

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:

*Núlan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2560/>**

**Monografía de graduación**

**Tema: “Call Center como estrategia competitiva  
de las agencias de viaje”**



**Alumna: Melina Briñón  
Mat: 17447/02**

**Tutora: Mg. Cristina Varisco**

**AÑO 2015**

## Agradecimientos

Luego de largos años de intentos y de no intentos, de emoción por encontrar el camino y de decepción por perderlo, finalmente lo logré y realicé mi monografía de graduación.

Agradezco profundamente a mi familia y amigos que han estado conmigo en esta etapa apoyándome y dándome la fuerza necesaria para nunca bajar los brazos.

Gracias má por darme las herramientas necesarias para que pueda seguir una carrera universitaria y por haber estado en todo momento incondicionalmente.

Gracias pá por confiar en que algún día iba a poder recibirme y con tu pregunta “¿y la tesis?” mantenías en mi la firmeza por terminarla.

A mis hermanos y sobrinas gracias por comprender mis ausencias en momentos críticos y por brindarme sonrisas y abrazos que me llenaban el alma.

A mis amigas y compañeras del trabajo por todo: por estar en cada momento y porque son parte de esta monografía.

A Cristina, mi tutora, por su paciencia, su profesionalismo y por confiar en mi y en lo que podía aportar con mi trabajo.

Y gracias Marce, porque con tu inmensa ayuda, compañía y apoyo constante pude lograrlo. GRACIAS!

*Melina* 

## INDICE

	PAG.
<b>CONTENIDO</b>	
<b>INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA</b>	
Introducción .....	5
Objetivos .....	6
Metodología.....	7
<b>PARTE I: Marco conceptual</b>	
I.1. Las agencias de viajes.....	9
I.1.2. Funciones de las agencias de viajes.....	9
I.1.3. Clasificación de las agencias de viajes.....	9
I.1.4. Estructura de una agencia de viajes.....	10
I.1.2. ¿Qué es un sistema?.....	11
I.2.1. Composición de un sistema.....	11
I.2.2. El sistema turístico.....	12
I.2.3. Las agencias de viajes como sistema.....	13
I.2.4. Producto y paquete turístico.....	15
I.2.4.a. Elaboración y venta de paquetes turísticos.....	15
I.2.5. El ambiente de las agencias de viajes.....	18
I.2.5.a. El Microambiente.....	18
I.2.5.b. El Macroambiente.....	19
I.3. Las TIC y las agencias de viajes.....	23
I.3.1. El comercio electrónico.....	24
I.3.2. Relación entre turismo e Internet.....	26
I.4. El Marketing y la satisfacción del cliente.....	27
I.5. Competitividad en turismo.....	29
I.5.1. Estrategias competitivas.....	29
I.5.2. La ventaja competitiva.....	32
I.5.3. Estrategias que pueden aplicarse en turismo.....	32
I.5.4. Creación de valor en turismo.....	34
I.5.5. El valor de la información en turismo.....	35
<b>PARTE II: Call Center</b>	
II.1. Introducción.....	37
II.1.2. ¿Qué es un call center?.....	37
II.1.3. Composición de un call center.....	38
II.1.4. Tipos de call center.....	39
II.2. Factores que se consideran para la localización de un call center.....	41
II.3. El trabajo en los call centers.....	41
<b>PARTE III: Estudio de caso</b>	
III.1. Introducción.....	44
III.2. Origen del Call Center de “Farfalla Viajes SA”.....	44
III.2.1. Organización del call center.....	44
III.2.2. Funcionamiento del call center.....	45
III.2.2.a. Operatoria diaria del agente de call center.....	46
III.2.2.b. El call center y su relación con otros canales de venta.....	46

III.3. Registro de consultas.....	48
III.4. Presupuestación y armado de paquetes.....	51
III.4.1. Seguimiento y monitoreo del producto.....	51
III.5. El call center y la gestión de reservas.....	53
III.6. Medios de cobro y facturación.....	54
III.7. Emisión y entrega de vouchers.....	55
III.8. Relación entre call center y servicio post venta.....	55
III.9. Generación de valor en el call center.....	56
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>61</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	
FIGURA N° 1: Modelo de representación formal de sistemas.....	11
FIGURA N° 2: Sistema agencias de viajes.....	14
FIGURA N° 3: Etapas en la elaboración y venta de paquetes turísticos.....	16
FIGURA N° 4: Tipos de comercio electrónico.....	24
FIGURA N° 5: Las cinco fuerzas competitivas.....	30
FIGURA N° 6: Generación de valor para el cliente.....	34
FIGURA N° 7: Composición de un call center.....	38
FIGURA N° 8: Ejemplo de estaciones de trabajo.....	39
FIGURA N° 9: Organigrama de la empresa.....	45
FIGURA N° 10: Call center y demás canales de venta.....	46
FIGURA N° 11: Registro de consultas.....	49
FIGURA N° 12: Ficha del cliente.....	49
FIGURA N° 13: Cargado de reservas.....	54
<b>INDICE DE CUADROS</b>	
CUADRO N° 1: Definiciones de sistema turístico.....	12
CUADRO N° 2: Aplicación del comercio electrónico.....	26
CUADRO N° 3: Resumen de evolución del marketing.....	29
CUADRO N° 4: Funciones y responsabilidades del vendedor de call center.....	45
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b>	
GRÁFICO N° 1: Registro de consultas.....	50
GRÁFICO N° 2: Origen de consultas.....	50
GRÁFICO N° 3: Origen concreción de ventas.....	51

**INTRODUCCIÓN**

**Y**

**METODOLOGÍA**

## Introducción

Las agencias de viajes han sido por excelencia las empresas intermediarias entre el proveedor y el cliente. Sin embargo, el avance de la tecnología de la información y comunicación han revolucionado las formas tradicionales de comercialización, ejerciendo una presión continua sobre las agencias de viajes para que adopten estrategias competitivas que les permitan mantenerse en un mercado que requiere concepciones más personalizadas y flexibles del producto turístico.

Los consumidores turísticos inicialmente compraban los paquetes ofrecidos por las agencias de viajes, y se decidían por aquéllas opciones que le ofrecieran un mejor precio por el producto o servicio adquirido. A medida que el cliente fue accediendo a mayores niveles de información se fue tornando más exigente y selectivo, por lo tanto las empresas debieron comenzar a esforzarse por ofrecer servicios ya no estandarizados; sino personalizados, y que impliquen un menor costo de adquisición para el consumidor. No obstante estos cambios, en la actualidad se observan nuevos comportamientos que ya no se corresponden solo con precios bajos ni con paquetes elaborados a medida; sino que las exigencias van más allá y tienen que ver con el valor que la obtención de ese servicio le otorga al cliente.

Ante esta situación, resulta crucial conocer, por un lado, cuáles son los atributos que hoy en día tienen un valor especial para los consumidores y, en función de ello, qué pueden hacer las agencias de viajes para lograr satisfacerlo y mantenerse competitivas en el contexto en el cual se encuentran insertas.

En relación a ello surge, por un lado, la inquietud por conocer el funcionamiento de un call center de venta de servicios turísticos, en el cual la tecnología permite que la relación entre el consumidor y el agente de viajes sea por vía telefónica y virtual; y por otro, analizar las posibilidades que el call center tiene de generar valor en la experiencia del cliente aumentando la competitividad de una agencia de viajes tradicional.

El trabajo se basa en el estudio de caso de una agencia tradicional en la ciudad de Mar del Plata, con más de 30 años de trayectoria que hace unos 5 años decidió ampliar sus canales de comercialización implementando un sector de venta telefónica con la intención de captar a un nuevo cliente.

Resulta interesante la posibilidad de analizar una misma empresa que cuenta con ambas modalidades de venta (personal y telefónica) ya que bajo las mismas políticas organizacionales y los mismos canales de promoción y productos, ofrece a sus clientes la posibilidad de utilizar diferentes medios de consulta y compra de los servicios turísticos deseados.

Para preservar la confidencialidad de los datos aportados tanto por su propietario como por empleados de diferentes sectores de la empresa, se utilizará un nombre de fantasía "Farfalla Viajes S.A".

La presente monografía pretende hacer notar que las herramientas que ofrecen las nuevas tecnologías de investigación y comunicación permiten adoptar diferentes estrategias para la vida y desarrollo de las agencias de viaje a fin de adaptarse y encontrar el camino más idóneo en un mercado cada vez más competitivo. La relevancia del tema radica en comprender que existe una modalidad de venta de servicios turísticos que lejos de ser una competencia para las agencias tradicionales "cara a cara", promete captar un nuevo mercado en crecimiento, ya que se adapta a las nuevas exigencias del mercado turístico actual.

A nivel académico, el presente trabajo aporta material que bien podría incorporarse al contenido curricular de la carrera, ya que amplía conocimiento sobre la comercialización de los servicios turísticos.

Se espera dar una visión general, respecto a un tema novedoso y escasamente explorado como es la venta en call center de productos turísticos, y cómo esta modalidad brinda herramientas que otorgan valor a las agencias de viajes tradicionales.

Se ambiciona que lo aportado por la presente monografía de lugar a futuras investigaciones más rigurosas que brinden un mayor conocimiento sobre el tema.

## Objetivos

*General: Analizar la modalidad de venta telefónica en call center como ventaja competitiva que genera valor adicional para una agencia de viajes.*

Para ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

- \* Analizar el contexto en el que se desarrollan las agencias de viajes en relación al avance de las tecnologías de información y comunicación.
- \* Identificar y destacar las ventajas competitivas que brinda el sistema de call center en las agencias de viajes a través de un estudio de caso.
- \* Describir cómo se efectúa el proceso de elaboración y venta de paquetes turísticos en una agencia de viajes a través del sistema de call center.



## Metodología

La metodología elegida es de tipo cualitativo exploratorio, ya que si bien, en la bibliografía se ha podido encontrar material referido a los efectos del avance de las nuevas tecnologías, principalmente Internet, sobre el turismo; no se han hallado antecedentes sobre el tema específico abordado en la presente monografía.

Para cumplir con el objetivo principal que es analizar la modalidad de venta telefónica en call center como ventaja competitiva que genera valor adicional para una agencia de viajes, en primer lugar se da lugar al desarrollo del marco conceptual en el cual se plantean las ideas y conceptos que sustentan el trabajo y luego se recurre al esquema de estudio de caso ya que permite indagar detalladamente y en profundidad temas contemporáneos en un ámbito de aplicación bien definido, facilitando así la conexión entre la teoría y la realidad.

La fuente principal de información es la propia visión y experiencia de quien escribe estas líneas; pero además, se ha podido contar con los testimonios del propio director de la empresa y de la supervisora del call center, obtenidos informalmente en diferentes instancias del trabajo de recolección de datos. Por otro lado, se ha recabado información de los sistemas y bases de datos de la agencia estudiada, lo cual ha aportado elementos cuantitativos y cualitativos de gran utilidad para conocer el funcionamiento call center.

Para el estudio de caso se establece el siguiente plan de trabajo:

### Etapa 1: Recolección de datos

Consiste en el acopio de datos tanto cuantitativos como cualitativos, provistos por la propia empresa a través de informes, estadísticas obtenidas de su sistema de gestión operativo y entrevistas realizadas a su director, a la gerente general de la empresa y a las supervisoras del call center. Para la recolección de datos se ha tomado el período comprendido entre marzo 2013 y marzo 2014.

### Etapa 2: Análisis del funcionamiento del sistema Call Center

Se explicará paso a paso el funcionamiento del call center desde el punto de vista sistémico, es decir, desde que ingresa la consulta hasta que se produce la retroalimentación en el sistema, describiendo las interrelaciones producidas con los demás departamentos de la empresa.

### Etapa 3: Resultados

Este análisis permitirá identificar si el call center genera o no ventajas competitivas en la agencia de viajes.

**PARTE I:**  
**MARCO CONCEPTUAL**

## I.1. Las agencias de viajes

Las agencias de viajes son empresas de servicios constituidas en forma de sociedad comercial, anónima o limitada que, en posesión de la licencia correspondiente se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al desarrollo de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos (OMT, 1998). Su función principal es la intermediación entre el proveedor del servicio y el cliente; pero además son capaces de producir y organizar sus propios paquetes turísticos.

### I.1.1. Funciones de las agencias de viajes

La mencionada Ley 18829/70 considera que las agencias son las principales intermediarias en la cadena de comercialización, cumpliendo las siguientes funciones:

- **Mediación:** Se encargan de acercar el producto turístico al cliente, a través de diversas actividades tales como reserva de alojamiento, reserva y emisión de pasajes, alquileres de auto, contratación de seguros de viaje. Es decir, la agencia de viajes se ocupa de satisfacer las necesidades del cliente a través de la organización y operación de los servicios por él solicitados.
- **Asesoramiento:** La función asesora deriva de la capacidad y facilidad que tienen los agentes de viajes de proporcionar información suficiente al cliente<sup>1</sup> antes y durante la decisión de adquirir un producto o servicio turístico. Es considerada la función esencial y de sobrevivencia de las agencias y el valor agregado que aportan por sobre otras alternativas de comercialización turística que vienen sobre todo de la mano de Internet. Por ejemplo, al momento de comprar un pasaje aéreo el cliente es informado sobre la documentación que se requiere al momento del viaje (pasaporte, visados especiales, vacunación, etc); acerca de las condiciones climáticas del lugar a visitar; y sobre todo tipo generalidades que puedan ser de interés para el cliente.
- **Producción:** Las agencias de viajes pueden armar sus propios productos turísticos, es decir, que a través de una preparación y organización técnica pueden adquirir servicios turísticos combinándolos de manera tal de lograr un producto final a un precio global establecido (paquete turístico).

### I.1.2. Clasificación de las agencias de viajes

Hay muchos criterios sobre los cuales se clasifican las agencias de viajes:

**Según las tareas que cumplan** se clasifican en:

- **Empresas de Viajes y Turismo (EVT):** son aquellas que pueden realizar las actividades determinadas en el punto anterior para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior o para terceros<sup>2</sup>.
- **Agencias de Turismo:** cuyas funciones quedan delimitadas exclusivamente para sus clientes, incluyendo el turismo receptivo.
- **Agencias de Pasajes:** son aquellas que sólo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las EVT y los transportadores marítimos y fluviales.

**Según el mercado meta** al cual ofrezca sus productos y servicios, podrán ser:

- **Mayoristas:** Aquellas que elaboran sus propios paquetes para venderlos a otras agencias de viajes minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos al consumidor final.
- **Minoristas:** Aquellas agencias que comercializan al consumidor final los productos

---

1 Cliente/turista: aquellas personas que adquieren un servicio o un conjunto de servicios para uso y disfrute personal

2 A los efectos de la monografía cada vez que se mencione "agencia de viajes" se estará haciendo referencia a las Empresas de Viajes y Turismo (EVT), ya que el estudio de caso que posteriormente se desarrollará, corresponde a este tipo de empresa.

ofrecidos por las agencias mayoristas, o bien arman sus propios paquetes para ofrecerlos a sus clientes. No están habilitadas para ofrecer sus productos a otras agencias de viajes.

- Mayorista-minoristas: Aquellas que están habilitadas para desarrollar tareas de los dos grupos precedentes.
- Tour-operadores: Se trata de empresas que crean y comercializan sus propios productos o paquetes turísticos. Son productoras de tour y excursiones distribuidos a través de mayoristas y minoristas.

Otra forma de clasificar a las agencias de viajes **según los canales de distribución** que utiliza (Rey 2004 citado por Petrantonio, 2009):

- Agencias inplant: son pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas de clientes potenciales, con el fin de atender eficientemente los servicios que éstas solicitan. Son oficinas que generalmente cuentan con uno o dos empleados, los cuales están en constante contacto con los viajeros de la empresa.
- Agencias de viajes por franquicia: en este caso la franquiciadora concede a la agencia franquiciada el derecho de explotar el negocio siguiendo unas tácticas comerciales uniformes. También le aporta la marca, la imagen corporativa, el know how (saber hacer), los productos, la formación de los profesionales, el plan de marketing y la gestión de las compras. Por su parte la agencia franquiciada paga una cuota a la empresa franquiciadora.
- Agencias de viajes virtuales: nacieron con el incremento en el uso de Internet con el fin de ofrecer a los clientes la posibilidad de acceder a información, consultar y reservar sus viajes por este medio.

### **I.1.3. Estructura de una agencia de viajes**

Al analizar la estructura de una empresa de viajes, podemos detectar las áreas clave que hacen al funcionamiento del negocio (Slemenzon Rojo, 2004):

- Departamento de Ventas: es el área que toma contacto directo con el cliente cuando le ofrece y arma un viaje. Esta sección es la que recepciona, asesora al cliente, concreta la venta de los servicios turísticos, emite la documentación de viaje para cliente, y, en ciertos casos puede ocuparse de la facturación y cobro. Esto último dependerá del tamaño de la organización.
- Departamento comercial: tiene por actividad principal la investigación de mercados, promoción de la agencia y las relaciones públicas, manejo de la publicidad que la agencia encare en los diversos medios de comunicación, la formación de los vendedores en lo concerniente a técnicas de marketing. Si la agencia de viajes es muy pequeña, quizás no posea un departamento comercial, pero sí dicha función deberá ser desempeñada por el gerente o propietario. Si la agencia es de mediano o gran tamaño, contará con un área comercial, con gente trabajando exclusivamente en dicha función.
- Departamento de producto: este departamento puede no estar presente en agencias pequeñas. Tiene a su cargo el diseño y confección de los paquetes turísticos ofrecidos por la empresa.
- Departamento administrativo y financiero: que tiene a su cargo el control administrativo y económico de la agencia y, en muchos casos, también el manejo del personal. Entre las tareas más relevantes controla los ingresos y egresos del negocio, elabora presupuestos, liquidaciones fiscales, gestión de créditos, organiza el funcionamiento interno de la empresa controlando y conduciendo al personal, etc.
- Departamento de operaciones: es el que confecciona paquetes turísticos, se encarga de gestionar las tarifas convenio con los hoteles, operadores mayoristas y otros prestadores turísticos. Este departamento generalmente está presente en las empresas de mediano o mayor tamaño y en especial en aquellas mayoristas, mayoristas-minoristas.

Si bien la mayoría de la agencias cuenta con estos departamentos desarrollados en mayor

o menor medida; no todas las agencias siguen exactamente el mismo esquema, ello va a depender del tamaño de la empresa, de las características de su actividad y de las estrategias de comercialización que lleve a cabo.

Comprender el funcionamiento de una agencia de viajes implica conocer sus partes y relaciones, abordándolos integralmente como un sistema.

## I.2. ¿Qué es un sistema?

Se entiende por sistema a un conjunto integrado de elementos interactuantes destinados a realizar cooperativamente un función determinada<sup>3</sup>.

“Es un todo organizado o complejo: un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario y complejo”. (Hermida, 1979)

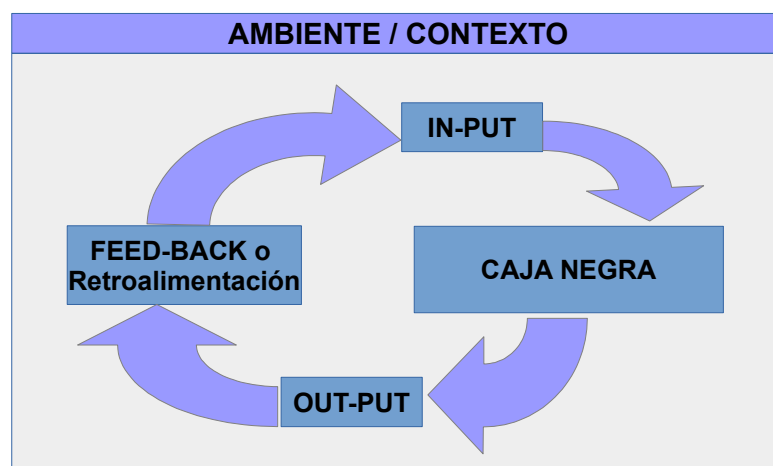
Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. Los sistemas abiertos intercambian energía, materiales e información con su medio ambiente o entorno por medio de canales de entrada y salida. Son dinámicos, en constante cambio y adaptación (Molina, 1991). Los sistemas cerrados son aquellos que no mantienen intercambios con el medio ambiente y se dan generalmente en el ámbito de la física ordinaria y físico-química.

La Teoría General de sistemas establece las bases conceptuales para la organización del conocimiento interdisciplinario y brinda, por lo tanto, un marco de referencia coherente que permite identificar los elementos componentes e interactuantes de un fenómeno dado, así como las funciones, relaciones, e interacción de éste con su entorno (Acerenza, 1991).

### I.2.1. Componentes del sistema

Tal como puede apreciarse en la figura n° 1 un sistema está compuesto por su ambiente o contexto; su in put y out put, su caja negra y por su feed back o retroalimentación. A continuación se describe cada uno de los componentes para una mayor comprensión:

FIGURA N° 1: Modelo de representación formal de sistemas



Fuente: Hermida, J (1979)

3 Gibson, Ralph, The recognition of Systems Engineering, Hagle, Hugging, Roy, Jhons, Hopkins Press. 1964

- **Contexto**

Según Hermida (1979) un sistema no está solo en el vacío sino que siempre está en función de un contexto o integrante que es el conjunto de objetos exteriores que rodean, contienen o influyen en el sistema.

