asignará a la tarea de seguimiento dependerá de la comunicación previa que ha tenido con el cliente y al acuerdo al que ambos hayan llegado.
4. En el segundo contacto de seguimiento el Asesor de Viajes puede proporcionar material complementario como información de aeropuertos, restaurantes, y toda información relacionada con la solicitud del cliente que ayude al mismo a un adecuado aprovechamiento de los servicios que planea reservar.

5. Reformular propuestas y elaborar otras alternativas en caso el cliente lo solicite. Esto le permitirá contar con mayor información sobre todas las posibilidades existentes para los servicios que esta solicitando y realice una compra más acertada de los servicios que requiere.
6. Realizar el seguimiento permanente hasta concretar con el cliente la venta del servicio solicitado.
7. Soporte constante del Supervisor de Ventas a los Asesores de Viajes para lograr negociaciones exitosas.

### Exigencias para cumplir esta función:

- Diseño del producto turístico de acuerdo a la demanda existente. Es decir la Agencia de Viajes y Turismo deberá estar provista de toda la información referente a todos los servicios que se prestan en determinado destino. Por ejemplo todas las categorías de tren existentes hacia Machu Picchu y sus respectivas especificaciones como horarios, tarifas, condiciones de venta, entre otros. Solo así podrá ofrecer una oferta completa y vender un servicio turístico acorde con la oferta existente de todos los operadores del medio.
- Previa selección de proveedores con los que se tiene un acuerdo de prestación de servicios. Mas adelante veremos los criterios de selección de proveedores que se deberán tomar en cuenta.

- Contar con un manual de servicios y precios actualizados de todos los proveedores con que trabajan.



- Formación académica del Asesor de Viajes en la planificación de los viajes, complementada con la experiencia en el rubro.
- El Asesor de Viajes debe estar capacitado para una redacción impecable y para una comunicación motivadora.
- El Asesor de Viajes deberá tener vocación de servicio y velar siempre por los intereses del cliente.
- Solicitar capacitación permanente a los proveedores del servicio y destinos que ofrecen a través de videos informativos, manuales, folletos y charlas.
- Las respuestas a los clientes deberán ser oportunas. Es decir el envío de la información para la fecha acordada. Se recomienda proporcionar la información el mismo día que el cliente la solicita.
- Los Asesores de Viajes deberán estar especializados para la atención específica del área donde trabajan (Turismo receptivo, Turismo Egresivo, Cuentas Corporativas, entre otros.)
- Contar con una computadora por cada Asesor de Viajes.
- Contar con un sistema computarizado de gestión interno que le permita administrar adecuadamente la atención de sus clientes, como el seguimiento durante la negociación y la asignación de tareas relacionadas con la atención de sus clientes.
- Sistema de reservaciones computarizadas o sistemas globales de reservas.
- Deben disponer de conexiones vía Internet o

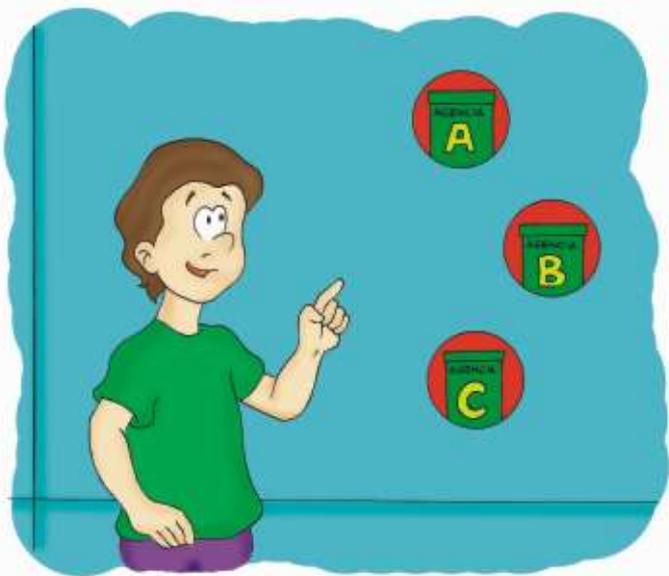
correo electrónico, tanto para estar en contacto con sus clientes, como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.

- Contar con un facsímile para algunas comunicaciones.
- Recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.

### 3.4.1.3 Venta del servicio

No importa cual sea el producto o servicio que se venda, finalmente el cliente es quien decide comprar a una Agencia de Viajes y Turismo u otra. Casi siempre, el producto o servicio es similar, quizás con pequeñas diferencias y con precios comparables. A menudo, lo único que de verdad diferencia al producto o servicio, de los que ofrece otra empresa, es la asesoría que se brinda y las respuestas oportunas a los requerimientos, solo así se gozará de una ventaja competitiva. Quienes tratan con clientes tienen que darse cuenta de que están en una posición muy importante y que según su actitud y sus acciones, los clientes se harán un juicio en relación con:

- La clase de personas que la empresa contrata.
- Los valores de la empresa.
- Las promesas hechas en su publicidad y mercadeo.
- Si la empresa merece o no que sigan utilizando sus servicios.



Es muy importante determinar los objetivos del cliente para llevar a cabo una exitosa negociación. Durante este proceso el cliente muchas veces tratará de evaluar diversas alternativas para su viaje y cuestionará muchas veces las opciones o el contenido de las propuestas que le ofrezcan. Durante esta etapa de la negociación el Asesor de Viajes deberá contar con suficientes recursos para ayudar a elegir al cliente la mejor alternativa para su viaje de acuerdo a los objetivos que éste tenga y deberá tener la suficiente solvencia, información y conocimiento del producto para que el cliente se sienta confiado de la elección que realizó. Una vez que se cumpla con este propósito el cierre de la venta estará asegurado.

En esta etapa de la negociación el Supervisor de Ventas cumple un rol muy importante porque su tarea se orienta a dar soporte al Asesor de Viajes en todo lo referente a estrategias que debe aplicar con el cliente en caso éste necesite de su ayuda, además del seguimiento y control de la cartera de clientes existente. Todo esto dentro del marco de una empresa organizada, cuyas políticas de atención al cliente hayan sido diseñadas en función a los intereses y protección de los mismos.

