

IN554 MODELOS DE GESTIÓN TURÍSTICA

Patricio Majluf A.

Esteban Zárate R.

Semestre Primavera 2005

11-oct-05



UNIVERSIDAD DE CHILE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
IN554 MODELOS DE GESTION TURISTICA

Gestión de contacto con el cliente

- Tecnologías y equipos humanos
- La calidad, clave para la satisfacción
- Las tecnologías en la prestación del servicio
- Los equipos en la prestación del servicio
- La modulación de las tecnologías y de los equipos



Tecnologías y equipos humanos

- Maduración y evolución de destinos resta contacto con los clientes
- Los intangibles son evaluados sólo por el cliente. Se deben especificar los criterios de satisfacción del cliente
- Producción y consumo simultáneos no permiten errores



Tecnologías y equipos humanos

- Planificación de la producción no es posible
- No es posible generar políticas y prácticas de calidad por áreas de la organización. Se debe considerar a la totalidad
- Actitud del personal
- Éxito es la satisfacción del cliente, y que esta sea constante y replicable



La calidad, clave para la satisfacción

- El entorno competitivo obliga a adoptar criterios de calidad, para no perder clientes, imagen, entusiasmo de sus trabajadores, etc.
- Este concepto es más antiguo en el sector industrial y más nuevo en el turismo y el ocio



La calidad, clave para la satisfacción

- La dificultad de la aplicación de métodos de certificación, etc, está en que:
- La satisfacción a través de tangibles e intangibles que son el proceso productivo de esta industria tiene distintos resultados de satisfacción dependiendo del cliente. P ej. Los atractivos propios del destino turístico influyen en la satisfacción integral del cliente.



La calidad, clave para la satisfacción

- Hay dos corrientes de conocimiento sobre este tema:
- Escuela de Grönroos, que distingue entre la *calidad técnica* del servicio recibido por el cliente, y la *calidad funcional* relativa a como el servicio es ofrecido.
- Escuela norteamericana de Zeithaml, Parasuraman y Berry centrados en las expectativas del servicio vs las percepciones de los consumidores del servicio recibido.



La calidad, clave para la satisfacción

- La gestión de la calidad total, es un concepto que abarca a todas las actividades y funciones operacionales de la empresa. Incluye a todos los niveles del personal. Se basa en la mejora continua para mejorar productos y servicios, optimizar procesos y conseguir incrementos de ventas y reducciones de costos



La calidad, clave para la satisfacción

- Los elementos básicos de la calidad total son:
 - El cliente es el origen y final de todo el proceso
 - Compromiso de todos los niveles de la organización, dueños, gerencia, supervisores, personal.
 - Las mediciones y los indicadores de la calidad
 - La planificación estratégica
 - El enfoque y la gestión por procesos
 - La mejora continua



La calidad, clave para la satisfacción

- El objetivo es tener “0 defectos”. Para eso hay 3 caminos:
 - Estandarizar los procesos y predisponer al personal para hacerlo bien a la primera.
 - Tener controles al final de cada proceso para no pasar defectos a los procesos posteriores
 - Eliminar las causales reales de los defectos con una actitud activa de prevenir errores (mas que repararlos)



La calidad, clave para la satisfacción

- Hay modelos de diagnóstico de la calidad, de autoevaluación. *Modelo europeo*. Considera:
- Liderazgo, gestión del personal, política y estrategia, recursos, procesos, satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto social



La calidad, clave para la satisfacción

- Hay modelos de aseguramiento de la calidad. P.ej. Las normas ISO 9000 que son una serie de estándares que establecen un sistema de aseguramiento de la calidad que es reconocido y aceptado por todo el mundo. Se fundamenta en que la demanda aumenta como consecuencia del reconocimiento de un servicio certificado.



Las tecnologías en la prestación del servicio

- Para diseñar una prestación que responda a criterios estables de calidad se deben tener en cuenta todos los aspectos relacionados con los clientes, la satisfacción que buscan, la cultura corporativa, los recursos tecnológicos y los recursos humanos que se ponen al servicio de esa satisfacción



Las tecnologías en la prestación del servicio

- Análisis permanente del mercado: quien es el cliente, cuales son sus necesidades y expectativas, su comportamiento, sus preferencias, factores que desencadenan la compra, satisfacción buscada, actitud ante la novedad, cantidad de producto consumida, capacidad de generar quejas. Hay métodos para ello:
 - ☐ Encuestas, focus groups, entrevistas.
 - ☐ Tener clientes ocultos.
 - ☐ Cruzar datos registrados por los sistemas. P.ej. Cantidad consumida.