La relación entre contexto y sistema es mutua, pues el primero influye y condiciona al segundo; y éste, a su vez pero en menor proporción, vuelca su influencia en ese contexto que surge de su proceso sistémico.

Algunos autores utilizan el término ambiente para describir este conjunto de elementos externos al sistema; por tanto a lo largo de este trabajo se hablará indistintamente de ambos conceptos según los autores que se estén citando.

- **La caja negra**

Es un modelo de representación formal que en la Teoría de Sistemas se utiliza para representar a un proceso. Está inmersa en un contexto y recibe influencias del mismo.

Si bien este concepto surge de la imposibilidad de conocer lo que sucede dentro del sistema, y asumir que ante determinados estímulos las variables, parámetros y operadores funcionarán en cierto sentido; en el caso del turismo es posible observar como se relacionan las diferentes variables para obtener el producto o servicio deseado.

Poder analizar y entender cómo es el funcionamiento del sistema es justamente el objetivo principal de la presente monografía.

- **In-Put – Out-Put – Retroalimentación**

Tal como puede apreciarse en la figura nº 1, los demás elementos del sistema están conformados por un in-put, es decir, por la entrada de de materiales, energía desde el contexto hacia el sistema. También existe un out-put o salida, que representa los efectos resultantes del proceso interno del sistema que influenciarán al contexto. La retroalimentación es el retorno que el contexto genera como una nueva corriente de entrada en respuesta a la influencia recibida al sistema.

## 1.2.2. El sistema turístico

De los conceptos anteriores se puede establecer que el turismo es un sistema abierto relacionado con su medio ambiente, con el cual establece un conjunto de intercambios, es decir, importación de insumos que al ser procesados salen convertidos en productos que satisfacerán al consumidor (Molina, 1991).

Al igual que otros sistemas abiertos, el turístico tiene canales de entrada por donde ingresa la energía, los materiales y la información importada, por ejemplo las necesidades y expectativas de la población en torno al uso de su tiempo libre de vacaciones, la cual es procesada por el sistema para elaborar productos y servicios que las satisfagan. Dichos productos y servicios son exportados por el sistema y se ofrecen a la población. Cuando ésta hace uso de los servicios podrá retroalimentar al sistema acerca de la calidad de los mismos y el sistema puede introducir cambios en ellos (Molina, 1991).

En el cuadro nº 1 pueden observarse diversas definiciones que los autores han dado al sistema turístico.

CUADRO N° 1: Definiciones de sistema turístico

Autor	Definición de sistema turístico
Raimundo Cuervo (1967)	Conjunto de relaciones, servicios e instalaciones que se generan por los desplazamientos humanos. Identifica los siguientes subconjuntos: Transporte; Alojamiento;

	Servicios de alimentación; Establecimientos comerciales relacionados; Servicios complementarios (como las agencias de viajes).
Leiper (1979)	Retoma definición de Cuervo identificando 5 elementos: uno dinámico (el turista); 3 geográficos (la región generadora, la región de tránsito; la región de destino); uno económico (la industria turística)
Molina (1991)	El turismo es un sistema abierto relacionado con su medio ambiente, con el cual establece un conjunto de intercambios, es decir, importación de insumos (in-put) que al ser procesados salen convertidos en productos (out-put)
Boullón (1999)	Encuentro entre oferta y demanda turística a través del proceso de venta del producto turístico. Identifica además a una infraestructura (estructura de producción del sector) y una superestructura turística que funciona como controlador del sistema.

Fuente: Elaboración propia

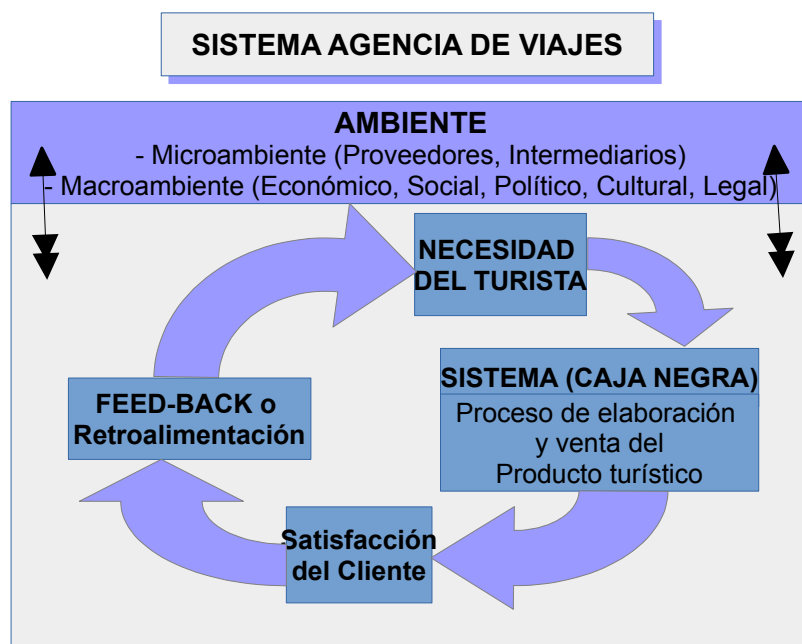
De las definiciones dadas se puede resumir lo siguiente:

- ◆ El sistema turístico o un subsistema como puede ser una agencia de viajes puede ser estudiada a través de la Teoría de Sistemas.
- ◆ El sistema está inmerso en un contexto o ambiente que lo influye, y al cual el sistema también influye, aunque en menor medida.
- ◆ El in-put de la caja negra representa las influencias del contexto al sistema. Está dado por las necesidades y expectativas del hombre (turista) que activa las variables y pone en funcionamiento de la caja negra.
- ◆ Este proceso genera una serie de efectos (productos y servicios turísticos) que salen de la caja negra, y se convierten en out-puts determinados por la satisfacción del turista.
- ◆ A su vez, el out-put es la salida del sistema que influye en el contexto; lo cual puede generar una retroalimentación al sistema.

### **I.2.3. Las agencias de viajes como sistema**

Al aplicar estos conceptos sobre las agencias de viajes, se observa que el sistema se activa con el ingreso de necesidades, expectativas y deseos del cliente, quien demanda satisfacerlos a través de los productos y servicios turísticos que ofrece la empresa.

FIGURA N° 2: Sistema agencia de viajes



Fuente: Elaboración propia en base a Hermida (1983)

En toda agencia de viajes, el sistema comienza a funcionar con el ingreso de las necesidades, deseos y demandas del turista.

Según Kotler (1997) una necesidad humana es un estado de privación percibida. Los seres humanos tienen muchas necesidades complejas, entre las que se encuentran, las necesidades básicas físicas (alimento, vestido, calidez y seguridad); las necesidades sociales (pertenencia, afecto, diversión y descanso); necesidades de prestigio (reconocimiento y fama); y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión.

Cuando no se satisface una necesidad se produce un vacío y la persona tratará de disminuir la necesidad.

Las necesidades son básicamente siempre las mismas, lo que va cambiando es la forma en la que esas necesidades son expresadas a través de los deseos.

Conforme una sociedad evoluciona, los deseos de sus integrantes aumentan, y conforme las personas se exponen a más objetos que estimulen su interés y deseo, los productores tratan de proporcionar más productos y servicios que satisfagan sus deseos (Kotler, 1997). Las necesidades de descansar, distenderse, relajarse son comunicadas por el cliente como el deseo de viajar, de tomarse unos días de descanso fuera de su entorno habitual; las necesidades de alimentación son expresadas en su deseo de reservar un hotel con un buen restaurante y servicio de media pensión, por ejemplo.

La astucia de las agencias de viajes está en saber captar cuál es la necesidad que el cliente está queriendo satisfacer para lograr un buen vínculo y ofrecer un servicio de calidad, ya que los clientes exigen productos que le ofrezcan la máxima satisfacción por el dinero invertido.

Una vez recibida la información, los componentes de la agencia entran en funcionamiento para elaborar el producto o servicio que consideran satisfactor de la necesidad.

En las agencias de viajes el término que se mencionara anteriormente como *caja negra* representa un *proceso* que se origina con el ingreso de información por parte del cliente acerca de sus necesidades y deseos y finaliza con la salida de los productos o servicios tendientes a la satisfacción de esas necesidades.

La información puede provenir directamente del cliente que se contacta con el vendedor/asesor para comunicar sus intenciones o bien la agencia puede realizar estudios de



mercado para conocer qué servicios está necesitando la población y en función de ello crear sus productos turísticos.

#### **I.2.4. Producto y paquete turístico**

Hay gran cantidad de definiciones sobre el producto turístico, de las que se han seleccionado algunas:

Según la OMT (1998) producto turístico es “el conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores”.

Acerenza (1993) establece que “desde el punto de vista conceptual, el producto turístico no es más que un conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas del turista... Es en realidad, un producto compuesto que puede ser analizado en función de los componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y acceso”.

Kotler (2004 citado por González Santamaría n.d) señala tres niveles de producto: el genérico, el esperado y el mejorado. El producto genérico sería aquel destinado a satisfacer la necesidad más básica del cliente. El producto esperado representa el conjunto de atributos que el consumidor espera recibir en relación con las expectativas y necesidades que éste tiene sobre el mismo. En relación con el producto mejorado, podemos decir que incluiría toda una serie de beneficios sobre el producto genérico y el producto esperado con el objetivo fundamental de diferenciarse de la competencia.

En definitiva el producto turístico se presenta como un conglomerado, una amalgama de elementos tangibles e intangibles que solo se identifican en el instante exacto de su consumo.

Desde el punto de vista comercial, producto designa cualquier bien o servicio, o la combinación de ambos, que poseen un conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor considera que tiene un bien para satisfacer sus deseos o necesidades.

Los consumidores prefieren aquellos productos que ofrecen la mejor calidad, rendimiento y características y, por tanto, la empresa debe dedicar su energía a realizar continuos mejoramientos (Kotler, 1997).

Los productos turísticos se comercializan bajo paquetes que incluyen al menos 2 servicios turísticos<sup>4</sup> y que poseen un precio global, teniendo el cliente la oportunidad de adquirirlo en un único acto de compra.

En términos generales los paquetes turísticos pueden ser de dos tipos:

- Paquetes estandarizados: se trata del clásico viaje organizado previamente por las agencias de viajes, que suele estar orientado a demandas generales de clientes medio del mercado para el que se diseña. En los casos más simples los paquetes incluyen el boleto de ida y regreso, alojamiento, comidas, entretenimiento/diversión y visitas guiadas.
- Paquetes a la medida o viajes organizados individuales: son viajes personalizados o individuales integrados a petición de clientes más especializados o con motivaciones, intereses y posibilidades específicas, los cuales desean realizar un viaje en condiciones diferentes a las disponibles en los paquetes más convencionales.

##### **I.2.4.a Elaboración y venta de paquetes turísticos**

Tal como puede verse en la figura nº 3 desde el punto de vista sistémico el proceso de elaboración y venta de paquetes turísticos abarca una serie de etapas que van desde el surgimiento de ideas hasta el control post venta.

- **Venta**

---

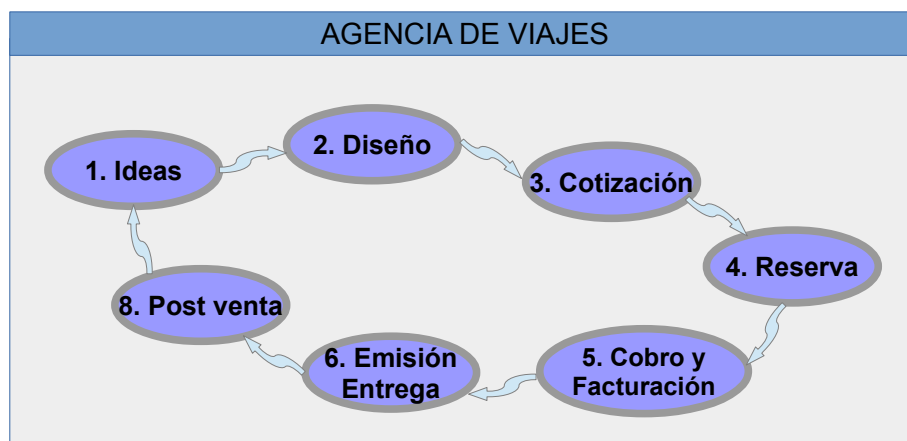
<sup>4</sup> Servicios turísticos. La prestación, mediante precio, de las siguientes actividades: logística, alojamiento, restauración, comercialización del producto turístico, difusión y asesoramiento, entretenimiento y cualquiera de las actividades de esparcimiento y ocio, junto a otras actividades calificadas como turísticas. (NORMAS IRAM-SECTUR 42910:2010)

Se entiende como venta, en su definición más simple, al intercambio de un bien o servicio por una determinada cantidad de dinero.

En este punto se hace necesario conocer los diferentes tipos de ventas que pueden darse en una agencia de viajes:

- Venta personal: es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente; es decir, que existe una relación directa entre el comprador y el vendedor.
- Venta por teléfono: este tipo de venta consiste en iniciar contacto con el cliente potencial por vía telefónica y cerrar la venta por este mismo medio<sup>5</sup>.
- Venta online: consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en Internet, de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online", por ejemplo, pagando el precio del producto con su tarjeta de crédito, para luego, recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto.
- Venta por correo electrónico: se refiere al envío de folletos y catálogos digitales a los potenciales clientes, a través del correo electrónico, logrando captar el interés sobre la compra y cerrando la venta por este medio.

FIGURA N° 3: Etapas en la elaboración y venta de paquetes turísticos



Fuente: Elaboración propia

Más allá del tipo de venta que se trate, en todos los casos el proceso se desarrolla en mayor o menor medida de la siguiente manera:

El proceso de elaboración de paquetes turísticos se inicia con la generación de **ideas** (etapa 1) y con la consecuente decisión respecto a los productos y mercados a lo que dará importancia la empresa (Kotler, 1997).

Siguiendo a Kotler se establece que para obtener un flujo de ideas sobre qué productos trabajar, las empresas cuentan con diversas fuentes de información:

- Fuentes internas: la mayoría de las nuevas ideas provienen de la propia empresa, por medio de las tareas de investigación y desarrollo; o bien a través de sus vendedores y empleados que se encuentran en contacto con los clientes, pues tienen la posibilidad de obtener una retroalimentación acerca de los productos y servicios ofrecidos.
- Clientes: también surgen nuevas ideas al observar y escuchar a los clientes por medio, por ejemplo, de encuestas y charlas informales.
- Competidores: otra fuente de ideas proviene del análisis de los productos de los

<sup>5</sup> Más adelante, en el apartado sobre Call Center se ampliará este tema.

competidores. Es usual que muchas empresas adquieran productos de la competencia para conocer cómo están hechos y deciden si deben presentar nuevos productos al mercado.

- Distribuidores y proveedores: los distribuidores se relacionan con el mercado y proporcionan información sobre las posibilidades de nuevos productos.
- Otras fuentes: las ideas también surgen de revistas, exhibiciones, seminarios, consultores, publicidades, entre otras.

A las fuentes precedentes, se agrega una más y es la proveniente de la consulta o pedido directo por el cliente a la empresa. En las agencias de viajes, gran parte de los paquetes se arman "a la demanda", es decir, incluyendo los productos y servicios que específicamente solicita el consumidor.

Las empresas deben recabar toda la información y seleccionar aquellas ideas que vayan a resultar rentables y concuerden con sus propios objetivos.

El paso siguiente en la elaboración de los paquetes es el de **diseño** (etapa 2). Esta tarea consiste en la selección de los servicios que se incluyen y se excluyen en el paquete, la duración del itinerario<sup>6</sup> y los proveedores que prestarán los servicios.

La persona responsable del producto se encarga de negociar con los proveedores y en función de ello fija un precio de venta y define el alcance y descripción de los servicios prestados.

Para el diseño de paquetes a medida se toma registro de la petición del cliente en cuanto a necesidades y características del producto deseado; se analizan y exponen las diferentes alternativas y se verifica que el producto satisfaga los requerimientos del cliente.

Para el diseño los paquetes estandarizados se toma en cuenta las tendencias actuales del mercado y el análisis de productos de la competencia.

Una vez armado el paquete se procede a la **cotización** (etapa 3). Para ello, se toman en cuenta los costos fijos indirectos, es decir, aquellos que no dependen directamente de la operación del producto, sino que se deben abonar independientemente del volumen de producción (salarios, alquiler, teléfono, impuestos). Para poder incluir estos gastos en la cotización se calcula un índice. También se consideran los costos directos al programa como ser: las tarifas pasadas por los proveedores más los impuestos y las comisiones (Chan, 1977). Cuando se cotizan paquetes internacionales se debe incluir además la Percepción AFIP 3550, el tipo de cambio y la fecha.

Cuando el cliente acepta el paquete propuesto se procede a gestionar la reserva (etapa 4), es decir, a la tramitación y confirmación de todos los servicios implicados en el mismo a través de los diferentes sistemas de distribución de plazas aéreas y hoteleras; y/o vía e-mail con los proveedores directos.

Para todas las reservas se debe disponer de un método documentado que incluya como mínimo: a) identificación del pasajero: nombre, apellido, fecha de nacimiento, tipo y número de documento, nacionalidad; b) datos comerciales del cliente para facturación; c) servicios solicitados: - itinerario (origen, destino, recorrido, fechas y horarios); - medios de transporte (tipo, categoría, fechas y horarios); - alojamiento (clase y categoría del establecimiento, tipo y cantidad de habitaciones, servicios incluidos); d) teléfono de contacto del cliente en caso de emergencia; e) condiciones, modos y fechas de pago. - contar con sistemas de reservas adecuados que permitan realizar gestiones en tiempo real, salvo por incapacidad del proveedor; - definir un sistema de control y seguimiento del estado de las reservas garantizando que todos los aspectos relacionados con las mismas estén correctos; - registrar la confirmación de las reservas realizadas; - definir y documentar un método de seguimiento y control de listas de espera (Normas IRAM-SECTUR 42910:2010).

Si todos los servicios están disponibles, para su confirmación se entrega en mano al cliente

---

<sup>6</sup> Se entiende por itinerario al recorrido, al detalle de actividades y prestaciones incluidas en un programa turístico. (Chan, 1977).

o se envía vía e-mail una copia de las condiciones de compra en las cuales se especifican los requisitos de pago de los servicios, las políticas de cancelación, y demás condiciones de manera clara y precisa, incluyendo todos los gastos y costos financieros que implica la transacción. Cuando el pasajero da conformidad de los servicios se procede al **cobro** (etapa 5) – que puede ser total o parcial, según las condiciones del paquete – y posterior **facturación** (etapa 5).

La **emisión** del ticket o voucher (etapa 6), entendiéndose como tal a la documentación que contiene todos los datos de la reserva confirmada y que debe ser entregado al proveedor que efectivamente brindará el servicio en destino, puede ser entregada de manera física o electrónica. Acompañando a la entrega de vouchers, el agente de viajes debe informar sobre los detalles de la prestación así como aconsejar al pasajero sobre aspectos relacionados al destino y servicios contratados.

La tarea de un agente de viajes no finaliza en el punto anterior; sino que debe brindar una atención **post venta** (en el período posterior a la compra servicio o producto), para poder tomar conocimiento y documentar los datos obtenidos de la experiencia del cliente para poder realizar una evaluación de la calidad del servicio, de forma tal que se genere una mejora en los casos que sea necesario (etapa 7). De esta manera se produce la retroalimentación del sistema, pudiéndose generar nuevas ideas que pongan nuevamente en marcha el proceso de elaboración y venta de paquetes turísticos.

La agencia debe ser especialmente cuidadosa en el desarrollo de cada una de las etapas del proceso para que el funcionamiento del sistema no solo sea correcto y cumpla con las expectativas del cliente; sino que además genere un valor especial para el cliente. Sobre este tema se hablará más adelante.

### **I.2.5. El ambiente<sup>7</sup> de las agencias de viajes**

Las agencias de viajes, como todas las empresas se desenvuelven en un ambiente o contexto conformado por fuerzas y actores externos que afectan la capacidad de la empresa para llevar a cabo y mantener transacciones exitosas con sus clientes. Este ambiente está conformado por un lado, por un microambiente, consistente en los actores y las fuerzas cercanos a la empresa, y que pueden afectar su capacidad para servir a sus clientes; tales como sus proveedores, intermediarios del mercado y los diferentes públicos. Por otro lado, existe un macroambiente compuesto por las fuerzas sociales que afectan a todo el microambiente de la empresa. Ellos son el económico, social, tecnológico, natural, cultural, político (Kotler, 1997).

Es indispensable que las agencias sean capaces de identificar dicho contexto, adaptarse a las necesidades para poder prever los posibles cambios con anticipación. También deben de tener la capacidad de evaluar el impacto de esos cambios en sus actividades y prepararse para cuando se produzcan.

A los fines de la monografía se hará una acotada referencia a las principales características del micro y macro ambiente que se presentaba a nivel nacional entre los años 2013 y 2014, estableciendo los principales factores que han afectado directamente la actividad turística en ese período.