### El proceso:

1. Después de haber trabajado varias alternativas de acuerdo a la solicitud del cliente tales como circuitos turísticos, itinerario de vuelos, seguros de viajes, alquiler de autos, entre otros, el Asesor de Viajes orienta al cliente sobre la alternativa que debe tomar de acuerdo a las expectativas que tiene, explicando los beneficios del mismo. Por ejemplo, si viaja por negocios será recomendable un hotel que ofrezca conexión a Internet, buena ubicación, etc. Siempre recomendar al cliente lo más conveniente para él, aun esta elección represente un menor ingreso para la Agencia de Viajes y Turismo.
2. Informa sobre las modalidades de pago, política de anulaciones de servicios y política de garantía del servicio. La política de garantía del servicio esta orientada a dar seguridad al cliente en caso ocurriese alguna falla; en este caso éste se verá compensado adecuadamente; mientras que la

política de anulación protege a la Agencia de Viajes y Turismo en caso el cliente desista de tomar algún servicio una vez realizada la venta. Esta política de anulación de viaje deberá enfocarse únicamente al gasto real que represente esta anulación y nunca tratar de beneficiarse con una utilidad extra que no corresponda. Por ejemplo, hay muchas empresas que en su política de anulación indican que en caso la reserva del paquete turístico se anule 10 días antes del inicio del viaje no será reembolsable, cuando en realidad el costo por esta anulación es de solo el 20% del total cotizado. Debemos tener mucho cuidado al definir la política de anulaciones para ser lo más justos posibles y generar confianza y lealtad en los clientes.

3. Una vez que el cliente acepta la oferta se aprueba la venta en el sistema de gestión de la Agencia de Viajes y Turismo para la respectiva facturación de los servicios, la misma que generará la obligación de pago del cliente y la obligación de pago con el proveedor.
4. En caso la venta sea al contado, se registra en el sistema de gestión el pago correspondiente. Inmediatamente se le emitirá su factura, boleta o documento de cobranza de venta, dependiendo del caso.
5. El Asesor de Viajes acuerda con el cliente el día y hora en que le hará entrega de sus boletos y/o vouchers de servicios.

### Exigencias para cumplir esta función:

#### Para el Asesor de Viajes:

- Contar con todas las especificaciones de los productos turísticos que vende y estar capacitado para el adecuado proceso de negociación con los clientes.
- Estar capacitado en todo lo referente a VISAS y condiciones especiales para el ingreso de viajeros a otros países.
- Tener capacidad de decisión, delimitadas previamente con la dirección de la empresa.

#### Para la Agencia de Viajes y Turismo:

- Contar con una política de garantía del servicio que le ofrezca respaldo al cliente.
- Contar con una política de anulación de viaje que explique las responsabilidades que el cliente deberá asumir en caso el cliente desista de los servicios. La política de cancelación la deberá desarrollar en base a la política que tenga cada proveedor de servicios con los que la Agencia de Viajes y Turismo trabaja. Por ejemplo, algunos establecimientos de hospedaje cobrarán gastos de anulación al 100% en caso el cliente anule sus servicios 15 días antes de iniciar su viaje, en este caso la Agencia de Viajes y Turismo lo deberá indicar en su política de anulación.

- Estar afiliada a las principales tarjetas de crédito y tener una cuenta bancaria en dólares y soles para dar facilidades a los clientes.
- Contar con respaldo financiero.
- Contar con un sistema computarizado de gestión interno que le permita administrar adecuadamente la facturación del servicio que vende, el control de cuenta corriente de clientes y proveedores y el detalle de los servicios para la impresión de los documentos de viaje del cliente.



### 3.4.1.4 Reserva de servicios

Es una comunicación ente la Agencia de Viajes y Turismo y los diferentes proveedores que participan en los servicios ofrecidos al cliente, con la finalidad de obtener la confirmación de plazas.

Algunas Agencias de Viajes cuentan con una determinada cantidad de cupos que le otorga el proveedor permitiéndole asegurar los servicios sin tener que solicitar una reserva.

Las reservas se pueden realizar de diferentes formas con los proveedores, pero siempre debemos tener en cuenta que las reservas solicitadas deben estar respaldadas con documentos escritos (Fax) o códigos en el sistema de Internet o record localizador en caso de sistemas GDS, que se registre en el sistema de gestión de la Agencia de Viajes y Turismo con el fin de evitar inadecuadas interpretaciones de las respuestas o que la línea aérea o proveedor tenga problemas de sobreventa (overbooking).

El pago de estos servicios solicitados a los proveedores se hará dependiendo de los acuerdos que cada Agencia de Viajes y Turismo tenga con los mismos. En algunos casos estos exigirán el pago total previo a la prestación de los servicios, en otros casos un prepagó de los servicios, y otra modalidad será la de realizar el pago total al final de la prestación de los servicios, esta última generalmente se da cuando la relación comercial

entre la Agencia de Viajes y Turismo y los proveedores ha perdurado en el tiempo y se ha generado una confianza mutua basados en la seriedad y el cumplimiento de sus acuerdos.



Enfocándonos en la definición de las reservas, en si podríamos decir que estas tienen dos fases importantes: La formalización de reservas con el proveedor y la confirmación de la reserva al cliente.

Teniendo en cuenta que el proceso de reservas es tan importante como la etapa de asesoría y venta del servicio a los clientes, debemos velar por una buena gestión durante este proceso que garantice la prestación de los servicios de acuerdo al compromiso asumido con el cliente. Es importante contar con una metodología adecuada que permita a la persona responsable de realizar las reservaciones una efectiva comunicación con los proveedores.

### El proceso:

#### Para las reservas aéreas:

1. En el caso que la Agencia de Viajes y Turismo no cuente con un sistema de reservas - GDS -, lo solicitará al consolidador mediante una llamada telefónica.
2. Es necesario dar todos los datos completos del pasajero así como manifestar los requerimientos (servicios especiales como comida vegetariana, silla de ruedas, entre otros).
3. Es indispensable anotar no sólo los números de vuelos que nos proporcionó el consolidador, sino también el nombre de la persona que nos atendió.

4. Se debe tener mucho cuidado en tomar nota del Código de reserva o llamado Record Locator.
5. Se debe reconfirmar las reservas aéreas 72 horas antes del viaje del pasajero.
6. En caso la reserva sea hecha directamente por la Agencia de Viajes y Turismo a través de su GDS, deberá tener cuidado de haber hecho la reserva en las fechas y vuelos adecuados.

