



UNIVERSIDAD DEL CEMA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FINAL
RETENCIÓN DE CLIENTES CORPORATIVOS DE
UNA AGENCIA DE TURISMO.

Profesor: Gerardo Heckmann

Autores:

Antonio Delfino.

Daniel Gardella.

Cecilia Guzzo.

Francisco Vidiri.

Octubre 2005

ÍNDICE.

1. **Introducción:**

- 1.1. Objetivo.
- 1.2. Descripción del trabajo.

2. **Marco teórico:**

- 2.1. Descripción del Modelo Service Profit Chain.
- 2.2. Aplicación del SPC al sector de agencias de turismo.
- 2.3. Foco: Fidelización de prescriptores.

3. **Aplicación:**

- 3.1. Análisis de la industria del turismo.
- 3.2. Delfino Turismo.
- 3.3. Problemas de Gestión: Retención de Clientes Corporativos
- 3.4. Acción sobre los prescriptores.
- 3.5. Metodología de análisis de atributos.
- 3.6. Identificación de políticas inadecuadas. Propuesta de acción para optimizar la propuesta de valor al canal.

4. **Conclusiones**

5. **Bibliografía.**

6. **Anexo:** Encuesta

1 Introducción: Objetivo y descripción de la tesina.

1.1 Objetivo:

Mejorar la tasa de retención de clientes en Delfino Turismo, mediante el análisis de la propuesta de valor a los prescriptores.

Se focalizará el análisis en el segmento corporativo, definiendo como prescriptores a las secretarías de las empresas clientes.

1.2 Descripción del trabajo:

Se ha tomado como elemento central del trabajo, la aplicación del modelo “Service Profit Chain”. Mediante el mismo trataremos de encontrar la relación funcional entre la retención de Clientes de Delfino turismo y el Servicio prestado por la empresa. Particularmente analizaremos a las secretarías de las corporaciones que son clientes actuales de Delfino Turismo. El objetivo es medir, la *Satisfacción* de las secretarías con los servicios prestados por Delfino Turismo.

Esto lo realizaremos definiendo una serie de atributos de servicio y luego midiendo el grado de satisfacción a través de una encuesta.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos se propondrán modificaciones al accionar de la empresa, atento a mejorar la percepción de calidad de las prescriptoras y así aumentar la retención de los clientes.

2 Marco teórico:

2.1 Descripción del Modelo Service Profit Chain.

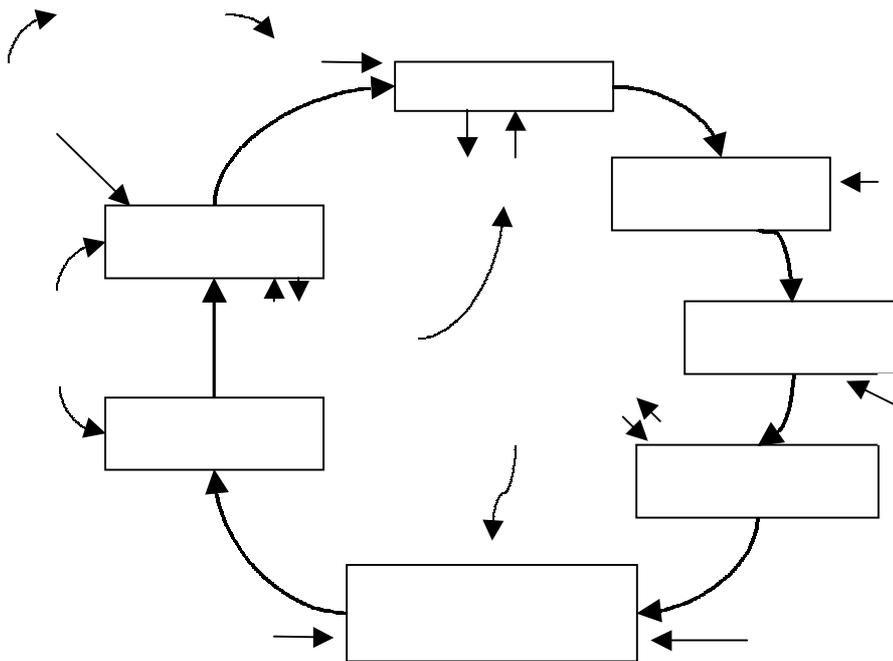
2.1.1 Introducción.

Ante un mercado de servicios, cada vez más competitivo, el éxito en la gestión se obtiene en una mejora continua en la entrega del valor del cliente.

Para lograr este objetivo hemos decidido emplear el modelo de “Service Profit Chain”, aplicado con éxito en las empresas de servicios.

Este modelo tiene su fundamento en la integración de cuatro actividades: atraer, vender, satisfacer y retener a clientes y empleados¹.

A través del siguiente esquema podemos apreciar la interrelación de las distintas variables.



El fin de la empresa es su *rentabilidad creciente*, este efecto nace de la *vinculación con el cliente*. Esta relación con los clientes conlleva no solamente la adquisición de nuevos compradores, sino principalmente la retención de los mismos.

Esto se obtiene mediante la *satisfacción del cliente* y ésta a través de una *ecuación de valor* que ofrecemos a los clientes, donde la relación valor entregado versus esfuerzo a realizar por el comprador sea mejor que la que ofrece la competencia.

Este valor dependerá de la *vinculación y contribuciones de los empleados*, máxime en una empresa de servicios. Esta contribución está relacionada directamente con la *satisfacción que los empleados* obtienen con el trabajo que realizan. Finalmente esta satisfacción dependerá del *salario emocional* que reciban los empleados, que incluye no sólo el dinero a recibir, sino las condiciones del puesto en particular y del contexto laboral general de la empresa.

2.1.2 Retención de Clientes.

La retención del cliente es consecuencia de su *fidelización*. Esto conlleva a la repetición de un cierto nivel de compra durante un determinado período. Por ejemplo para un banco puede ser el saldo medio de depósito de un cliente, o para una agencia de turismo la compra de n cantidad de paquetes turísticos en un período anual. Una mayor tasa de retención conlleva a una mayor vida media del cliente.

¿Y cómo vincular retención con rentabilidad?

La retención implica mayores ingresos y costos. Los mayores ingresos están dados por los siguientes aspectos:

- Ventas de repetición: El cliente, se acostumbra a la calidad y características del servicio. Reitera sus compras y se genera una barrera de salida para optar por probar servicios de otras empresas. Esto incrementa el nivel de ventas y genera un efecto de “economía de escala”.
- Ventas cruzadas: Una vez que los clientes consideran que el proveedor es de fiar, comienzan a consumir otros productos o servicios, esto permite lograr una economías de “alcance” o “variedad”.
- Referencias: Son las recomendaciones “boca a boca” que realizan los clientes. Resulta muy eficaz cuando es espontánea y la realiza gente de confianza. Algunas investigaciones apuntan a que, en servicios, las referencias generan el 50 % de las nuevas ventas.
- Sobreprecio: En atención a la barrera de salida que se genera para cada cliente satisfecho, ellos están dispuestos a pagar un sobreprecio por un servicio que garantiza el cumplimiento de sus expectativas, por otro más barato pero desconocido.
- Reducción de costos de servir: Los clientes fidelizados no necesitan gastos para familiarizarlos con el servicio, para entender el lenguaje y la cultura de la empresa.
- Reducción de los costos de adquisición de clientes: Asimismo, cuanto más alta es la retención de clientes, mayor es la reducción de los costos en publicidad y promociones.

¹ Luis María Huete. **Servicios & Beneficios.**

Por otro lado los costos de fidelización se relacionan con:

- Administración: Soporte administrativo para conocer los perfiles de compra de los clientes y establecer la comunicación.
- Recuperación de clientes descontentos: Creación de un sistema que atienda y procese las quejas de clientes.
- Otorgamiento de ventajas o regalos y descuentos: Por ejemplo clubes de millaje. La idea es otorgar beneficios al cliente cuyo valor percibido sea mayor que el costo que experimenta la empresa.

La comparación de las estimaciones de los costos de la fidelización con los mayores ingresos, nos indicará la conveniencia de aplicar este método. En empresas de servicios que se desenvuelven en un ambiente competitivo la fidelización habitualmente es un gran negocio.

