

TRABAJO DE GRADO

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA DEPARTAMENTO DE OPERACIONES  
NACIONALES E INTERNACIONALES DE AVIATUR EN MEDELLIN

**Presentado Por:**

Luisa Fernanda Zapata Lopera

Gloria Rocío Jimenez Osorio

**Docente:**

Arturo Henao Torres

TECNOLOGICO DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MEDELLIN

2018

## TABLA DE CONTENIDO

### Tabla de contenido

Introducción .....	3
1. Planteamiento del problema.....	4
1.1 Formulación del problema .....	5
2. Justificación .....	5
3. Objetivo General.....	6
3.1 Objetivo Especifico .....	6
4. Marco Teórico.....	6
4.1 Evolución de la administración de operaciones.....	6
4.2 Definición de la administración de operaciones.....	8
4.3 Modelo de operaciones de las agencias de Viajes Mayoristas Versus Agencias Tradicionales.....	10
5. Diseño Metodológico .....	13
5.1 Método.....	14
5.2 Enfoque.....	14
5.3 Técnica.....	14
5.4 Fuentes de información.....	14
5.5 Tipos de preguntas.....	15
6. Diseño de la muestra .....	16
6.1 Población.....	16
6.2 Unidad Muestral .....	16
6.3 Marco Muestral .....	16
6.4 Muestral .....	16
7. Desarrollo de la investigación.....	16
8. Conclusiones.....	25
9. Recomendaciones.....	28
10. Bibliografía.....	31

## INTRODUCCIÓN

Aviatur S.A.S sede Medellín tiene actualmente 49 agencias vinculadas y 10 propias en la ciudad, alrededor de 117 agentes de viaje realizan ventas a clientes vacacionales. Aviatur a su vez cuenta con un departamento de operaciones en Medellín, el cual se encarga de hacer más fácil esa labor para los asesores de cada oficina, gestionando toda la parte de diseño de producto, presupuestos de viaje, generar la mejor utilidad en cada negocio, la logística, coordinación de itinerarios, tarifas, negociaciones, facturación, asesoría en todos los destinos y soporte integral a todos estos agentes de viaje que actualmente laboran en la compañía. Pero, en el mercado existen operadores mayoristas, que son proveedores de servicios de viaje que se especializan en destinos específicos y brindan valores agregados a los asesores, que hacen que dichos asesores prefieran comprar con ellos, por lo cual se convierten en la competencia más directa del departamento de operaciones de Aviatur Medellín.

Si bien nuestro plan de mejoramiento va dirigido a investigar todos los factores que están afectando la productividad y operatividad del departamento de operaciones nacionales e internacionales de Aviatur Medellín con el fin de presentar estrategias e ideas que generen cambios positivos, que ayuden a minimizar tiempos y a optimizar recursos con el fin de ser más eficientes y eficaces con el cliente interno (Asesores de todas las oficinas Aviatur Medellín). Es importante conocer en primera instancia en qué consiste dicho departamento de operaciones nacionales e internacionales de Aviatur Medellín actualmente, cómo opera, cuales son los procesos que se experimentan mediante una gestión.

## **1. Planteamiento del problema**

Debido a que Aviatur S.A.S sede Medellín tiene actualmente 49 agencias vinculadas y 10 propias en la ciudad, sin contar a los asesores que atienden empresas y todo tipo de corporativo, alrededor de 117 agentes de viaje realizan ventas a clientes vacacionales, viajes nacionales e internacionales de todo tipo; Aviatur cuenta con un departamento de operaciones en Medellín, el cual se encarga de toda la parte de diseño de producto, presupuestos de viaje, cuidar la utilidad de cada oficina en reserva de cada viaje, logística, coordinación de itinerarios, tarifas, negociaciones, facturación, asesoría en todos los destinos y soporte integral a todos estos agentes de viaje que actualmente laboran en la compañía. Pero, en el mercado existen operadores mayoristas, que son proveedores de servicios de viaje que se especializan en destinos específicos, por lo cual tienen muchas veces tarifas más competitivas que el departamento de operaciones de Aviatur y por lo cual se convierten en la competencia más directa. Por lo general, los asesores de Aviatur prefieren comprar con estos operadores mayoristas que con su propio dpto. de operaciones. Los asesores expresan que su departamento tiene muchas falencias en cuanto a tiempos de respuesta, veracidad en la información, costos altos y adicional a eso existen otros factores determinantes, como el tema de incentivos que estos operadores mayoristas les brindan, tarifas de agente para viajes personales, invitaciones a FAM (Viajes que realizan entre aerolíneas, hoteles y operadores con el fin de premiar a los mejores vendedores de las agencias e incentivarlos conociendo los destinos) Además de que son rápidos con las respuestas. Todo lo anterior en conjunto ha logrado que los asesores tengan preferencia de comprar con operadores mayoristas

incluso cuando estos le brindar menor utilidad de la que operaciones Aviatur puede ofrecer.

Uno de los mayores intereses de la gerencia en el momento es que el departamento de operaciones logre cautivar a los asesores y que a través de buenas tarifas, tiempos prudentes de respuesta, control de las solicitudes, calidad, pro actividad y certeza en la información se logre cerrar el mayor número de ventas directamente con Aviatur, sin embargo todos esos factores son precisamente en los cuales está fallando actualmente y desde hace un tiempo atrás el departamento de operaciones.

### **1.1 Formulación del problema:**

Cuáles son los temas a abordar y qué estrategias se deben implementar en un plan de mejoramiento con el fin de solucionar temas de logística, tiempos de respuesta, control, estadísticas, calidad y veracidad en la información que brinda el departamento de operaciones nacionales e internacionales de Aviatur sede Medellin a todos sus agentes de viaje?