Para el caso específico de emisión de boletos se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Para las Agencias de Viajes que emiten los boletos directamente desde su GDS, deberán entregar al departamento de Tesorería o área correspondiente copia de los cupones electrónicos de boletos para su respectivo reporte a la IATA.
- En caso de no ser IATA deberán emitir su factura de comisión e ir al consolidador para la emisión de los boletos.

**Para las reservas de otros servicios:**

1. Para la reserva de los servicios terrestres (establecimientos de hospedaje, tours, traslados, trenes, autos, etc.) enviar la solicitud de reservas a cada proveedor involucrado en la prestación de los servicios y para ello se deberá proporcionar la siguiente información: Nombre de los pasajeros, fechas de prestación del servicio, para el caso de establecimientos de hospedaje el número y tipo de

habitaciones (especificar si desean alguna ubicación especial, frente a la piscina), régimen de alimentación (CB, AB, MAP, etc.).

2. Registro de las solicitudes de reserva en su sistema de gestión para su posterior seguimiento. La fecha que le asignará a este seguimiento dependerá del acuerdo que tenga con el proveedor en cuanto a plazos en la respuesta, por lo general deberá ser al día siguiente de haber solicitado las reservas para pedir el estado de las mismas además de solicitar la reconfirmación de la tarifa.
3. En caso no encuentre disponibilidad en algún establecimientos de hospedaje u otro servicio previamente ofrecido al cliente, se elegirá uno similar en categoría y se informará al cliente de los avances de sus reservas y posibles modificaciones las mismas que deberán ser efectuadas de mutuo acuerdo.



- Una vez confirmados los servicios, se procede a la emisión de los vouchers. Estos podrán ser emitidos en el formato propio de la Agencia de Viajes y Turismo o solicitado al Operador de turismo, para luego ser entregados al cliente.
- Concluido todo el proceso de reservas y confirmación de servicios, la Agencia de Viajes y Turismo deberá contactarse con los proveedores días previos al inicio del viaje del cliente para asegurarse que todos los servicios están reconfirmados y en orden. Suele suceder que los Operadores de turismo se descuidan en la reconfirmación de los servicios y por ejemplo el establecimientos de hospedaje podría anular alguna reserva aun estando pagada y reconfirmada por la Agencia de Viajes y Turismo.

### Exigencias para cumplir esta función:

- Estar conectado a un sistema global de reservaciones, caso contrario seleccionar a un buen consolidador y/o línea aérea para las reservas y emisión de boletos aéreos.
- El Asesor de Viajes deberá estar capacitado para la utilización del GDS en cuanto a consulta y regulaciones de tarifa, reserva de segmentos aéreos, emisión de boletos electrónicos y reemisión de boletos. Se recomienda que aunque la Agencia de Viajes y Turismo no este conectada a un GDS es importante que tenga conocimiento de lo mencionado debido a que esta será la base de una adecuada comunicación y negociación con las líneas aéreas y/o

consolidadores.

- El Asesor de Viajes deberá tener un nivel intermedio de inglés para la adecuada interpretación de las regulaciones de tarifas que se muestran en el GDS. Si no lo tuviera le servirá para la interpretación de las regulaciones que existen por escrito en los manuales y/o tarifarios que entregan las líneas aéreas.
- La Agencia de Viajes y Turismo deberá contar con un sistema de gestión para la administración eficiente de las reservas con proveedores. Este puede ser desde un software moderno desarrollado para la Agencia de Viajes y Turismo o a través de las herramientas del office (Excel, Word).



- Se deberá hacer un seguimiento con los proveedores para la confirmación de servicios.
- La Agencia de Viajes y Turismo deberá tener el detalle de las condiciones de venta pactada con cada proveedor de los servicios.
- El Asesor de Viajes deberá tener poder de decisión en caso sea necesario realizar upgrades a algún servicio del cliente con la finalidad de optimizarlo, fidelizar al cliente, superar sus expectativas, etc.

### 3.4.1.5 Operación del servicio y seguimiento

La operación del servicio se da a través de los Operadores de Turismo, Líneas Aéreas, Establecimientos de Hospedaje, Empresas de Transporte en general. Dependerá de la política de cada Agencia de Viajes y Turismo si consolida los servicios a través de un solo Operador o contrata a cada uno de los que participarán en la prestación de los servicios al cliente. Por ejemplo, un Tour en el que se deba tomar los servicios de líneas aéreas, establecimientos de hospedaje, restaurantes, guías, entre otros.

Es importante estar conectados con nuestros proveedores a través de llamadas telefónicas, correo electrónico u otros medios de comunicación, con la finalidad de monitorear los servicios que se les está brindando a los pasajeros.

En caso de grupos es mejor enviar un representante de la empresa para la supervisión directa de los servicios. Debe ser una persona con empatía y

capaz de tomar decisiones rápidas y resolver problemas si se suscitara durante la prestación de los servicios.

#### El proceso:

1. El Asesor de Viajes verifica las reservas aéreas en el GDS o llama al consolidador o línea aérea para ver si todo está conforme y no ha habido una cancelación del servicio o algún cambio en el itinerario.
2. El Asesor de Ventas se contacta personalmente con el cliente para la entrega de sus boletos aéreos, vouchers, mapas y cualquier otro documento necesario para su viaje.



3. Explica como se llevará a cabo la prestación del servicio y entrega tarjeta de la Agencia de Viajes y Turismo con teléfonos de contacto del Asesor de Viajes y Supervisor de Ventas en caso de una eventual falla o cambios que el cliente necesite realizar durante su viaje.
4. Una vez que el cliente este tomando los servicios, el Asesor de Viajes deberá contactarse con el proveedor ya sea Operador de Turismo o establecimientos de hospedaje para el permanente seguimiento de la operación. Para el caso de los servicios de transporte aéreo sólo se deberá verificar que la reserva tenga la información completa del pasajero.
5. Además se recomienda que el Asesor de Viajes este en comunicación con el cliente vía telefónica o correo electrónico en caso éste se encuentre realizando un tour prolongado, con la finalidad de medir su nivel de satisfacción con el servicio o detectar alguna deficiencia durante el mismo. No se debe esperar que el cliente regrese y las quejas hayan aumentado.