#### **I.2.5.a El microambiente**

Afecta a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

- **Proveedores**

Kotler (1997) define a los proveedores como empresas e individuos que proporcionan los

---

7 A los efectos de la monografía se utilizarán los conceptos ambiente y contexto de manera indistinta.

recursos necesarios para que la empresa produzca sus bienes o servicios, tales como compañías aéreas, hoteles, tour operadores, compañías de seguros para el viajero, entre tantas otras. Las tendencias y acontecimientos que afectan a los proveedores también tienen la capacidad de alterar el funcionamiento de la agencia de viajes. Como ejemplo puede citarse el inconveniente ocasionado ante la quiebra del tour operador español Transhotel, central de reserva de productos y servicios turísticos con una cartera de 50.000 establecimientos y más de 60.000 agencias de viajes. Ante la falta de pagos, las agencias han debido redirigir las ventas y asumir el costo de los servicios contratados por Transhotel para poder ofrecer a sus clientes el servicio ofrecido y garantizado<sup>8</sup>.

- **Intermediarios**

El mismo autor establece que los intermediarios del mercado son empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales. En el caso de las agencias de viajes los intermediarios están dados por agencias minoristas que ofrecen los servicios brindados por agencias mayoristas; por organizadores de excursiones; por los llamados free lance (agentes independientes). También las compañías aéreas pueden ser un canal de distribución de las agencias de viajes, como es el caso de Aerolíneas Argentinas que desde el año 2012 ofrece su producto AR Vacaciones consistente en un paquete que incluye pasajes aéreos, hotelería y servicios terrestres y que es ofrecido por un pool de operadores turísticos de notable presencia en el mercado que están especializados tanto en los destinos de cabotaje como regionales e internacionales con los que opera la compañía aérea<sup>9</sup>. De esta manera en todas las publicaciones del producto AR Vacaciones se indican las diferentes empresas pertenecientes a ese pool con los datos de contacto para que el cliente pueda comunicarse y reservar su viaje.

- **Competidores**

Toda empresa enfrenta una amplia gama de competidores, y su éxito depende de su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes mejor que sus competidores (Kotler, 1997).

Siguiendo a Kotler se puede decir que hay diferentes tipos de competidores: a) empresas que ofrecen productos y servicios semejantes a los mismos clientes y a un precio similar; b) empresas que producen el mismo producto o clase de productos; c) empresas que proporcionan el mismo servicio; d) empresas que compiten por el dinero de los mismos competidores.

Este tema se ampliará posteriormente en el apartado sobre *Competitividad*.

### **1.2.5.b El macroambiente**

Afecta a todas las organizaciones y está compuesto por las fuerzas sobre las cuales ninguna empresa puede ejercer control. Estas fuerzas incluyen las económicas, tecnológicas, las políticas, sociales, culturales; las cuales a la vez que pueden afectar significativamente a la empresa.

A continuación se desarrollarán aquellos factores que se consideran relevantes para el desarrollo de la monografía.

- **Factor económico**

La economía actual de Argentina se encuentra enmarcada por una fuerte recesión, una creciente devaluación del peso, restricciones para la compra de dólares, impuesto a las compras de servicios en el exterior, las cuales, entre otras medidas, afectan directamente la prosperidad y

---

8 Artículo "Quiebra Transhotel: miles de hoteles y agencias afectadas" Recuperado 28/05/2015 de <http://www.noticias.travel/quiebra-transhotel-miles-de-hoteles-y-agencias-afectadas/>. Fecha publicación 08/10/2014.

9 Artículo "Aerolíneas presentó paquete de vacaciones" Recuperado 28/05/2015 de [http://www.turisticaonline.com/6/noticias/6277/aerolineas\\_presento\\_paquetes\\_de\\_vacaciones.html](http://www.turisticaonline.com/6/noticias/6277/aerolineas_presento_paquetes_de_vacaciones.html). Fecha de publicación 06/10/2011

crecimiento económico del país.

- Inflación

La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía, situación que conlleva a la disminución del poder adquisitivo del dinero y a la distorsión de los precios relativos que desestabiliza la economía de un país. El crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía conlleva a la disminución del poder adquisitivo del dinero.

Un país con altas tasas de inflación debe enfrentar un bajo crecimiento económico, altas tasas de interés y una disminución en la inversión debido a que se generan índices de incertidumbre. Dicha disminución provoca una caída en la producción y en la tasa de crecimiento de la economía. Según datos oficiales del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) la inflación registrada en el año 2013 fue de 10.9% respecto al año anterior, valor que difiere sustancialmente del arrojado por consultoras privadas que ronda el 28%, casi el triple del número oficial.

La inflación conlleva diversos efectos sobre la economía: por un lado, como ya se ha mencionado, produce una pérdida en el valor de la moneda, es decir, se necesita más dinero para obtener la misma cantidad de bienes y servicios. Ello genera que grupos de trabajadores soliciten aumentos de sueldo, pudiendo generarse a raíz de ello un proceso de sustitución de la mano de obra por maquinarias, y consecuentemente desempleo.

Por otro lado, el incremento continuo del nivel general de precios tiene efectos redistributivos a favor de los deudores, ya que devuelven la misma cantidad de dinero a un valor menor; pero desfavorable para los ahorristas y los sectores de la población asalariada que dependen de sus ingresos nominales y ven disminuir su valor real. Como el aumento de precios no es deliberado, sino al contrario, es errático e inestable, se genera un alto grado de incertidumbre por parte de los inversionistas, ya que no pueden prever los beneficios de tener inmovilizado sus fondos durante un período u horizonte futuro. Además, con la inflación se disminuye la competitividad externa, pues los productos nacionales se tornan más caros en comparación con la producción de otro país, afectando negativamente a las empresas exportadoras.

- Reserva de divisas

Se entiende como reserva de divisas a los fondos en moneda extranjera con los que cuenta un país para realizar pagos internacionales, compensar el déficit de liquidez de balanza de pagos e indirectamente cubrir el riesgo de tipo de cambio.

Entre los años 2003 y 2011 la demanda de dólares para atesorar era baja y la inflación estaba controlada. Sin embargo, entre los años 2008 y 2011 la situación macroeconómica argentina cambió: aumentó la inflación y la demanda de dólares aumentó considerablemente. Según palabras del economista Rodrigo Gonzalez de la Fundación Ideal en entrevista con el Diario Los Andes "En esta etapa se fugaron 16.500 millones de dólares por año, es decir, se multiplicó casi por cinco la demanda de dólares. En esos años el mercado cambiario estuvo liberado, y muchos apostaron al dólar porque intuían que el precio de la divisa en algún momento aumentaría y ésta era una buena alternativa de sus ahorros, en un contexto donde los plazos fijos estaban por debajo de la inflación".

En octubre del año 2011 aparecen mecanismos regulatorios para evitar la salida de dólares. Es así como surge el cepo a la compra de divisas, a través del comunicado A 5239 del Banco Central (BCRA) que crea el Programa de Consulta de Operaciones Cambiarias mediante la cual la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) era el organismo encargado de supervisar todas las solicitudes de compra de divisas (Resolución General 3210/11), una vez corroborada la capacidad contributiva de las personas y empresas. En diciembre del mismo año por medio de la Comunicación A 5261, el BCRA obliga a la validación mediante dicho programa a clientes en concepto de turismo y viajes.

El 9 de febrero de 2012, se anuncia que toda empresa que deba comprar dólares y girarlos al exterior, ya sea para el pago de alguna importación o en concepto de distribución de utilidades, debería contar previamente con la aprobación del Banco Central (BCRA).

En el mes de mayo, la AFIP bloqueó de facto la compra de dólares para el atesoramiento. Además, emitió la Resolución General 3333/12, con la que instauró un régimen de información previo a fin de atender gastos en concepto de viajes al exterior, por razones de salud, estudios, congresos, conferencias, gestiones comerciales, deportes, actividades culturales, actividades científicas y/o turismo.

Dos meses después, por medio de la Comunicación A 5318, el BCRA prohíbe formalmente la compra de dólares para el atesoramiento. En una extensa actualización de la normativa cambiaria también establece que las operaciones de compra de moneda extranjera debe hacerse con dinero bancarizado.

En agosto, un nuevo comunicado del BCRA (Comunicación A 5335) modifica el régimen informativo de las entidades financieras para el concepto turismo y viajes. Se anuncia un recargo del 15% para las compras con tarjeta de crédito y débito en el exterior como anticipo del Impuesto a las Ganancias o Bienes Personales.

El recargo pasó del 15 al 20% en marzo de 2013, extendiéndose también a pasajes, paquetes turísticos y otros servicios vinculados al sector. Esta situación provocó que muchos argentinos cruzasen de manera frecuente el Río de la Plata para adquirir la moneda norteamericana hasta un 30% más barata en el Uruguay. Sin embargo, la estrategia quedó sin efecto en mayo de ese año, cuando las emisoras de tarjeta de crédito pusieron límites a la extracción de divisas en el exterior, confinándola a 50 dólares por mes y entidad en los países limítrofes. El 3 de diciembre del 2013 el recargo pasó del 20 al 35 % (RG 3550)

Finalmente en enero del 2014, Mediante la Resolución General 3583 (AFIP) el Gobierno oficializó la autorización de compra de dólares para atesoramiento, previa autorización de la AFIP, con un recargo del 20 % que será considerado como un anticipo del Impuesto a las Ganancias o de Bienes Personales según la calidad de contribuyente que proceda a adquirirlas. Dicho recargo no será aplicado a quienes compren las divisas para ahorro y lo dejen bancarizado por el término de un año. Sin embargo, sólo pueden comprar dólares para atesoramiento quienes ganen por lo menos dos sueldos mínimos en blanco por mes (o sea, \$ 7.200, con un máximo de USD 2.000 por mes), para lo cual es necesario estar en relación de dependencia, ser monotributista o autónomo. Mientras que para gastos con tarjeta en el exterior y compra de dólares para turismo sigue vigente el recargo del 35%.

- **Factor político**

La política puede actuar como un impulsor o como un freno de la actividad turística. El estado interviene a través de la política turística que establece los planes de acción específicos para el sector. A nivel nacional, partir del año 2003 el Gobierno Nacional de la República Argentina toma la decisión de considerar al turismo como política de Estado, asignándole así un rol protagónico por su capacidad dinamizadora de la economía e integradora de la sociedad. Es así como en el 2004 se sanciona una nueva Ley de Turismo que reafirma esta idea, cuando en su artículo 1ero declara al "Turismo como actividad socioeconómica estratégica y esencial para el desarrollo del país" y "prioritaria dentro de las políticas de Estado" (Ley 25.997, 2004, pág. 1). Dentro de este marco, la coordinación de los distintos actores públicos y privados se orienta a la concreción de acciones que fomenten el desarrollo del turismo, tanto interno como receptivo. Tal es el caso de Aerolíneas Argentinas que desde el año 2010a través del Corredor Federal está contribuyendo a la conexión entre ciudades argentinas sin tener que pasar por Buenos Aires, evitando así, largas esperas, cambios de avión y tickets aéreos más caros (al tener que abonar dos rutas). Originalmente este corredor conectaba las ciudades de Puerto Iguazú (Misiones), Salta, Mendoza, San Carlos de Bariloche (Río Negro) y Buenos Aires y en un año ya se vieron reflejados los beneficios derivados de la operatoria: según información de Aeropuertos Argentina 2000 en el año 2011 un total 2.000.339 pasajeros utilizaron los servicios de las terminales aéreas. La cifra implicó un crecimiento del 9,1% respecto de igual mes de 2010 cuando sumó 1.833.683. Además, los aeropuertos que unen el Corredor Federal superaron el 9,1% de crecimiento<sup>10</sup>

Las agencias de viajes se han visto afectadas también por esta política pues a través de

---

10 Artículo on line Diario El Tiempo. Fecha publicación 23/8/2011. <http://tiempo.infonews.com/nota/87023/aerolineas-mas-federal-que-nunca> Fecha consulta 23/5/2015.

acuerdos comerciales con Aerolíneas Argentinas, obtienen tarifas económicas en los pasajes aéreos tanto domésticos como regionales e internacionales. Al ser tarifas para “empaquetar,” es decir, adicionar otros servicios turísticos como ser alojamiento, traslados en destino, excursiones, alquiler de autos, etc; se impulsa la participación de las agencias de viajes como intermediarias entre el cliente y los prestadores de los servicios.

- **Factor social**

Las agencias de viaje se desenvuelven en sociedades, es decir, en una población permanentemente organizada que actúa de acuerdo con su cultura. Las sociedades son entidades extremadamente complejas y dinámicas y difieren unas de otras en cuanto a valores, costumbres y gustos, lo que implica que las empresas deban enfrentarse a importantes retos para adaptarse a ellas. Conocer el factor social / cultural es esencial para las agencias de viaje que quieran gestionar convenientemente su actividad.

- El nuevo consumidor

La globalización y el auge de Internet han transformado el comportamiento de compra en turismo. Se dice que la sociedad actual es consumista y se deja atrapar por la hipercomunicación de las marcas, dejándose convencer de la urgencia de satisfacer necesidades impuestas, que no surgen de su propia escala de satisfacción; sino que las razones de compra pasan por factores muy diversos como las características de la empresa a la que están comprando, el lugar que esta empresa ocupa como agente económico y el enfoque prospectivo que un individuo hace de sí mismo y su lugar en la sociedad. Los compradores se volvieron compulsivos de tiempo, hiperracionales y cómodos. También menos dependientes a las marcas y más conscientes que nunca de su poder. Los nuevos turistas argentinos muestran distintas caras como consumidores, y la búsqueda de ofertas y “segundas marcas” se ha generalizado en todos los estamentos sociales. Según Paz (2007) las características del nuevo consumidor son:

- Cuenta con un mayor acceso a la información, en un menor tiempo. El acceso a la información lo convierte en un cliente preparado, que ya ha comparado precios y tiene conocimiento sobre los servicios que ofrecen las distintas empresas. Muchas veces se informan a través de la web y concretan la compra en el negocio tradicional, llegando en algunos casos con mayor información que el propio vendedor.

- La inmediatez en la información los vuelve más impacientes e intolerantes. El cliente esta listo para dejar un sitio en cualquier momento, y espera un servicio de alta calidad y traslada dicha expectativa al mercado tradicional. En nuestro país, hay muchos consumidores que no concretan la compra, pero utilizan la red para buscar, comparar características y precios, y realizar decisiones de compra.

- Cada vez hay menor tolerancia a los tiempos de espera o los cambios de productos por falta de disponibilidad.

- Clientes más difíciles de sorprender, que esperan productos y servicios innovadores pero siempre a menor precio.

- Consumidores de edad avanzada con mente activa, tiempo libre y ganas de sentirse más jóvenes, que demandan turismo, recreación y deporte.

- La incorporación de líneas 0-800 y encuestas de satisfacción a clientes obedece a que la idea del poder en manos de los consumidores se consolida.

- Creciente demanda de servicios de búsqueda y envío de información especializada, que aumenten el conocimiento y reduzcan el tiempo invertido.

- Fuerte demanda de negocios 24 horas los 7 días de la semana o con horario extendido.

- Hoy los consumidores son mucho más racionales en nuestras compras, es decir que las compras por impulso, o compulsivas se ven relegadas a favor de una relación costo/beneficio mucho mas “meditada”.

En Argentina, el turista actual se encuentra además con un alto grado de inseguridad e incertidumbre respecto a la situación económica dada principalmente por las fluctuaciones en el tipo de cambio dólar / peso, y que ya ha sido explicado anteriormente.



- **Factor tecnológico**

Se refiere a todos aquellos elementos tecnológicos que inciden en la actividad turística. Esto implica para las empresas adaptar, incorporar y aplicar nuevas tecnologías, estar a la altura de los progresos del conocimiento científico, incorporar nuevos productos, nuevos servicios, nuevos métodos de gestión, nuevas formas de obtener y procesar información. El fenómeno que ha cambiado la visión del mundo moderno es Internet, pues al permitir que las personas obtengan información las 24 horas del día los 365 días del año, se ha convertido en un canal de comunicación imprescindible.

Según la Asociación Americana de las Tecnologías de la Información (Information Technology Association of America, ITAA), las Tecnologías de Información y Conocimiento (TIC) se refieren al estudio, diseño, desarrollo, fomento, mantenimiento y administración de la información por medio de sistemas informáticos tales como la computadora, los teléfonos celulares, la radio y televisión, entre otros. Los soportes físicos han ido evolucionando y sus aplicaciones en el día a día han cambiado conjuntamente. Es así que el uso de las TIC representa una variación notable en la sociedad y a la larga un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos.

A las TIC se les puede reconocer varios rasgos distintivos, entre ellos:

- **Interactividad:** permiten la interacción de sus usuarios y posibilitan que se deje de ser espectadores pasivos, para actuar como participantes.
- **Instantaneidad:** permite recibir información en buenas condiciones técnicas en un espacio de tiempo muy reducido, prácticamente de manera instantánea.
- **Interconexión:** se puede acceder a muchos bancos de datos situados a kilómetros de distancia física, visitar sitios o ver y hablar con personas que estén al otro lado del planeta, gracias a la interconexión de las tecnologías de imagen y sonido.
- **Digitalización:** permite la transformación de la información analógica en códigos numéricos, lo que favorece la transmisión de diversos tipos de información por un mismo canal, como son las redes digitales de servicios integrados. Esas redes permiten la transmisión de videoconferencias o programas de radio y televisión por una misma red.
- **Diversidad:** permite desempeñar diversas funciones.
- **Colaboración:** cuando nos referimos a las TIC como tecnologías colaborativas, es por el hecho de que posibilitan el trabajo en equipo, es decir, varias personas en distintos roles pueden trabajar para lograr la consecución de una determinada meta común. La tecnología en sí misma no es colaborativa, sino que la acción de las personas puede tornarla, o no, colaborativa. De esa forma, trabajar con las TIC no implica, necesariamente, trabajar de forma interactiva y colaborativa.
- **Penetración en todos los sectores:** por todas esas características las TIC penetran en todos los sectores sociales, sean los culturales, económicos o industriales. Afectan al modo de producción, distribución y consumo de los bienes materiales, culturales y sociales.

### **1.3. Las TIC y las agencias de viajes**

Las tecnologías de la información y comunicación han contribuido decisivamente al crecimiento masivo del turismo y al aumento del valor de la oferta y de la demanda. Como ocurre con cualquier producto perecedero, heterogéneo e intangible, en el caso del turismo la información forma parte del propio producto, como uno más de sus factores de producción (Márquez, ca 2005).

Durante mucho tiempo las agencias de viaje se mostraron reacias a la implantación generalizada de TIC, al considerarlas un elemento que podía despersonalizar el servicio y las relaciones entre oferentes y turistas receptores del mismo. Sin embargo, este pensamiento ha perdido vigencia a través de los años tras la incorporación de innovaciones tecnológicas que, lejos de perjudicar a la actividad favorece la eficiencia del sector. En la actualidad, las TIC son percibidas como un factor crucial en la formulación estratégica del sector, convirtiéndose en un

instrumento fundamental para afrontar los cambios que se produzcan en el mercado.

Los recursos que brindan las TIC permiten que se pueda conocer en todo momento la oferta turística existente a escala mundial y que los turistas puedan solicitar información sobre productos, tarifas, horarios y disponibilidades a los intermediarios turísticos o directamente a los proveedores del servicio turístico. Además, el carácter bidireccional de los flujos de información que se generan en las transacciones comerciales conlleva al apremio por usar nuevos medios de comunicación para adecuar los procesos de gestión a las necesidades de los clientes, debido a su creciente deseo de participar activamente en el proceso de planificación del viaje.

El desarrollo de las TIC en las agencias de viaje se explica por la coexistencia de dos factores: por una parte, el turismo es un negocio esencialmente interterritorial con una gran necesidad de comunicaciones rápidas, fiables y seguras que permitan la promoción y comercialización de los productos desde puntos de oferta alejados de los puntos de venta, y ahora también, la comercialización desde puntos de venta distantes a los puntos de compra. Por otra parte, la oferta turística necesita disponer de herramientas de demostración y promoción basadas en imágenes y medios audiovisuales cada día más flexibles y atractivas (Martín, 1999).

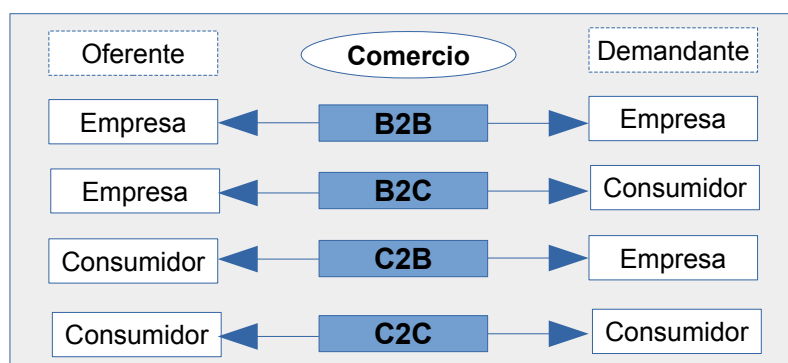
En síntesis puede decirse que el desarrollo de las tecnologías de información y conocimiento han favorecido el aumento de la competitividad, la reducción de errores y la creación de nuevas funcionalidades que facilitan el trabajo tanto de posicionamiento de la oferta por parte de las compañías como de búsqueda y adquisición por parte del usuario final.