## **2. Justificación**

La investigación a la cual dará lugar este proyecto, pretende generar un plan de mejoramiento que además de solucionar todas las dificultades y falencias que actualmente se evidencian en el departamento de operaciones Aviatur Medellin

Es importante en la investigación establecer para la organización Aviatur estadísticas y reportes que permitan un panorama claro y preciso de la situación y de esta forma puedan brindar su aval para llevar a cabo el plan de mejoramiento que a lo largo de esta investigación se planteará.

Dejar un precedente de un estudio de mercado interno, con el fin de identificar las falencias de una forma clara y precisa.

### **3. Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoramiento al departamento de operaciones Nacionales e internacionales de la empresa aviatur en la ciudad de Medellín.

#### **3.1 Objetivos específicos**

- Elaborar la descripción del área de operaciones de la empresa Aviatur.
- Realizar el diagnóstico al área de operaciones para identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades en cuanto al servicio que prestan.
- Analizar el porcentaje de las ventas que realizan los operadores mayoristas versus el departamento de operaciones de Aviatur
- Realizar actividades de benchmarking a los operadores mayoristas externos, con el fin de conocer cuál es su estrategia de mercadeo y ventas.

### **4. Marco Teórico**

#### **4.1 Evolución de la administración de operaciones:**

Entre los autores más destacados en la administración científica encontramos los de Frederick Taylor; lo aportes de Henri Fayol, padre de la teoría administrativa operacional moderna, y los estudios que Elton Mayo.

Taylor, se enfocaba en la racionalización del trabajo en el nivel operacional, estudio de tiempos, movimientos, énfasis en la planeación y el control.

Henry Fayol, Fue el que dividió las actividades industriales en seis grupos: Técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. En donde dio más énfasis en la enseñanza de la administración. Por lo cual diremos que formulo 14 principios de la administración, temas referentes a la autoridad y responsabilidad, unidad de mando, la cadena jerárquica.

Elton Mayo, La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración.

Resumen de la historia de la administración de operaciones:

DÉCADA	CONCEPTO	INSTRUMENTO	ORIGINADOR
1910	Principios de la administración científica Psicología industrial Línea móvil de montaje Tamaño del lote económico.	Conceptos y práctica formales del estudio de tiempos Estudio de movimientos Gráfica de programación de actividades Tamaño del lote económico aplicado al control de inventarios.	Frederick W. Taylor (USA) Frank y Lillian Gilbreth (USA) Henry Ford y Henry L. Gantt (USA) F. W. Harris (USA)
1930	Control de calidad Estudios de Hawthorne sobre la motivación de los trabajadores	Muestreo y tablas para el control estadístico del control de la calidad Muestreo de actividades para el análisis del trabajo	Walter Shewart, H.F. Dodge y H.G. Romig (USA) Elton Mayo (USA) y L.H.C. Tippett (GB)
1940	Equipos multidisciplinarios para enfoques de problemas de sistemas complejos	Método simplex para la programación lineal	Grupos de investigación de operaciones (GB) y George B. Dantzig (USA)
1950 – 1960	Enorme desarrollo de herramientas para la investigación de operaciones	Simulación, teoría de la fila de espera, teoría para la toma de decisiones, programación matemática, programación de proyecto para las técnicas PERT y CPM	Muchos investigadores de Estados Unidos y Europa Occidental
1970	Utilización generalizada de las computadoras en los negocios Productividad y calidad de los servicios	Programación del taller, control de inventarios, pronósticos, administración de proyectos, MRP Producción en masa en el sector de los servicios.	Encabezada por los fabricantes de computadoras, IBM: Joseph Orlicky y Oliver Wight principales innovadores del MRP (USA) Restaurantes McDonald's
1980	Paradigma de la estrategia de producción Producción esbelta, JIT, TOC y automatización de la fábrica Producción sincronizada	La producción como un arma para la competencia Kanban, poka – yokes, CIM, FMS, CAD/CAM, robots, etc. Análisis de cuellos de botella, OPT, teoría de las restricciones.	Cuerpo docente de Harvard Business School (USA) Tai-ichi Ohno de Toyota Motors (Japón), W.E. Deming y J.M.Juran (USA) y disciplinas de la ingeniería (USA, Alemania y Japón) Eliyahu M. Goldratt (Israel)
1990	Administración por la calidad total Reingeniería de los procesos de la empresa Calidad six – sigma Empresa electrónica Administración de la cadena de suministro	Premio Baldrige a la calidad, ISO 9000, desarrollo de la función de la calidad, ingeniería concurrente y valor, paradigma de la mejoría continua. Paradigma del cambio radical Instrumentos para mejorar la calidad Internet, World Wide Web SAP/R3, software cliente/ servidor	National Institute of Standards and Technology, American Society of Quality Control (USA) e International Organization for Standardization (Europa) Michael Hammer y grandes despachos de asesoría (USA) Motorola y General Electric (USA) Gobierno de (USA), Netscape Communication Corporation y Microsoft Corporation

## 4.2 Definición de la administración de operaciones:

Para Wild (1983), el concepto de administración de operaciones es la gestión de las actividades productivas, pero dentro del entorno fabril, lo que deja por fuera las actividades productivas que no son de manufactura. (Zuñiga, )

El concepto de administración de operaciones ha evolucionado a lo largo del tiempo, ya no se enfoca solamente en la producción, sino que busca la integración de todas las áreas de la empresa.

“El área de operaciones tiene la responsabilidad de suministrar el producto o el servicio de la organización. Los gerentes de operaciones toman decisiones respecto de la función de operaciones y sus relaciones con otras funciones. Los gerentes de operaciones planean y controlan el sistema de producción y sus intereses dentro de la organización y con el ambiente externo”. (Zambrano, 2011).