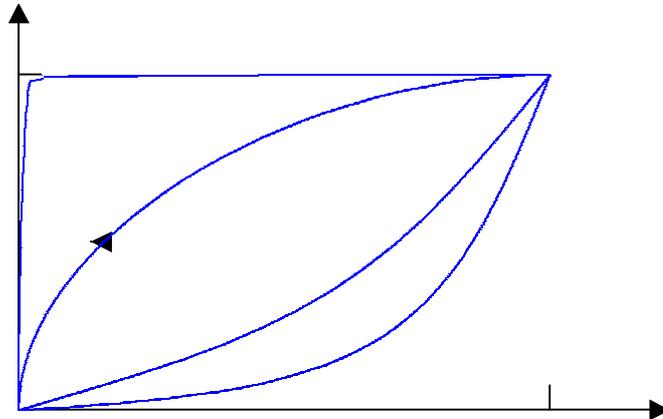
2.1.3 Satisfacción de Clientes.

La satisfacción del cliente está directamente relacionada con la lealtad de los mismos. Pero no siempre relacionados con la misma ley de variación. Dependen no sólo de los distintos segmentos de clientes, sino también del tipo de negocio.

Así por ejemplo, en un extremo, para un negocio monopólico, se lograrán altas tasas de retención, más allá del nivel de satisfacción del cliente. En cambio para negocios que presenten condiciones asimilables a un mercado “perfectamente competitivo”, se necesitarán altas cuotas de satisfacción para retener a los clientes.

En el siguiente esquema² se observan las distintas situaciones descriptas:

² El cuadro fue presentado por Thomas O. Jones y W. E. Passer en la Harvard Business Review de noviembre de 1995.



A los clientes con bajo nivel de satisfacción y de retención se los denomina **terroristas**. Son aquellos que se quejan, espantan a otros clientes y predisponen mal a nuestros empleados. Aquellos que, teniendo un bajo nivel de satisfacción presentan alta retención se denominan **rehenes**; tienen grandes barreras de salida, generalmente asociados a mercados monopólicos u oligopólicos. El caso contrario al de los rehenes es el de los **mercenarios**. Se sienten satisfechos pero no están vinculados. Solo les falta un impulso emocional para pasar a ser **apóstoles**. Éstos son clientes satisfechos y fieles, que repiten la compra y atraen a nuevos clientes. Conviene invertir en **mantener** a los apóstoles y en **reconvertir** a los terroristas y mercenarios en apóstoles.

Pero, ¿Cómo satisfacer a los clientes? El sistema SPC propone considerar el concepto del **valor por esfuerzo**.

Donde el valor por esfuerzo del cliente se define como la relación entre el valor percibido por el cliente y el esfuerzo por obtener el producto o servicio:

$$\text{Valor por esfuerzo} = \frac{\text{Valor percibido (Prestaciones + feelings)}}{\text{Precio + Incomodidades + Inseguridades.}}$$

El valor percibido por el cliente se compone de aspectos tangibles (prestaciones) como intangibles (feelings). En cambio el esfuerzo no sólo está determinado por el precio,

sino también por las incomodidades que incurre durante la prestación del servicio y por las inseguridades que experimenta durante todo el proceso.

2.1.4 Vinculación y contribución de los empleados.

La propuesta de valor que reciben los clientes de una empresa de servicios, se sustentan principalmente en el nivel de competencia y de compromiso de sus empleados.

El quid de la competitividad de una empresa de servicios está en lograr que las contribuciones mejoren año a año.



Fuente: The Royalty effect. Frederick F. Reichheld, Bain & Company, Inc. HSP.

2.1.5 La satisfacción de los empleados y el salario emocional.

El desempeño de los empleados dependerá del “*salario emocional*” que reciba el empleado. Este dependerá no sólo de la remuneración, sino del entorno de trabajo y de las relaciones con sus pares, jefes, subordinados y clientes.

Aquí también se puede describir la relación valor/esfuerzo del empleado, a través de la siguiente ecuación:

$$\text{Valor por esfuerzo de los empleados} = \frac{\text{Valor percibido } (M1 + M2 + M3)}{\text{Esfuerzo (mental + físico)}}$$

Siendo:

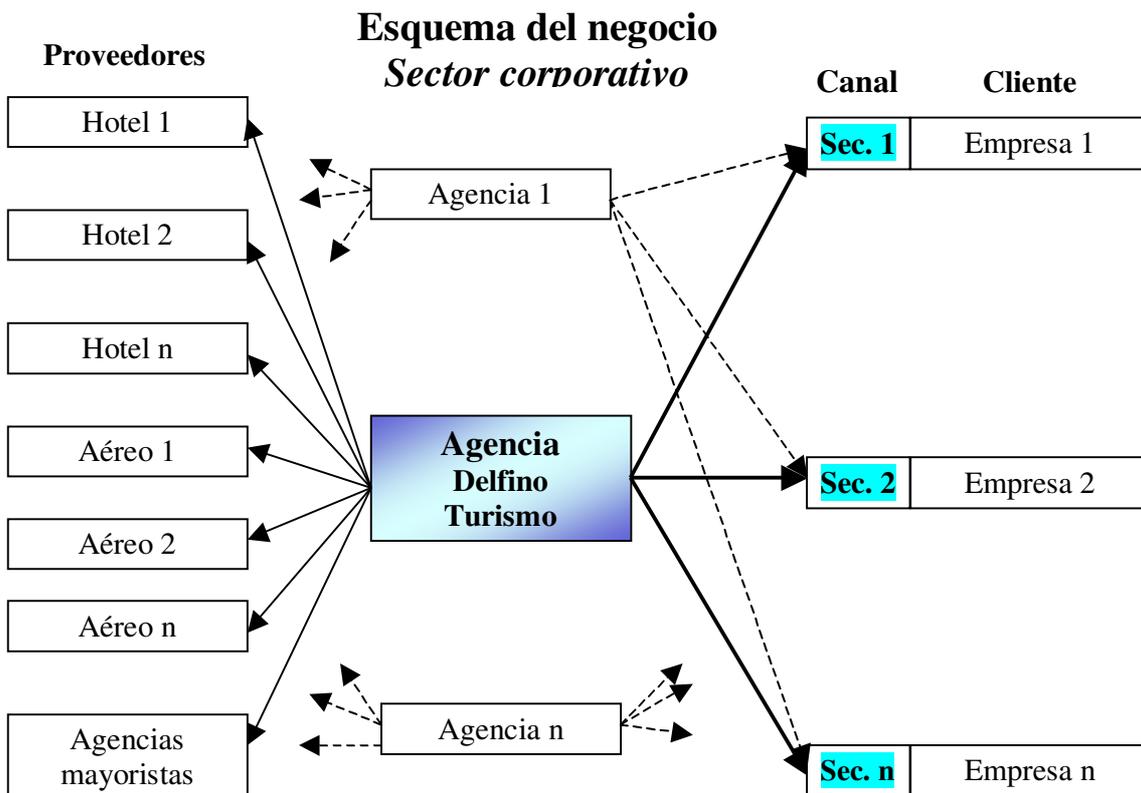
- M1= Motivación por el trueque. Incluye salarios, viajes, beneficios sociales, etc.

- M2= Es la motivación del artista o del profesional. Cuando una tarea se realiza por el interés del trabajo en sí.
 - M3= Es la motivación del buen samaritano o la del voluntariado. Esta motivación conecta con la necesidad humana de canalizar las necesidades afectivas del individuo.
- La empresa tiene que armonizar y complementar estas motivaciones.

Por otro lado, el gerente deberá tener presente que el individuo intentará sistemáticamente maximizar su utilidad personal³. El arte de retener empleados eficientes y motivados es administrar en el horizonte intertemporal los intereses cambiantes de los trabajadores, a lo largo de su relación con la firma.

2.2 Aplicación del SPC al sector de agencias de turismo.

Si bien en el capítulo 3 se describirán las características de la industria del turismo, mostramos a continuación las relaciones de negocio desde el punto de vista de una agencia de turismo:



No incluye cámaras compensadoras, etc.

³ J Brickley y otros: Managerial Economics and Organizational Architecture.

En el esquema se observa que los proveedores de las agencias de turismo son, entre otros, las agencias mayoristas, las empresas aéreas y los hoteles.

Por otro lado, los clientes son empresas que requieren los servicios de las agencias de turismo.

2.3 Foco: Fidelización de prescriptores.

La interacción entre las empresas y las agencias se realiza a través de las secretarias. Éstas son un verdadero **canal** que permite optimizar la relación con la “empresa-cliente”. Las mismas actúan como prescriptoras, influyendo en las compras ó directamente decidiéndolas. En el capítulo 3, desarrollaremos nuestra metodología para optimizar la relación con el canal, aplicando las herramientas del SPC.