Las tecnologías en la prestación del servicio

- Gestión por Procesos: un proceso es un conjunto de actividades que generan un valor intrínseco para el cliente. Estas actividades se entrelazan con el resto de la empresa produciendo la satisfacción integral del cliente.
- La empresa debe identificar los procesos y ponerle inputs tecnológicos para mejorarlos



Las tecnologías en la prestación del servicio

- Hay 3 clases de Procesos:
- **Los estratégicos:** se relacionan con la cultura de la empresa: misión, definición del negocio, políticas de recompensa y de fidelización.
- **Los de soporte:** entre los otros dos, sustentan a los operativos, son p.ej, la estructura organizacional, los sistemas de información, la política de producto, precio, promoción, comercialización, política de RR.HH.
- **Los operativos:** son los que afectan los procesos secuenciales de la prestación. P.ej. En un hotel son la bienvenida, la asignación de la habitación, comidas, la animación, los traslados, las excursiones, etc.



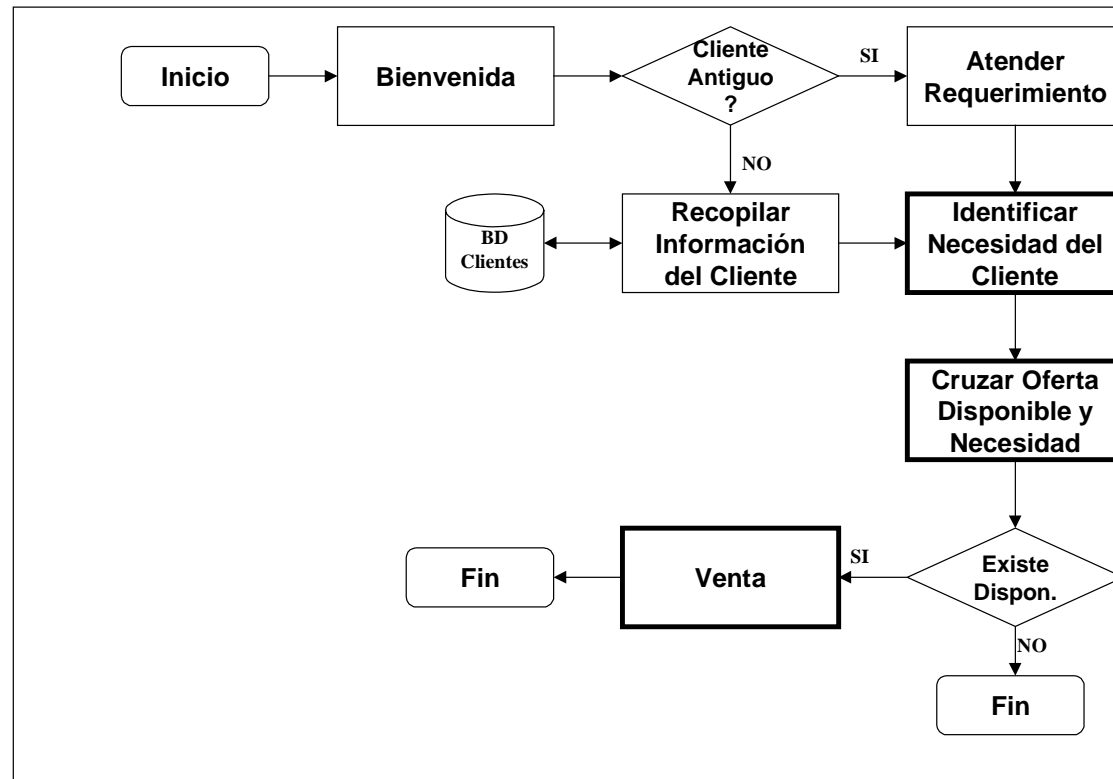
Las tecnologías en la prestación del servicio

- Inputs tecnológicos son:
- Medios físicos: luz, temperatura, mobiliarios, etc
- El sistema o procedimiento peculiar
- La organización, es decir la coherencia entre los inputs tecnológicos con la cultura corporativa
- Los equipos humanos