### Exigencias para cumplir esta función:

- Adecuada selección de proveedores, los mismos que deben contar con servicio de operaciones las 24 horas.
- Sistema de Gestión de la Agencia de Viajes y Turismo para la programación del seguimiento de cliente y proveedores.
- Servicio al cliente las 24 horas ya sea brindado por la misma Agencia de Viajes y Turismo o por el Operador del servicio en si.
- El Asesor de Viajes del cliente deberá estar preparado para la toma de decisiones de manera inmediata ante un posible cambio o falla del servicio, aunque esto represente una perdida para la compañía.

### 3.4.1.6 Control de Calidad

La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios nos muestra que pasamos de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final. Para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de Control de Calidad en el proceso.

La calidad significa no sólo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan. El camino hacia la Calidad Total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad debe crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal para un trabajo en equipo, seleccionar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad.

Asimismo la calidad del servicio demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la Calidad, es necesario basarse en hechos reales y objetivos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia, para ello debemos tener como objetivo recoger la información necesaria para medir los servicios y lograr una Calidad Total, siempre se debe tener la intención de mejorar los resultados, los procesos, los servicios en beneficio de los clientes y de la empresa al conseguir el retorno del cliente al encontrarse satisfecho.

Existen algunas técnicas cualitativas que nos ayudarán a recopilar esta información valiosa tales como las entrevistas con los clientes, las encuestas y la lluvia de ideas entre el personal de la empresa. Esto nos permitirá ejercer un control adecuado y nuestro crecimiento estará sobre la base de la calidad de nuestros servicios.

### El proceso:

1. El Asesor de Ventas registra la información que el cliente le proporciona durante el seguimiento de su programa de viajes. Puede ser de total satisfacción o algún percance en el servicio.
2. Una vez que el cliente finaliza su programa de viajes, el Asesor de Ventas deberá obtener un reporte del grado de satisfacción de los servicios, el mismo que estará dado a través de una entrevista personal o una encuesta escrita, la cual puede ser entregada personalmente o vía correo electrónico. Esta entrevista contempla tres aspectos: Lo que más le agradó del servicio, las fallas que hubieron y sus sugerencias para la mejora en conjunto.
3. Registro de las encuestas y entrevistas en el sistema de gestión.
4. Reunión periódica de los Asesores de Ventas (se recomienda semanal o quincenal) con el Supervisor para la evaluación de la información recopilada de los clientes y en caso hubiera alguna falla, la corrección inmediata de los procesos internos de la Agencia de Viajes y Turismo y las observaciones pertinentes a los prestadores de los servicios turísticos que estén en falta.



5. Reuniones periódicas del Área de Ventas para la recopilación de ideas a partir de las experiencias y percepciones de cada persona involucrada en el servicio al cliente.
6. Reunión del Supervisor de Ventas con el área de Marketing para el desarrollo de nuevos proyectos sustentados con la información de los clientes.
7. Propuesta de nuevos proyectos a la Gerencia General.

### **Exigencias para cumplir esta función:**

- Línea telefónica abierta para el seguimiento.
- Presupuesto asignado para las movilidades del Asesor de Viajes cuando va a entrevistar al cliente.
- El Asesor de Viajes deberá estar capacitado en la realización de entrevistas y encuestas.
- El proveedor deberá ofrecer garantía de sus servicios para la adecuada compensación al cliente en caso de incurrir en falta.
- Diseñar encuestas para los clientes.
- Acceso a los clientes a través de la página Web o telefónicamente para que puedan reportar libremente sus quejas o comentarios acerca del servicio, además de las encuestas y entrevistas que se les realizara.

## Modelo de encuesta a clientes:

### Satisfacción con el Servicio de Atención al Cliente

#### 1.- Primer Contacto

1.¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?

- En persona
- Por teléfono
- Por fax
- Por e mail
- Otro (Por favor especifique)

2.Si fue por teléfono...¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

- Me atendieron inmediatamente
- Unos tres minutos aproximadamente
- Entre tres y cinco minutos
- Entre cinco y diez minutos
- Diez minutos o más

3.¿Cuánto esperó usted hasta que le contactaran del servicio de atención al cliente?

- En unas dos horas
- Entre dos y cuatro horas
- Entre cuatro y seis horas
- Entre seis y ocho horas
- Ocho o más horas

4. ¿Por qué motivo contactó usted con el servicio de atención al cliente?

- Porque no había recibido el producto
- Porque necesitaba más información sobre el producto o servicio
- Por problemas en la página Web
- Por problemas con el servicio
- Porque quería solicitar información de un nuevo servicio
- Otro (Por favor especifique)

## 2.- Satisfacción General

5. Por favor, valore su satisfacción general con nuestro servicio de atención al cliente:

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

## 3.- Valoración del Servicio

6. Basándose en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente, por favor, puntúe los siguientes aspectos:

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No aplicable
Resolución del problema	<input type="radio"/>					
Rapidez de la respuesta por e mail	<input type="radio"/>					
Facilidad para contactar	<input type="radio"/>					
Profesionalidad de la persona que le atendió	<input type="radio"/>					
Rapidez de la respuesta por teléfono	<input type="radio"/>					

### 4.- La persona que le atendió

7. Por favor, puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones;  
LA PERSONA QUE ME ATENDIÓ...

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No lo recuerdo
Fue cortés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue capaz de solucionar mi problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se expresaba de forma clara y fácil de entender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me escuchó atentamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue amable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendió mi problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5.- Comentarios y Sugerencias

8. ¿Tiene usted algún comentario adicional o alguna sugerencia sobre nuestro departamento de atención al cliente?

### 3.4.1.7 Seguimiento post venta

El seguimiento post venta permitirá la fidelización de los clientes y posibilitará la permanente mejora de nuestros procesos y servicios a través de la información que se intercambia con los clientes. En esta etapa la creatividad y los detalles son un buen instrumento para no perder contacto con el cliente.