3 Aplicación:

3.1 Análisis de la industria del turismo.

3.1.1 Introducción

El turismo es una actividad humana y compleja que determina el consumo de una amplia variedad de bienes y servicios, entre ellos transporte, alojamiento, comidas y entretenimientos⁴. Es una industria refinada que ha evolucionado para prestar servicio a los consumidores, antes, durante y después de sus viajes fuera de su lugar de residencia habitual. Por medio de esta industria las consecuencias económicas del turismo se trasfunden a las naciones, regiones, ciudades, pueblos, comunidades e individuos.

Un aspecto fundamental que reactiva las economías de todos los países es el gasto en turismo, que tiene un componente interno y uno internacional. El primero se limita a los residentes que viajan dentro de su país de residencia. El segundo tiene gravitación en la balanza de pagos y en los ingresos de divisas:

⁴ P.González: ‘El Turismo: Fuente de ingresos fundamental en toda economía’.

- Los ingresos por concepto de turismo internacional son los provenientes del gasto hecho por visitantes internacionales que ingresan, incluidos sus pagos a transportistas nacionales por traslados. Deben incluir también cualquier otro pago previo hecho por bienes y servicios recibidos en el país de destino.
- El gasto en turismo internacional es el realizado por aquellos que viajan hacia otros países, incluidos sus pagos a transportistas extranjeros por traslados.

La Industria Turística está compuesta por las empresas o establecimientos cuyos ingresos por concepto de ventas contienen una proporción significativa de gastos hechos por visitantes. Si bien la cuantificación de lo significativo varía de un país a otro, la Organización de Las Naciones Unidas y la Organización Mundial de Turismo han elaborado la Clasificación Estándar de Actividades Turísticas (CSAT) para ayudar en este proceso.

Los gastos de los visitantes en un país inician una compleja cadena de hechos económicos que a menudo se conoce como el impacto económico del turismo.

El impacto económico del turismo incluye los beneficios o consecuencias positivas de esta actividad en términos de ingresos o prosperidad para los residentes de un país u otra circunscripción territorial. Comprende también las consecuencias negativas del turismo, o sus costos, para los residentes en la zona que se estudie. El saldo neto de beneficios y costos económicos del turismo determina si éste incrementa el bienestar económico neto de los residentes (cuando los beneficios del turismo son superiores a sus costos) o si lo reduce (cuando los costos son mayores que los beneficios).

En la práctica, pocos son los países que cuentan con los recursos necesarios para calcular el impacto real del turismo. Por consiguiente, puede usarse el producto bruto interno (PIB) como una aproximación adecuada al grado de bienestar económico neto global en la mayoría de los países y, a su vez, también puede determinarse la contribución neta del turismo al PIB mediante técnicas de estimación cuantitativa, por ejemplo los modelos económicos.

Debe entenderse que el impacto económico comprende los costos y beneficios primarios y secundarios. Los primarios son consecuencia directa de la actividad de viaje en el lugar. Los gastos de los visitantes se convierten en ingresos de los comercios que, a su vez, se usan para abonar sueldos, rendimiento de capital e impuestos, los cuales son los beneficios directos del turismo. El uso de espacios de recreación por los visitantes requiere gastos en servicios para ellos, así como la reparación de cualquier daño causado al medio ambiente: éstos son los costos directos. Esos beneficios y costos guardan relación directa con los viajes.

Además de esos impactos primarios, los viajes generan efectos secundarios. En cuanto a los beneficios, los comerciantes gastan parte de sus ingresos en la compra de los bienes y servicios que necesitan para atender a sus clientes, incluidos suministros y costos de capital, como los intereses sobre la deuda y las ganancias de los propietarios. Esos proveedores deben adquirir ciertos rubros a otros y a medida que esta cadena se prolonga en un país, se da una producción indirecta de ingreso y empleo.

Los efectos combinados de las actividades económicas directas, indirectas y provocadas que resultan de los gastos de los visitantes, son resumidos por el multiplicador: la tasa aritmética del impacto total del gasto inicial del visitante medido en ventas, ingreso personal y de capital o empleo. Si bien es difícil estimar su confiabilidad, el multiplicador de ventas, ingresos o empleo es un instrumento útil para calcular rápidamente los beneficios económicos totales que genera el aumento de los gastos de los visitantes.

3.1.2 Turismo: Actualidad Mundial y en Latinoamérica

Las proyecciones de la OMT para el sector estimaban un crecimiento anual global del 7% antes del histórico 11 de septiembre; actualmente las expectativas están en el orden del 4%. La última década en particular se caracteriza por la modificación de las condiciones históricas del contrato de prestaciones entre agencias y líneas aéreas, donde la comisión '0' se presenta cada vez más como una posibilidad cierta. El agente de viajes debe re-inventar así día a día la fórmula para mantenerse en actividad. Algunas armas para mantenerse vigente son: consolidar ventas, especializar el mercado, ofrecer al usuario cada vez más valor agregado, servicios de calidad, agruparse en bloques para

tener el poder de negociar acuerdos ventajosos con algunas líneas, asegurándoles una mayor participación de mercado en detrimento de otros proveedores.

En la región de Latinoamérica, Argentina promociona su cultura, Brasil su infraestructura y Chile el calmo entorno para la realización de viajes de incentivo.

Hay un aumento del 20% en la demanda de viajes de incentivos en Brasil para grandes corporaciones, que están descubriendo los beneficios de la incentivación de su personal a través de este tipo de viajes.

3.1.3 Creación de valor para el cliente del sector turístico

Una propuesta de valor para el cliente actual o potencial es una oferta bien elaborada, que debe sustentarse en las siguientes premisas:

- i. Ofrecer el mejor valor del mercado.
- ii. Alcanzar umbrales de otras dimensiones de valor.
- iii. Mejorar año tras año la propuesta de valor.
- iv. Centrar la totalidad del sistema operativo en el cumplimiento de las reglas anteriores.

Valor del mercado y sus dimensiones:

El mejor producto es aquel que es percibido como de un rendimiento superior o que produce un impacto emocional diferente del resto de los productos competidores.

El mejor costo total significa un precio percibido como justo y por el cual el consumidor está dispuesto a pagar porque el producto le otorga una alta confiabilidad, aunque no sea el precio más bajo.

La mejor solución total está representada por un producto y servicio a la medida y por el trato personalizado; es decir, una atención que logre que el cliente sienta que la propuesta está pensada y preparada para él.

Dado que el foco de la presente tesina es el estudio de retención de clientes corporativos de una agencia de turismo minorista específica, Delfino Turismo, en la siguiente sección se describe el alcance de este tipo de agencias.

3.1.4 Las agencias de viajes mayoristas y minoristas

La agencia de viajes minorista es responsable por la intermediación de servicios de hotelería, transporte y entretenimientos para facilitar, en forma precisa, la información de viaje de los potenciales clientes en tiempo y forma. Esta vinculación facilita las tareas de venta y comercialización de los destinos a aquellos actores que operan directamente, ya sea mayoristas de turismo y/o compañías de transporte (llamados en el mercado como mayoristas u operadores y en el presente trabajo como mayoristas), que de otra manera destinarían recursos excesivos para la cobertura necesaria para dar a conocer sus ofertas específicas.

La función de las agencias de viajes mayoristas es la contratación directa de los cupos en las compañías aéreas y en hoteles. Existen mayoristas especializados en Europa, América Latina, Estados Unidos y Asia. Lo destacable es que cada uno de los mayoristas se especializa en un destino específico y organiza los viajes, folletería y presentaciones audiovisuales que luego distribuye entre sus principales canales de ventas y agencias de viajes minoristas. Podemos encontrar casos específicos donde los mayoristas colaboran en conjunto a través de una publicidad cooperativa con cadenas de hoteles y compañías aéreas para abaratar costos de operación y profesionalizar la presentación de los destinos. Ejemplos de esto son: (1) Optar-Marsans con Aerolíneas Argentinas y (2) Grupo Over con Air Madrid.