### 1.3.1. El comercio electrónico

Consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos como Internet y otras redes de computadoras. En términos generales, el comercio electrónico implica la realización de la actividad comercial de intercambio asistida por las telecomunicaciones y herramientas basadas en ella (González 2008, citado por Canaves 2010).

De las diferentes modalidades de comercio electrónico que pueden verse en la figura nº 4, las agencias de viajes han debido recurrir en mayor medida al **B2B** (de empresa a empresa) comprende toda la gama de acciones que se dan entre dos empresas, tales como compras, administración de proveedores, pagos, entre otras; y al **B2C** (de empresa a cliente) se refiere al intercambio que se produce entre empresa y consumidor final; es decir, es el comercio tradicional pero por medios electrónicos.

FIGURA Nº 4: Tipos de comercio electrónico



Fuente: Rufin Moreno (2002, pág 261).

El comercio electrónico posibilita una mayor personalización de los productos y servicios a los clientes, gracias a la flexibilidad y rapidez en la transmisión de la información que tienen las nuevas tecnologías que lo sustentan. El uso de estas tecnologías suponen distintos efectos sobre

las áreas funcionales de una empresa, a saber:

**Marketing.** El uso del comercio electrónico influye de distintas maneras en el marketing de las empresas turísticas:

\* En la promoción del producto o servicio. Determinados productos, como el alojamiento turístico, son ofertados con una mayor cantidad de información audiovisual a través de Internet, que mediante los tradicionales folletos impresos.

\* El comercio electrónico crea un canal directo de venta para los productos existentes, reduciendo con ello costes y tiempos en ese proceso. Por ejemplo, las compañías aéreas permiten realizar las reservas de vuelos directamente en sus páginas web.

\* El comercio electrónico permite ahorros sustanciales en gestión administrativa y en comunicaciones, al eliminar la necesidad de papeleo y correo ordinario en, por ejemplo, las reservas de alojamiento.

\* Se mejora el servicio al cliente al poner a su disposición en Internet mucha más información de la habitualmente disponible por otros medios, y a la posibilidad también de poder responder preguntas estándar utilizando sistemas expertos y programas inteligentes de correo electrónico.

\* El consumidor puede encontrar en menos tiempo una mayor cantidad de información sobre los productos turísticos que está buscando y realizar comparaciones de precios y contenidos con mayor conocimiento de causa.

**Compras.** La función de compras esta todavía poco integrada en el contexto del comercio electrónico. Por ahora, el comercio electrónico se ha venido realizando mediante el EDI (Intercambio Electrónico de Datos) que ha sido utilizado por los tour operadores para transferir listas de pasajeros, envíos de documentación de diverso tipo, así como por distintas industrias relacionadas con el sector turístico, tales como la aeronáutica.. Los beneficios de estos sistemas electrónicos son una disminución en los costes administrativos y de comunicaciones, así como una reducción de los plazos de entrega.

**Diseño.** El uso de las herramientas de comercio electrónico puede facilitar la labor de diseño de productos y servicios de las empresas turísticas al posibilitar la prestación de servicios personalizados. Internet permite realizar investigaciones de mercado que pueden servir de apoyo en la etapa de diseño de productos y servicios, acortando los procesos de diseño y mejorando el conocimiento del consumidor a un menor coste.

**Producción.** Las aplicaciones de comercio electrónico permiten aumentar el grado de externalización de determinados servicios en las empresas turísticas. Los sistemas y tecnologías de gestión de bases de datos pueden facilitar además la interacción de las empresas con sus proveedores y los procesos de recogida de información y análisis de datos a través de redes telemáticas. De esta forma, la interconexión de la Intranet<sup>11</sup> de la empresa con los sistemas de información de sus empresas proveedoras, posibilita la gestión justo a tiempo de los inventarios, el suministro y la producción de determinadas actividades.

**Ventas y distribución.** El comercio electrónico de productos turísticos ha supuesto la aparición de nuevos intermediarios que han aumentado competencia para los intermediarios tradicionales al poner un mayor énfasis en el marketing directo y en la reducción de costes y comisiones. La reserva online de vuelos o alojamientos es un ejemplo de actividad que pueden realizar directamente los clientes con las empresas proveedoras, sin necesidad de utilizar los servicios de las agencias de viajes. Esta desintermediación del canal de distribución turístico mediante el uso de las nuevas tecnologías tiene sus ventajas y argumentos a favor pero también existen argumentos en contra y desventajas (cuadro nº 2). Las agencias de viajes son las que

---

11 La intranet constituye aquellos recursos que proveen apoyo a la gestión interna de la actividad de la empresa, encaminada a satisfacer las necesidades de los usuarios internos mediante la utilización de una única interfaz controlada y sencilla para el control y tratamiento de datos por parte de la empresa.

más pueden sufrir esta desintermediación, ya que aunque seguirán existiendo clientes que acudirán a las agencias de viajes, otros utilizarán los servicios de Internet y de otras posibles nuevas plataformas tecnológicas, obligando a estas empresas a diferenciarse o reducir costes para poder competir (Buhalis, 1998).

CUADRO N° 2: Aplicación del Comercio Electrónico

Ventajas	Desventajas
<p><i>Para la empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor distribución y venta de productos</li> <li>- Posibilidad de personalizar la relación con el cliente</li> <li>- Rapidez en la gestión de la venta</li> <li>- Oferta conjunta de servicios</li> <li>- Simplificación de tareas</li> <li>- Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>- Borra las barreras temporales</li> <li>- Incrementan fidelización con clientes tradicionales</li> </ul> <p><i>Para el cliente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor transparencia en precios</li> <li>- Mayor acceso a información sobre productos y destinos</li> <li>- Fácil comparación de productos</li> <li>- Mayor participación en el diseño del producto</li> <li>- Mayor comodidad y ahorro de tiempo</li> </ul>	<p><i>Para la empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta la desintermediación</li> <li>- Menores barreras de ingreso a la competencia</li> <li>- Reducción de equipos de trabajo</li> <li>- Necesidad de grandes inversiones en tecnología</li> <li>- Falta de contacto físico entre comprador y vendedor</li> </ul> <p><i>Para el cliente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de contacto físico entre comprador y vendedor</li> <li>- Desconfianza hacia las transacciones electrónicas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Si bien se evidencian una serie de puntos en contra o desventajas en la aplicación del comercio electrónico, no cabe duda de que su aporte en el sector turístico es de gran peso pues se ha constituido en una herramienta indispensable para asegurar la supervivencia de las agencias de viajes tradicionales.

No obstante ello, una desventaja crucial del comercio electrónico es su imposibilidad de brindar atención personalizada a sus clientes, aspecto que aún es de gran importancia para los clientes de las agencias de viajes.

### 1.3.2. Relación entre turismo e Internet

La incorporación de la tecnología en las empresas turísticas ha configurado un nuevo escenario conformado por mercados virtuales donde las empresas acuden a ofrecer sus servicios turísticos.

La aparición de Internet ha generado cambios estructurales en la gestión de las agencias de viajes. Por un lado, aquellos vinculados a la gestión interna (intranet); y por otro, los referentes a la comunicación externa (extranet).

Las intranet constituyen aquellos recursos que proveen apoyo a la gestión interna de la actividad de la empresa, encaminada a satisfacer las necesidades de los usuarios internos mediante la utilización de una única interfaz controlada y sencilla para el control y tratamiento de datos por parte de la empresa.

Las extranets, se basan en el mismo principio y utilizan redes de computadoras para mejorar la interacción y la transparencia entre las empresas y sus socios de confianza. Esto, a su vez, facilita la interrelación y el intercambio de datos y procesos entre las empresas para optimizar la eficacia de la red en su conjunto, ya que, por ejemplo, mejora la venta y distribución de plazas, intensifica la promoción y publicidad del servicio turístico, facilita la creación de nuevos productos para satisfacer la demanda específica de clientes, y potencia las comunicaciones intra e inter empresas del sector.

Las TIC ayudan a las empresas turísticas a modificar y variar las condiciones de la oferta, ajustar la demanda, obtener información sobre clientes, diseñar y crear productos flexibles adaptados en mayor medida a las demandas de los clientes, y sobre esta base, ayudar a la fidelización del cliente. Ofrecen además canales alternativos para la distribución del servicio turístico frente a canales tradicionales de venta, al permitir a las empresas captar demanda en el punto donde se realizan las transacciones favoreciendo el proceso de desintermediación de la actividad.

El buen uso de los recursos brindados por las TIC pueden ofrecer ventajas significativas a las empresas turísticas en general y a las agencias de viajes en particular, tanto para la gestión operativa; cuanto para apoyar también decisiones que afectan al conjunto de actividades, procesos y recursos, a la planificación, y a la estrategia del negocio. Al mismo tiempo, son un requisito fundamental para la formación de alianzas estratégicas con proveedores y un instrumento esencial para desarrollar canales de distribución innovadores y comunicaciones amplias y fluidas con clientes y socios.

#### 1.4. El marketing y la satisfacción del cliente

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Implica que las empresas deban analizar, organizar, planificar y controlar los recursos, políticas y actividades que realiza con el objetivo de satisfacer esas necesidades y deseos (Kotler, 1988).

Para lograr este objetivo las empresas deben controlar ciertas variables o factores que incentiven al comprador a adquirir los productos o servicios ofertados por la empresa. Inicialmente Kotler las identificó como las 4 P del marketing o *Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza o distribución y Promoción)*; pero podrá advertirse a continuación cómo esta concepción fue cambiando, pasando de las 4 P a las 4 C y luego a las 4 V<sup>12</sup>

Originalmente se elaboraba un **producto** y luego se buscaba el segmento de mercado más adecuado para ese producto.

Para el sector turístico se consideraba la variable más importante; ya que el éxito de cualquier estrategia dependía de si se contaba o no con un producto que genere altos grados de satisfacción.

Luego, con el aumento en el acceso a la información por parte del cliente, ya no bastaba con tener un producto para vender; sino que se requería desarrollar un producto o servicio que el cliente pida. Los esfuerzos de las empresas debían orientarse no sólo a ofrecer un buen producto, sino un buen servicio a medida del **cliente**.

Actualmente ya no alcanza solamente con ofrecer productos y servicios que satisfagan necesidades y deseos del cliente; sino de que en la oferta se consideren otros factores relevantes como la seguridad, el medio ambiente y las cuestiones sociales, es decir, se busca que el producto o servicio sea **válido** para el cliente. Cada vez tienen mayor aceptación las empresas (hoteles, compañías aéreas, empresas gastronómicas) que han implementado políticas de calidad y de reducción en el consumo de energía y en la generación de residuos.

El producto que se elaboraba tenía un **precio** establecido, entendiéndose al precio como la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un

---

12 <https://eduarea.wordpress.com/2011/05/03/nuevo-marketing-de-las-4-p-a-las-4-c-y-de-ahi-a-las-4-v/>

producto o servicio. El precio era fijado en función de los costes de producción, de los precios de la competencia y de las expectativas del público.

Posteriormente, se comenzó a buscar que no solo que el cliente obtenga un buen precio; sino que además requiera un menor **costo** de adquisición y de uso. Por ejemplo, las líneas de bajo costo venden sus boletos más baratos, pero muchas veces usan aeropuertos alternos, por lo que hay que agregar al precio del boleto el costo de transportarse a otra ciudad.

Sin embargo, llegó un punto en el que contar con un precio bajo o que implique un menor costo para el cliente ya no es suficiente. Ahora el cliente tiene en cuenta el **valor** que tiene ese producto o servicio y lo hace diferente al de la competencia.

La distribución o **plaza** comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios a su vez, utilizan los canales de distribución consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor.

Como en turismo la producción y el consumo se producen simultáneamente en la experiencia turística y los servicios no pueden ser almacenados para un consumo posterior; es de suma importancia la elección de los canales de distribución elegidos para que el producto esté disponible y sea accesible para el consumidor adecuado en el momento adecuado.

Las nuevas tecnologías han conseguido facilitar la compra (por medio de Internet, por teléfono etc), poniendo a disposición diferentes medios de pago, entregas a domicilio, horarios más amplios, etc; por tanto se ha hecho más **conveniente** al cliente la elección de los servicios de la empresa. Todo aquello que ayude a que el consumidor se estrese menos al comprar, le ayude a ahorrar tiempo y en general le facilite adquirir lo que necesita, es ahora tomado en cuenta.

Hoy en día se trata de brindar al cliente la posibilidad de acceder (comprar, reservar, abonar, etc) a todos los productos y servicios desde la comodidad de su hogar u oficina sin necesidad de moverse hacia otro lugar físico.

Las agencia de viajes deben orientarse hacia el diseño de aquellos productos y paquetes turísticos demandados por los clientes, esforzándose porque esos productos reúnan las características materiales e inmateriales, simbólicas o de imagen que los turistas desean, y que además, tengan la posibilidad de ir al lugar donde se encuentra el cliente (**venue**).

El último elemento del Marketing mix que hacia referencia Kotler es el de **promoción**, que corresponde a las distintas actividades que se desarrollan para dar a conocer las ventajas de los productos y servicios y persuadir así al público objetivo para comprar (Kotler 1988, citado por Sancho 2001). El consumidor necesita información para poder realizar su elección, y por ello, es importante que la misma sea veraz, persuasiva, clara y contrastable (Sancho, 2001).

En el ámbito turístico esta variable ha tenido siempre un rol fundamental. Al ser un producto intangible, la venta se basaba principalmente promesas y la imagen mental que el consumidor se hacía del producto ofrecido era definitoria a la hora de la elección.

Tal como se indicó anteriormente los clientes comenzaron a estar cada vez más informados y comenzó a ser más difícil asesorarlos, pues comenzaban a cuestionar todo lo que veían. Ahora se trata de hacer campañas interactivas con los clientes. Es por esto que tuvo que comenzar a aprovecharse todos los mecanismos de **comunicación** (Internet, mensajes celulares, etc) para establecer un acercamiento con los clientes, para informarles, con permiso de ellos, de las ventajas de la empresa y de los productos.

Además de lograr una comunicación interactiva con el cliente, ahora se busca que los medios de comunicación elegidos estén a la moda, sean populares y aceptables y estén a favor del público (**vogue**). El uso de redes sociales, por ejemplo, ha ayudado mucho a llegar al consumidor final con éxito.

En el sector turístico se añaden tres P más a las tradicionales cuatro; y éstas son: Evidencia Física (o Physical evidence) que se refiere a que el ambiente de servicio sea visible antes de la compra y desde el punto de vista del cliente; Participantes, pues el factor humano en el sector turístico de especial importancia dada la interacción personal que existe entre el prestador del servicio y el cliente; y por último, el Proceso de prestación del servicio (Sancho, 2001).

CUADRO N° 3: Resumen evolución del marketing

Las 4 P	Las 4 C	Las 4 V
Producto	Cliente o consumidor	Validez
Precio	Costo	Valor
Distribución (Place)	Conveniencia	Ir al lugar (Venue)
Promoción	Comunicación	Moda (Vogue)
<i>En turismo se agrega:</i>		
Participantes		
Proceso		
Evidencia física (Physical evidence)		

Fuente: elaboración propia

La clave de las empresas está en ofrecer productos y servicios que tengan en cuenta factores medioambientales, de seguridad y culturales que conlleven a la aceptación por parte del cliente; que generen un valor agregado que los diferencie de la competencia y que, además de llegar al consumidor por medios populares y aceptables, brinde las facilidades necesarias para que el consumidor pueda realizar todas sus operaciones desde su hogar, evitándole así desplazamientos y pérdidas en su tan valioso tiempo.

## 1.5. Competitividad en turismo

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas turísticas. El entorno competitivo se ha hecho cada vez más duro como consecuencia del creciente dinamismo del mercado turístico. Se plantea un constante e ineludible desafío para las empresas que quieren seguir compitiendo con posibilidades de éxito, por lo que es necesario diseñar y articular con mayor precisión las estrategias competitivas para mantenerse en el sector, obteniendo ventajas competitivas (Porter, 1985).

### 1.5.1. Estrategias competitivas

Determinan el camino para alcanzar la ventaja competitiva y proporciona el marco en el que se desarrollarán y activarán los diferentes departamentos de la empresa, definiendo de manera clara, consciente y sistémica la manera en que la empresa va a competir en el mercado, estableciendo los objetivos que pretende alcanzar y las políticas más adecuadas para lograrlos.

El mismo autor señala que las estrategias competitivas son acciones ofensivas o defensivas que lleva a cabo una empresa para crear una posición favorable dentro de una industria, y surgen de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. Dichas reglas están englobadas en cinco fuerzas competitivas (figura n° 5):

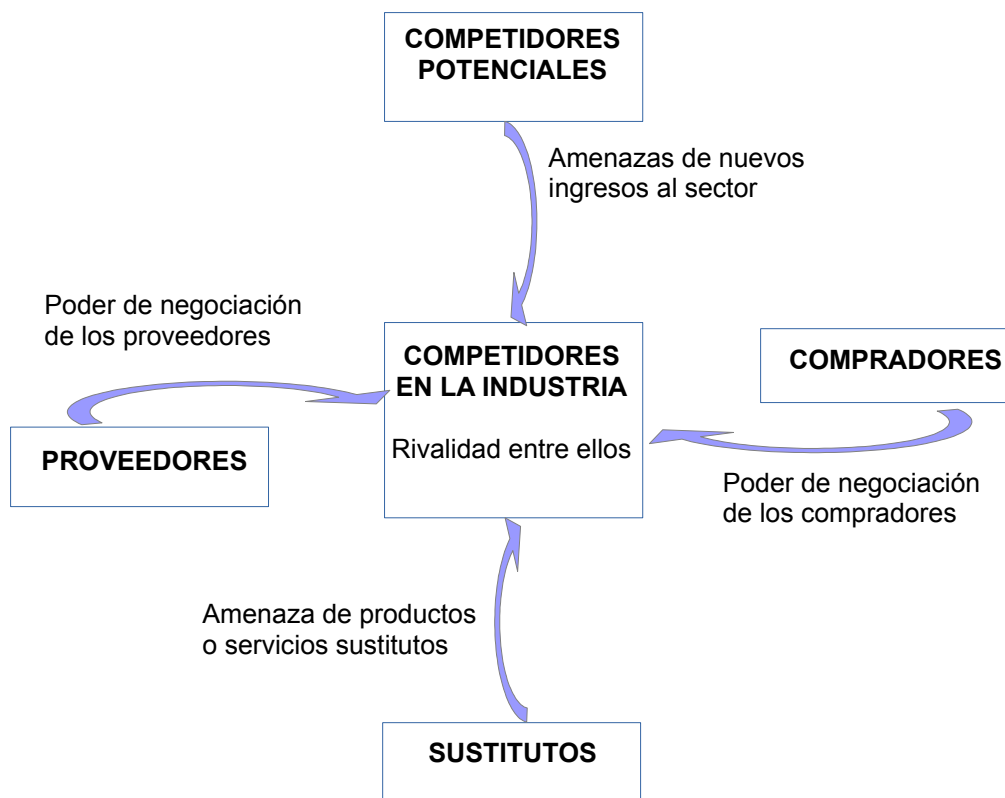
\* la amenaza de entrada de nuevos competidores: un mercado no es atractivo si existen barreras de entrada difíciles de franquear por nuevos participantes que llegan con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una posición de mercado. Las agencias de viajes tradicionales se están viendo afectadas por las agencias online con creciente aceptación en el

mercado de los viajes.

\* la amenaza de sustitutos: un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación es más complicada si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo así los márgenes de beneficio de la empresa.

\* el poder de negociación de los compradores: cuanto más organizados están los compradores, más exigencias tienen en cuanto a reducción de precios, mayor calidad, mayor servicio, y la empresa sufre una disminución en el margen de beneficio. Esta fuerza influye en los precios que puede cargar la empresa, por ejemplo, cuando hace la amenaza de una posible sustitución.

FIGURA N° 5: Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter (1990)

\* el poder de negociación de los proveedores: determina el costo de las materias primas y otros insumos cuando los proveedores están bien organizados, tienen fuertes recursos y pueden imponer condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación es más delicada aún si los proveedores son claves para la empresa, si no tiene sustitutos o tiene pocos sustitutos y de alto costo.

\* la rivalidad entre los competidores existentes: un mercado no es atractivo cuando los competidores están bien posicionados y sean muy numerosos. La empresa estará constantemente enfrentada en guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a esa posición competitiva, la cuestión planteada por Porter residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. El autor identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o



en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

- **El liderazgo en costos totales bajos**

Esta estrategia se basa en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Por lo tanto la calidad, el servicio, el control y reducción de costos mediante una mayor experiencia, resultan ser los aspectos clave de la estrategia. Se busca minimizar costos en áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa logra una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiere de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchan mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionan hasta que aquellos que quedan en el nivel más próximo al competidor más eficiente son eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes resultan ser los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requiere de una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Puede exigir también un diseño del producto que facilite su fabricación, mantenga una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo puede implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducción de los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

- **La diferenciación**

Una segunda estrategia se centra en crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. La diferenciación es considerada la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se da en todas las industrias y hay negocios que pueden competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

- **El Enfoque**

La tercera estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva, es por ello que plantea que la meta fundamental de cualquier estrategia competitiva es la de *crear valor* al producto o servicio que exceda el costo de producirlo.