Un sistema de operaciones permite la interacción en el proceso de transformación Internos tales como la administración, la ingeniería, el mercadeo, las ventas, las finanzas, los recursos humanos y la contabilidad. Estas funciones a su vez interactúan con el ambiente externo como los clientes, distribuidores, proveedores, la comunidad y el gobierno. Apuntándole al objetivo organizacional de las empresas. Revista latinoamericana de administración, pág. 3, (2005)

En la siguiente figura se muestra la interacción de las diferentes áreas dentro de las organizaciones.



De acuerdo a lo anterior, es posible argumentar que la estrategia de operaciones debe responder tanto a la estrategia de la organización como mostrar consistencia interna en

las tomas de decisiones hechas respecto a operaciones a través del tiempo. Resulta así que la estrategia de operaciones es el proceso que procura alinear a operaciones con la estrategia de la organización y con las estrategias de las otras áreas. Cuando existe una estrategia de operaciones, es de esperar un conjunto de decisiones lógicas; mientras que en el caso de no contar con dicha estrategia se esperará un conjunto de decisiones sin mayor coherencia.

### **4.3 Modelo de operaciones de las agencias de Viajes Mayoristas Versus Agencias tradicionales**

Con el fin de contextualizar que es una agencia de viajes mayorista y una tradicional a continuación el significado de los términos:

Las agencias de viajes Mayoristas: son las que organizan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su venta a las minoristas. Las mayoristas no pueden ofrecerlos directamente al consumidor, por lo tanto son las minoristas quienes las ofrecen. [aprendeonline.edu.co](http://aprendeonline.edu.co), Pag. 2. Tema 1 (2015).

Una agencia de Viajes tradicional es aquella empresa privada que hace de intermediaria entre sus clientes y determinados proveedores del rubro viajes, tales como aerolíneas, hoteles, cruceros, entre otros, ofreciéndoles a los primeros mejores condiciones de contratación en los viajes que desean emprender. Definición ABC, Agencias de viaje, Parr. 1. (2007)

Con la intención de enmarcar el estado actual de la competencia entre las agencias de viaje virtuales y tradicionales, en este caso puntual se busca determinar los impactos que ha tenido la empresa de viajes Aviatur sede Medellín, quien es una empresa

posicionada en el momento, sólida y competitiva en el mercado actual del turismo con el auge de dichas agencias virtuales.

Si bien, se dice que la industria del turismo comenzó a estar de cierto modo en guerra por el boom tan grande que en los últimos años están teniendo los portales web de viajes quitando participación y clientes a las empresas de viaje tradicionales,

La relevancia de Internet en las decisiones de viaje y la adaptación al uso de nuevas tecnologías contribuyen directamente con las estrategias de mercado de las empresas turísticas (Pinto de Farias, Costa, & Costa Perinotto, párr. 4 (2007)).

Por tal razón, Aviatur Medellín ha tenido que implementar diversas estrategias, sobretodo enfocadas al tema del servicio y generar valores agregados que puedan ser preferidos por un cliente al momento de buscar su mejor opción de viaje. También ir en busca de mejores negociaciones con los hoteles, aerolíneas y operadores en cada destino, tratando de conseguir competir con los precios tan competitivos que tienen los portales web para viajes y los operadores mayoristas en la ciudad.

Periódico El Tiempo, parr. 3, (2010) Hace 3 años, ingresó al mercado una OTA llamada DestinoJet, la cual destacó una herramienta que le permite al usuario ingresar su presupuesto de viaje y recibir un listado de destinos a los que puede volar con ese dinero en cuestión de minutos.

También tiene una herramienta llamada: “Cuándo volar”, en la que el sistema muestra las fechas en las que será más económico viajar a un lugar. Así el cliente encuentra un destino que se ajusta al presupuesto y a las fechas”. Herramientas como éstas son las que afectan a las agencias de viaje convencionales, porque desarrollan posibilidades de inmediatez, seguridad y preferencia a un viajero.

Lo anterior en parte ha sido un punto negativo para Aviatur, ya que mientras otros operadores mayoristas y agencias de viajes le brindan una solución o propuesta al cliente en cuestión de segundos, a un agente de viajes con las herramientas convencionales que actualmente tiene Aviatur le podría demorar varias horas).

Otro de los factores con los que Aviatur se ha visto afectado con la competencia, ha sido la contratación de personal. Esto ha generado que hoy en día no sea tan necesario contratar más personal, de hecho en la actualidad es un tema esporádico.

Si bien en el mercado actual los diferentes operadores mayoristas son la competencia más directa y están haciendo que los asesores de Aviatur y que los mismos clientes los prefieran, el respaldo que ofrece Aviatur con 60 años en el mercado y ser miembro del programa internacional “Virtuoso” ofrece un servicio diferencial y de categoría.

Las agencias de viajes mayoristas no tienen contacto directo con el cliente, siempre se realiza a través del asesor de viajes de cada agencia. Sin embargo, como se evidencia en el siguiente cuadro, en un estudio de integración realizado por Anato en 2012, se evidencia que desde hace 6 años tiene más participación en el mercado las agencias de viaje que las mayoristas, sin embargo, cada año van teniendo más acogida por los diferentes agentes de viaje por el tema de precios, porque tienen negociaciones puntuales con las aerolíneas y pueden ofrecer precios más bajos que los que actualmente ofrece el mercado.

Diagrama No. 1  
Participación por tipo de prestadores a enero de 2012



Fuente: Estudio integración AVIATUR – NEXO TOURS, Res. 73811 de 2013, a folio 14, basada en Compendio de estadísticas turísticas de ANATO, 2012.