Generalmente a inicio y fin de año, los mayoristas organizan workshops con el fin de difundir su oferta para los próximos meses, donde reúnen a la mayor cantidad de agencias de viajes minoristas, las cuales constituyen su principal canal de llegada a los clientes finales. Puede ocurrir que gran parte de los arreglos en las salas de exposición de los hoteles, sea costado por las cadenas de hoteles del exterior (representaciones en el país), embajadas, cámaras y compañías aéreas. Estas presentaciones de destinos son herramientas para que su propio canal venda. El involucramiento de las agencias minoristas en dichas presentaciones de mayoristas es fuente crucial de conocimiento de los destinos y uno de los más preciados y conocidos movimientos que poseen para captar la atención de sus clientes. Otra fuente fundamental de conocimiento de destinos para las agencias minoristas son los viajes conocidos como Fam Tours, los cuales son viajes financiados por las cadenas de hoteles del exterior, obsequiados a los vendedores

de las agencias de viajes para que éstos se familiaricen con el atractivo de sus destinos y realicen la comercialización de los mismos.

En el caso específico de las agencias de turismo minoristas que poseen el permiso para operar como E.V.T. (Empresa de Viajes y Turismo, empresas minoristas con permiso para operar como una agencia mayorista), pueden actuar como tour-operadores y vender al mayoreo. A diferencia de las agencias mayoristas, las cuales planifican con un año de anticipación la oferta aérea y hotelera, las agencias minoristas con permiso E.V.T arman a lo sumo un par de paquetes⁵ turísticos y los ofrecen al público objetivo, el cual está conformado por los clientes fieles y habituales de las agencias quienes, al terminar sus viajes, solicitan el armado de viajes a medida de sus necesidades. El riesgo de una agencia minorista que opera como tour-operador es menor al riesgo de una agencia mayorista, dado que la escala de consumidores de este tipo de paquetes es 10 veces menor en las primeras.

La agencia de viajes minorista puede tener cinco departamentos diferenciados:

- (1) Departamento de reserva aéreos nacional e internacional;
- (2) Departamento emisor cuya función consiste en la organización de la hotelería, traslados y excursiones a través de los mayoristas u operadores, para aquellos clientes que viajen afuera del país;
- (3) Departamento receptor, para el caso específico de agencias que reciban clientes del exterior, cuya función clave consiste en el armado de propuestas de hotelería, transportación y excursiones para el público extranjero en el país de residencia;
- (4) Facturación y administración;
- (5) Departamento corporativo.

Las funciones (1) a (4) antes mencionadas, son consideradas básicas y necesarias para brindar el servicio corporativo mencionado en el ítem (5).

3.1.5 El Segmento Corporativo:

⁵ Término utilizado a la oferta de dos o más servicios (hotel, avión, transfers, etc. dentro de una promoción.

Cabe resaltar que en la Argentina, el 85% del tráfico corporativo está en manos de un 15% o 17% de las casi 2000 agencias que hay en el mercado.

Cómo captar cuentas corporativas:

La información sobre el mercado empresarial y financiero constituye un punto de partida fundamental para captar cuentas corporativas. Es importante seguir la evolución en los periódicos, boletines electrónicos o publicaciones internas de empresas. Una información aparentemente desconectada como la apertura de una filial en otra ciudad, un cambio gerencial, el lanzamiento de un producto, pueden ser la punta del iceberg que ponga una cuenta en movimiento.

Otro punto vital es informarse en detalle sobre todo lo que involucre al cliente potencial, desde el conocimiento de cada uno de los pasos de la operación diaria de una empresa, sus productos, su inserción en el mercado, el nombre de las personas que toman la decisión sobre los viajes (y que no necesariamente son los máximos directivos), las filiales dentro y fuera del país, las reuniones pautadas en otras ciudades, etc. De esta forma, podrá ser posible hacer una oferta de negocios ajustada a las necesidades del cliente.

El riesgo de cuentas corporativas:

El riesgo con las empresas grandes es que en el mundo globalizado los clientes se ganan o se pierden independientemente del servicio local. Si la casa matriz ordena cambiar de agencia, la filial debe hacerlo. Por eso es aconsejable que las empresas de viajes medianas y pequeñas acepten clientes grandes siempre y cuando el día que decidan retirarse no afecten la estabilidad financiera de la agencia. Lo mejor, es por supuesto, la diversificación del riesgo, con pequeñas empresas que garanticen la circulación de valores. Para las compañías multinacionales, el foco es concentrarse justamente en las corporaciones con presencia multinacional, a las que se les garantiza un estándar de servicio, dado que buscan consolidación de servicios globales, así como la estandarización y unificación de proveedores.

Cómo retener a la cuenta potencial:

Las claves para ganar y conservar una cuenta corporativa son mucha experiencia y vocación de servicio, atención absolutamente personalizada, además de precios

competitivos. Empresas eficientes con un excelente soporte técnico, pero fundamentalmente humano y con servicios globales podrán dar respuesta a clientes globalizados.

Es importante remarcar que cuando una empresa abre sus puertas a una agencia de viajes, ésta cuenta sólo con algunos minutos para proyectar la mejor imagen posible de su negocio y errores aparentemente minúsculos, como una falta de ortografía, detalles innecesarios, datos superfluos o repetitivos, pueden ser determinantes.

Algunas agencias de viajes creen que dar incentivos económicos, devolver comisiones o hacer quitas importantes son la clave para ganar una cuenta. Pero lo que con mayor frecuencia sucede es que las empresas privilegian los servicios antes que los beneficios económicos.

El servicio que preste una agencia de viajes puede ser tan malo como el que preste el peor de sus empleados y tan bueno como el que preste el mejor de ellos. Los viajeros de negocios requieren servicios especializados, tales como atención las 24 horas, documentación, atención en aeropuertos e informes corporativos. Debido a ello, si la agencia no tienen una muy buena infraestructura física y tecnológica o no está afiliada a una red nacional o internacional que la respalde, le será difícil sobrevivir en el negocio.

3.2 Delfino Turismo.

Delfino Turismo⁶, es una empresa que desde su inicio en 1838 continúa vinculada al negocio del transporte, tanto de personas como de mercaderías. Inicialmente, atendiendo las naves sardas que mantenían un tráfico permanente con el Río de la Plata. En 1914, antes de estallar la primera Guerra Mundial, Delfino contaba con el 60% de las representaciones marítimas que arribaban al puerto de Buenos Aires. Entre 1901 y 1923 a instancias del Presidente Gral. Julio A. Roca, Delfino convence a la armadora Hamburgo Sudamericana para que establezca una línea de navegación con pabellón nacional y que, bajo la administración de Delfino, prestara servicio hacia los puertos patagónicos. Épocas de esplendor se viven entre los años 1920 y 1930, por cuanto Delfino, programa, organiza y ejecuta un sin número de cruceros marítimos utilizando los buques de una compañía alemana : "Cap Arcona", "Cap Polonio" y "Cap Norte"

⁶ Información del presidente de Delfino Turismo, extraídas de su página Web

entre otros. Estos viajes cruceros se extendieron hasta las costas del Brasil, los canales Fueguinos, Oriente Medio y a las Tres Américas. Es en esta época que Delfino organiza el primer crucero del mundo que arribara con pasajeros a San Petersburgo en el año 1927 con la particularidad que la totalidad del pasaje era argentino. Se organizan también cruceros al mediterráneo con los buques de la armadora italiana Lloyd Sabauda con las magníficas unidades "Conte Verde", "Conte Biancamano" y "Conte Rosso" .

Con todos estos antecedentes, Delfino se decide a crear un nuevo emprendimiento vinculado específicamente al turismo en su más amplia concepción del término y es así como en 1949 nace Delfino Turismo SRL. Desde ese entonces hasta el presente ha acompañado en forma ininterrumpida las distintas épocas socio-económicas del país. Delfino es socio de ICCA (International Congress Convention Association) y ha organizado congresos internacionales en el país. Las ofertas son muy variadas e incluyen destinos como Europa del Este, Grecia, Turquía, EEUU, Canadá y Australia. Delfino tiene una importante penetración en el mercado MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Events) abarcando representaciones, en los mercados de México y Japón para el armado y confección de programas de viaje de clientes provenientes del extranjero que visitan la Argentina.

3.2.1 Organización de Delfino Turismo

Se describe a continuación estructura funcional de Delfino; en cursiva, aquél que trabaja como free-lance para Delfino Turismo, que si bien no forma parte del plantel, facilita las tareas de venta y recibe una comisión proveniente de sus acciones comerciales.