## I.5.2. La ventaja competitiva

Se entiende por ventaja competitiva al *valor* que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes (Porter, 1985). El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona; y una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto.

La ventaja competitiva tiene que ver con la capacidad de respuesta de las empresas ante los cambios del entorno. Esa capacidad estará dada por:

- La información que posea la empresa sobre el entorno;
- La flexibilidad organizacional para generar respuestas ante esos cambios.
- La innovación, es decir, la capacidad de la empresa para cambiarse a sí misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor. No sólo se trata de tener nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad de la organización, a todos los niveles, para evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia. En el imprevisible mundo actual, la empresa que puede adaptarse rápidamente al cambiante entorno tendrá con seguridad una importante ventaja competitiva.

## I.5.3. Estrategias que pueden aplicarse en turismo

Puede decirse que existen tantas estrategias como empresas turísticas<sup>13</sup>; y más aún, en una misma empresa pueden aplicarse diversas estrategias dependiendo los objetivos puntuales que se plantee.

No obstante, puede decirse que las empresas turísticas aplican en mayor o menor alguna las tres estrategias genéricas de Porter planteadas anteriormente, o alguna combinación de varias de ellas. Sea cual sea la/s estrategia/s adoptada/s, en turismo siempre debe hacerse con un enfoque dinámico y flexible, es decir, asumiendo que en este sector el cambio continuo y la variación en los escenarios obliga a las empresas a que implementen mecanismos de revisión constante en su planteamiento estratégico.

Las estrategias más comúnmente utilizadas por la mayor parte de las organizaciones turísticas son las siguientes:

- **Estrategias agresivas**, cuando se dispone de una posición firme en un mercado/segmento que presenta oportunidades de crecimiento:
  - Ofertar precios más bajos que las demás empresas una vez se haya logrado una ventaja en costos o se disponga de un elevado poder financiero. Un ejemplo claro de aplicación de esta estrategia es en las compañías aéreas low cost que disponen de una gestión de costo tal que les permite ofrecer sus servicios a precios muy bajos.
  - Introducir características en el producto o servicio ofertado que lo hagan más atractivo para los clientes que el ofrecido por la competencia.
  - Aumentar la capacidad de producción, de ventas o de servicio postventa en aquellas localizaciones geográficas donde tienen su principal núcleo de actividades los competidores. Esta estrategia suele ser utilizada por las agencias de viajes minoristas receptivas para lograr captar las cuentas de las agencias mayoristas.
  - Introducir agresivamente productos o servicios en zonas geográficas en las que la competencia tiene elevada cuota de mercado.
  - Ofertar productos o servicios que incluyan toda la gama que ofrece la competencia con objeto de que fracasen en su intento de proteger todos los segmentos simultáneamente.

---

13 [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)

- Evitar la confrontación directa con los competidores y penetrar en segmentos de mercado poco explotados, pero de forma agresiva para ser los primeros en obtener ventajas competitivas.
  - Buscar atraer a los clientes de mayor prestigio como símbolo de la calidad de los productos o servicios ofertados.
  - Aumentar la capacidad de producción al máximo para saturar prácticamente la demanda y disuadir a otros competidores de que aumenten su capacidad bajo riesgo de generar excedentes no vendidos.
- **Estrategias oportunistas**, cuando la empresa tiene debilidades significativas pero su mercado presenta oportunidades
    - Aprovechar la existencia de nuevos segmentos de mercado para ser pioneros y ganar así clientes.
    - Identificar nuevas oportunidades de negocio para dar el primer paso y crear barreras difíciles de imitar por los competidores o aprovechar cambios tecnológicos que suponen la necesidad de adaptación por parte de las empresas existentes y reaccionar más rápido que el resto.
    - Identificar nuevas actividades en las que los beneficios obtenidos en la curva de experiencia por ser pioneros lleve al logro de ventajas competitivas.
    - Identificar modas o tendencias de mercado para diferenciar productos o servicios a los que los clientes asignan valor.
- **Estrategias de diversificación**, que se suelen emplear cuando la empresa dispone de una serie de fortalezas pero su mercado está afectado por una serie de amenazas
    - Buscar nuevos negocios en los que las capacidades específicas necesarias coincidan básicamente con las capacidades sobresalientes de la empresa.
    - Aprovechar la llegada de posibles crisis para afianzar a la empresa mediante atributos diferenciadores que los clientes perciban como un cambio en la forma de operar en el sector.
    - Realizar una integración hacia atrás para minimizar el impacto de proveedores oportunistas. La mayor parte de las empresas hoteleras importantes disponen de su propia central de aprovisionamientos y compras para garantizar el control de las materias primas necesarias en su proceso productivo.
    - Realizar una integración hacia delante con objeto de generar un mayor nivel de diferenciación. Sucede cuando los touroperadores controlan su propia gestión de receptivo en tierra como una manera de proteger a su cliente durante todo el consumo del producto turístico.
    - Evaluar la inversión directa o por activos financieros en sectores de actividad relacionados que pueden dar lugar a sinergias competitivas.
    - En general, cabe concluir que en la actividad turística son frecuentes las entradas de empresas provenientes de otros sectores productivos y que ven en el turismo una posibilidad de negocio relativamente sencilla y de retorno inmediato.
- **Estrategias defensivas**, cuando la empresa tiene debilidades significativas y su mercado de referencia tiene, además, notorias amenazas.
    - Ampliar el conjunto de productos o servicios ofrecidos por la empresa para ocupar posibles segmentos de mercado en los que pueden entrar otras empresas.
    - Ofrecer o mantener precios bajos en las líneas de productos o servicios especialmente similares a los de los competidores.
    - Adelantarse a los competidores reservando a los proveedores recursos externos, especialmente materiales, que podrían ser necesarios en el futuro.
    - Cerrar a los competidores el acceso a canales de distribución mediante la firma de contratos exclusivos.
    - Cerrar a los competidores el acceso a fuentes de aprovisionamiento mediante la firma de contratos exclusivos.

- Ofertar políticas de venta que incluyan una mayor cobertura por parte de las garantías de productos o servicios.
- Evitar el acceso de los competidores a los clientes propios mediante la realización de campañas de descuento, ofertas, etc. de forma simultánea.
- Ensayar políticas de descuentos por volumen a los distribuidores o compradores con objeto de disuadirlos de que acudan a la competencia.

Como se ha visto, las empresas pueden tomar diversas estrategias según la posición en la que se encuentren dentro del mercado y los objetivos que deseen cumplir.

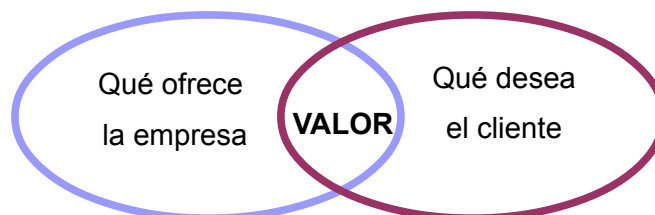
En el presente trabajo se da especial importancia a las posibilidades que tienen las empresas de obtener ventajas competitivas que las hagan diferenciarse en el mercado ofreciendo productos y servicios que brinden un valor extra para el consumidor.

#### I.5.4. Creación de valor en turismo

Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente.

Desde un punto de vista comercial, crear valor significa ofrecer algo a alguien que desea cubrir una necesidad y espera satisfacerla haciendo algún tipo de sacrificio – generalmente económico (Viscarrí Colomer, 2011). En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto (Porter, 1990).

FIGURA N° 6: Generación de valor para el cliente



Fuente: Andrew Eaves, 2008<sup>14</sup>

En las agencias de viajes, la creación de valor radica básicamente en:

- *Reducción del riesgo percibido* por el cliente en la compra del producto. Esto se logra por medio de la información clara y precisa antes de que se produzca la compra.
- *Acercamiento o accesibilidad de un producto*, que de manera particular el cliente no podría, o le sería muy dificultoso conseguirlo. Aquí se destaca el valor que tienen las agencias como intermediarios en la prestación de los servicios.
- *Personalización en la atención* en la medida que en función del tipo de cliente y sus necesidades concretas se puede ajustar mejor el producto que se requiera e incluso, hacerle uno a medida (forfait).
- *Precio*, dado que por la vía del mejor conocimiento de las posibilidades ofertadas el cliente puede obtener un mejor precio final, si bien, y como es fácilmente comprensible, este valor dependerá del tipo de producto o servicio demandado en cuestión.

El crear valor para los clientes debe ser la meta de toda empresa. La dificultad en hacerlo radica en que el mercado es cada vez más rigurosos y se desarrolla en un entorno cada vez más

14 Citado por Viscarrí Colomer, J. (2011). Modelo de creación de valor para el cliente. XVI Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática.

turbulento y sujeto a grandes presiones competitivas. Hacer frente a estas contingencias requiere esfuerzo para mejorar día a día e integridad como base para aproximarse a lo que espera el cliente sin engaños (Viscarri Colomer, 2011).

### **1.5.5. El valor de la información en turismo**

El turismo en general y las agencias de viajes en particular, se están enfrentando actualmente a un nuevo entorno derivado de las transformaciones a las que se han visto sometidos. Este aspecto ha venido a modificar las tendencias del sector ante demandas de un mercado que requiere concepciones más personalizadas y flexibles del producto o servicio turístico. Ante esta situación, las empresas necesitan orientar y centrar su modelo de gestión en las necesidades de los clientes para poder afrontar los cambios y los retos estratégicos que se planteen. En este contexto, todas las estrategias competitivas que siguen las empresas dependen estrechamente de la información, que se convierte así en un recurso vital para el desarrollo de la actividad, si bien precisa ser integrada para añadir valor a la gestión del negocio (Poon, 1993). Además, la propia esencia de la actividad turística caracterizada por una amplia variedad de productos y servicios de gran complejidad, la heterogeneidad de los turistas y la sofisticación de sus demandas, convierte a la información en un factor crítico para estas empresas, dado que la organización de fuentes de información sobre cierto producto o destino turístico es fundamental para poder generar demanda y asegurar la satisfacción y fidelización del turista.

La importancia de la información en turismo se justifica también por las características propias que posee el producto turístico. Así, destacan:

- \* Heterogeneidad: el producto está compuesto por diversos componentes que intervienen en su definición, lo cual exige contar con conexiones continuas entre los diferentes agentes que intervienen en su producción para obtener información actualizada, eficiente y exacta;

- \* Intangibilidad: el hecho que los consumidores potenciales de productos turísticos no puedan probarlos antes de su adquisición, obliga a las empresas a dotar de mayor contenido informativo al producto y proveer información adicional al turista;

- \* Carácter perecedero: se trata de un producto que no es almacenable, por tanto, precisa información que facilite el análisis de los problemas, situaciones y acciones para reducir los riesgos y la incertidumbre en las decisiones que se tomen.

Ante esta situación, disponer de información precisa, oportuna y relevante es la base para que la empresa pueda tener éxito en la difícil tarea de satisfacer la demanda turística.

Siguiendo al trabajo realizado por Petrantonio (2009) que realiza un análisis comparativo entre el trabajo de un agente de viajes tradicional y la venta por Internet, puede establecerse que la mayores ventajas con la que cuentan las agencias tradicionales es, por un lado, el factor humano que les permite mantener un contacto cercano con el cliente; y por otro, el manejo y de información que tiene el agente de viajes para poder asesorar a su cliente en los aspectos que internet no llega a cubrir, ya que si bien, el acceso a la información es abundante en Internet, la calidad de la misma se empobrece al no proveer soluciones ni seguridad.

Otra de las ventajas que ofrece las agencias de viajes es que la atención no es solamente personalizada en el armado de paquetes a medida, o en el asesoramiento sobre destinos y documentación; sino que además las agencias ofrecen diferentes formas de pago: efectivo, tarjetas de crédito y débito; pudiendo el cliente solicitar su presupuesto sin costo alguno y confirmar su reserva con solo una seña inicial; mientras que las compras por Internet deben abonarse en su totalidad y solo por tarjeta de crédito.

Luego de esta breve comparación puede concluirse que la intención principal de la agencias online es el de obtener grandes volúmenes de venta; en cambio las agencias de viajes tradicionales procuran mantener (además de rentabilidad, por supuesto) un cliente satisfecho y fidelizado con la empresa.

**PARTE II:**  
**CALL CENTER**

A continuación se abordará el tema Call Center para conocer en qué consiste y cómo funciona este tipo de organización. Una vez tomados los conocimientos pertinentes se procederá al estudio de caso de un Call Center que se desarrolla siendo parte de una agencia de viajes tradicional para, de esta manera, poder determinar posteriormente en qué puntos, tareas y procedimientos esta modalidad de venta genera valor para el cliente, aporta ventajas competitivas a la empresa y le permite continuar avanzando “a pesar de” y “gracias a” el avance de la tecnología y la comunicación.

## II. 1. Introducción

El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) posibilitaron una revolución en el procesamiento de la información que dio lugar a la redefinición de las formas tradicionales de producción. La integración de las tecnologías de la comunicación y del software ha permitido reemplazar el trato directo con los clientes (face-to-face) por un nuevo tipo de intermediación que se realiza a través del teléfono (voice-to-voice) y de Internet (Del Bono, 2005).

Cada vez más empresas como compañías aéreas, entidades bancarias, cadenas hoteleras, entre muchas otras, que han comenzado a centrar parte de su trabajo en la atención telefónica por medio de la cual ofrecen diversos productos y servicios a sus clientes (Navarro Petta, 2010).

La demanda hacia este tipo de servicio también es cada vez más importante, pues los tiempos de la sociedad son cada vez más veloces, las limitaciones geográficas van desapareciendo, y como consecuencia de ello, se tiende cada vez más a querer obtener la mayor cantidad de servicios desde cualquier parte en la que un individuo se encuentre.

En el sector turístico, de la mano del avance en el comercio electrónico, los centros de atención telefónica o call centers han ganado un protagonismo importante como nuevo canal de comunicación y poco a poco se va instalando en la sociedad como un medio válido, ágil y confiable de asesoramiento, reserva y compra de servicios turísticos.

### II.1.2. ¿Qué es un call center?

Básicamente es un centro de atención telefónica operado por agentes o teleoperadores y que funciona como un canal de comunicación entre la empresa y sus clientes. Es un espacio laboral dedicado a operaciones en las que empleados que utilizan computadoras reciben o realizan llamadas telefónicas, las cuales son procesadas por sistema distribuidor automático de llamadas (automatic call distribution) o por un sistema de marcación predictivo Taylor y Bain (2002 citado por Del Bono 2005).

Las llamadas son recibidas por un sistema informático centralizado que asegura de manera continua y en tiempo real su distribución entre los teleoperadores (también llamados agentes) y el control de la actividad (tiempo de espera, duración de la comunicación, cantidad de llamadas perdidas o rechazadas). Los teleoperadores, en su tarea, lo que hacen es utilizar, constituir o transformar una base de datos de los clientes de la empresa.

En cada servicio, según sea la complejidad de la actividad de trabajo desarrollada, varían los niveles de cualificación requeridos de los agentes. Así se encuentran ciertos servicios complejos como soportes técnicos o servicios financieros que requieren agentes con mayor nivel de calificación y que en general gozan de mejores sueldos que aquellos agentes que se desempeñan en servicios más sencillos y masivos como líneas atención a clientes o alguna de las variedades de venta telefónica.

En base a las definiciones planteadas y a los efectos de la presente monografía se define al Call Center como *centro de contacto, asesoramiento, venta y atención post-venta que utiliza al teléfono como medio de comunicación principal gestionado por personas capacitadas, en conjunto con los recursos físicos y tecnológicos necesario y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados para atender las necesidades de los clientes con el*

objeto de atraerlo y fidelizarlos a la empresa.

### II.1.3. Composición de un call center

Los call center son operados generalmente mediante un amplio espacio de trabajo dispuesto para los agentes o ejecutivos y cuentan básicamente con los elementos que se representan en el siguiente esquema:

FIGURA N° 7: Composición de un call center



Fuente: Adaptado de [http://www.novaltec.com/web/imagenes/soluciones/pdf/f\\_131\\_dreampbx2.pdf](http://www.novaltec.com/web/imagenes/soluciones/pdf/f_131_dreampbx2.pdf)

- **Central telefónica:** Es un aparato que centraliza las llamadas que se reciben en una organización y las distribuye a los diferentes puestos de trabajo. Esta distribución se realiza a través de un sistema automático el cual, basándose en un cálculo matemático conocido como teoría de colas (cantidad de llamadas entrantes), equilibra las cargas de trabajo en los diferentes puestos, pues tiene control del tiempo que utilizan los agentes en cada llamada y asigna la siguiente entrada a quien lleve más tiempo de espera. Además, brinda una mejor asistencia al planeamiento de la fuerza de trabajo y administración de la misma; por ejemplo, ayudando a determinar la cantidad de agentes o ejecutivos de call center requeridos y en qué horarios se necesita incorporar más cantidad de personal para lograr un determinado nivel de servicio a los clientes. Este sistema también permite tener un registro grabado de las llamadas, y cuenta con filtros de búsqueda por fecha, por agente telefónico, duración de la llamada, entre otras variables.
- **Base de datos:** Donde se almacena información sobre los clientes, tanto sus datos personales, como su historial de compras y consultas realizadas anteriormente. También es importante contar con el registro de información adicional como preferencias o requerimientos especiales, formas de pago adoptadas en operaciones pasadas, conflictos



que se hayan presentado, y cualquier otra información de relevancia para potenciar una mejor atención a los clientes.

- Estación de trabajo de los agentes: Se refiere a cada uno de los puestos de operación donde se ubican los teleoperadores o agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los distintos usuarios. Incluyen computadoras con conexión a internet, teléfonos, auriculares con micrófonos (headsets) conectados a interruptores telefónicos.

FIGURA N° 8: Ejemplo de estaciones de trabajo de un Call Center



Fuente: <http://spanish.alibaba.com/product-gs/hot-sale-call-center-workstation-in-different-options-524584364.html>

En el sector turístico, cada vez son más las empresas que incorporan su línea de atención telefónica a 0800 o 0810 para atender todo tipo de consultas de sus actuales o potenciales clientes.

#### II.1.4. Tipos de call center

Los call center pueden clasificarse según la especialización de tareas en: call center de sola línea en el que un solo grupo de agente atiende todos los tipos de llamadas existentes; el especializado en el cual cada uno de los grupos de agente que lo conforman sólo atiende un único tipo de llamada; y el multiskill es en el que existen varios grupos de agentes que aunque cada grupo es mejor en un determinado tipo de llamado, está en la capacidad de atender cualquiera de los otros tipos. Para conseguir eficiencia operativa en todo call center debería ser del tercer tipo ya que produce mejores resultados, proporciona mejores niveles de servicio y aprovecha mas eficientemente los recursos.

Se debe asimismo señalar que hay variaciones en el tipo de trabajo y en sus condiciones según las características que adopte el call center. En relación al origen de las llamadas, McPhail (2002) destaca que existen en principio dos funciones en un call center: **inbound y outbound**. En el primer caso las llamadas son entrantes de parte de clientes o potenciales clientes, con el objetivo de que se les provea información, soporte técnico o algún servicio. En el caso de los call centers outbound, las llamadas son salientes y los agentes llevan adelante tareas como el relevo de datos, realización de encuestas y sobre todo, la televenta.

#### Llamadas entrantes o INBOUND

Los objetivos de un centro especializado en las llamadas entrantes pueden ser múltiples:

- Servicio de información.

- Servicio postventa
- Toma de reservas de pasajes aéreos, noches de alojamiento, renta de automóviles y demás servicios turísticos que se puedan adquirir a través de una central telefónica de reservas.
- Servicio al Cliente: resolución de consultas, entrega de información, atención de requerimientos.
- Mesa de Ayuda o Help Desk: Servicio que permite entregar un apoyo especializado por teléfono a través de un ejecutivo de call center con conocimientos técnicos sobre una materia específica.

Un ejemplo de este tipo de call center en el sector turístico es la compañía de software especializado en reserva de pasajes aéreos: Sabre Holdings, ubicada en Zonamérica (ex zona franca de Montevideo). Sabre opera la mayor red electrónica mundial para agentes de viajes y proveedores de servicios a viajeros. Por medio de su sistema de reservas conecta a 53.000 operadores turísticos con líneas aéreas, hoteles, líneas de cruceros, etc, concentrando en un mismo país la recepción de las consultas y pedidos de asesoramiento técnico, generados por clientes en otras zonas del mundo.

Todas las agencias de viajes que utilicen el software de Sabre pueden comunicarse a los teléfonos asignados a cuestiones de equipo o de formato los cuales son atendidos por técnicos especializados durante las 24 hs los siete días de la semana.

#### Llamadas salientes o OUTBOUND

Los centros especializados en las llamadas salientes pueden:

- Efectuar sondeos: la recolección de la información es fácil, efectúanse inmediatamente su distribución y tratamiento.
- Tele-venta: Actividad de venta a través de un ejecutivo especializado y con competencias para vender de forma remota.
- Tele-encuesta: Actividad de encuesta telefónica a través de un capaz de brindar un rápido relevamiento de información de parte de un cliente.
- Programación de reuniones: Actividad que permite programar reuniones o citas con clientes para ofrecer un producto o servicio que por su complejidad no se puede vender por teléfono y requiere entrevista personal.
- Telecombranzas: Actividad que permite cobrar en sus diversas etapas, mora temprana, mora tardía o mora prejudicial, proporcionando las alertas necesarias al cliente y ayudándolo en el proceso de regularizar sus pagos para que pueda seguir usando el servicio.
- Telemarketing: Se trata de la realización de actividades promocionales a través del teléfono.