#### Exigencias para cumplir esta función:

- Participación del área de Marketing y/o Dirección General.
- Tener una base de datos actualizada de nuestros clientes.
- Contar con procedimientos que nos permita recordar fechas importantes para nuestros clientes como sus cumpleaños, aniversario de las empresas, etc.
- Contar con un instrumento que nos sirva de vínculo con el cliente, a fin de mantenernos siempre presente. Por ejemplo, realizar boletines electrónicos mensuales con información sobre viajes, promociones, nuevos destinos, entre otros.



### 3.4.2 FUNCIONES DE TESORERIA

Muchas Agencias de Viajes canalizan toda su operación financiera a través de su departamento de Contabilidad convirtiéndolo a este en el responsable del manejo del dinero. Sin embargo debemos tener claro que la función del departamento de Contabilidad es fundamentalmente la de registrar las operaciones de compra venta para el respectivo pago de impuestos y la elaboración de los estados financieros, mientras que la del departamento de Tesorería debería ser la del control de las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar y lo mas importante la elaboración del flujo de caja.

## Cuentas por cobrar:

Las cuentas por cobrar se generan de la venta de servicios que la Agencia de Viajes y Turismo realiza. Dependiendo de la política de ventas estas podrán ser otorgadas al crédito o al contado, originándose diversas fechas de vencimiento.

### Ejemplo de consulta de Cuentas por Cobrar

#### Cuentas por cobrar:

127 Registro(s) encontrado(s)

	Código	Cliente	Vencido	Pendiente	Total	Vendedor
Elegir	10098	GOLD Frank	-10,804.00	.00	-10,804.00	Susana S.
Elegir	12441	BERRY Chris	-5,008.00	.00	-5,008.00	Susana S.
Elegir	10998	GAVIRIA RAYMOND RICARDO	-3,512.81	.00	-3,512.81	Nathalie P.
Elegir	13265	THOMSON Cam	-1,854.00	.00	-1,854.00	Caroline K.
Elegir	14780	ROLDAN Ester	-1,781.01	-4,155.68	-5,936.69	Paola A.

En este modelo de consulta, la primera columna del cuadro muestra la palabra Elegir, esto permitirá a la Agencia de Viajes y Turismo ir al detalle de la cuenta corriente del cliente para poder ver información como fecha de facturación del servicio, descripción del servicio, abonos realizados, si pagó en efectivo o con tarjeta de crédito y toda información que considere incluir en la cuenta corriente de su cliente.

### Cuentas por pagar:

Las cuentas por pagar están en su mayoría relacionadas con las obligaciones generadas con los proveedores por los servicios prestados a los clientes, tales como, líneas aéreas, establecimientos de hospedaje, Operadores de Turismo, entre otros. Asimismo existen otras obligaciones como alquileres, préstamos, pago de servicios públicos, planilla, comunicaciones, impuestos, capacitaciones, etc.

### Ejemplo de consulta de Cuentas por Pagar:

#### Cuentas por pagar:

43 Registro(s) encontrado(s)

	Código	Cliente	Saldos vencidos	Pendientes por vencer	Total
Elegir	86	PERUANOS TRAVEL	91,685.03	310,926.35	402,611.38
Elegir	91	VISA	17,162.73	21,867.01	39,029.74
Elegir	87	BSP	12,851.87	22,342.31	35,194.18
Elegir	88	AREQUIPA VIAJES	5,673.63	16,036.66	21,710.29
Elegir	236	INTERNATIONAL EDUCATION	3,732.66	.00	3,732.66
Elegir	89	VAJES FLORES	2,360.19	4,431.30	6,791.49

En la primera columna del cuadro de consulta presentado se muestra la palabra Elegir, esto permitirá a la Agencia de Viajes y Turismo ir al detalle de la cuenta corriente del proveedor para poder ver el detalle de los pagos pendientes tales como nombre de los clientes para los que contrató el servicio, fecha de facturación del servicio, descripción del servicio, abonos realizados y toda información que considere incluir en la cuenta corriente de su proveedor.

### Flujo de Caja:

El flujo de caja o presupuesto de caja es otro estado financiero que nos permitirá tener un control futuro de los ingresos y salidas de dinero de la empresa. Es aquí donde programamos los ingresos y los gastos que se esperan tener mensualmente, de tal forma que se muestre una utilidad proyectada mensualmente la misma que se acumulará en el mes siguiente y así sucesivamente. Para su elaboración se debe contar con la siguiente información:

- Conocer el periodo de tiempo a presupuestarse.
- Tener definidos los ítems de ingresos y salidas (ver cuadro)
- Considerar todas las operaciones de ventas, de inversión y financiamiento (préstamos).
- Determinar las condiciones comerciales de cobro y pago relacionadas con el porcentaje de operaciones que se dará al crédito y al contado.
- Partir con un saldo inicial de caja.

### EJEMPLO

#### PRESUPUESTO DE CAJA PRIMER SEMESTRE 2006

	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
<b>INGRESOS</b>						
Ventas al contado	18.000	21.000	24.000	28.000	25.000	25.000
Ventas al crédito	11.500	12.000	14.000	10.000	7.000	19.000
<b>EGRESOS</b>						
Ventas al contado	-3.000	-5.000	-6.000	-7.000	-5.500	-7.500
Ventas al crédito	-8.000	-7.000	-10.000	-14.000	-9.500	-1.000
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	18.500	21.000	22.000	17.000	17.000	35.500
Gastos de personal	-9.000	-10.500	-12.000	-8.000	-10.000	-15.000
Suministros	-1.500	-1.700	-2.000	-1.200	-1.000	-1.500
Otros Gastos	-500	-700	-1.000	-700	-850	-980
Alquiler	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Publicidad	-700	-500	-400	-800	-700	-500
Depreciación	-2.000	-2.000	-2.000	2.000	-2.000	-2.000
<b>UTILIDAD NETA</b>	3.800	4.600	3.600	3.300	1.450	14.520

<b>OPERACIONES DE INVERSION</b>						
<b>Compra de activos fijos</b>	-1.200	-1.200	-12.000	-1.200	-1.200	-1.200
<b>OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO</b>						
<b>Amortización de deuda</b>	-500	-500	-500	-500	-500	-500
<b>Nuevo préstamo</b>	0	0	10.000	0	0	0
<b>SALDO DEL MES</b>	2.100	2.900	11.900	1.600	-250	12.820
<b>SALDO ACUMULADO</b>	2.100	5.000	16.900	18.500	18.250	31.070

Saldo acumulado al final del periodo



## Posición de caja:

Es una consulta financiera que nos dirá exactamente cual es la liquidez de la empresa a una fecha determinada. En otras palabras es el resultado de sumar las cuentas por cobrar más los saldos en bancos y restar las cuentas por pagar. Este resultado puede ser positivo o negativo y será el mejor indicador de cómo estamos manejando las finanzas de una empresa.