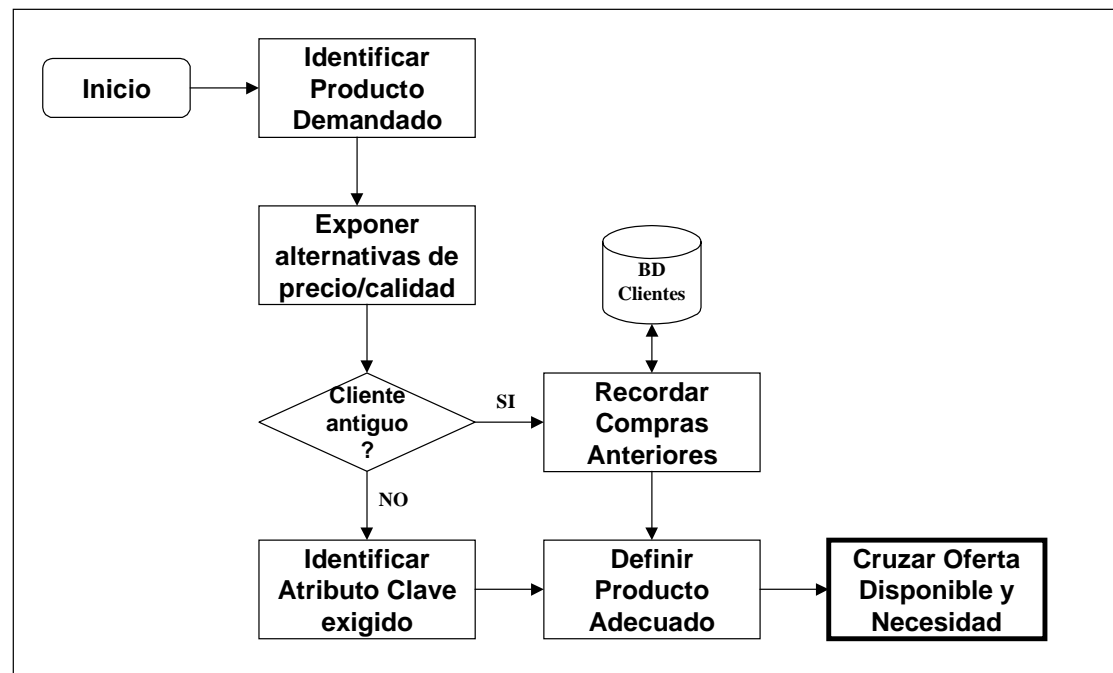
Las tecnologías en la prestación del servicio

Proceso de Asesoramiento de Viaje



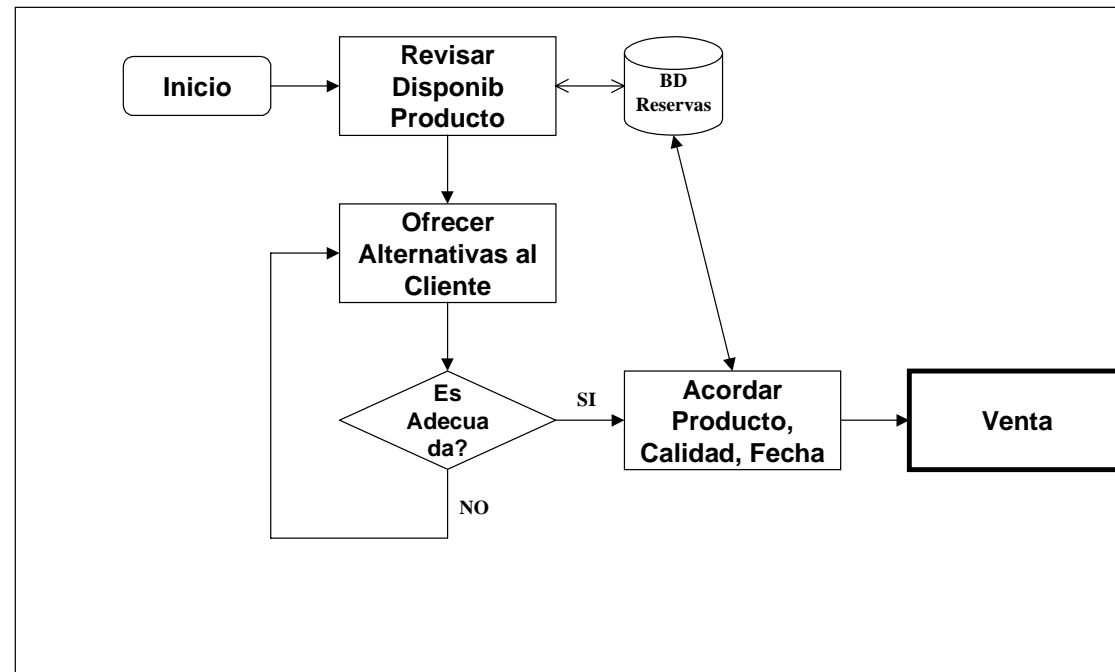
Las tecnologías en la prestación del servicio