Las empresas de tiempo compartido<sup>15</sup> utilizan esta modalidad de contacto telefónico para captar clientes. Los encargados de la promoción pueden contar con una base de datos obtenida de encuestas y sondeos anteriores y antes de comenzar las llamadas hacen una selección de las personas "calificadas" y "no calificadas" para contactar en base principalmente a las edades y a la posesión de una tarjeta de crédito internacional. Si no poseen esta información, obtienen los contactos de la guía telefónica y, en este caso, el filtro para los llamados es la zona/barrio en la que viva la persona. En el primer contacto, los promotores deben lograr que las personas se interesen en la charla y motivarlos a que tomen la decisión de compra (Aguilar, 2010).

La mayoría de los call center son mixtos y combinan tareas de inbound y outbound simultáneamente, pero es útil hacer esta distinción porque cada uno implica un tipo de trabajo diferente.

El objetivo de este tipo de centro de llamados mixto es poder establecer un contacto

---

15 Tiempo compartido consiste en la compra de un derecho de goce y uso de módulos de tiempo, generalmente de una semana, en un resort determinado abonando una cuota anual cuyo costo en concepto de mantenimiento dependerá del tipo de complejo, de la temporada y de la capacidad de la unidad que se adquirida. (Cámara Argentina de Tiempo Compartido).

permanente con sus clientes, a través de una atención personalizada. Es así que la industria de los call centers está en crecimiento por la necesidad de las empresas de mantenerse competitivas, priorizando la atención al cliente y aprovechando las ventajas que ofrece la tecnología.

## II.2. Factores que se consideran para la localización de Call Center

**Laborales:** Se debe detectar una comunidad o región que asegure calidad y continuidad se recursos humanos. Continuidad implica que la fuerza laboral debe ser lo suficientemente grande como para proveer de un flujo constante de trabajadores, capaz de resistir los picos de trabajo sin sacrificar calidad. Además, se deben tener en cuenta ciertos factores demográficos. Es importante tener una alta tasa de personas jóvenes en el área de localización. No debe olvidarse que no se trata de los típicos trabajadores de nueve a cinco, sino de individuos con gran flexibilidad de horarios y trabajo.

**Educación:** Históricamente, el estudiante universitario es la fuente más importante de reclutamiento de agentes de call centers. Cuanto más diversificada sea la oferta universitaria de una comunidad, más atractiva será la localización de personal capacitado. Utilizar estudiantes universitarios es una decisión estratégica dentro del armado de la fuerza de trabajo de un call center. Los factores que hay que tener en cuenta son los siguientes: bajo costo, historial académico, flexibilidad. Sin embargo, es importante considerar que el estudiante piensa primero en su estudio y luego en su trabajo. Por ello, es deseable una combinación de perfiles.

**Inmobiliarios:** Existen diferentes lugares dónde establecerse. Puede ser lejos de la ciudad en un edificio especial para ello, o en una vieja fábrica remodelada o un grupo de oficinas de desuso. Un call center tiene otra ventaja: puede ubicarse prácticamente en cualquier lado. También deben tenerse en cuenta diferentes factores ergonómicos, como ventanas, estacionamiento y transporte cercano, que son importantes para generar una mayor concentración en los representantes.

**Conexiones:** Éste es el factor que genera el “cuello de botella” en un call center. El ancho de banda es la restricción más importante a su actividad. Si no se cuenta con buena conectividad será necesario pensar en otra localización.

**Gubernamentales:** Contar con subsidios para la actividad que se desea desarrollar incrementa la atractividad del lugar seleccionado para instalarse. Las medidas más comunes que impulsan las municipalidades o los gobiernos son los siguientes:

- Reducción del impuesto inmobiliario
- Crédito o subsidios a la creación de trabajo
- Subsidios destinados al reentrenamiento de personas desocupadas.

## II.3. El trabajo en los call centers

En los últimos años los call center han recibido una detenida atención académica debido a su crecimiento numérico<sup>16</sup>, su diseminación geográfica y a su extensión en cuanto a la diversidad de actividades que abarcan y a su creciente complejidad (Henry, 2007). Los principales estudios vienen de la mano de los aspectos sociales y laborales propios de los call center.

En la década del ochenta (Hochschild 1983, citado por Henry 2007) fue el primero en prestar atención a los aspectos emocionales de los trabajadores de call center (emotional labour), pues consideraba que las empresas de servicios prestaban cada vez mayor importancia a la personalidad y emocionalidad de los trabajadores, pues de ello dependía la obtención de mayores beneficios para la propia empresa, y de una mayor satisfacción al cliente. *“El llamado emotional labour requiere que el trabajador suprima o exprese sentimientos con el fin de resistir y sostener el estado de ánimo del cliente, tarea que implica una compleja coordinación de mente y sentimientos” (...). Así en los call centers hay un abanico de modales y comportamientos*

---

16 <http://www.callcenternews.com.ar/topics/topics-news/bpo/682-ccac>

*considerados apropiados, particularmente la siempre presente necesidad de sonreír al cliente (“smile down the phone”)* (Henry, 2007 pp 17-18).

El trabajo en call center obliga al agente a prestar atención a las emociones de su interlocutor y a controlar las propias. Si bien no se da un contacto visual, el auditivo es también tan importante como aquel: el tono de voz, la dicción, las palabras que utiliza y la actitud personal del agente producen diferentes emociones sobre la persona del otro lado del teléfono. El poder de manejo que el trabajador tenga sobre estos elementos, llevará al éxito o al fracaso en una venta, por ejemplo.

Existen diferentes miradas sobre el proceso de trabajo en los call center. Por un lado, hay una visión negativa que describe al trabajo como rutinario, estresante, mal remunerado y altamente estandarizado (Taylor y Bain 1999,2002a,2000b citado por Henry 2007); y por otro lado, una concepción mucho más optimista en la que se considera al trabajo en los call centers como altamente calificados, denominándolo “trabajo del conocimiento” (knowledge works). La complejidad implica que los agentes deben contar con cierta autonomía sobre las tareas que realizan pues cuentan con conocimientos específicos y dejan fluir su creatividad Frenkel et al.; 1999 citado por Henry 2007).

Más allá de estas concepciones, en los call center pueden darse actividades bien diferenciadas. Existen call center de operaciones sencillas, repetitivas y de bajo valor agregado cuyo rendimiento es medido por estrictos parámetros cuantitativos (ejemplo cantidad de llamadas atendidas); y call centers de servicios más especializados cuyos resultados se miden en función de la calidad de la atención y satisfacción del cliente.

Conocer el funcionamiento y las características particulares que tiene un call center, permite identificarlo como una alternativa de comercialización que, gracias a la tecnologías de información y comunicación, responde a las exigencias del consumidor actual, pues con un simple llamado permite a éste realizar desde consultas sencillas hasta efectuar operaciones de gran complejidad.

**PARTE III:**  
**ESTUDIO DE CASO**

### **III.1. Introducción**

Para poder comprender el funcionamiento de un call center, se toma como estudio de caso una agencia de viajes de reconocido prestigio en el mercado turístico nacional que cuenta con un área de venta telefónica bien desarrollada con capacidad de afrontar niveles de consultas y concreciones de ventas al nivel de una sucursal de venta personal con amplia cartera de clientes.

Por razones de confidencialidad de los datos proporcionados por la empresa, se utilizará un nombre de fantasía para su denominación: "Farfalla Viajes SA".

Farfalla Viajes SA desarrolla sus actividades en el mercado nacional e internacional desde hace más de treinta años y se ha sabido mantenerse en un continuo y sostenido crecimiento anticipándose siempre a tiempos de cambio y respondiendo a ellos con soluciones creativas. Tal es así, que al advertir la necesidad del cliente por contar con un servicio de atención telefónica, vio en ella la oportunidad de ofrecer un servicio diferenciado a sus propios clientes que le permitiera llegar a un mayor público traspasando las distancias geográficas, ya que según sus propias palabras contaba con la "tecnología, el producto y los canales de distribución" necesarios para llevarlo a cabo.

La empresa comercializa servicios turísticos en el orden minorista y mayorista, elaborando sus propios paquetes, operando viajes de otras empresas y organizando también actividades programadas destinadas a pequeñas reuniones corporativas hasta acontecimientos con gran número de participantes, buscando altos estándares de calidad en la intermediación de servicios turísticos, diseño y comunicación por medio de la implementación de Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad y Ambiente (SIGCAS).

Sus años de experiencia en el mercado le han permitido mantener una fluida relación con prestadores de servicios, pudiendo ofrecer así una variada gama de opciones en lo referente a alojamiento, transportes, excursiones y demás servicios.

El presente encuentra a la empresa en una etapa de plena expansión, con sucursales en Buenos Aires, Mar del Plata y Tandil y un importante desarrollo en el área virtual de la mano del Call Center.

### **III.2. Origen del Call Center de Farfalla Viajes S.A**

Si bien el servicio de atención telefónica que inicialmente ofrecía la empresa era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio; su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

- Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.
- Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

Esto, unido a una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar a la empresa un brillante porvenir en la venta telefónica.

Se trata principalmente de un centro de recepción de llamadas (inbound) a través de su línea telefónica, pero además realiza llamadas a sus clientes actuales y futuros con el objeto de brindar un servicio completo y generar una relación de confianza y fidelidad con el cliente.

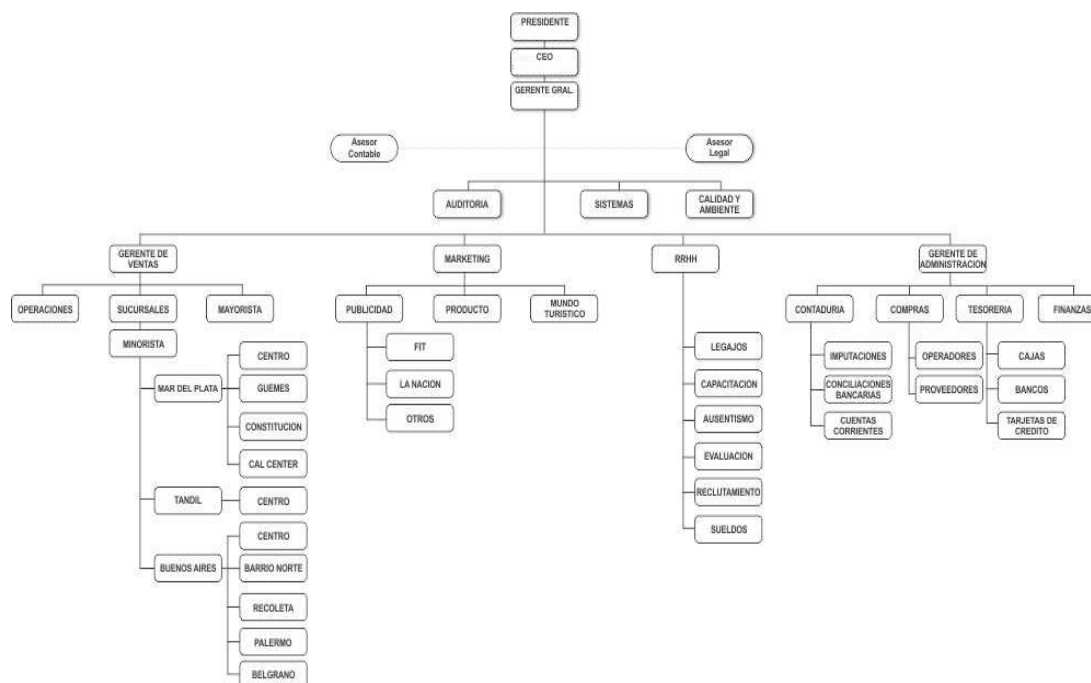
#### **III.2.1 Organización del Call Center**

Organizativamente el call center depende de la Gerencia de Ventas y pertenece al sector minorista de la empresa (ver figura nº 9), comercializando productos y servicios al consumidor final. Junto con las demás sucursales de Mar del Plata, Tandil y Buenos Aires forman un conjunto de 9 oficinas de atención al público.

Posee una estructura amplia que en los últimos 5 años ha ido ganando importancia dentro de la empresa, llegando a duplicar la cantidad de vendedores que se asignan habitualmente a una oficina de atención al público. Mientras que en esta última el promedio es de cuatro vendedores

más un supervisor de sucursal; en el call center han llegado a ser diez vendedores trabajando en simultáneo. Actualmente el call center cuenta con 8 estaciones de trabajo en pleno funcionamiento y un supervisor del área con vistas a incorporar próximamente dos agentes más al sector.

FIGURA N° 9: Organigrama de la empresa



Fuente: Suministrado por la empresa estudiada

### III. 2.2. Funcionamiento del Call Center

A diferencia de las oficinas de atención al público (face-to-face) que tienen horarios fijos de lunes a sábados; en el call center la atención es de 7X7, es decir todos los días de la semana, aún en días feriados. Los horarios de los agentes son rotativos logrando así abarcar una franja horaria bastante más amplia que las de oficina. De esta manera la empresa logra expandir sus posibilidades de atención, asesoramiento, apoyo y gestión otorgando así un valor añadido para el cliente.

CUADRO N° 4: Funciones y responsabilidades del vendedor de call center

AREA DE TRABAJO	Departamento de ventas (Sector minorista / Call Center)
DEPENDENCIA DIRECTA	Supervisor de Call Center
DEPENDENCIA INDIRECTA	Gerencia de Ventas
MISIÓN GENERAL DEL PUESTO	Atención telefónica al cliente (pasajero). Armado, cotización y venta de paquetes y/o servicios turísticos nacionales e internacionales.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir las normas, procedimientos e instructivos establecidos por la empresa.</li> <li>Atender, mantener y fidelizar a los actuales clientes además de prospectar nuevos clientes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y promover la venta de los productos de la empresa.</li> <li>• Informarse e informar a sus clientes sobre los destinos, los productos y las reglamentaciones vigentes.</li> <li>• Ejecutar y cumplir con los objetivos planteados por la Dirección.</li> <li>• Realizar las diversas tareas administrativas relacionadas con su labor.</li> <li>• Participar de las reuniones de venta.</li> <li>• Atención de reclamos. Seguimiento.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la empresa

### III.2.2.a. Operatoria diaria del agente de call center

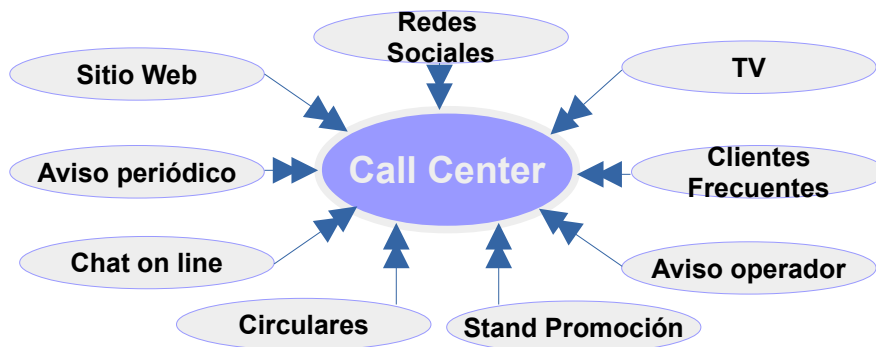
Arribado a su puesto de trabajo, el agente ingresa su usuario y contraseña en el sistema de llamados para estar activo en el mismo. Las llamadas entrantes son atendidas antes del tercer tono y se saluda “Buenos días/tardes, habla ... en que puedo ayudarle?”, y al finalizar el llamado debe esperar a que el pasajero corte primero.

El agente debe indicar cuándo se encuentra fuera de línea en el sistema, por la razón que fuere y cuando se retira debe desactivar su usuario. En caso que ingresen llamadas cuando el agente se encuentre de franco, se procede de la siguiente manera: a) Se solicita nombre y apellido al pasajero; b) Se corroborará estatus de la reserva en el sistema back office Aptour: si la reserva se encuentra en orden y son consultas generales del pasajero, se le recomienda contactarse nuevamente con su vendedor indicando con exactitud la fecha de su regreso; si la reserva tiene asuntos pendientes se deriva al vendedor que ha quedado a cargo de la misma para que continúe según lo establecido (confirmación, reserva o cobro); si es una modificación de último momento y no puede esperar a su vendedor, quien atienda el llamado continúa con la gestión.

### III.2.2.b. El Call Center y su relación con otros canales de venta

A continuación se detallan cada una de las tareas que realizan los agentes de call center en las diferentes etapas del proceso de elaboración y venta de paquetes turísticos, resaltando aquéllos aspectos que resultan de especial valor para el cliente que elige este medio para organizar sus viajes.

FIGURA N° 10: Call Center y demás canales de venta



Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por la empresa estudiada.



Según estadísticas obtenidas de la base de datos de la empresa casi el 50 % de consultas ingresadas en toda la agencia se registran en el sector call center, siendo las fuentes de dichas consultas principalmente:

- **Línea telefónica 0810**

La línea telefónica es de alcance nacional y su costo está prorrateado entre el consumidor y la empresa; pues quien llama, independientemente del punto geográfico en el que se encuentre, siempre abona el valor de una llamada local; mientras que el costo por la larga distancia corre por cuenta de la empresa. Las llamadas son recibidas (inbound) a una central telefónica y distribuidas a los agentes que se encuentren activos en ese momento.

Cuando la llamada está dirigida a un agente que se encuentra ausente u ocupado, la misma es derivada al primer agente que se encuentre disponible para atenderla. Cuando todos los agentes están con las líneas ocupadas, las llamadas entran en lo que se llama cola y se van distribuyendo a medida que los agentes se van desocupando. El cliente tiene la opción de dejar un mensaje al agente para que se comuniquen con él.

El call center cuenta con ocho estaciones de trabajo asignadas a los agentes / vendedores y una para su supervisor.

Respecto a los agentes, todos ellos son personas altamente calificadas para el puesto, la mayoría de ellos con títulos universitarios y terciarios en carreras relacionadas al turismo. Cuentan con capacidad para resolver diferentes temas y son idóneos en la materia. Reciben capacitaciones con regularidad para mantener actualizados sus conocimientos acerca de los sistemas utilizados internamente en la empresa (GDS global distribution system y el sistema de gestión back office Aptour). También toman capacitaciones sobre los diversos destinos turísticos con los que trabajan para aumentar así el conocimiento y la especialización de los agentes acerca de las particularidades de un lugar y con ello ampliar las herramientas a las que puede acudir para acercarse al cliente a la decisión de compra. Los proveedores y operadores suelen ofrecer además capacitaciones respecto a los productos ofrecidos por ellos, y a los sistemas de reservas on line con los que cuentan.

El alto nivel de resolución de los agentes del call center y las posibilidades de acceso a una amplia base de datos sobre proveedores y a sistemas de reserva on line al agente dar respuesta inmediata acerca de plazas disponibles y tarifas; y al cliente otorga el beneficio de obtener una respuesta inmediata, concreta y completa a los pocos minutos de iniciada la llamada., teniendo la posibilidad además, de tener su reserva totalmente confirmada en el mismo momento del llamado.

- **Sitio web en sus dos versiones: general de la agencia y específica de cruceros**

Dichas páginas ofrecen al consumidor la posibilidad de ingresar una planilla con sus datos personales (nombre, teléfono, e-mail) solicitando un pedido de presupuesto o de reserva (indicando el paquete de su interés o bien describiendo los servicios que desea contratar). En ambos casos el pedido es recibido por un agente del call center previamente designado a la tarea quien deriva la consulta al vendedor que se considere más idóneo para atenderla. Una vez recibida, es el agente quien contacta al cliente para concretar la venta.

- **Chat on line disponible en el web principal**

Desde la página web se puede acceder a un chat on line que comunica al cliente en tiempo real con un agente del call center. Las consultas son respondidas en el momento y en todos los casos se toman los datos del cliente para un posterior contacto.

- **Programa de televisión**

La agencia cuenta con un programa de televisión semanal que se emite por canal de cable. El mismo es conducido por el propio director de la empresa quien ofrece los paquetes turísticos que se arman especialmente para el programa. Además da información general sobre destinos y comunica temas de gran importancia para el cliente como documentación necesaria para viajar o formas de financiación vigentes que pueden aplicarse en la contratación de los servicios turísticos.

- **Redes sociales**

La agencia cuenta con dos páginas de Facebook, dos cuentas de Twitter, un canal de Youtube y una cuenta de Skype para mantenerse en continuo contacto con sus seguidores quienes tienen la posibilidad de dejar sus consultas como comentario o mensaje privado y luego

un agente del call center lo contacta para responder a sus solicitudes y concretar la venta.

En la página de Facebook principal se registra al momento un total de más de 26 mil seguidores y en la página específica del programa más de 5.5 mil seguidores.

Otros medios de comunicación con el cliente son:

- **Circulares:** Desde la base de datos general de la agencia periódicamente se envían por correo electrónico propuestas de viajes, promociones especiales, paquetes de last minute. Los agentes del call center puede personalizar el envío a sus clientes propios.

