



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN TURISMO

Estudio y análisis de las decisiones estratégicas de operaciones en las agencias de viajes del Grupo Barceló.

Trabajo Fin de Grado presentado por Estrella M^a Serqueira Oporto, siendo el tutor del mismo Juan Antonio García Gragera.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Juan Antonio García Gragera

D^a. Estrella M^a Serqueira Oporto

Sevilla. Diciembre de 2017



**GRADO EN TURISMO
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

**ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE OPERACIONES
EN LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL GRUPO BARCELÓ**

AUTOR:

ESTRELLA M^a SERQUEIRA OPORTO

TUTOR:

D. JUAN ANTONIO GARCÍA GRAGERA

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

El presente trabajo constituye un estudio de las decisiones estratégicas de dirección de operaciones que una organización, en concreto una agencia de viajes, debe llevar a cabo para poder cumplir los planes estratégicos marcados, y conocer como generar las ventajas competitivas junto con los objetivos propuestos. Para ello se ha elegido el Grupo Barceló, concretamente, su división de Viajes. Se hace un estudio de cada una de las decisiones estratégicas del ámbito de operaciones tanto a nivel de Barceló Viajes como de la oficina situada en la Calle Reyes Católicos (Sevilla).

PALABRAS CLAVE:

Decisión estratégica; agencia de viajes; dirección de operaciones; estrategia de operaciones.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	1
1.3. OBJETIVOS	3
1.4. METODOLOGÍA	3
1.5. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO	4
2. CAPÍTULO 2. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE OPERACIONES	7
2.1. INTRODUCCIÓN A LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS	7
2.2. ESTRATEGIA DE DISEÑO DE PRODUCTOS	8
2.3. ESTRATEGIA DE PROCESOS	10
2.4. ESTRATEGIA DE CAPACIDAD	11
2.5. ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN	12
2.6. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA Y DISEÑO DE INSTALACIONES	13
2.7. ESTRATEGIA DE CALIDAD	14
2.8. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	16
3. CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	19
3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	19
3.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	19
3.2.1. Delimitación de actividades y negocio	19
3.2.2. Misión, visión y objetivos	21
3.2.3. Diagnóstico de la situación de Barceló Viajes	22
3.2.4. Estrategia empresarial	24
4. CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE OPERACIONES EN (AA.VV): "BARCELÓ VIAJES"	25
4.1. ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y PROCESOS	25
4.2. ANÁLISIS DE CAPACIDAD	27
4.3. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN	28
4.4. ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA Y DISEÑO DE INSTALACIONES	29
4.5. ANÁLISIS DE CALIDAD	31
4.6. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS	35
5. CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES FINALES	39
5.1. CONCLUSIONES	39
5.2. LIMITACIONES DEL TRABAJO	40
5.3. PROPUESTAS PARA NUEVOS TRABAJOS	40
BIBLIOGRAFÍA	41-42
ANEXOS	43-44

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Este capítulo se dedicará a justificar la elección y relevancia del tema elegido, así como a fijar los objetivos y la metodología que se empleará para conseguirlos. Para terminar presentando la estructura del trabajo.

1.1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se va a analizar de una forma concreta y en distintos apartados las principales decisiones estratégicas tomadas en las agencias de viajes, en concreto en Barceló Viajes, teniendo como referencia la oficina de esta organización en la calle Reyes Católicos, 11 de Sevilla, donde la autora tuvo ocasión de realizar las prácticas del Grado.

La experiencia propia vivida en la citada agencia durante tres meses, y los conocimientos adquiridos en el trabajo en la oficina, así como el trato directo con el cliente, han servido de base para conocer de cerca, el funcionamiento de la gestión del turismo desde la base, con el principal valor añadido de ver de cerca la relación cliente-agencia y los resultados diarios que se obtienen, así como el balance que a final de mes se realiza de los objetivos que se han obtenido en las oficinas.

Se intentará explicar, además, cómo se aplican diariamente las decisiones que se toman en los grandes foros turísticos, en la base de la pirámide de la industria, que siguen siendo en gran medida las agencias de viaje presenciales, donde el cliente tiene contacto directo con su gestor, y sale de la oficina con toda la documentación en la mano para poder iniciar su viaje.

También se analizará en qué medida una buena gestión influye en unos buenos resultados, no solo en la gestión económica de una empresa, sino también en el alto nivel que persiguen de finalización sin incidencias de los viajes, y de conseguir la fidelización del cliente, algo complicado en un sector que tiende a diversificar su oferta de cara al potencial turista, que en contadas ocasiones repite destino vacacional.