Proceso de Asesoramiento de Viaje Sub Proceso: Identificar Necesidad del Cliente



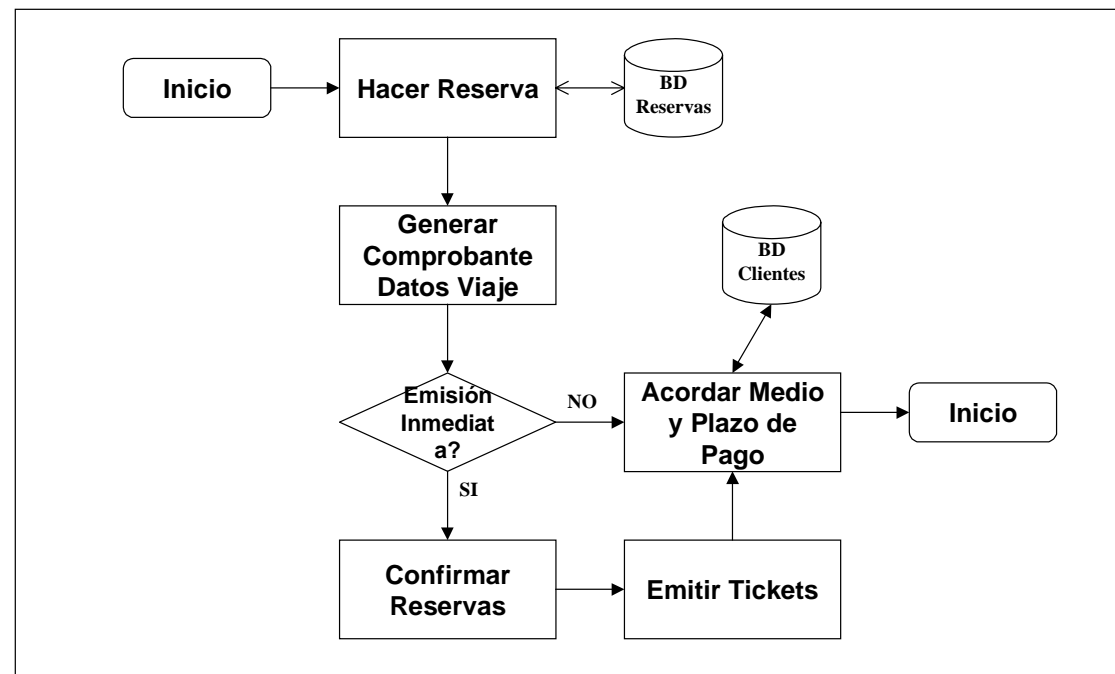
Las tecnologías en la prestación del servicio

Proceso de Asesoramiento de Viaje Sub Proceso: Cruzar Oferta Disponible y Necesidad



Las tecnologías en la prestación del servicio

Proceso de Asesoramiento de Viaje Sub Proceso: Venta



Los equipos en la prestación del servicio

- Etapas que debe seguir la empresa para gestionarse por procesos:
 - Identificar lo que el cliente busca
 - Conocer la situación de la empresa y sus limitaciones que frenen la calidad
 - Relacionar los procesos internos con los factores de éxito y las ventajas competitivas
 - Estructurar una gestión coherente entre los 3 tipos de procesos.



Los equipos en la prestación del servicio

- ☐ Elegir las tecnologías convenientemente
- ☐ Elegir adecuadamente los RR.HH. para cada proceso.
- ☐ Mantener la mejora constante a través de la supervisión y el control de cada proceso y del servicio integral.