- **Gerente General de Delfino Turismo**
- **Manager- MICE**
 - Gerente de Ventas
 - Ventas (2)
 - Reservas
- ***Representación en México- MICE***
 - Ventas (2)*
 - Reservas (2)*
 - Marketing*
- ***Representación en Japón -MICE***

Ventas (2)

- **Departamento Nacional e Internacional**

Gerente de Sucursal

Ventas (2)

Ventas

- **Departamento Corporativo**

Operaciones y ventas (2)

Operaciones y ventas

Relaciones Públicas

Operaciones terrestres

- **Departamento de Contabilidad y Finanzas**

Administración

Impuestos

Facturación y cobranzas

Tareas Administrativas

- **Recepcionista y secretaría de Gerencia General.**

3.2.2 El Departamento Corporativo en Delfino Turismo

De acuerdo a lo expresado por su gerente general, Delfino goza de haber estado dentro de las empresas más antiguas e importantes de turismo en Argentina, en el departamento de congresos e incentivos. La creación del departamento corporativo se ha dado a partir del año 2003, cuando se visualiza la idea de que los proveedores de Delfino Agencia Marítima pueden ser los clientes potenciales de Delfino Turismo para su departamento corporativo. En ese momento, es incorporado personal con amplia experiencia en la atención de empresas y se designa personal que maneje los requerimientos terrestres (alojamiento, traslados y excursiones en destinos) y personal para hacer los arreglos de los vuelos. Ambas funciones a pesar de ser consideradas complementarias, de acuerdo al criterio definido por Delfino Turismo, deben ser organizadas por separado.

Actualmente Delfino Turismo, atiende a más de 34 empresas mensualmente y las asesora en sus viajes de negocios para las áreas (1), (2) y (3). El segmento corporativo representa el 60% de la facturación de Delfino Turismo.

➤ **Misión de Delfino Turismo⁷:**

Establecer un vínculo flexible con sus clientes para lograr desarrollar de manera integral sus viajes de negocios, de incentivos o de placer, asistiéndolos en la organización de eventos culturales y promocionales con el objetivo final de aumentar la calidad del desarrollo humano de la sociedad que la componen.

➤ **Beneficios ofrecidos por Delfino Turismo para Cuentas Corporativas**

- Cuenta con el apoyo, logístico y comercial del Grupo Delfino, uno de los más antiguos y prestigiosos Grupos del país, con actividades de transportes desde hace más de 160 años. Delfino Turismo se introduce en la década del 50, atendiendo el mercado Internacional (emisivo y receptivo) y la planificación y organización de Congresos Mundiales.
- Recepción de pasajes en forma inmediata.
- Atención de urgencias las 24 hs.
- Dispone de terminales de reservas AMADEUS, conectadas con todas las compañías aéreas a través del Bank Settlement Payment, con el cual el cliente es beneficiado en tiempo y forma al momento de recibir su pasaje.
- Realiza, en salones de hoteles especializados, reuniones empresariales (incentivos, lanzamientos de nuevos productos, agasajos a cuentas, entre otros).

➤ **Productos comercializados por Delfino Turismo:**

- Pasajes aéreos nacionales e internacionales.
- Cruceros: Costa Cruceros, Royal Caribbean, Mediterranean Shipping, etc.
- Excursiones propias acompañadas a Europa, EE.UU. y Canadá, Australia y Nueva Zelanda.
- Promociones accesibles semanalmente de Argentina, Brasil, Caribe, Perú, Costa Rica y nuevos routings, dado al vínculo fortalecido por ser miembros de la Cámara Argentina de Turismo de IATA (International Air Transport Association); ASTA (American Society of Travel Agents); COTAL (Confederación de Organizaciones Turísticas de

⁷ Información extraída de la página Web de Delfino Turismo

América Latina); FUAV (Federación Universelle de Associations du Voyage); AVIABUE (Asociación de Agentes de Viaje de Buenos Aires, Turismo y Afines); ICCA International Congress and Convention Association.

3.3 PROBLEMAS DE GESTIÓN: RETENCIÓN DE CLIENTES CORPORATIVOS

La tasa de deserción de clientes de Delfino Turismo es muy alta. La facturación interanual desde el comienzo de sus operaciones en 2003 ha crecido a un ritmo no despreciable, del 30%, pero el 50% de los clientes que han comprado al menos una vez, no realizan una segunda compra. Además, el segmento corporativo está gastando un 40% menos en promedio de lo gastado en períodos anteriores.

El objetivo es entonces, aplicar un marco de SPC a este problema de gestión y establecer la naturaleza del problema. Con este fin, se buscarán, a través de una encuesta los atributos críticos para las secretarías de los clientes corporativos, consideradas prescriptoras del servicio.

Desarrollamos a continuación la ecuación por esfuerzo, ya descrita en forma genérica en 2.1.3, para la Empresa Delfino Turismo:

$$\text{Valor por esfuerzo} = \frac{\text{Valor percibido (Prestaciones + feelings)}}{\text{Precio + Incomodidades + Inseguridades.}}$$

El objetivo es maximizar el valor para el cliente y minimizar los precios, incomodidades e inseguridades.

Declaración de componentes de Delfino Turismo, previa al inicio de la tesina⁸:

PRESTACIONES:

- Amplitud horaria (24 hs)
- Flexibilidad en las cotizaciones, con los mejores ruteos y sus explicaciones
- Servicio a domicilio.
- Se ofrece variedad de hotelería y vuelos.
- Personal con más de 20 años de experiencia experto en aéreos y Terrestres.

⁸ Declaración realizada por el gerente general de Delfino Turismo, previo al inicio de la presente tesina

- Atención personalizada de las cuentas.
- Las empresas cuentan con una línea telefónica especial y 3 celulares sólo para este tipo de clientes. Pueden acceder los 7 días de la semana, durante las 24 horas.
- A través del sitio web se accede a ver reservas e itinerarios del viaje con sólo ingresar su número de reserva.
- Se envían periódicamente ofertas de paquetes turísticos nacionales e internacionales a precios promocionales.
- Las empresas cuentan con visitas mensuales de parte del departamento de relaciones públicas.
- Inmediatez en las respuestas.

FEELING:

- Conformidad en general con el nivel de servicios y algunos actos heroicos.

PRECIO:

- Los precios de los servicios, dado la gran competencia tienden a ser similares a los de sus competidores.
- No se ofrece financiación a 30 días como lo hace la competencia. El ciclo de pago es de 7 días. La competencia ofrece la financiación a través de tarjetas corporativas o descubiertos.

INCOMODIDADES e INSEGURIDADES:

- Envío de cotizaciones poco claras para los clientes, que potencialmente pueden generar incertidumbre en el servicio que se contrata.
- La agencia tiene mucha dependencia con los servicios, dado que subcontrata los aviones, transfers y excursiones. Esto puede implicar potencialmente que todo el esfuerzo de los vendedores en la imagen y calidad de la empresa no se vea reflejado en el servicio de los proveedores en contacto final con el cliente.

3.4 Acción sobre los prescriptores.

Si bien se debe fidelizar primero los clientes y luego los prescriptores, focalizaremos este trabajo en nuestra acción con el canal.

Asumimos el tratamiento del **canal** (secretaria) como equivalente a la de un **empleado propio de la empresa**. En ese sentido emplearemos la ecuación de valor por esfuerzo de los empleados. Desarrollaremos los distintos componentes (M1, M2, etc.).

$$\text{Valor por esfuerzo de las secretarias} = \frac{\text{Valor percibido (M1 + M2 + M3)}}{\text{Esfuerzo (mental + físico)}}$$

M1: Existe una comisión y un incentivo que reciben por cada viaje que compran y Delfino, en este momento si bien no da incentivos monetarios, a veces regala viajes a las secretarias de las empresas que más viajan. La política de incentivos (motivación del trueque) es pues un tema a evaluar

M2: Corresponde a la motivación del artista o del profesional. Se trataría de generar elementos que eleven la categoría de su accionar. Ayudándolas a aprender a mejorar la calidad de su trabajo. Que sus actividades sean más atractivas.

M3: Si entendemos que la variable significa que Delfino debe transmitir un sentido de que esta beneficiando de manera trascendental a sus empresas queda un largo camino por recorrer. Es complicado como comunicar a las secretarias que si ellas realmente están haciendo bien el trabajo, ayudan a sus jefes o pares y contribuyen aumentando la calidad de desarrollo humano

Esfuerzo mental: Disminuir el proceso de esfuerzo mental, pasando el detalle de las cotizaciones con variadas alternativas de viajes y respondiendo en tiempo y forma.

Esfuerzo físico: Habitualmente se envía toda la documentación a las empresas antes que los clientes viajen. En caso que no haya tiempo, se envían tickets electrónicos.