(Cuentas por cobrar + saldo bancos) - Cuentas por pagar = Posición de Caja.

## EJEMPLO

<b>POSICION DE CAJA</b>	
Consulta al 28 de Marzo 2006	
Cuentas por cobrar	18.000
Saldo Bancos	
Cuenta 1	5.000
Cuenta 2	1.500
<b>TOTAL INGRESOS:</b>	<b><u>24,500</u></b>
Cuentas por pagar	-20.000
<b>TOTAL EGRESOS:</b>	<b><u>-20.000</u></b>
<b>Posición de caja</b>	<b>4.500</b>

Esta posición de caja nos indica si la empresa esta generando ingresos o pérdidas.

### Exigencias para cumplir esta función:

- Una computadora que le permita a la persona responsable efectuar el seguimiento de Tesorería.
- Un sistema de control que registre y muestre:
  - Las ventas efectuadas y las obligaciones generadas por la venta con los proveedores.
  - Módulo de consultas que le permita filtrar la información de estas cuentas por cobrar y por pagar utilizando varios criterios como la fecha de vencimiento, deudas de mayor a menor, datos del cliente (teléfono, e-mail, fax).
  - Movimiento de bancos y estados de cuenta actualizados.
- Mantener el cuadro de posición de caja actualizado diariamente.
- Actualizar mensualmente el flujo de caja proyectado para reflejarlo de acuerdo a los resultados de cada mes.
- El personal responsable de esta área deberá tener dominio de Excel y haber cursado programas relacionados al área de Tesorería como Flujo de Caja, Interpretación de Estados Financieros.

### 3.4.3 FUNCIONES DE MARKETING

Son pocas las Agencias de Viajes que manejan sus estrategias de Marketing a través de una división exclusiva para este fin y se limitan a delegar esta tarea al responsable del área de ventas o a la persona que dirige la empresa. Esta es una de las razones por la que muchas empresas de turismo se ven enfrentadas a la competencia sin contar con productos diferenciados o con atributos que le permitan mantenerse en el mercado competitivamente, debido a que el tiempo dedicado a esta función es muy limitado o realizado con muy poca especialización dentro de los conceptos modernos de Marketing.

El área de Marketing como tal es quien brindará las herramientas necesarias para hacer factible las ventas proyectadas, siendo sus principales funciones:

- Investigación constante sobre el mercado al que se dirige la empresa.
- Investigación constante sobre la competencia.
- Estudios y posicionamiento de sus herramientas de ventas, Ejm. Página Web.
- Idear nuevas herramientas de Marketing.
- Planificación e implementación de nuevos procesos internos y externos.
- Análisis de cuadros estadísticos.
- Interacción con el personal.
- Informes a la gerencia.



### 3.4.4 MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

El recurso Humano es la principal herramienta con la que cuenta una Agencia de Viajes y Turismo en el camino a la satisfacción de los requerimientos del cliente.

Las Agencias de Viajes deben contar con un plan adecuado para la selección, entrenamiento y política de incentivos para su personal, a fin que éste se sienta alineado con la empresa y vaya de la mano con los objetivos trazados.

Debemos convencernos que el personal más importante en la empresa es aquel que tendrá contacto directo con el cliente, aquel personal que es responsable de identificar lo que el cliente realmente necesita, recordemos que no vendemos productos, vendemos sueños, emociones.

#### 3.4.4.1 Selección y capacitación del personal de Ventas

**Identificar el perfil del personal que necesitamos:** Definiremos cuales son las competencias que deberá tener el personal que requerimos para cumplir una determinada función, esto va desde los conocimientos académicos, hasta las aptitudes que debe poseer, en algunos casos es importante contar con una buena presencia personal.



Es importante que al momento de hacer este perfil tengamos bien en claro cuales son las funciones que se le asignará al nuevo personal, así como el tipo de remuneración que será asignado, caso contrario corremos el riesgo de no ser congruentes con los requerimientos que exigimos.

**Evaluar el Curriculum del postulante:** Una vez hecha nuestra convocatoria deberemos hacer una pre-selección a través de la información del curriculum vitae. Para evaluar este punto verificaremos si el postulante se ajusta a nuestro perfil, consideraremos los aspectos académicos,

con qué estudios cuenta y que tan actualizados se encuentran, conocimientos de idiomas (importante conocer el nivel). También evaluaremos la experiencia con la que cuenta e incluso es necesario corroborar la información.

**Entrevistar al postulante:** Es importante establecer quien será el entrevistador, es recomendable que sea una persona bastante receptiva y que maneje bien el perfil que estamos buscando. El objetivo será comprobar la idoneidad del postulante para el puesto.

Que aspectos debemos evaluar:

- Puntualidad.
- Vestimenta.
- Seguridad en su presentación.
- Objetivos Profesionales.
- Temperamento y habilidades sociales con las que cuenta.
- Establecer los puntos fuertes y débiles ante los demás postulantes.

La entrevista no debe ser sólo un medio para conseguir información de nuestros candidatos, debemos también informar sobre:

- La actividad de la empresa, como esta conformada (desde los dueños hasta el personal) y cuales son nuestros objetivos, proyecciones, los productos que ofrecemos, el volumen del negocio.

- Cuales serán las funciones que deberá realizar y cómo se medirá los resultados de su trabajo.
- Ser muy claros sobre la remuneración que se le asignará.

Además de los aspectos generales que se toman en cuenta durante la entrevista, es importante realizar una evaluación al postulante, así obtendremos una calificación más objetiva Ejm. Un examen de cultura general así como una prueba de aptitud para las ventas, manejo de los programas de Office, redacción en español e inglés etc.