La oficina de la calle Reyes Católicos es una referencia a la hora de hablar de agencias presenciales, ya que mantiene su nivel de trabajo a pesar de la competencia que supone internet, además de seguir manteniendo una clientela fiel. En plena crisis económica, las agencias del grupo han mantenido el nivel de trabajo adaptándose siempre a los nuevos tiempos y coyunturas que ha marcado la economía mundial, y han sabido mantener el turismo como una de las claves de la renta per cápita española.

Son, por lo tanto, herramientas indispensables a la hora de mantener la industria turística; por ello, analizar su labor para poner en valor su trabajo diario y su influencia en el sector, es una tarea que se hace fundamental.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Hace años, en un encuentro nacional sobre radiodifusión en la localidad malagueña de Ronda, un directivo de una importante cadena preguntó: ¿Cuántas emisoras de radio se pueden sintonizar en este pueblo? A lo que uno de los invitados contestó: “Cuatro en FM y una en Onda Media”. El directivo le miró y le dijo: “No es correcto, porque en Ronda se pueden sintonizar miles de emisoras de radio, solo hace falta un ordenador conectado a internet” (Cadena SER, 2008).

La respuesta dada por el referido directivo, se puede extrapolar a cualquier negocio de hoy día, pero muy especialmente a las agencias de viaje. Vivimos en un mundo en el que cualquiera puede tener su propia agencia de viajes en casa con un teclado y una pantalla, pero las agencias presenciales, las de toda la vida, no pueden ni deben perder su peso específico en la economía de cualquier país.

Está claro que el turismo es un sector con el que ni siquiera ha podido la crisis económica, con unos datos más que esperanzadores para este año. Se prevé que la campaña de verano de 2017 generará más de 1.299.100 contratos de trabajo en los tres meses que aproximadamente dura, lo que supone un incremento del 12% respecto a la de 2016, según se recoge en un informe de la empresa de recursos humanos Adecco (Informe publicado en Madrid el 29 de mayo de 2017). En dicho informe se indica que en los sectores del turismo y la hotelería se espera un crecimiento interanual del empleo del 20%.

Según datos del Boletín Trimestral de Coyuntura Turística del tercer trimestre de 2017, publicado por el INE, el empleo generado por actividades vinculadas al turismo sigue una tendencia creciente desde el año 2013. A lo largo de 2016, los afiliados a la Seguridad Social crecieron por encima del 4% situándose la tasa de crecimiento del último trimestre en un 4,6%. En el año 2017 se mantiene su crecimiento similar, situándose la subida en los primeros meses en torno al 4,8%. De los datos obtenidos es el sector servicios el que engloba la mayor parte de la población activa (68,1%), seguido del sector industrial (12,4%), construcción (5,6%) y agrícola (4,6%).

Esto no es por casualidad, y buena culpa tienen las agencias de viajes. Como demuestran los datos de la encuesta sobre Movimientos Turísticos en Fronteras, publicado por el INE y sobre los datos de 2016, son 980.845 turistas los que contratan un paquete turístico, representando el 27,81% del total, lo cual genera un montante de 24.695,39 millones de €, lo cual supone un 31,90% del gasto total. Sobre el total de empresas turísticas, las agencias suponen un 2,98% del total de empresas del sector, dato de la Cuenta Satélite del Turismo (INE, 2015) (ver en la tabla 1.1). Por encima de la facilidad que da internet para buscar información o realizar cualquier gestión, al cliente le sigue gustando entrar en una oficina, ojear folletos, y que una persona le ponga los billetes “en la mano” para iniciar su viaje; en definitiva, el consumidor sigue buscando un contacto personal y directo con el proveedor del servicio. Pero este hecho no puede hacer que las agencias obvien una realidad: la contratación de viajes y estancias online aumenta cada año, y es el momento de adaptarse a los nuevos tiempos.

	2015	
	Total	Porcentaje
1. Hoteles y similares	24.058	5,98%
2. Restauración	252.354	62,71%
3. Transporte de pasajeros por ferrocarril	7	0,00%
4. Transporte de pasajeros por carretera	61.472	15,28%
5. Transporte Marítimo	302	0,08%
6. Transporte aéreo de pasajeros	210	0,05%
7. Alquiler de equipos de transporte	4.448	1,11%
8. Agencias de viajes y otros servicios de reserva	11.990	2,98%
9. Industria cultural	5.364	1,33%
10. Servicios deportivos y recreativos	42.215	10,49%
TOTAL EMPRESAS TURÍSTICAS	402.420	

Tabla 1.1. Empresas turísticas

Fuente: INE.

Según Martí Sarrate, presidente de ACAVE (Asociación Corporativa de Agencias de Viajes) explica que la cifra de crecimiento del turismo en España para este año (2017) se estima sobre el 8%. Así mismo destaca que los viajeros hacen las reservas de sus viajes con antelación para así asegurarse las mejores condiciones (Hosteltur, 20 de marzo de 2017).