La modulación de las tecnologías y de los equipos

- Es relevante modular ambos procesos, ya que el comportamiento del cliente no es el mismo siempre. P.ej. 1ª vez que visita un lugar vs visitas posteriores, cuando viaja sólo vs en grupo, comportamiento durante la mañana vs la noche.



La modulación de las tecnologías y de los equipos

- Luego es importante:
- Identificar los ciclos que experimenta el cliente en la búsqueda de la satisfacción
- Identificar los factores que influyen en la variabilidad del comportamiento. Pej, por el entorno, por el contacto con otros, etc.
- Dibujar los gráficos de los comportamientos presumibles



La modulación de las tecnologías y de los equipos

- Adaptar actividades organizadas dentro de los procesos para enfrentar esos comportamientos
- Modular para cada caso tecnología adecuada al *Momentum* del cliente. Pej., luz, música, colores, etc.
- Modular actuación de los equipos respecto a actitud e itinerario para evitar que se reduzca el grado de satisfacción.



MMEDCAL

- Particularmente, cuando analizamos los intentos de generar planes de acción relativos a la calidad de servicios turísticos debemos considerar los siguientes factores que pueden reducir su efectividad:
- Se proponen desarrollar planes de calidad demasiado complejos para el tipo de organización de empresas de servicios;
- Se burocratiza demasiado el proceso, para el tipo de organizaciones pequeñas y micro que dominan la malla empresarial turística;



MMEDCAL

- Se conciben a partir de planes dirigidos y estandarizados que escasamente se hacen cargo de la personalidad de cada empresa y su cultura;
- Se coloca el foco más sobre los instrumentos, cuando en el caso de los servicios turísticos se debe abordar con énfasis la operación de los equipos humanos;



MMEDCAL

- Se genera un exceso de manualización y falta de flexibilidad en la adaptación de las prácticas. Se hace necesario generar conciencia en el equipo humano de los costos de falta de calidad, de los objetivos que se pretenden alcanzar y de las técnicas de mejora y control;
- La necesidad de generar prácticas y políticas de calidad que sean no sólo aplicadas de manera discreta sobre un establecimiento, sino sobre el continuo de servicios que recibirá un turista en un destino determinado.



MMEDCAL

■ Conocer

- ☐ Los paradigmas predominantes en la configuración del sujeto que conoce.
- ☐ Las emociones con que éste enfrenta el “conocer”.
- ☐ Los particulares intereses (expectativas) que se traen al proceso de “conocer”

- Cuándo un turista dice que tuvo una determinada experiencia turística, y que ésta fue de su entero agrado, ¿a que realidad se refiere?.

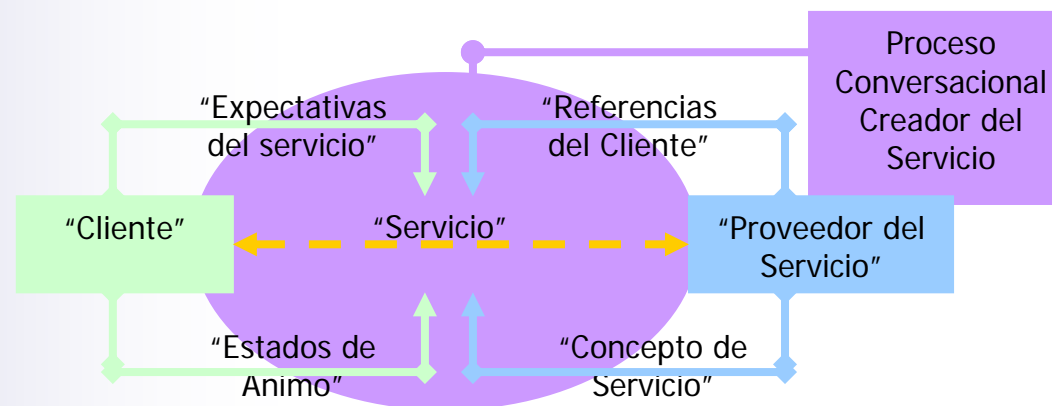


MMEDCAL

- Externalizar la construcción y diseño del servicio en el cliente
 - Lo hace desde su realidad, IQP's
 - Su medida de calidad es dinámica basada en sus atributos relevantes para su medición
 - Requiere “escuchar” y sistematizar su contenido
 - Genera por lo tanto un servicio única para cada cliente



MMEDCAL



Proceso