### Entrenamiento

Durante esta etapa la persona seleccionada no tendrá aún contacto con el cliente, seguirá el siguiente recorrido:

- Explicación detallada de la filosofía de la empresa y su actitud frente al cliente.
- Información sobre el sistema de trabajo. Esto involucra los procesos de captación, venta, distribución del trabajo, beneficios, entre otros.
- Aprendizaje de los sistemas de gestión, propios de cada Agencia de Viajes y Turismo.
- Conocimiento sobre todos los productos con los que cuenta la Agencia de Viajes y Turismo.
- Deberá manejar la base de datos, información de los manuales, de la Web, etc.
- Capacitación en las herramientas de ventas.

- Ensayos sobre la atención al cliente, lo que estará a cargo del Supervisor del área. (clientes ficticios).
- Se refuerza en los puntos débiles y se determinará si es necesaria una capacitación interna o externa.



### 3.4.4.2 Inicio de las actividades

El personal nuevo ya esta involucrado con la filosofía y política de la empresa y sabe utilizar las herramientas que lo ayudarán a brindar un buen servicio al cliente, sin embargo, en esta primera etapa no trabajará sólo, estará siendo moni-

toreado por el entrenador o trainer quien supervisará, desde el pedido hasta cada respuesta que se envíe al cliente, ayudando así a que el personal pueda responder de acuerdo a los niveles de calidad que exige la Agencia de Viajes y Turismo. Esta supervisión debe ser constante por un periodo de tres a cuatro semanas, el cliente no debe percibir que quien esta manejando su viaje es una persona que recién ingresa a la Agencia de Viajes y Turismo, esto podría causarle inseguridad y finalmente optar por buscar otra empresa.

Posteriormente el trabajador será evaluado de acuerdo a resultados obtenidos, capacidades y aporte que da a la empresa.

### 3.4.4.3 Política de Incentivos

El objetivo de adoptar una buena política de incentivos es el de conseguir motivar constantemente a nuestro personal y de alinear sus objetivos personales a los de la empresa.

Para ello es importante que la administración de la empresa no sea manejada de manera vertical sino mas bien horizontal, donde el trabajador puede comunicarse con los supervisores y gerentes y saber que las sugerencias que pueda brindar son grandes aportes para la empresa.

¿Qué obtenemos con un personal motivado?

- Armonía en el ambiente de trabajo.

- Aporte sobre mejoras en los procedimientos de trabajo, recordemos que son ellos los que están realizando el trabajo operativo.
- Motivamos la creatividad de los trabajadores.
- Actitud positiva frente a dificultades.

¿Que aspectos debemos considerar?

- **Establecer claramente las funciones:** Debemos definir cuales serán las responsabilidades que tendrá cada trabajador a fin de no dejar vacíos en los procedimientos. El trabajador deberá conocer que es lo que esperamos de él.
- **Determinar metas:** Es importante que cada trabajador tenga asignada una meta factible y medible, por la cual obtenga un beneficio adicional que lo motive a mejorar constantemente. Tengamos en cuenta que para el cumplimiento de estas metas debemos proporcionar las herramientas necesarias que hagan viable su cumplimiento.
- **Premiación y reconocimiento por metas cumplidas:** Estos premios pueden ser desde reconocimientos, premios, viajes, etc., lo importante es que la empresa reconozca el esfuerzo que han tenido sus trabajadores para llegar a la meta.

- **Equidad entre el trabajo y la remuneración económica:** La política remunerativa será determinada por la gerencia, sin embargo es importante considerar que el implementar una política de sólo sueldos fijos puede ser poco motivadora para el personal e incluso puede involucrarlos en una rutina.

Las empresas con visión desarrollan una serie de escalas en las remuneraciones o bonos adicionales basadas en el cumplimiento de metas, mientras mayores sean los beneficios para la empresa, mayores también lo serán para los trabajadores.



- **Proyección en la empresa:** La empresa debe motivar el deseo de aspiración de su personal, el mantenerlos al tanto de las políticas de ascenso hará que los trabajadores sientan que pueden seguir mejorando y lograr una mayor satisfacción profesional.
- **Una capacitación constante:** Los beneficios de una capacitación no son sólo favorables para quien la realiza sino también para la empresa donde labora. Una persona capacitada y con conocimientos actualizados tendrá mayor oportunidad de desempeñarse eficazmente y de proporcionar grandes aportes para mejorar los procesos de trabajo. Las Agencias de Viajes deben incluir en su plan de inversión un programa de capacitación para su personal que los ayude a cumplir sus metas, para ello no es necesario financiar los cursos en su totalidad puede manejarse ciertas políticas de apoyo económico sujetos a un rendimiento académicos y a mejoras en el trabajo.
- **Ambiente de trabajo:** Consiste en proporcionar a nuestros empleados un lugar adecuado que reúna las condiciones mínimas para que pueda realizar sus funciones.

# 4

## ETICA PROFESIONAL

ETICA PROFESIONAL



“Lo ético en el mundo de los negocios es una conducta conforme con lo que es la persona humana y conforme con los derechos y las obligaciones de todas las personas afectadas por esta conducta”: Ética y Negocios para América Latina Eduardo Schmidh