Todas las comunicaciones se realizan por Chat, para disminuir el esfuerzo y mejorar el con lo cual ayuda a crear un sentimiento de estar más cerca del cliente.

3.5 Metodología de análisis de atributos.

La metodología propuesta consiste en evaluar la ecuación de valor de las secretarias, a través de distintos atributos constitutivos.

Cada atributo representará algún elemento de la ecuación de valor. Así, por ejemplo, el atributo “*Cordialidad de los empleados en sus comunicaciones*”, representa un mejor factor M2, o “*Flexibilidad en la resolución de imprevistos durante el viaje*”, apunta a disminuir el esfuerzo físico y mental de las secretarías.

Se desarrolló una encuesta a las secretarías de clientes corporativos, para evaluar las expectativas que ellas tienen de los distintos atributos y luego se les consultó a las mismas sobre las percepciones que tienen de esos mismos atributos prestados por Delfino Turismo.

Finalmente, con los resultados de la encuesta, se determina el grado de satisfacción del prescriptor.

$$S = P - E$$

Donde:

S: Satisfacción.

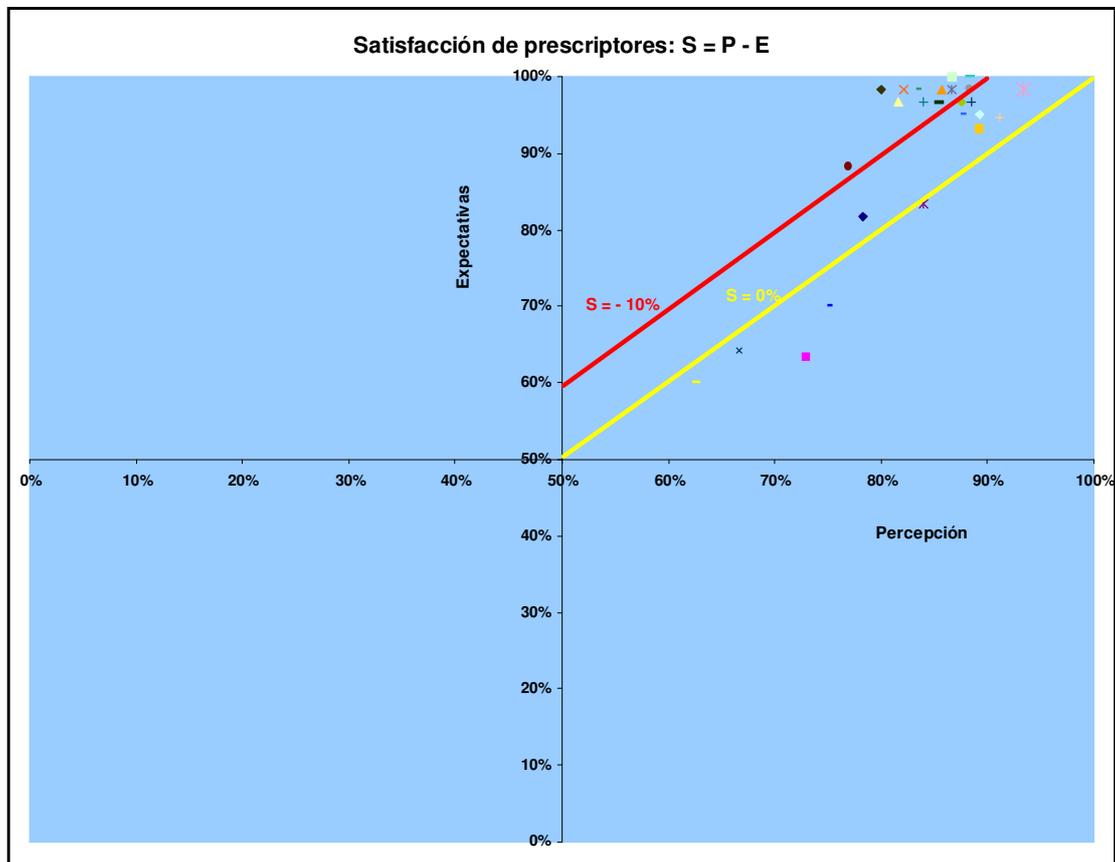
P: Percepción.

E: Expectativa.

Los resultados promediados de la misma fueron:

| Atributo evaluado | E | P | S |
|---|--------|-------|--------|
| • Información de viajes suministrada en forma precisa y en el plazo acordado. | 100.0% | 86.7% | -13.3% |
| • Cumplimiento de las condiciones de pasaje, ofrecidas en las cotizaciones. | 100.0% | 88.3% | -11.7% |
| • Idoneidad de los empleados de la agencia. | 98.3% | 93.3% | -5.0% |
| • Precisión de la facturación. | 98.3% | 85.7% | -12.6% |
| • Claridad de la facturación. | 98.3% | 82.1% | -16.2% |
| • Capacidad de respuesta ante cambios de pasajes (fechas, destinos). | 98.3% | 86.7% | -11.7% |
| • Capacidad de respuesta ante pedidos de anulación de pasaje. | 98.3% | 88.3% | -10.0% |
| • Flexibilidad en la resolución de imprevistos durante el viaje. | 98.3% | 83.3% | -15.0% |
| • Seguimiento de respuesta frente a reclamos realizados. | 98.3% | 80.0% | -18.3% |
| • Disponibilidad de un servicio de atención telefónica al cliente las 24 horas. | 96.7% | 83.9% | -12.7% |
| • Cotizaciones suministradas en conformidad con los requisitos solicitados por el cliente | 96.7% | 81.7% | -15.0% |
| • Cumplimiento de las condiciones de hotelería, ofrecidas en las cotizaciones. | 96.7% | 87.5% | -9.2% |
| • Capacidad de respuesta ante pedidos de cambios de hoteles. | 96.7% | 88.5% | -8.2% |
| • Flexibilidad en la resolución de imprevistos durante la estadía en destino. | 96.7% | 85.4% | -11.3% |
| • Entrega gratuita de pasajes y vouchers a domicilio. | 95.0% | 89.3% | -5.7% |
| • Envío de cotizaciones con propuestas alternativas a la solicitada. | 95.0% | 78.3% | -16.7% |
| • Cumplimiento de las condiciones de traslado, ofrecidas en las cotizaciones. | 95.0% | 87.5% | -7.5% |
| • Cordialidad de los empleados en sus comunicaciones. | 94.6% | 91.1% | -3.6% |
| • Envío de la facturación en los plazos acordados. | 93.3% | 89.3% | -4.0% |
| • Disponibilidad de información actualizada en sitio de Internet para consultas sobre pasajes y | 88.3% | 76.9% | -11.4% |
| • Disponibilidad de oficinas comerciales de atención ubicadas próximas al cliente. | 83.3% | 83.9% | 0.6% |
| • Oferta de paquetes a medida. | 81.7% | 78.3% | -3.3% |
| • Disponibilidad de un servicio telefónico gratuito de consulta (0800), en horario de oficina. | 70.0% | 75.0% | 5.0% |
| • Oferta de paquetes para el personal de la empresa con destinos exclusivos. | 64.3% | 66.7% | 2.4% |
| • Publicación de Boletín semanal con viajes promocionales para el personal de la empresa. | 63.3% | 73.1% | 9.7% |
| • Disponibilidad de un msn | 60.0% | 62.5% | 2.5% |

A continuación graficaremos la expectativa y la percepción de cada atributo. Ambas tendrán una escala entre 0 y 100 %, estando las expectativas consideradas en el eje de ordenadas y las percepciones en el de abscisas.



Asimismo hemos identificado tres zonas:

La zona I es satisfactoria, la percepción ha superado a las expectativas.

La zona II es de alerta, la hemos definido como aquella donde la $-10\% < S < 0$

La zona III es de riesgo, la hemos definido como aquella donde la $-10\% > S$

En el Anexo 1, se detalla la encuesta efectuada.

3.6 Identificación de políticas inadecuadas. Plan de acción para optimizar la propuesta de valor al canal.

Luego de analizar los resultados de la encuesta, si bien a nivel general existe una alta conformidad de parte de los clientes, hay ciertos atributos relacionados con la calidad,

la imagen y el servicio cuyas percepciones están por debajo de las expectativas y merecen ser estudiados a fondo.

Creemos oportuno que aquellos factores críticos, en los cuales existe una brecha considerable entre la percepción y las expectativas de más de un 10%, deben ser abordados primeramente y adoptar distintos planes de acción para amortiguar sus resultados negativos en la conciencia de los clientes.