Dando continuidad a los objetivos de esta investigación, cabe resaltar que en este momento la gran problemática que existe en Aviatur Medellín, es que el departamento de operaciones nacionales e internacionales que fue designado por la compañía con el fin de cerrar todas las ventas posibles a través de Aviatur y no con agencias mayoristas, porque claramente el tema de utilidad y rentabilidad de la empresa se ve beneficiada en esos casos, lo contrario que sucede cuando los planes los compran directamente con las agencias mayoristas porque el porcentaje de utilidad para la empresa es casi nulo. La perspectiva que tienen en este momento los asesores de Aviatur al respecto es que el departamento de operaciones es demorado, no es oportuno con sus respuestas, no les hace práctico el trabajo y adicionalmente es más costoso.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### **5.1 Método:**

Se empleará el método cualitativo, ya que se busca a través de las apreciaciones de ambas partes (Asesores y departamento de operaciones) determinar cuáles serían las falencias que tiene el área de operaciones de la empresa Aviatur Medellín y formular oportunidades de mejora en el área.

### **5.2 Enfoque:**

El tipo de investigación es descriptiva porque busca analizar e interpretar el funcionamiento del área de operaciones de Aviatur. Al aplicar este tipo de investigación podemos conocer características y hechos específicos relacionados con esta área, funcionamiento, roles de los empleados, reportes de ventas y estadísticas de participación en el mercado y proyecciones que actualmente se tienen con respecto a la competencia con otras agencias de viajes.

### **5.3 Técnica:**

Realizaremos entrevistas, ya que la consideramos como una forma muy efectiva y confiable de obtener la información que nos permita conocer de forma más puntal cuáles son las perspectivas y puntos de vista que tienen con respecto al funcionamiento del departamento actualmente y de esa forma poder diseñar estrategias que puedan ayudar en el mejoramiento continuo del departamento de operaciones.

### **5.4 Fuentes de información**

Las fuentes de información de la investigación son primarias internas, ya que se está trabajando con todos los datos e información que nos está proporcionando el área financiera y administrativa de la empresa, tales como bases de datos, información de portafolio, productos y servicios que ofrecen, procesos, funcionamiento, mecanismo de operación, directrices, estrategias, objetivos entre otros, también fuentes secundarias internas, en temas de facturación, balances, estados de resultados de los últimos 2 años, estadísticas de participación en el mercado y sus variaciones teniendo en cuenta el auge que están teniendo las agencias de viaje virtuales, también se manejarán fuentes primarias externas, ya que tendrán lugar las encuestas y entrevistas virtuales para obtener resultados que nos lleven a analizar, argumentar y concluir el motivo de la investigación.

### **5.5 Tipo de preguntas**

Para las encuestas se utilizarán preguntas mixtas, empleando las abiertas, con el fin de tener diferentes alternativas de análisis del plan de mejoramiento desde las percepciones directas del cliente (Asesores) quienes finalmente son la inspiración para mejorar. Lo que finalmente se hará, será un balance de la información recopilada y el diseño de estrategias que permitan el mejoramiento, aprovechamiento y ventas del departamento.

## **6. DISEÑO DE LA MUESTRA**

### **6.1 Población**

El plan de mejoramiento, va dirigido a la Agencia de viajes Aviatur S.A sede Medellín, quien en el momento hace las veces de franquicia y cuenta en la actualidad con 42 agencias de viaje vinculadas en la ciudad de Medellín. Cada una de estas agencias tiene

un dueño y así mismo su propia gerencia, sin embargo, todas se rigen bajo todas las políticas, funcionamientos, directrices, contratación, salarios y procesos de Aviatur.

De acuerdo a información proporcionada por el Departamento de bienestar laboral y contrataciones de Aviatur en Medellín, actualmente la compañía cuenta con 190 administrativos y 450 agentes de viaje, en el departamento de operaciones actualmente hay 5 personas, por lo cual es una población finita.

## **6.2 Unidad muestral**

Se realizará dos tipos de entrevistas, una dirigida al personal de ventas, es decir a los asesores y otra a las personas del departamento de operaciones de la empresa Aviatur.

## **6.3 Marco muestral**

Población: 645 empleados del área administrativa y operativa en Aviatur Medellín

## **6.4 Muestra:**

Unidad muestral: Empleados operativos y agentes de ventas

Marco muestral: Informe actualizado de número de empleados en Medellín del área de contratación Aviatur.

## **7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION**

Si bien nuestro plan de mejoramiento va dirigido a investigar todos los factores que están afectando la productividad y operatividad del departamento de operaciones nacionales e internacionales de Aviatour Medellín con el fin de presentar estrategias e ideas que generen cambios positivos, que ayuden a minimizar tiempos y a optimizar recursos con el fin de ser más eficientes y eficaces con el cliente interno (Asesores de todas las oficinas Aviatour Medellín). Es importante conocer en primera instancia en qué consiste dicho departamento de operaciones nacionales e internacionales de Aviatour Medellín actualmente, cómo opera, cuáles son los procesos que se experimentan mediante una gestión, cuáles son los parámetros y lineamientos que siguen con el fin de generar control y orden con las solicitudes de los asesores, cuáles son sus objetivos, control de procesos y estrategias.

### **¿Para qué existe el departamento de operaciones Aviatour Medellín?**

Para centralizar todas las solicitudes de viaje nacionales e internacionales que puedan tener los asesores de todas las oficinas de Aviatour Medellín. Actualmente hay 5 funcionarios de este departamento (Jessica Fernandez, Arnold Uribe, Karen Amaya, Sara Morales y Luisa Zapata) Quienes son agentes especializados y están encargados de brindar soporte a los asesores de todas las agencias, diseñarles y buscarles un plan de viaje acorde a las solicitudes de sus clientes.