- **News letter:** Mensualmente la agencia elabora una revista digital que también es enviada por correo electrónico a los clientes. En dicha revista se destacan los paquetes turísticos seleccionados a nivel nacional, regional e internacional; se informa sobre destinos turísticos y sobre novedades y eventos que pudiere haber en el sector turístico en el mes en cuestión.

La tecnología permite que esta edición tengan una presentación muy atractiva, con múltiples funciones que ayudan a tener una mayor interacción con los lectores.

- **Stand de promoción:** La agencia cuenta con un stand de promoción dentro de un reconocido shopping de la ciudad. A través de dicho stand que es atendido por pasantes estudiantes de turismo se registra gran cantidad de consultas que son derivadas al sector call center para su distribución entre las diferentes sucursales y el mismo call center. Un número cada vez más creciente de estas consultas son finalmente derivadas en venta.

- **Aviso publicitario periódico nacional:** Todos los días domingos se publica en un periódico de alcance nacional un aviso con los paquetes destacados del momento, indicando el teléfono de contacto del call center para lograr que el público se comuniquese ese mismo día para realizar sus consultas y concretar la reserva. No obstante, también figuran los datos de contacto de las demás sucursales para quienes así lo deseen. Los días de publicación los agentes de call center están especialmente preparados para atender todas las consultas que deriven de este medio.

- **Aviso operadores:** Así como la propia agencia tiene sus avisos publicitarios en el periódico; otras empresas pertenecientes al pool de operadores también realizan sus publicaciones indicando al pie los contactos de todas las agencias que están ofreciendo esos paquetes turísticos. Ello permite captar al público indirectamente y tener la posibilidad de fidelizarlos a la empresa.

- **Clientes frecuentes:** La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes que ha logrado fidelizar a lo largo de todos sus años de trayectoria en el mercado turístico. La mayoría de ellos pertenecen a clientes de sucursal, que periódicamente se acercan de manera personal a la oficina para organizar sus próximas vacaciones. Sin embargo, se registra un porcentaje importante de clientes recurrentes de la venta telefónica (10,33%) que continúan eligiendo este medio no presencial para la concreción de sus reservas. Este hecho es de gran relevancia dado el corto tiempo en actividades que lleva el call center respecto a las oficinas de venta al público.

### III.3. Registro de consultas

Independientemente del medio por el cual ingresa la consulta, de manera inmediata a la recepción de la misma debe tomarse un registro en el sistema backoffice Aptour. Si el consultante ya es cliente de la empresa, se busca primero su perfil y a partir de allí se genera una nueva consulta, caso contrario se genera un nuevo cliente y luego se carga la consulta.

La consulta deberá contener la siguiente información, como mínimo:

- 1) Apellido y nombre
- 2) Mail y/o teléfono de contacto
- 3) Domicilio (optativo)
- 4) Localidad (optativo)
- 5) Destino
- 6) Fecha probable de salida
- 7) Cantidad de pasajeros discriminando adultos, menores y child.
- 8) Detalle de servicios (transporte, hotelería, régimen de comidas, excursiones,

entradas y/o pases, seguros de viajes, otros).

FIGURA N° 11: Registro de consultas

Visualizar | Presupuestos | Nuevo Cliente

Fuente: Suministrado por la empresa estudiada

FIGURA N° 12: Ficha del cliente

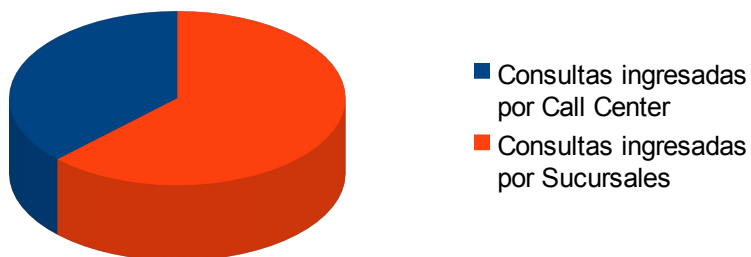
Pase a Titular | Importar | Otros Datos

Fuente: Suministrado por la empresa estudiada

El call center recibe un promedio de 1730 llamadas mensuales, de las cuales el 41,9% son nuevas consultas y representan el 44% del total de consultas que recibe la empresa en sus 9

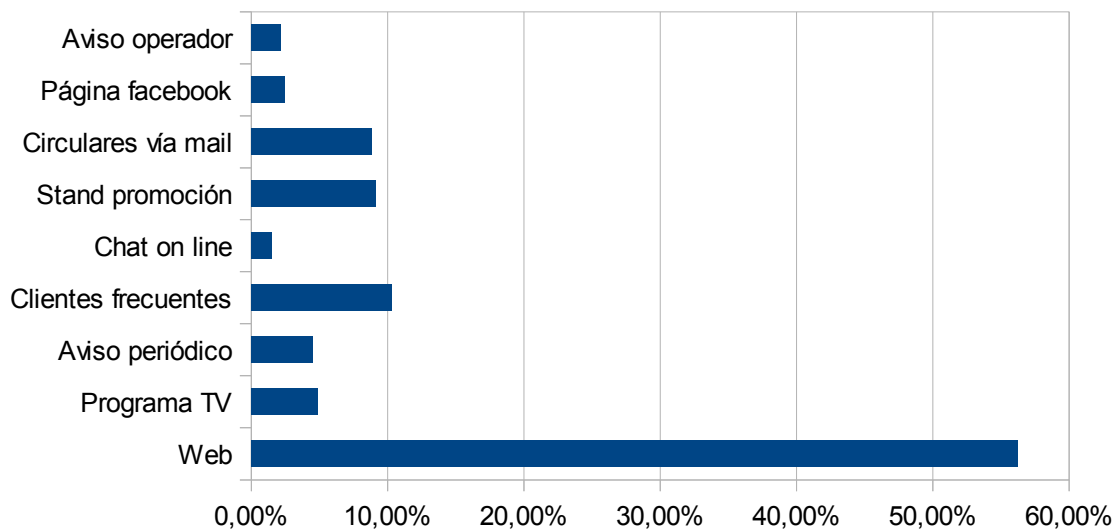
sucursales más call center (ver gráfico n° 1).

GRÁFICO N° 1: Registro de consultas



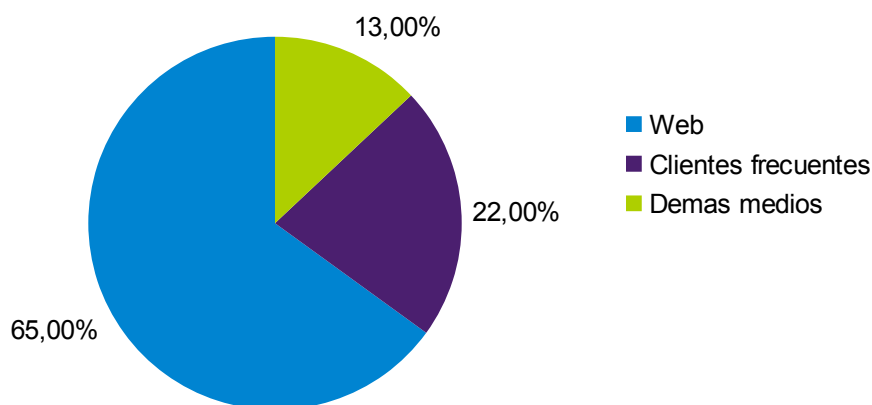
Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por la empresa estudiada

GRÁFICO N° 2: Origen consultas Call Center



Fuente: Elaboración propia en base datos aportados por la empresa estudiada

GRÁFICO N° 3: Origen concreción de ventas



Fuente: Elaboración propia en base datos aportados por la empresa estudiada

Tal como se ve reflejado en los gráficos, la mayor cantidad de consultas provienen de las páginas web, siendo su porcentaje de concreción de venta del 65%. Un 22% de las ventas corresponde a clientes reincidentes y el 13% restante a los demás medios.

Estos datos permiten conocer cuáles son los medios que el cliente prefiere para comunicarse con la empresa y en función de ello aplicar las estrategias de comercialización necesarias para aumentar la captación de clientes y los niveles de venta.

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando una página web que permita al cliente acceder a los sistemas de consulta y reserva on line de servicios turísticos, tales como hotelería, aéreos y alquiler de autos. Además, la web cuenta con información sobre destinos de manera que quien consulta pueda resolver la mayor cantidad de dudas. Desde la propia página se puede contactar vía chat con un agente del call center o bien enviar la solicitud y aguardar el contacto de éste para continuar con la gestión de su consulta.

Esta nueva página se adapta a las exigencias del nuevo cliente que necesita resolver las cuestiones referentes a su viaje de una manera más ágil, rápida y segura.

Para aquellos clientes que desean una atención más personalizada o que por las características de su viaje requieran un mayor asesoramiento, pueden comunicarse vía telefónica.

De esta manera se da al cliente la oportunidad de comunicarse con la agencia y programar su viaje según sus gustos y necesidades.

#### III.4. Presupuestación y armado de paquetes

Los agentes del call center están capacitados para presupuestar mientras se mantienen en línea con el pasajero. Sin embargo, dependiendo de la complejidad del paquete solicitado y de la cantidad de llamadas que haya en espera, se puede optar por tomar la consulta y volver a contactar al futuro cliente con el presupuesto finalizado. Es importante que si no es posible presupuestar en el momento, el consultante al menos obtenga un número de consulta antes de finalizar el contacto, para que, ante una posterior llamada, pueda solicitar la información bajo ese indicador y el agente que lo atienda tenga acceso inmediato a la misma.

##### III.4.1. Seguimiento y monitoreo del producto

Semanalmente los departamentos de marketing y ventas se reúnen con la supervisora del call center para analizar los datos que se han recogido de la semana anterior como ser:

- a) Informe de consultas / ventas que realiza el departamento de marketing en base a los

datos arrojados por el sistema back office. A través de dicho informe se detectan cantidad de consultas ingresadas por sucursal; cantidad de reservas concretadas a partir de las consultas; destinos consultados; temporada solicitada (baja, alta, fechas especiales como feriados y vacaciones de invierno, etc); y cuál fue el origen de la consulta (sitio web, circular, publicación en el diario, etc). Si bien este informe es una herramienta muy útil para poder conocer un poco más qué productos está demandando el público; sus datos no resultan ser 100 por ciento confiables puesto que existe un margen de consultas que no son cargadas por los vendedores en el sistema; o bien están cargadas pero la información es incompleta e imprecisa. Los supervisores de cada sucursal deben ser más rigurosos en este sentido y exigir el correcto cargado de cada consulta ingresada.

- b) Se analizan las repercusiones que han tenido las diferentes publicaciones en las redes sociales.
- c) Se plantean los compromisos comerciales que deben cumplir con algunos proveedores y prestadores de servicios para seguir manteniendo los niveles de productividad requeridos.
- d) Se hace una revisión de los cupos (aéreos, hoteleros) que aún están disponibles y que deben ser vendidos.
- e) Se analizan propuestas de los operadores que puedan ser atractivas.
- f) Tendencias actuales
- g) Análisis de productos de la competencia
- h) La apertura de nuevos mercados

- Diseño de paquetes estandarizados:

A raíz de dichos análisis y revisiones se eligen cuáles serán los paquetes que se publicarán en los diferentes medios.

El encargado del diseño y confección de los paquetes es el departamento de producto el cual cuenta con un sector de paquetes internacionales y otro sector de paquetes nacionales.

El Gerente General y/o Gerente de Ventas se encarga de negociar condiciones y firmar acuerdos comerciales con proveedores y los contratos que surjan de esas negociaciones son enviados al área Producto, incluyendo las tarifas, condiciones y vigencia. Periódicamente (cada 6 meses o cuando fuere necesario) se realiza una evaluación de operadores y proveedores<sup>17</sup> para analizar su desempeño y en las reuniones de venta semanales podrá tratarse la incorporación, reincorporación o eliminación de uno o más de estos operadores al registro. Para que los operadores y proveedores sean aceptados, previamente deben pasar por una evaluación de calidad confeccionada por la propia agencia.

La necesidad de diseñar un nuevo producto puede provenir del mismo departamento, de Gerencia General y/o Gerencia de Ventas; como también de cualquier miembro de la organización, proveedor o cliente.

Para armar los paquetes se toma en cuenta aspectos relacionados con la oferta, es decir, tiempo necesario y recomendable de estancia en el lugar, accesibilidad, oportunidades recreativas que ofrezca el destino, entre otros aspectos. Sin embargo, salvo casos excepcionales<sup>18</sup>, los paquetes pueden armarse y/o modificarse en función a los requerimientos del cliente.

- Diseño de paquetes a medida:

Los vendedores tienen la tarea de identificar y documentar la petición del pasajero teniendo en cuenta las características del producto deseado (por ejemplo la categoría de hotel, la clase en vuelos, el tipo de cabina en cruceros, traslados en servicio privado o regular, etc.). Entre las opciones posibles prioriza la contratación de proveedores que lleven a cabo prácticas para reducir el impacto ambiental que se pudiera generar en el desarrollo de sus actividades y en

---

17 Operadores: en el manual de procedimiento de la agencia se entiende por operador tanto a aquellos prestadores de servicios turísticos (compañías aéreas, compañías de cruceros, hoteles, cadenas hoteleras, servicios receptivos, etcétera) como a los operadores turísticos (otros mayoristas); y por Proveedores se entiende a prestadores de servicios externos no relacionados directamente con la intermediación de servicios turísticos.

18 Cuando se trate de paquetes armados con cupos aéreos o salidas grupales que no permitan modificaciones.

función a la solicitud del cliente, el vendedor realiza un análisis y diseño técnico de las alternativas, incluyendo la cotización de los servicios de acuerdo a las condiciones de cada operador/prestador.

En la elección de operadores y proveedores para los paquetes que se armen (tanto estandarizados como a medida) tienen prioridad aquéllos con los que se mantengan relaciones comerciales directas (sin intermediarios) y los que den un mayor nivel de comisión. También se toman en cuenta los canjes publicitarios que puedan existir.

Los más de 30 años en el mercado le han permitido mantener una fluida relación con prestadores de servicios, pudiendo ofrecer así una variada gama de opciones en lo referente a alojamiento, transportes, excursiones y demás servicios, asegurando la calidad en la prestación de los mismos.

Para unificar los criterios de cotización y evitar que se produzcan errores tanto en el departamento de producto como en la fuerza de ventas, la empresa ha confeccionado una serie de planillas de cotización tanto para paquetes nacionales como internacionales. De esta manera los paquetes pueden ser cotizados de manera correcta incluyendo todos los impuestos, comisiones y gastos de reserva que correspondieren.

Para determinar las tarifas, una vez establecidos los costos, la Dirección de la empresa fija un margen de utilidad. El costo dividido  $(100 - \text{el margen de utilidad determinado}) / 100$  establece la tarifa. El precio de venta es verificado con el mercado y en el caso de no dar una tarifa competitiva se evalúa y ajusta el margen de utilidad. Las tarifas son expresadas siempre por persona en base doble o en la base que se indique, son finales por la totalidad de servicios incluidos en el paquete.

Cada paquete es registrado bajo un nombre, un código, una revisión y una fecha de vigencia. Por cada nuevo paquete se confecciona un instructivo, conforme a un modelo estipulado para tal fin.

La Gerencia General, Gerencia de Ventas y/o Marketing tienen la facultad de modificar y/o aprobar y liberar a la venta un nuevo paquete, o una nueva revisión de un paquete. Una vez aprobado, el departamento de Producto envía el instructivo del nuevo paquete al responsable de subir la información al sitio web. Los vendedores tienen pleno acceso a los paquetes vigentes, pudiendo ver los instructivos de cómo fueron cotizados y qué operadores y proveedores fueron elegidos en el armado de los mismos.

Se hace un seguimiento a cada cotización dentro de un plazo de 48 horas hábiles de enviada la misma y se registra en el sistema back office. Si la cotización es rechazada por el cliente debe indicarse el motivo y darle cierre a la misma. Caso contrario, si deriva en reserva se pasa a la siguiente etapa.

### **III.5. El Call Center y la gestión de reservas**

Una vez que el cliente ha elegido el paquete turístico, el vendedor debe comenzar la gestión de reserva.

El primer paso es generar en el sistema back office Aptour el file correspondiente que deriva de la consulta inicial del cliente. El file debe contar con la siguiente información:

- Identificación del pasajero: nombre, apellido, fecha de nacimiento, tipo y número de documento, nacionalidad en función del/los servicios contratados.
- Datos comerciales del cliente para facturación
- Servicios solicitados: Itinerario (origen, destino, recorrido, fechas y horarios); Medios de transporte (tipo, categoría, fechas y horarios); Alojamiento (clase y categoría del establecimiento, tipo y cantidad de habitaciones, servicios incluidos);
- Teléfono de contacto del cliente en caso de emergencia
- Condiciones, modos y fechas de pago
- Los servicios son reservados: A través de un GDS en el caso de aéreos y por escrito a un operador / prestador de servicios turísticos. Si la reserva fuere on line, será necesario contar con un mail de confirmación de los servicios contratados.
- A medida que se reciban las confirmaciones se procederá a la carga en sistema Aptour,

cuando corresponda: Localizador; Número de confirmación; Referencia; Condiciones informadas (fecha de vencimiento, monto o porcentaje en concepto de seña), si corresponde.

En todos los casos en que alguno/s de los servicios no esté disponible, el vendedor ofrece otras alternativas similares en precio y categoría.

Una vez que la reserva está confirmada en su totalidad, se procede al envío de los detalles de dicha confirmación con la misma información generada en el file del cliente.

El departamento de call center cuenta con un modelo de confirmación completo que es utilizado por todos los agentes para unificar la información brindada al cliente y evitar así omitir datos que sean relevantes para la contratación. Que el cliente pueda contar con toda la información sobre su viaje ayuda a aumentar el grado de confianza hacia este tipo de compra no presencial.

Se da por formalizada la venta una vez se obtiene la conformidad del cliente sobre los servicios ofrecidos y se obtiene la confirmación de cada uno de dichos servicios por parte del / de los prestador/es implicados en el paquete.

FIGURA N° 13: Cargado de reserva

The screenshot shows a software window titled "Reserva" with the following elements:

- Form Fields:** Reserva, Nombre, Paxe (C: 0, I: 0, In: ), Out, Cliente, Vend. (dropdown), Fec. Vto. (//), Detalle, Emisiva (dropdown), Minorista (dropdown), Depto (VTA TELEFONICA), Oper. (dropdown), CoT. (8.52), Prom. (0810).
- Checkboxes:** Reserva, Cobros, Facturas, Operador, Comisión.
- Text Fields:** Sucursal (1), Apertura (08/09/14), Grupo de Res.
- Toolbar:** Paxe, Servicios, Aéreos, Prev. Cob., Emails, Vouchers, Cierre, Rec. Fac., Cta. Cte., Operador, Impresión, Pedidos, Salidas, Correo, Rooming, Micro.

Fuente: Suministrado por la empresa estudiada

### III.6. Medios de cobro y facturación

En cuanto al cobro de los servicios la empresa ofrece al cliente la posibilidad de un pago en efectivo a través de depósito o transferencia bancaria, informando en la confirmación de reserva los datos necesarios en cada caso. Por otro lado, brinda la opción al cliente de abonar su viaje por medio de pago electrónico, utilizando los planes de financiación sin interés que ha convenido directamente con diferentes bancos, o bien, facilitando la aplicación de los planes de financiación que ofrecen las compañías aéreas o los operadores turísticos con los cuales ha contratado los servicios.

A medida que el cliente va realizando pagos parciales, se le entrega un recibo por cada uno de ellos. Una vez abonada la totalidad de su viaje, se le emite la factura correspondiente (Consumidor Final, Responsable Inscripto, Monotributo) según los datos que el propio pasajero ha



brindado para este fin. Para el caso de servicios contratados en el exterior, el importe equivalente a la Percepción AFIP 3550 es cargado al CUIT / CUIL del pasajero para que éste tenga la oportunidad de recuperarlo. La factura emitida es electrónica, por lo cual desde el call center puede ser enviada vía e-mail al cliente.

### **III.7. Emisión y entrega de vouchers electrónicos**

Una vez abonada la totalidad del viaje se procede a la emisión y envío del/los voucher/s vía correo electrónico. En caso que el pasajero no cuente con e-mail o prefiera los vouchers impresos, los mismos son enviados a la sucursal y entregados de manera física.

Cada voucher debe incluir la siguiente información:

- Nombre completo del titular de la reserva
- Cantidad de personas involucradas en la reserva
- Tipo de servicio (alojamiento, traslados, excursiones)
- Fechas de vigencia del servicio
- Observaciones específicas del servicio (en caso de un hotel puede indicarse los horarios de ingreso y de salida; si fuere una excursión de puede indicar el día y la hora en la cual se ha programado la realización de la misma, entre otras cuestiones).
- Operador y prestador del servicio

### **III.8. Relación entre Call Center y servicio de Post Venta**

La empresa asiste a todo aquel pasajero que, ya sea por motivos del prestador de servicios o externos a éste, pudiere verse afectado durante la prestación de los servicios contratados (son ejemplo de estos motivos huelgas sindicales, sobreventa (overbooking) de los prestadores de servicios, reprogramaciones de vuelos, etc.), procurando una inmediata solución en cada situación.