(1) Seguimiento de respuesta frente a reclamos realizados. Diferencia: 18%.

Consideramos relevante armar planillas de control por el superior del departamento donde se registre mensualmente los reclamos de clientes recibidos y las acciones tomadas para cada uno, incluyendo el feedback dado al cliente. No creemos que sea difícil de aminorar y sí constituye un obstáculo que Delfino Turismo tiene que aprender a manejar, enfrentar y solucionar. Cualquier medida que se tome para mejorar la calidad de atención al cliente no puede compensar la falta de seguimiento de los reclamos de los clientes. Es por ello que Delfino Turismo deberá focalizarse en buscar la implementación de programas de encuestas periódicas, para poder conocer los sinsabores y reclamos de los pasajeros actuales.

(2) Envío de cotizaciones con propuestas alternativas a la solicitada. Dif : 16.67%

Una de las cuestiones básicas que se debe plantear la Gerencia de Delfino Turismo es, el costo –beneficio de incrementar las horas-hombre para enviar cotizaciones más variadas y ricas. Si bien en la empresa solamente el 40% de las cotizaciones llegan a buen término, dado que existen poca información acerca de si se va concretar el viaje por parte del cliente, Delfino debería aplicar de todas formas un sistema automático que permita a los empleados poder enviar información rápidamente, sin tener que crear continuamente opciones varias ante pedidos diversos. Si bien la cantidad de rutas, posibilidades de precio, generalmente es extensa, Delfino Turismo, debería trabajar a fondo con su proveedor (GDS) para diseñar un sistema amigable, que permita relacionarse, rápida e integralmente con sus clientes, cuando sea necesario. Existe en el mercado, mucho trabajo por parte de los GDS, que ha mejorado mucho la lectura de las pantallas de vuelo para las agencias, pero poco se ha hecho desde el lado del cliente, en lo que se refiere a calidad de información brindada y opciones. Si Delfino Turismo, realmente quiere continuar en el mercado y mantenerse, debe comenzar a pensar más

seriamente desde las expectativas de los consumidores en relación al valor agregado que ellos están buscando.

(3) Claridad en la Facturación. Diferencia : 16%

Este atributo no deja de ser crítico y más cuando las condiciones con los clientes cambian dado que hoy se cobran fees sobre la facturación total descontando los pocos puntos que les quedan a las agencias como beneficios tangibles. Cuando las notas de crédito no se pasan a los clientes, o existen atrasos en las mismas, los clientes sienten que el proveedor esta haciendo trampa. Delfino Turismo debe mejorarlo ubicando gente más capacitada en las tareas administrativas o, capacitándolas. Asimismo si consideramos que el vencimiento que poseen las agencias de Turismo, principalmente es a los 7 días de emitidos los boletos, nos enfrentamos con que decisiones administrativas tienen influencias serias y negativas sobre el cash flow diario mínimo que necesitan las empresas para sobrevivir. Esto ocurre porque las facturas vienen rechazadas por los clientes y el ciclo que parte desde la confección de facturas nuevas hasta su aceptación por parte del cliente exige que los contadores conformen una factura rápidamente y con precisión.

(4) Cotizaciones suministradas en conformidad con los requisitos solicitados por el cliente. Diferencia 15.00%

Esta característica demuestra que existe un problema serio en la identificación de las necesidades de los clientes. Y es grave que exista una brecha de un % tan alto entre lo que los clientes quieren y lo que Delfino ofrece. Es aún peor el problema, dado que no existe, generalmente alguna ambigüedad en las características solicitadas por los clientes, dado que los viajes corporativos ya fueron programados con más de un año de anticipación por las empresas. En este caso creemos conveniente que Delfino Turismo a través de su persona responsable de relaciones con el cliente, de manera anticipada, pregunte a los clientes potenciales, los comprometa a que brinden información específica sobre los viajes presupuestados y registre toda la información en un sistema de base de datos para garantizar la unicidad de la misma. De esta manera no sólo Delfino Turismo va a poder contestar con celeridad y certeza los pedidos conforme lo hacen los clientes, sino que también podrá obtener beneficios con sus proveedores (Cias. Aéreas y Hoteles) en lo que se refiere a descuentos programados. Generalmente las cias y hoteles firman convenios macros con las agencias de Turismo, siempre y

cuando se establece una relación de confianza donde la agencia brinda con claridad la producción que va a disponer para dicho año. Si bien esta información de vuelos y hoteles muchas veces cuesta obtenerla, Delfino Turismo tiene que poder crear un vínculo más estrecho con las secretarías (prescriptores), visitándolas por lo menos una vez al mes para poder actuar con prestancia y más profesionalismo, consiguientemente aumentando, cada día más su poder con los proveedores ordinarios de alojamiento y pasajes.

(5) Flexibilidad en la resolución de imprevistos durante el viaje. Dif: 15%.

Si bien la agencia muchas veces es la intermediaria, debe entender que el servicio brindado no termina cuando el cliente paga, sino cuando el cliente vuelve nuevamente a optar por su servicio. Si bien la cantidad de subcontrataciones que se hacen en el camino son altísimas y siempre puede existir la probabilidad de imprevistos en sus formas de atrasos o falta de personalización del servicio en destino, Delfino Turismo debe crear un plan de contingencia que prevea resoluciones armoniosas con sus clientes. O quizás, compensar a los pasajeros por su importancia y, por lo menos, a aquellos que ocupen un importante lugar en la base de clientes hacerles un up-grade o, tal vez, a su regreso ofrecerles incentivos o bonificaciones para sus próximos viajes. Aquí seguramente habría que capacitar al personal profundamente en cursos de SPC, dado que creemos que se debería vencer el prejuicio de todo agenciero o intermediario que por estar entre hoteles como facilitador, cuando ocurre algo extraordinario que supera sus límites, lo intenta trasladar a sus proveedores. Seguramente el cliente cuando se queje por algún imprevisto no reconozca en los proveedores de Delfino Turismo como los culpables, sino en la empresa dado que con ellos cerró un contrato implícito cuando decidió realizar el viaje con ellos.

(6) Información de viajes suministrada en forma precisa y en el plazo acordado. Dif 13%

Creemos que la falta de practicidad de este atributo se deriva del atributo crítico número 2. Si no existe una sistematización en la entrega de propuestas alternativas, queda mucho espacio abierto de juego para que los empleados en sus funciones de ventas cometan errores. Seguramente los tiempos también serán más lentos cuando los trabajos de cotizar se hacen de manera manual y no existe en la entrega de la información nada o nadie que alerte sobre la veracidad y precisión de la información. En este punto es

importante también, como plan de acción para resolver el tema, que exista un registro en el sistema sobre por qué compraron o por qué dejaron de comprar los clientes o potenciales clientes que pasaron por Delfino Turismo.

Como conclusión final varios de los reclamos que Delfino Turismo no puede llegar a resolver provienen de una falta de sistematización de las propuestas enviadas en cuanto a calidad y precio. Tampoco existe un seguimiento de los empleados o responsables del sector como para determinar si a los clientes actuales se les brinda en tiempo y forma los requerimientos a sus necesidades. Sintetizando el plan de acción, consideramos oportuno que Delfino Turismo trabaje profundamente en los siguientes puntos y capacite a su personal para asimilarlo:

- Sistematización de ofertas y respuestas variadas a clientes.
- Capacitación a los empleados en la concientización del valor futuro de un cliente.
- Capacitación a los empleados en reclamos.
- Fijar un control y seguimiento de los pedidos y reclamos. De clientes actuales y potenciales.
- Fijar encuestas periódicas para monitorear la satisfacción de los clientes actuales.
- Estrechar una relación y /o vínculo más duradero entre relaciones públicas de Delfino Turismo y secretarias.
- Instalar un sistema de llamadas con un 0-800.
- Capacitar a los empleados de administración para entregar las facturas con claridad, en tiempo y forma.

4 Conclusiones:

La principal conclusión del trabajo es haber podido encontrar la relación entre la acción de la secretaria (prescriptores) y la fidelización y retención de clientes.

A través de la encuesta hemos obtenido abundante información que nos permite relacionar el nivel de satisfacción del canal con el segmento corporativo.

Atento a ello, Delfino ha podido definir acciones correctivas que están en proceso de implementación.

Como limitación, encontramos que el resultado de la encuesta ha tenido un cierto grado de concentración de resultados. Esto se puede deber, por un lado, al nivel de calidad de Delfino Turismo, pero seguramente también a que quizás alguno de los atributos no ha sido lo suficientemente claro o existan otros atributos ocultos, para la detección de necesidades insatisfechas.