### **¿Cuáles son las funciones del departamento de operaciones Aviatour Medellín?**

El agente de operaciones recibe la solicitud del asesor, la asigna por orden de llegada a la persona del departamento que corresponda, a través de un archivo compartido en drive de Excel, todas las personas del departamento deben estar atentas de las solicitudes que llegan y comenzar a darles manejo. Deben cotizar varias opciones con los sistemas virtuales que tenemos y utilizando las negociaciones que como departamento de producto tenemos ya montadas y diseñadas previamente con ayuda desde Bogotá. Adicional, Aviatur tiene un motor de búsqueda llamado MPT (Motor de Porciones Terrestres) en el cual los asesores también pueden cotizar planes de viaje ya montados, con tarifas de oferta o negociación y puedan brindar respuesta inmediata a los clientes. El departamento de operaciones está encargado de brindar todo el soporte de esa herramienta y gestionar además todas las solicitudes que ingresen por ese medio.

También deben tener contacto con todo tipo de operador internacional muchas veces en otros idiomas dependiendo el país y con otro tipo de moneda (La local de cada destino), una de las funciones del departamento de operaciones es transmitirles la información a los asesores siempre en Español y en Pesos Colombianos, dólares americanos o Euros. En pocas palabras, ser un puente entre los operadores internacionales con los cuales se tiene la negociación y los asesores de Aviatur.

**¿Cuáles son las falencias más visibles e importantes que presenta en el momento en el departamento de operaciones, que esté impidiendo un óptimo desarrollo y cumplimiento de objetivos?**

Para ello damos lugar a la percepción que nos indicaron los asesores de ventas que tienen con respecto a su experiencia con el departamento de operaciones a través de la recopilación de las 9 respuestas más recurrentes:

**DETALLE DE LAS RESPUESTAS DE LOS ASESORES DE VENTAS A ESTA PREGUNTA EN LAS ENTREVISTAS:**

1. . Existe gran demora en las respuestas a todas las solicitudes. Se ha solicitado cotizaciones a diferentes operadores incluyendo el departamento de Operaciones, nos llegan las respuestas de todos los mayoristas en Medellín excepto de Operaciones Aviatur, después de 5 días nos envían las alternativas cuando ya hemos perdido el cliente o confirmado por otro lado.
2. Hemos tenido inconvenientes con tarifas informadas por el departamento erradas.
3. No nos apoyan en el cierre de ventas ni entrega de servicios a los pasajeros.
4. La demora de cargar los servicios en diferentes ocasiones nos retrasa los temas de facturación.
5. A veces es difícil comunicarse, porque uno llama y ellos siempre están ocupados o no están.
6. Siempre para todo hay que enviarles un correo, todo es un proceso, siempre nos dicen que debemos validar en el MPT (Motor de Porciones Terrestres), en lugar de brindarnos ellos el soporte.
7. Cuando enviamos una tarifa de un mayorista para igualar, por lo general la demora en la respuesta de operaciones nos obliga a comprar con el mayorista.
8. En ocasiones envían la información desordenada o no es muy clara para nosotros y por lo general siempre tenemos que llamar con muchas dudas y eso nos genera re procesos.

9. Cuando hay inconvenientes, también la demora en las respuestas es bastante y el cliente necesita acompañamiento y respuestas oportunas.

Por lo anterior, evidenciamos en nuestra investigación que hay muchas falencias en el funcionamiento o el modo de operación que en el momento está utilizando el departamento de operaciones, porque claramente la percepción del cliente interno es totalmente opuesta a lo que el departamento espera o debería proyectar. Cabe resaltar que es importante ver la otra cara de la moneda para poder ver con claridad todo el panorama completo.

Las personas del departamento de operaciones también tienen su percepción con respecto al contacto y manejo con los asesores internos, por lo cual, a continuación detallamos dichas apreciaciones también:

### **DETALLE DE LAS RESPUESTAS DE LAS PERSONAS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ANTE LO QUE DICEN LOS ASESORES:**

Como departamento de operaciones escuchamos que los asesores afirman ante los directivos o en general que nuestro departamento no sirve, sin embargo todo el día estamos recibiendo llamadas de ellos (incluso que duras horas) para "hacerles el trabajo" todo tipo de soporte, incluso cosas que se buscan en "Google" no saben ubicar hoteles cercanos a una dirección en una herramienta tan práctica como lo es "GoogleMaps", todo el tiempo nos

piden asesoría de destinos, hoteles, para finalmente comprar por otro lado (Sea por el front, por operador mayorista, por internet, por aviatur.com, directamente con los hoteles).

Cantidad de asesores que nos llaman todo el tiempo a pedir todo tipo de soporte, ello evidencia que somos una parte fundamental en su proceso de venta y labor.

Entonces puede ser que no todas las ventas se queden acá, pero hay un gran trabajo por parte de nosotros que se debe valorar y es el tiempo y dedicación nuestra para ayudarles y orientarlos con un destino o un servicio puntual que en parte también en ocasiones nos retrasa los tiempos de respuesta de las cotizaciones que tenemos por correo.

En repetidas ocasiones tenemos que re-capacitarlos 3 y 4 veces sobre lo que pueden encontrar rápido y fácil en el front y nos siguen enviando correos solicitando cotización de trenes, de los Decameron, los RIU, de los parques de Aviatur y hoteles de todo tipo que ya saben que se encuentran en el Front y el MPT. Aquí también hay que analizar que hay asesores perezosos, que les gusta que les hagan absolutamente todo y a veces no son capaces de cerrar las ventas y el argumento siempre es el más fácil, echarle la culpa al departamento de operaciones.