La empresa realiza encuestas de opinión de sus pasajeros, como evaluación de la satisfacción del cliente, una vez que el mismo ha regresado del viaje contratado. La encuesta se realiza por medio digital (mail o página web), a través de un link que es enviado a cada cliente.

A través de la encuesta los clientes tienen la posibilidad de hacer una evaluación de cada uno de los servicios contratados (aerolíneas, hoteles, cruceros, otros servicios), así como de la atención recibida por los empleados de la empresa. La calificación se hace con un puntaje del 1 al 10, siendo 1 muy insatisfecho y 10 muy satisfecho.

La encuesta tiene además un espacio designado a las sugerencias que los clientes deseen realizar.

Los agentes del call center pueden contactar directamente a sus clientes brindando un servicio más personalizado, escuchando las sugerencias, inquietudes, agradecimientos y también quejas que pudiera haber por el servicio contratado.

Las respuestas de los clientes llegan directamente al sector de Calidad y se bajan del servidor en formato Excel para su posterior evaluación.

Ésta es una valiosa fuente de información ya que permite conocer la percepción que tienen los clientes sobre los servicios ofrecidos por la empresa, y a partir de allí, pueden realizarse las modificaciones que resulten necesarias para mejorar el servicio; o bien, afianzar los productos y servicios que son especialmente valorados por los clientes.

Para lograr clientes fieles los agentes del call center se mantienen en continuo contacto con sus clientes actuales y futuros, enviando los circulares, los news letters o bien realizando llamadas periódicas para ofrecer alternativas de viajes que consideran pueden llegar a serle de interés al cliente.

### III.9. Generación de valor en el call center

Luego de conocer cómo se organiza y funciona un call center, pueden destacarse algunos puntos que resultan ser especialmente valorados por los clientes. Si bien puede resultar subjetivo, la propia experiencia acredita que los clientes valoran:

- \* La posibilidad de contar con numerosos medios de contacto para realizar sus consultas;
- \* La accesibilidad en la comunicación telefónica.
- \* La amplitud horaria para la atención al público, que supera la ofrecida por las oficinas de venta al público.
- \* La posibilidad de contactarse mientras se encuentra de viaje, aún los fines de semana. Ello les da una mayor tranquilidad ante inconvenientes e imprevistos que puedan surgir, ya que siempre encontrará un agente del call center dispuesto a ayudarlo;
- \* La atención telefónica sigue siendo personalizada y profesional;
- \* La comodidad que implica poder organizar su viaje desde su propia casa u oficina;
- \* La agilidad en el proceso de cotización gracias al acceso que tienen los vendedores a los instructivos de cada paquete, pudiendo modificarlos y adaptarlos a las necesidades del cliente.
- \* La versatilidad de los agentes para responder todo tipo de consultas.
- \* La claridad en la información plasmada en los presupuestos y confirmaciones de reservas, indicando las condiciones de contratación (cancelaciones, penalidades), lo cual aumenta el grado de confianza del cliente hacia la empresa.
- \* Cotizaciones con precios finales. Este punto es de gran valor para los clientes que temen encontrarse luego con impuestos y gastos adicionales.
- \* La gran variedad de opciones de financiación sin interés y comodidad y seguridad en los pagos electrónicos.
- \* La posibilidad de obtener los vouchers y facturación de manera electrónica, sin tener que acercarse a una sucursal.
- \* Contención hacia el pasajero durante todo el proceso de venta.
- \* Atención post venta personalizada, escuchando las sugerencias e inquietudes de los pasajeros y elevando al sector correspondiente las quejas y sugerencias que surgieren.
- \* Mantenimiento de un contacto continuo entre vendedor y cliente.

# **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se ha podido conocer el funcionamiento sistémico de las agencias de viajes y su relación con el contexto en el que están insertas.

Este abordaje ha permitido obtener un conocimiento global e integrado de cada uno de los componentes involucrados en la actividad cotidiana de las agencias comprendiendo el contexto político, económico, social y tecnológico que influye en ellas y direcciona los caminos que deben seguir para adaptarse a los cambios.

En este aspecto, la tecnología de información y comunicación (TIC) – especialmente Internet - se ha constituido como una gran influencia sobre las agencias pues las fuerza y motiva constantemente a incorporar y aplicar nuevas tecnologías que les permitan crear nuevos productos y servicios, innovar sobre formas de gestión y disponer de nuevos modos de obtener y procesar información.

Las TIC colaboran en varios aspectos en la relación del cliente con la agencia de viajes. Por un lado, favorece la interacción entre ambos posibilitando la participación del consumidor en el desarrollo del producto. Por otro lado, permiten que se genere un flujo de información en un espacio y tiempo muy reducido, prácticamente de manera instantánea, y al acceso a bases de datos distantes físicamente gracias a la interconexión de las tecnologías. Las TIC colaboran además en el trabajo en equipo ya que varias personas en distintos roles y puestos de trabajo pueden conectarse para lograr la consecución de una determinada meta común. Otro aspecto destacable de las tecnologías de información y comunicación es la accesibilidad que tienen a ellas todos los sectores sociales, culturales y económicos.

Las TIC posibilitaron una revolución en el procesamiento de la información que dio lugar a la redefinición de las formas tradicionales de producción. La integración de las tecnologías de la comunicación y del software ha permitido reemplazar el trato directo con los clientes (face-to-face) por un nuevo tipo de intermediación que se realiza a través del teléfono (voice-to-voice) y de Internet, favoreciendo el desarrollo de otros medios de comunicación como, por ejemplo, los Call Center.

La competitividad de una empresa está determinada por el conocimiento que tenga de su entorno y de su capacidad de respuesta ante los cambios en el mismo. Por lo tanto, puede concluirse que las TIC favorecen al aumento de competitividad de las empresas pues colabora en la reducción de errores y la creación de nuevas funcionalidades que facilitan el trabajo tanto de posicionamiento de la oferta por parte de las compañías, como de búsqueda y adquisición por parte del usuario final. Es por ello que las TIC son percibidas como un factor crucial en la formulación estratégica del sector turístico, convirtiéndose en un instrumento fundamental para afrontar los cambios que se produzcan en el mercado.

El análisis ambiental de las agencias de viajes ha permitido identificar una serie de amenazas competitivas a las cuales están expuestas:

- Amenaza por la presencia de nuevos competidores, principalmente por el surgimiento de las agencias de viajes online. En general las agencias tradicionales tienen dificultades para reestructurar toda su organización y posicionarse en el mercado online.
- Los compradores tienen un poder cada vez mayor a la hora de negociar los precios y ello se debe al acceso que tienen a la información y al amplio conocimiento sobre la oferta, lo cual los lleva a solicitar descuentos y a poner condiciones en los precios establecidos por las agencias.
- Los proveedores son también grandes negociadores de precios al exigir que las agencias cumplan con los acuerdos comerciales en cantidad de plazas vendidas para mantener los precios acordados.
- Existe además una gran rivalidad entre los competidores existentes, poniendo a las agencias en estado de alerta ante los productos y servicios ofrecidos por su competencia.

Para superar estas amenazas las agencias de viajes pueden adoptar diferentes estrategias o caminos que las lleven a generar valor a sus clientes.

Para poder obtener un conocimiento real sobre este tema es que se recurrió al estudio de caso de una agencia de viajes de la ciudad, el cual ha permitido advertir qué tipo de estrategias ha

adoptado la agencia analizada para fortalecer su presencia en el mercado, y así, poder identificar las ventajas competitivas que brinda el sector del call center de dicha agencia.

Se ha definido al call center como centro de contacto, asesoramiento, venta y atención post-venta que utiliza al teléfono como medio de comunicación principal gestionado por personas capacitadas, en conjunto con los recursos físicos y tecnológicos necesario y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados para atender las necesidades de los clientes con el objeto de atraerlo y fidelizarlos a la empresa.

Su implementación es posible en toda agencia que cuente con una estructura flexible, pues todo call center puede iniciarse con pocos recursos e ir creciendo según la demanda y la capacidad de adaptación de la empresa.

La composición de un call center es relativamente sencilla y puede ubicarse prácticamente en cualquier lugar. Se requiere:

- Una central telefónica que centralice y distribuya los llamados entre los agentes;
- Una base de datos: Donde se almacene la información sobre los clientes;
- Estaciones de trabajo de los agentes que incluyan teléfono, computadora con conexión a Internet y auriculares con micrófonos (headset) conectados a los interruptores telefónicos;
- Recursos humanos profesionales y adecuados para el puesto;
- Contar con las conexiones adecuadas, ya que el ancho de banda es la principal restricción para este tipo de actividad.

Los call center pueden ser de tipo inbound (llamadas entrantes) o de tipo outbound (llamadas salientes). La mayoría de los call centers, como el estudiado en esta monografía, son mixtos para poder establecer un contacto permanente con los clientes, a través de una atención personalizada.

Analizar el funcionamiento del sistema call center, describiendo cada una de las etapas intervinientes en la elaboración y venta de los paquetes turísticos que son ofrecidos por la agencia, hizo factible la comprensión de su capacidad como generadora de valor para el cliente, pues en cada fase se destacan puntos que diferencian a la agencia de sus competidores on line.

En este punto puede decirse que la principal estrategia adoptada por la agencia analizada es la de diferenciación, pues a través del call center ha creado un servicio especial y único que, a pesar de la virtualidad del contacto, logra una atención, contención y asesoramiento personalizado con el cliente; lo cual no ocurre con las agencias íntegramente on line.

Al tratarse de una empresa de renombrado prestigio con presencia tanto a nivel local como regional y nacional, la diferenciación actúa como barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de los clientes respecto a la marca, a la calidad de sus productos y al plus que le otorga el incrementar servicio al cliente.

Se concluye que el call center ofrece ventajas competitivas generando valor para sus clientes en los siguientes aspectos:

- **Reducción del riesgo percibido por el cliente en la compra del producto**
  - \* La claridad en la información plasmada en los presupuestos y confirmaciones de reservas, indicando las condiciones de contratación (cancelaciones, penalidades), lo cual aumenta el grado de confianza del cliente hacia la empresa;
- **Acercamiento o accesibilidad de un producto**
  - \* La posibilidad de contar con numerosos medios de contacto para realizar sus consultas;
  - \* La accesibilidad en la comunicación telefónica;
  - \* La amplitud horaria para la atención al público, que supera la ofrecida por las oficinas de venta al público;
  - \* La comodidad que implica poder organizar su viaje desde su propia casa u oficina;
  - \* La agilidad en el proceso de cotización gracias al acceso que tienen los vendedores a los instructivos de cada paquete, pudiendo modificarlos y adaptarlos a las necesidades del cliente;
  - \* La posibilidad de obtener los vouchers y facturación de manera electrónica, sin tener que acercarse a una sucursal;
- **Personalización en la atención**

- \* La atención telefónica sigue siendo personalizada y profesional;
- \* La posibilidad de contactarse mientras se encuentra de viaje, aún los fines de semana. Ello les da una mayor tranquilidad ante inconvenientes e imprevistos que puedan surgir, ya que siempre encontrará un agente del call center dispuesto a ayudarlo;
- \* La versatilidad de los agentes para responder todo tipo de consultas;
- \* Contención hacia el pasajero durante todo el proceso de venta;
- \* Atención post venta personalizada, escuchando las sugerencias e inquietudes de los pasajeros y elevando al sector correspondiente las quejas y sugerencias que surgieren;
- \* Mantenimiento de un contacto continuo entre vendedor y cliente;
- **Precio**
  - \* Cotizaciones con precios finales. Este punto es de gran valor para los clientes que temen encontrarse luego con impuestos y gastos adicionales;
  - \* La gran variedad de opciones de financiación sin interés y comodidad y seguridad en los pagos electrónicos.

Como culminación de este trabajo puede decirse que la modalidad de venta por call center resulta ser una buena alternativa para aquellas agencias que cuenten con la estructura adecuada y sean capaces de adaptarse a las exigencias del cliente.

Se ha visto que la aplicación del comercio electrónico genera efectos en diversas áreas de la empresa y sin dudas las ventajas que aporta tanto en la operatoria de la empresa como al cliente son indiscutibles. Sin embargo, su principal carencia está en no poder otorgar al cliente una atención personalizada, sintiéndose éste inseguro y desconfiado ante las operaciones electrónicas. Es en este punto en el que ha pensado al call center como la alternativa para superar esta dificultad, pues utiliza los beneficios del comercio electrónico y las facilidades de la comunicación telefónica para sus operaciones agilizando los procesos de elaboración y ventas de paquetes turísticos, pero manteniendo el contacto personal con sus clientes. Esta es sin duda la mayor ventaja competitiva que tienen las agencias de viajes (sean de atención personal o telefónica), pues el contacto humano, el mirar a los ojos, el escuchar una voz segura y confiable siguen siendo los aspectos que las mantienen vivas.

## Bibliografía

- Acerenza, M. (1998). *Administración del turismo, Vol 1. Conceptualización y organización*. Editorial Trillas, México.
- Agueda, E, Millán, A & Collado, A. (2000). *Comercialización de productos turísticos en Internet: implicaciones para las agencias de viajes*. Cuadernos de CC.EE y EE, nº 39, pp 15-35.
- Aguilar, Romina Soledad (2010). *Tiempo compartido en el siglo XXI: estudio del sistema turístico de la actividad y oportunidades de mejora para su comercialización y administración*. (Monografía de Graduación), Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Beaufond, R (ca. 2000). *Marketing Turístico: Un enfoque digital estratégico integrado*. Venezuela.
- Boullon, R. (1978). *Planificación del espacio turístico*. Editorial Trillas, México. Cap 2.
- Buhalis, D. (1998). *Information technologies in the tourism industry*. *Tourism Management*. Citado en el artículo "Nuevas tecnologías en el sector turístico". Sin datos de autor. pp 4009-421
- Buhalis, D. (14 y 15 de mayo de 2013). Tendencias y retos de turismo electrónico en la era de las redes sociales. Seminario turismo y nuevas tecnologías. UNWTO. San José de Costa Rica. pp 5-16.
- Cánaves Galarce, M B. (2010). *El desarrollo de los sistemas de ventas turísticos en internet y la influencia de las redes sociales*. (Monografía de Graduación), Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Cárdenas Tabares, F. (1986). *Producto Turístico. Aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño*. Editorial Trillas, México DF.
- Chan, N. (1977). Circuitos turísticos. Programación y cotización. Universidad de Morón, Buenos Aires.
- Cuervo S Raimundo (1967). *El turismo como medio de comunicación humana*. Departamento de Turismo del Gobierno de México. pp 28.
- Del Bono, A (2005). *Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los Call Centers en Argentina*. 7º Congreso Nacional de estudios de trabajo, ASET. Buenos Aires.
- Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008). *Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call center offshore en Argentina*. Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas. Nº 10, vol. IX.
- Ferez, M. (2010). *Agencias de viajes: una especie en extinción*. (Tesina). Universidad Nacional del Comahue, Nuequen.
- Garralda Ruiz de Velazco, J. (1999). La cadena de valor. IE Business School. IE Business Publishing, Madrid, España.
- García Oro, E., Cruz Pérez, M & Leyva Velazquez, N. (2009). *La agencia de viajes: una empresa importante y poco conocida dentro del sector turístico actual*. Publicado en TURyDES, Vol 2, Nº 6.
- Henry, L. (2007). *Call centers terciarizados: Los desafíos para la organización de los trabajadores en una actividad económica emergente*. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.482/te.482.pdf>
- Hermida, J. (1983). *Ciencia de la administración*. Edición Universitaria. Cap XI.
- Jimenez Martinez, A. (sin fecha). *Una aproximación sistémica al turismo: implicaciones para la multi y la transdisciplinariedad*. Universidad del Caribe.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Primera edición. Editorial Pentrice- Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. (8va Edición). Editorial Esan.
- Krippendorf, J. (1971). *Marketing et Tourisme*, Editions Lang, Berna. pp 46
- Leiper, Neil (1981). *Toward a cohesive curriculum in tourism: The case for a Distinct Discipline*. *Annals of Tourism Research*, vol VIII, núm 1. pp 74

- McCarthy, J y Perreault, W. *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*, Tomo 1, 11ª. Edición, McGraw Hill. pp 47
- Molina, S.(1991). *Conceptualización del Turismo*. Editorial Limusa, México. Cap I.
- Moreno Gil, S y Aguiar Quintana T. (2006). *Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español*. Estudios y perspectivas del Turismo, Vol 15, nº4. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- OMT (1998). *Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo*. Manual Técnico N°1. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Oyarzún Méndez, E y Szmulewicz Espinosa, P. (ca. 2011). ¿Qué, cómo y a quién vender turismo?. Revista Gestión Turística nº 4. pp 27-49.
- Pérez Pérez M., Martínez Sánchez, A y Abella Garces, S. (2002). *El sector turístico y el comercio electrónico*. Boletín de ICE nº 2133. pp 31-41.
- Pérez Serrato, Judy Ximena (2003). *Las mipymes turísticas: cómo comercializar a través de la cooperación*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Petrantonio, S. (2009). *Análisis del impacto económico de las agencias de viajes emisivas tradicionales en Argentina en escenario contextual actual*. (Monografía de graduación), Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Ponziani, D. (sin dato). Estrategias de marketing online. El caso de las agencias de viajes en Argentina. (Tesis de grado).
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental, México.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental, México.
- Roitman, S, Lisdero, P & Marengo, L. (comp). (2010). *La llamada...El trabajo y los trabajadores de call center en Córdoba*. Jorge Sarmiento Editor, Universitas.
- Román Marqués, A. (2005). *Las nuevas tecnologías y el turismo. El proceso de desintermediación en el sector turístico*. I Jornadas Internacionales de Innovación Tecnológica y Derecho. Universidad de Granada.
- Sancho, A. (2001). Introducción al turismo. OMT. Cap 15 y 16.
- Rufin Moreno, R. (2002). *Las empresas turísticas en la sociedad de la información*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Slemenzon Rojo, C. (2004). *El rol del profesional en turismo en las agencias de viajes*. (Monografía de Graduación), Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Viscarri Colomer, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. XVI Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad Universitaria, México DF.

#### Normas y Leyes:

- Ley Nacional nº 18829 de Agencias de Viajes. Buenos Aires 06 de noviembre de 1970.
- Norma argentina de calidad para empresas intermediadoras de servicios turísticos IRAM-SECTUR 42910. Primera edición 2010.
- Proyecto de Ley. Estatuto para los teleoperadores de centros de atención de llamadas (Call Centers). N° de Expediente 5047-D-2013

#### Documentos electrónicos:

- Figueroa, S & Tenzer,S. (2004). Call Center: integración informática-teléfono para atención al cliente. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/material/callcaen.pdf> (05/06/2014).
- Paz, C. (2007) Habitos de consumo y tendencias de marketing. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/marketing/habitos-de-consumo-y-tendencias-del-marketing.htm> (13/9/2014).
- Sin datos de autor. Las nuevas tecnologías en el sector turístico. Recuperado de [https://www.mhe.es/universidad/economia/8448148878/archivos/general\\_colaboracion2.pdf](https://www.mhe.es/universidad/economia/8448148878/archivos/general_colaboracion2.pdf) (10/8/2014).
- Sin datos de autor. La estrategia competitiva. Comercio exterior. Feria Online. Recuperado de <http://www.educaguia.com/apuntesde/comercio/extrategiacompetitiva.pdf> (05/06/2014).



- <http://www.lanacion.com.ar/1388323-una-regulacion-para-call-centers> (Fecha de consulta 22 marzo 2014)
- <http://www.lanacion.com.ar/1398781-call-center-el-trabajo-que-te-quema-la-cabeza> (Fecha de consulta 31/8/2014)
- [http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/varios/2003/turismo\\_efectosdeinternet.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/varios/2003/turismo_efectosdeinternet.pdf) (Fecha de consulta 31/8/2014)
- <http://www.estudioperezmarzo.com.ar/index.php/notiblog/629-santa-fe-qcall-centersq-condiciones-de-salud-y-de-seguridad-de-los-trabajadores-codigo-de-buenas-practicas> (Fecha de consulta 31/8/2014)
- <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cee/ucm-t26532.pdf> (Fecha de consulta 31/8/2014)
- <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758> (Fecha de consulta 31/8/2014)
- [http://www.ceciet.com.ar/cet/uploads/imagen\\_articulo/27/27\\_uploaded\\_imagen2\\_1.pdf](http://www.ceciet.com.ar/cet/uploads/imagen_articulo/27/27_uploaded_imagen2_1.pdf) (Fecha de consulta 31/8/2014)
- <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/economia%20del%20turismo/DISTRIBUCION%20DE%20SERVICIOS%20TURISTICOS.PDF> (Fecha de consulta 31/8/2014)
- [http://www.conectapyme.com/files/estrategia\\_dieciseis.pdf](http://www.conectapyme.com/files/estrategia_dieciseis.pdf) (Fecha de consulta 31/8/2014)
- <http://www.betybyte.com/index.php/2013/04/el-nuevo-turista-cada-vez-es-mas-exigente-sabe-lo-que-quiere-y-donde-buscarlo/> (Fecha de consulta 13/9/2014)