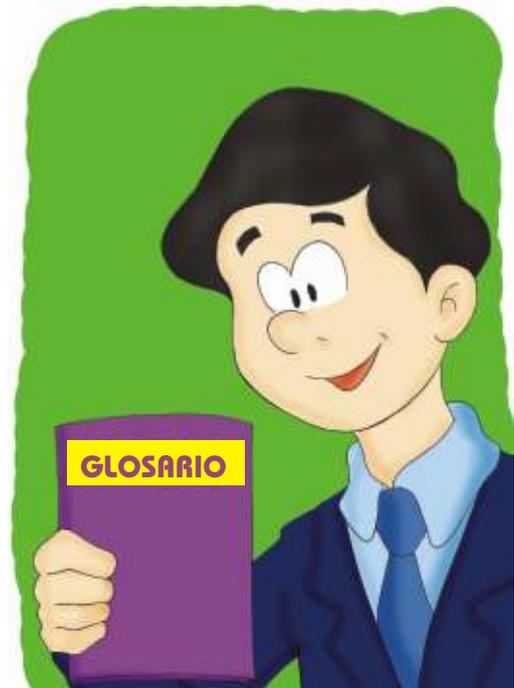
- Durante la asesoría al cliente se le deberá dar la información clara y precisa de los servicios que tomará sin ocultar las condiciones de compra del programa (penalidades, servicios no reembolsables, anticipación de compra, entre otros).
- Hacer recomendaciones adecuadas para una buena elección del servicio aun esto represente una postergación de la venta. Por ejemplo, si el pasajero desea comprar un pasaje a Europa en ese momento y el Agente de Viajes sabe que si vuelve en un mes las líneas aéreas harán mejores ofertas es mejor esperar en beneficio del cliente.
- Presentar por escrito las políticas de anulaciones de viajes o cambios posteriores al pago y reservaciones de los servicios solicitados.
- Proceder con las devoluciones de dinero en caso el cliente cancele sus servicios dentro del plazo justo y no hacerlo esperar en algunos casos meses mientras la Agencia de Viajes y Turismo trabaja con su dinero.
- Deberán estar obligados a la adecuada compensación por un mal servicio al cliente durante el uso del programa. Entiéndase por compensación las acciones que se toman para otorgar al cliente un beneficio que supere el malestar causado, no es suficiente con la devolución del dinero correspondiente al servicio mal prestado. Por ejemplo, si el trasladista no estuvo a tiempo en el aeropuerto para recoger al cliente y éste se tuvo que ir en taxi, la Agencia de Viajes y Turismo además de la disculpa podría otorgarle una cena o los demás traslados a costo cero.
- Cumplir con el día y la hora en que se ofrece el servicio. No comprometerse de manera irresponsable y hacer esperar al cliente.
- Precios justos, no implantar tarifas de acuerdo a la capacidad económica del cliente, muchos profesionales cobran tarifas diferenciadas según la capacidad económica del cliente. Desde el punto de vista de la ética profesional, no hay inconveniente en proceder así siempre y cuando la tarifa más alta este dentro de límites que sean justos.
- No ofrecer o vender servicios turísticos ajenos a los que la Agencia de Viajes y Turismo ofrece aun no este compitiendo con la actividad.

# 5

## GLOSARIO

G L O S A R I O

G L O S A R I O



- **Agencia de Viajes y Turismo:** Persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva al ejercicio de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, consultoría, organización y venta de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos.
- **Agencia de Viajes y Turismo Minorista:** Aquella que vende directamente al turista pasajes y/o servicios turísticos no organizados; comercializa el producto de los Operadores de Turismo y de las Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas, la Agencia de Viajes y Turismo Minorista no puede ofrecer sus productos a otras Agencias de Viajes y Turismo.
- **Agencia de Viajes y Turismo Mayorista:** Aquella que proyecta, elabora y organiza todo tipo de servicios turísticos y viajes para ser ofrecidos a otras Agencias de Viajes y Turismo, no pudiendo ofrecer ni vender sus productos directamente al turista.
- **Operador de Turismo:** Aquél que proyecta, elabora, diseña, organiza y opera sus productos y servicios dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas y Agencias de Viajes y Turismo Minoristas, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.
- **Turismo emisor/ egresivo:** Es el que realizan los residentes de un país en el resto del mundo.
- **Turismo interno:** Incluye a los residentes que viajan por un periodo de tiempo no superior a doce meses a un lugar dentro de su país de residencia pero distinto de su entorno habitual.
- **Turismo receptivo/ inbound/ incoming:** Turismo realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el exterior.
- **Recursos Turísticos:** Son aquellos bienes que por sus características naturales, culturales o recreativas constituyen un atractivo capaz de motivar desplazamientos turísticos.
- **Productos Turísticos:** Son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas.
- **Paquete Turístico:** Es un conjunto de atractivos y servicios prestados sobre la base de un itinerario organizado previamente, que es adquirido en forma de bloque a un precio único y global.
- **Servicios Turísticos:** Servicios proporcionados a viajeros y turistas.
- **Facilitación Turística:** Acción o medida destinada a simplificar, agilizar y viabilizar todo trámite relacionado con la actividad turística.

- **Pasaporte:** Documento de identificación migratorio. Expedido por el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- **Traslado/ transfer:** Transporte desde un punto de un servicio turístico a otro que puede ser la finalización de dicho servicio o el comienzo de otro servicio turístico.
- **Check in:** Proceso de registro de un huésped.
- **Check out:** Proceso de cierre de cuenta y salida de un huésped.
- **Late Check out:** Proceso de cierre de cuenta y salida de un huésped fuera de la hora estipulada en el alojamiento.
- **Day use:** Alojamiento por horas cuya tarifa se establece previo acuerdo entre el huésped y el proveedor del servicio.
- **Programa Turístico:** Es el itinerario detallado, el cual organiza y describe los atractivos, actividades y servicios contratados por el viajero.
- **Personal calificado:** Persona que cuenta con formación, capacitación y/o experiencia demostrada para atender, asesorar y orientar a los turistas que soliciten la prestación de servicios de la Agencia de Viajes y Turismo.
- **Asesor de Viajes:** Persona que orienta en la decisión de toma de servicios a los pasajeros, según los requerimientos presentados o deseos manifestados por los pasajeros.
- **Supervisor de Ventas:** Persona capacitada en la Agencia de Viajes y Turismo que supervisa el trabajo de los vendedores o counters.
- **I.A.T.A:** Asociación Internacional de Transporte Aéreo, es una asociación voluntaria de las compañías aéreas, cualquier compañía puede ingresar como miembro activo si opera un servicio itinerado entre dos o más países, para el transporte de pasajeros, correos y cargas. Es la organización que regula los procedimientos de aviación comercial a través de la cual, casi 100 compañías de diversas nacionalidades trabajan juntas para tener sus rutas individuales dentro de un sistema internacional de transporte aéreo.

La I.A.T.A beneficia al pasajero ya que exige a las empresas condiciones y garantías de seguridad; beneficia a los gobiernos porque actúan como coordinador de asuntos tarifarios internacionales y sirve de asesor en una cantidad de asuntos, debido a su gran ventaja de ser asociación civil de carácter mundial.

Su función es promover un transporte aéreo regular, económico y seguro; fomentar el comercio aéreo y promover una colaboración

entre todas las empresas de transporte.

La I.A.T.A ha universalizado los métodos referentes al tráfico aéreo, con la adopción de un formato universal para los tickets aéreos, facturas, codificación de ciudades y aeropuertos, la división del globo terrestre, para mejor administración de las tarifas y una tarifa única a nivel mundial.