Si se refleja mayor venta a mayoristas que al departamento de operaciones no es porque el departamento no sirva, sino porque dichos mayoristas ofrecen incentivos que quizás se manejen bajo cuerda, los tienen en cuenta para los FAM, para tarifas especiales de agente de viaje en los hoteles y destinos o incluso amistades estrechas que tienen con ellos. Entonces los asesores creen que con nosotros no pueden tener nada de eso, adicional a muchas agencias no les gusta compartir su comisión con nosotros aunque les doblemos o les brindemos una comisión más alta que la que les brinda el operador, entonces por lo general somos su última opción. Si ellos van a comprar un plan con otro operador, deben

enviarnos una carta dirigida al operador, solicitando confirmar el plan y todos los datos respectivos, la jefe del departamento debe firmarla porque es una de las personas autorizadas por Aviatur para confirmar con empresas externas o en su defecto, revisar si el departamento puede manejar dicha confirmación con mejores condiciones incluso en cuanto a la utilidad, es decir, el operador le puede brindar al asesor un 12% de comisión con respecto al valor del plan, mientras que el departamento de operaciones puede ofrecerles bajo las mismas condiciones, una comisión del 20%. Sin embargo, los asesores siguen comprando con los operadores externos en la mayoría de los casos.

**Casos de asesores que independiente de que se les informe que operaciones podría manejar el plan o hay molestia o toca igual enviar la carta firmada:**

La asesora Jeanethe Albadan – Caso Caño Cristales a pesar que el departamento de operaciones la llamó y se le indicó que la tarifa del programa del front de Aviatur estaba más económico y ella podría ingresar la diferencia de más cobrada como comisión. Ella indica que no quiere compartir la comisión con la regional de Villavicencio. Es importante resaltar que si los asesores confirman servicios con los departamentos de operaciones va a existir un pequeño porcentaje de la comisión que deben compartir con la persona del departamento de operaciones, sin embargo y aun así estarían ganando más que comprando con los operadores externos o mayoristas.

La Oficina de Travel Plus – Solicitó cotización de Hoteles Oasis, Hoteles Riu, se le informó que el departamento de operaciones tienen tarifas y manejo directo con dichos

hoteles con una comisión del 20%, los asesores indican que ya lo tienen reservado con un operador, aun sabiendo que la comisión que les brinda el operador es del 12%.

El asesor David Bedoya – Caso México – El departamento de operaciones le mejoró el programa de viaje con comisión del 23% y le envió la cotización. El departamento tuvo que insistir mucho para que el asesor confirmara la venta por este medio, ya que insistía que el operador le había brindado buen respaldo y acompañamiento para cerrar dicha venta.

El asesor Daniel Serna – Caso programa a Punta Cana Hoteles Riu donde la comisión se le mejoró del 12% al 20% y 40 USD adicionales más económico a la del operador, pero aun así envió la carta de garantía porque ya había confirmado con el operador.

El asesor Jonathan Uribe – Caso programa Cancún Hoteles Oasis, llama al departamento de operaciones informando que había validado en el MPT (Motor de Porciones Terrestres de Aviatur) y que estábamos más costos, se le hizo el acompañamiento y nos dimos cuenta que no estaba realizando la búsqueda de la forma correcta, por lo cual el sistema no le arrojaba la información exacta.

La asesora Jeaneth Albadan – Solicitó traslados y tours en Cancun con el operador Luz verde – El departamento de operaciones le demostró que podíamos brindarle mejores condiciones en tarifa y rentabilidad (\$732.800 más económicos) sin necesidad de solicitar la cotización al departamento y esperar, sino reservando directamente por la herramienta que nos ofrece la empresa que se llama Experiencias, aun así, tuvimos que enviarle la carta firmada porque dijo que ya había facturado y garantizado con el operador.

**Casos puntuales de asesores que nos piden hablar con los clientes (Incluye quienes ponen el altavoz al cliente para que seamos nosotros quienes brindemos la información:**

- 5 asesores

La asesora Gladys Ramirez (Necesitaba ofrecer a unos clientes en counter un programa de nieve para diciembre y no sabía dónde y no buscó en el MPT) Se le brindó la asesoría de los destinos donde se experimenta nieve en diciembre y nombre puntual de un programa del MPT en Noruega.

La asesora Marta Tangarife (Con llamadas insistentes que necesitaba hablar con Karen porque era urgente para pregunta si un hotel tiene parqueadero, cuando existen las páginas de cada hotel y donde se puede validar todo tipo de información)

La asesora María Naranjo (Pasajeros que viajaban a Europa a mitad de año ella les indicó que era invierno, cuando es verano)

La asesora Karina Henao (Descripciones de ciudades, hoteles, ubicaciones)

Los tiempos de respuesta, además de lo anteriormente mencionado, se han optimizado con el cuadro de asignaciones, las respuestas se están brindando dentro de las 24 horas de enviado el correo, excepto las que tengan algún tipo de complejidad, que sean solicitudes a la medida, de varios destinos, o que dependamos de respuesta de un tercero, sea operador o departamento de receptivos de cualquier regional y estamos muy comprometidos en informar los estados de las solicitudes a los asesores (Estamos pendientes de respuesta del operador, estamos trabajando en su solicitud, entre otros).