Acciones futuras:

Adicionalmente al Plan de acción descrito en el punto 3.6, definimos dos acciones sistemáticas a seguir, asociadas con el objetivo del trabajo:

- Realizar con periodicidad semestral encuestas adicionales para:
 - verificar el avance en la satisfacción del cliente.
 - incorporar nuevos atributos, para ampliar el conocimiento de nuestro canal.

- Aplicar el modelo SPC a nivel de empleados de la firma, para mejorar la satisfacción y retención del cliente

5. Bibliografía:

- Luis María Huete.
 - *Servicios & Beneficios*. Ediciones Deusto.S. A. 1997.

- J. L. Heskett; W. Earl Passer, jr; L. A. Schlesinger.
 - *The Service Profit Chain*. The free press. 1997.

- HAIR JOSEPH F. ; BUSH ROBERT P. ; ORTINAU DAVID J.
 - *“Investigación de Mercado”* Editorial MCGRAW-HILL. 2003.

- KOTLER, P. y otros.
 - *“Mercadotecnia para Hotelería y Turismo”*: Prentice Hall, México 1997.

- J Brickley y otros.
 - *“Managerial Economics and Organizacional Architecture”*. McGraw-Hill. Second Edition.

- María Cristina Dalmagro.
 - *Cuando de textos científicos se trata...* Comunicarte. 2000.

6. Anexo: Encuesta.

Se consultó a Secretarías de empresas clientes de Delfino Turismo, sobre 1º) sus expectativas sobre una serie de atributos de una agencia de viajes y 2º) sus percepciones sobre los atributos brindados por Delfino Turismo.

i) Expectativas:

¿Que importancia asigna a cada uno de los siguientes atributos que caracterizan los servicios de una agencia de viajes? (Muy importante, Importante, Indiferente, Poco Importante, Muy Poco Importante.)

ii) Percepción:

¿Cómo evalúa Ud. cada uno de los siguientes atributos del servicio de Delfino Turismo? (Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo.)

Se consultaron a 60 secretarías, una por cada empresa cliente de Delfino Turismo obteniéndose 48 respuestas a las mismas, lo que representa un 80 % de participación. Dado que nuestra expectativa era 75 %, consideramos satisfactoria la cantidad de respuestas recibidas.

El procedimiento empleado para calcular el promedio ponderado de la expectativa o de la percepción de un atributo fue el siguiente:

- 1) Se contaron las respuestas de cada alternativa.
- 2) Se calculó el porcentaje de cada alternativa considerando la cantidad total de respuestas.
- 3) Se ponderó cada columna por la importancia del atributo.
- 4) Se calculó un promedio ponderado por cada atributo, tanto para expectativa como para la percepción.

| | ¿Qué importancia asigna a cada uno de los siguientes atributos que caracterizan los servicios de una agencia de viajes? | | | | | Promedio Ponderado de Atributos | ¿Cómo evalúa Ud. cada uno de los siguientes atributos del servicio de Delfino Turismo? | | | | | Promedio Ponderado de Atributos |
|---|---|------------|-------------|-----------------|---------------------|---------------------------------|--|-----------|-------|---------|------|---------------------------------|
| | Muy importante | Importante | Indiferente | Poco importante | Muy poco importante | | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo | |
| Valoración de las respuestas: | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| IMAGEN | | | | | | | | | | | | |
| Oferta de paquetes a medida. | 53% | 27% | 13% | 7% | 0% | 82% | 33% | 47% | 20% | 0% | 0% | 78% |
| Publicación de Boletín semanal con viajes promocionales para el personal de la empresa. | 13% | 47% | 20% | 20% | 0% | 63% | 31% | 38% | 23% | 8% | 0% | 73% |
| Oferta de paquetes para el personal de la empresa con destinos exclusivos. | 21% | 36% | 21% | 21% | 0% | 64% | 17% | 50% | 17% | 17% | 0% | 67% |
| SERVICIOS | | | | | | | | | | | | |
| Disponibilidad de oficinas comerciales de atención ubicadas próximas al cliente. | 53% | 33% | 7% | 7% | 0% | 83% | 43% | 50% | 7% | 0% | 0% | 84% |
| Disponibilidad de información actualizada en sitio de Internet para consultas sobre pasajes y paquetes. | 67% | 20% | 13% | 0% | 0% | 88% | 31% | 46% | 23% | 0% | 0% | 77% |
| Disponibilidad de un servicio de atención telefónica al cliente las 24 horas. | 87% | 13% | 0% | 0% | 0% | 97% | 57% | 29% | 7% | 7% | 0% | 84% |
| Disponibilidad de un servicio telefónico gratuito de consulta (0800), en horario de oficina. | 33% | 20% | 40% | 7% | 0% | 70% | 40% | 40% | 0% | 20% | 0% | 75% |
| Disponibilidad de un msn | 13% | 33% | 40% | 7% | 7% | 60% | 17% | 50% | 17% | 0% | 17% | 63% |
| Entrega gratuita de pasajes y vouchers a domicilio. | 80% | 20% | 0% | 0% | 0% | 95% | 71% | 14% | 14% | 0% | 0% | 89% |
| CALIDAD DEL SERVICIO | | | | | | | | | | | | |
| Información de viajes suministrada en forma precisa y en el plazo acordado. | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 53% | 40% | 7% | 0% | 0% | 87% |
| Cotizaciones suministradas en conformidad con los requisitos solicitados por el cliente | 87% | 13% | 0% | 0% | 0% | 97% | 47% | 33% | 20% | 0% | 0% | 82% |
| Envío de cotizaciones con propuestas alternativas a la solicitada. | 80% | 20% | 0% | 0% | 0% | 95% | 47% | 33% | 7% | 13% | 0% | 78% |
| Idoneidad de los empleados de la agencia. | 93% | 7% | 0% | 0% | 0% | 98% | 73% | 27% | 0% | 0% | 0% | 93% |
| Cordialidad de los empleados en sus comunicaciones. | 79% | 21% | 0% | 0% | 0% | 95% | 71% | 21% | 7% | 0% | 0% | 91% |
| Cumplimiento de las condiciones de traslado, ofrecidas en las cotizaciones. | 80% | 20% | 0% | 0% | 0% | 95% | 57% | 36% | 7% | 0% | 0% | 88% |
| Cumplimiento de las condiciones de pasaje, ofrecidas en las cotizaciones. | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 60% | 33% | 7% | 0% | 0% | 88% |
| Cumplimiento de las condiciones de hotelería, ofrecidas en las cotizaciones. | 87% | 13% | 0% | 0% | 0% | 97% | 50% | 50% | 0% | 0% | 0% | 88% |
| Envío de la facturación en los plazos acordados. | 80% | 13% | 7% | 0% | 0% | 93% | 57% | 43% | 0% | 0% | 0% | 89% |
| Precisión de la facturación. | 93% | 7% | 0% | 0% | 0% | 98% | 50% | 43% | 7% | 0% | 0% | 86% |
| Claridad de la facturación. | 93% | 7% | 0% | 0% | 0% | 98% | 43% | 43% | 14% | 0% | 0% | 82% |
| Capacidad de respuesta ante cambios de pasajes (fechas, destinos). | 93% | 7% | 0% | 0% | 0% | 98% | 53% | 40% | 7% | 0% | 0% | 87% |
| Capacidad de respuesta ante pedidos de anulación de pasaje. | 93% | 7% | 0% | 0% | 0% | 98% | 53% | 47% | 0% | 0% | 0% | 88% |
| Capacidad de respuesta ante pedidos de cambios de hoteles. | 87% | 13% | 0% | 0% | 0% | 97% | 54% | 46% | 0% | 0% | 0% | 88% |
| ATENCIÓN DE RECLAMOS | | | | | | | | | | | | |
| Flexibilidad en la resolución de imprevistos durante el viaje. | 93% | 7% | 0% | 0% | 0% | 98% | 50% | 33% | 17% | 0% | 0% | 83% |
| Flexibilidad en la resolución de imprevistos durante la estadía en destino. | 87% | 13% | 0% | 0% | 0% | 97% | 58% | 25% | 17% | 0% | 0% | 85% |
| Seguimiento de respuesta frente a reclamos realizados. | 93% | 7% | 0% | 0% | 0% | 98% | 47% | 33% | 13% | 7% | 0% | 80% |