**Asesores que nos manifiestan todo el tiempo estar muy contentos y satisfechos con el servicio del departamento de operaciones:**

- 25 asesores

## **8. CONCLUSIONES**

Actualmente no se evidencia un seguimiento muy de cerca por parte de los directivos de la empresa, si se realizan reuniones periódicas con todas las agencias de viaje vinculadas de Aviatur Medellin y se evalúan muchos aspectos, sin embargo no se toman decisiones que realmente generen grandes impactos en cuanto al mejoramiento, sobretodo en temas tecnológicos y de facilitación de procesos.

Después de analizar el funcionamiento de los operadores mayoristas para tratar de entender por qué los tiempos de respuesta son más rápidos con ellos y es porque cada uno de esos operadores es especialista en ciertos destinos puntuales, por lo cual, ya tienen diseñados y listos los programas para vender. Por ejemplo: Luz Verde con el Caribe, Akira con Europa, MegaTravel con Grecia y tierra Santa, CIC con Caribe, AQL y Mayorplus con Isla Margarita, WELCOME, SOLAR y PALOMARES con San Andres, Cartagena y Santa Marta. Tienen precios, alternativas y todo a la mano, incluso bloqueos aéreos, es decir, un plan completo, que finalmente le facilita el trabajo y le minimiza tiempo al asesor. El departamento de operaciones de Aviatur en cambio, maneja absolutamente todos los destinos en el mundo al tiempo y en muchas ocasiones debe que acudir a pedir dicha

cotización con el operador aliado en el destino, a veces, dependiendo el país, dichas respuestas, cotizaciones o confirmaciones se las envían al departamento de operaciones en inglés, lo que les retrasa aún más los tiempo de respuesta en muchas de las ocasiones. Además, a los asesores el departamento de operaciones no maneja el tema de tiquetes, ya que no cuentan con GDS, un software que les disponibilizan en tiempo real las tarifas de las compañías áreas con las que tienen acuerdos de distribución. A través de su red, los asesores pueden efectuar consultas, reservas y ventas de billetes. Por lo cual, a los asesores se les hace más tedioso recibir cotización por parte del departamento de operaciones solo de la parte terrestre del viaje y ellos tener que incurrir en el procedimiento adicional de revisar el tema del tiquete, cuando finalmente eso también hace parte de su trabajo como agente y asesor de viajes.

El departamento de operaciones les envía propuestas llamativas, concretas y sobretodo con buenos precios y utilidad, bien estructuradas y con todas las alternativas para el cliente, sin embargo se evidencia con todo lo anterior que los asesores en muchos casos no le hacen seguimiento al cliente, por lo cual también las ventas se pierden por falta de presión comercial por parte de ellos. Una empresa de ventas y servicios busca que sus asesores no sean “tomadores de pedidos” sino que vayan más allá, que generen un valor agregado al cliente a través de su servicio. Sin embargo la empresa no tiene determinado en el momento un parámetro estandarizado y al cual le exija un control acerca del seguimiento después de enviada o presentada una cotización o incluso algo que también es muy importante y genera gran impacto en el cliente que es el trabajo post venta, que para una agencia de viajes representa una resultado ganador porque el cliente se va a sentir importante, no solo mientras va a comprar el viaje porque finalmente sabe que el asesor

también debe vender, sino después de, cuando hacer una llamada al cliente para saber cómo estuvo el viaje no le representa una remuneración de dinero pero sí quizás un cliente doblemente satisfecho.

Es importante resaltar que ningún asesor, por muchos años que lleve en el turismo puede conocer a cabalidad todos los destinos, por lo cual, no solo deben acreditarle toda la responsabilidad sobre el cierre de una venta a “un operador” o al departamento de operaciones, sino que cada asesor debe ser proactivo, debe buscar convertirse en un asesor integral, que el cliente siempre de primera mano mientras tiene contacto con el sienta que está confiando la planificación de su viaje a un experto y eso facilitaría también la canalización de solicitudes realmente complejas para poder enviar al departamento de operaciones y no recargar el departamento con solicitudes de información que tienen a la mano, que es su deber saber o que simplemente consultando en internet pueden solucionar en cuestión de minutos. También es evidente que el manejo de clientes es tal vez insuficiente, la generación de valor agregado y empatía con el cliente no se evidencia cuando se pierde una venta porque el cliente no pudo esperar una cotización, muchas veces un cliente cuando quiere trabajar con un asesor porque este simplemente se ganó su confianza, espera un poco cuando es necesario hacerlo.

El departamento de operaciones precisamente por el volumen de trabajo que maneja, no realiza retroalimentaciones o genera como grupo estrategias para mejorar precisamente teniendo en cuenta todos los aspectos que mencionaron en las entrevistas. Es indispensable que en un departamento, se realice una estructura de trabajo la cual sea pensada, visualizada, planteada a través de objetivos y estrategias, sea controlada mediante retroalimentaciones, seguimiento, análisis, estadísticas y de acuerdo a ello poder premeditar

errores, optimizar tiempos de respuesta, realizar correctivos y trabajar por un mejoramiento continuo en equipo.

## **9. RECOMENDACIONES**

1. Analizar si los cinco asesores que se encuentran en la oficina de operaciones pueden atender todos los requerimientos de las oficinas de Medellín, en la actualidad hay más de 40 oficinas. A través de estadísticas de los tiempos de respuesta, se puede realizar una prueba piloto inicialmente de 3 meses, con el fin de identificar en qué tipos de respuesta se están experimentando las demoras y detectar cual es el motivo por el cual las demoras, si es necesario hablar con ciertos operadores internacionales para que agilicen las respuestas, o incluso más capacitación sobre esos destinos puntuales para el departamento.
2. Crear una encuesta virtual, se puede implementar en el correo después de brindar respuesta de una cotización, confirmación por parte de operaciones, al asesor le llegue una encuesta de satisfacción donde además exista un campo de observaciones, donde ellos puedan ingresar las recomendaciones o agradecimientos, en general comentarios con respecto al servicio recibido y al final de cada mes se analicen las estadísticas de dichas calificaciones para detectar en qué aspectos puntuales se debe trabajar más o en qué puntualmente debe mejorar cada persona del departamento.

3. Establecer un Deadline a cada uno de los procesos y hacerlos públicos a los asesores para que también presupuesten su tiempo. En lo posible este tiempo de respuesta debe ser menor o igual al de los mayoristas.
4. Tener la cifra de cuantos requerimientos llegan diario y cuantos se están dejando de atender.
5. Crear un archivo “Maestro” en Excel, que tenga incorporados todos los procesos en uno solo, ya que actualmente se manejan varios archivos diferentes repitiendo la misma información es tomar más tiempo del necesario en llenar reportes, cuando en uno solo se podría aglomerar toda la información y llenarla solo una vez, así se minimizarían tiempos y se harían estadísticas más precisas. Allí se consignaría a la vez entonces detalles de la cotización, hora de llegada y hora, así mismo de respuesta, destino, pasajero, si se efectuó o no, si sí entonces con qué operador, valores y todo lo demás, si no se efectuó, entonces los motivos por los cuáles no. A este archivo se le debe hacer seguimiento y control cada mes, con el fin de medir presupuestos y cumplimiento de metas y así mismo identificar razones por las cuales no se cierran algunas ventas.
6. Se sugiere que manejen un software o sistema que asigne directamente la tarea al funcionario que estadísticamente se encuentre disponible o tenga menos solicitudes represadas, no es la intención hacer sentir a unos más recargados que a otros, pero también es cierto que hay algunas solicitudes que son menos complejas que otras y demandan menor tiempo y esfuerzo, entonces dicho sistema busca mantener el equilibrio en ese aspecto. Esta ERP puede mostrar el flujo de trabajo del equipo, medir los tiempos de respuesta, medir las oportunidades de venta de cada uno de los

asesores, generar alarmas y recordatorios para que no se pase del tiempo límite de respuesta. Entre otros indicadores de medición de una forma mas sistematizada.

7. Si bien la empresa actualmente cuenta con diversas y constantes capacitaciones sobre los destinos y operadores, las mismas van enfocadas a todo el personal de Aviatur, sin embargo, sería importante capacitar de forma más completa y a detalle a las personas del departamento de operaciones, para que en muchos casos puedan ser un poco más rápidos y no depender tanto de los operadores para diseñar planes o responder preguntas importantes acerca del destino u operación de los servicios.
8. El personal de ventas requiere capacitaciones de manejo de clientes e información de viajes en general.
  - Procedimientos básicos para la venta
  - Descubrir necesidades y asesorar en consecuencia
  - Manejo correcto de las objeciones del cliente
  - Cierre como negociación Gana- Gana
  - Comunicación en la venta, diferentes tipos de clientes y su comportamiento
  - Como conquistar a los clientes y generar valores agregados.
9. Diseñar un manual para los asesores de ventas con las políticas de proceso de venta, cierre de ventas y post-venta y se exija el cumplimiento a cabalidad del mismo.
10. Crear un formato de las solicitudes, donde existan campos obligatorios para que un asesor pueda enviar una solicitud al departamento de operaciones y de esta forma llegue al departamento de manera clara y concisa, con el fin de evitar retrocesos en la gestión de dicho departamento. Para ello el asesor está en la obligación de filtrar

la solicitud del cliente, muchas veces un cliente tiene un abanico amplio de destinos que son de su interés para viajar, pero porque no tiene idea de costos, cultura, gustos e información necesaria para tomar una decisión entonces eso facilitará una respuesta oportuna y satisfacción del cliente.

11. Desde mercadeo solicitar la creación de boletines con información y Tips relevantes a los vendedores donde se pueda tenerlos actualizados y al mismo tiempo recordarles información que es de suma interés para su gestión.
12. Reuniones cada dos semanas de las personas del departamento de operaciones, donde se analicen los resultados obtenidos en el mes anterior y oportunidades de mejora, así mismo las estrategias para llevarlas a cabo y los objetivos para el siguiente mes.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y CIBERGRAFÍA**

<https://aviatur.toogo.in/public/yourtrip/R2936ColombiaX12?auth=c4ca8f6f5434>

Cic Travel, agencia de viajes mayorista en Medellin. Recuperado de <http://www.ciccolombia.travel/public/default.aspx>

Dominguez, C. (17 de marzo de 2007). karlosdominguez.wordpress.com. Obtenido de <https://karlosdominguez.wordpress.com/2007/03/17/las-ventajas-de-interneten-el-sector-turistico/>

Cic Travel, agencia de viajes mayorista en Medellin. Recuperado de <http://www.ciccolombia.travel/public/default.aspx>

Luz Verde Mayorista de turismo. Recuperado de <http://www.luzverde.com.co/sitio/tours/a-r-u-b-a/>

Mayorplus L'Lianxa. Recuperado de

<https://www.mayorplus.com/amor-a-primera-europa-tour-economico-desde-medellin.html>

LC Turismo. Recuperado de

<https://www.lcturismo.com.co/images/salidasPuntuales/SALIDA-PUNTUAL-CRUC-ANDINO-CON-IGUAZ-FIN-DE-AO.png>

JS Representaciones. Recuperado de

<https://www.universalgroup.com.co/consulta.php?pro=55&bus=EMIRATOS%20ARABES%20UNIDOS>

Administración de operaciones. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/la-administracion-de-operaciones-como-sistema-ensayo/>

Administración de producción. Recuperado de

[www.eumed.net](http://www.eumed.net)