En ese marco, el papel que la Dirección de Operaciones desempeña es clave para el éxito de las agencias de viajes, conseguir una adecuada posición competitiva que le permita, entre otras cosas, competir cada día en un sector del que depende una buena parte de los ingresos de la renta per cápita española. De las decisiones tomadas en este ámbito depende, por ejemplo, la localización más adecuada para facilitar la atracción del cliente potencial de la agencia; la determinación de la capacidad productiva para atender a la demanda potencial (recursos materiales y humanos), lo que supondría un efecto en la reducción de costes; decidir sobre las inversiones en estructura; renovar la cartera de servicios; diseñar y rediseñar los procesos de prestación; mejorar la calidad del servicio ofrecido, entre otros aspectos, en este caso provocaría un efecto en las inversiones realizadas para las mejoras propuestas.

Desarrollar un trabajo específico sobre la Dirección Estratégica de Operaciones de una Agencia de Viajes es todo un reto, sobre todo teniendo en cuenta que no hay precedentes sobre algo similar. En una carrera como la de Turismo, no se le presta la suficiente atención durante el Grado a este subsector de actividad, de modo que desarrollarlo en un trabajo pormenorizado es una forma de ampliar conocimientos sobre el mismo todo lo posible y de cubrir, aunque de forma modesta, la poca consideración que tiene en la titulación. Por ello, parece necesario y oportuno abordar un trabajo como el que se presenta.

El paso por la oficina de Viajes Barceló en la calle Reyes Católicos de Sevilla, donde he tenido la oportunidad de conocer de cerca el trabajo diario que se realiza en una agencia; de cómo se elaboran las estrategias de venta; de cómo se confeccionan las ofertas diarias para los clientes; o de cómo a través del servicio personalizado, se capta a diario al cliente ha sido el impulso definitivo para acometer el presente trabajo.

1.3. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es el análisis de las decisiones estratégicas de operaciones en las agencias de viajes del grupo Barceló. En concreto, este objetivo se puede concretar en los siguientes subobjetivos:

- Analizar cómo cada decisión estratégica colabora con la consecución de los objetivos generales de la dirección de operaciones de la organización.
- Distinguir cada una de las actuaciones estratégicas que se toman en el ámbito de Dirección de Operaciones, para así promover la atracción del cliente al Grupo Barceló a través de los beneficios ofrecidos.
- Analizar los resultados del estudio llevado a cabo de cada decisión estratégica, para poder proponer posibles mejoras en cada área.

1.4. METODOLOGÍA

La metodología aplicada para la elaboración de este trabajo ha sido la siguiente:

En primer lugar, se ha procedido a la búsqueda de bibliografía específica para elaborar el cuerpo teórico de dicho trabajo, y que servirá de base al estudio posterior que sobre la agencia de viajes Barceló se realizará. Igualmente, se ha procedido a obtener información sobre las agencias de viajes con el objeto de contar con un conocimiento más exacto de las mismas, sobre todo desde la perspectiva de las operaciones. Para ello se ha recopilado información sobre la Dirección de Operaciones

y las principales decisiones estratégicas que se toman en su ámbito, el de las agencias de viajes, así como de los procesos productivos del subsistema de operaciones.

En segundo lugar, se seleccionó la agencia de viaje la cual es el objeto de estudio de este trabajo. Para la selección de Viajes Barceló se tuvo en cuenta que era una empresa real y de un tamaño adecuado para obtener la información necesaria para realizar el estudio. Otra de las razones de seleccionar esta empresa fue la de haber realizado las prácticas curriculares en dicha empresa, lo que facilitaba la obtención de la información necesaria.

En tercer lugar, una vez seleccionada la empresa y elaborado el cuerpo teórico, el siguiente paso en el proceso metodológico fue recabar la información relevante para realizar un estudio descriptivo y de carácter exploratorio de la empresa seleccionada. Para ello se utilizarán fuentes de información primarias obtenidas directamente de la agencia de viajes a través del personal y de la propia experiencia adquirida; también se pasará al cliente objetivo un cuestionario para analizar las expectativas esperadas frente a la percepción obtenida del servicio recibido. También se ha obtenido información secundaria, principalmente de plataformas de las diferentes cabeceras de prensa en versión digital, bases de datos como Dialnet, la página del INE y la propia página web de la empresa, entre otras fuentes.

Una vez recabada la información se procederá a realizar el análisis de las decisiones estratégicas de la empresa para comprobar cómo éstas contribuyen al cumplimiento de los fines de la organización, para presentar las conclusiones y consideraciones finales.

1.5. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

El trabajo que ahora se presenta contiene cinco capítulos, bibliografía y anexo documental. El actual capítulo, primero del trabajo, se ha dedicado como ya se ha mostrado anteriormente a justificar la importancia del tema a tratar, así como las razones principales que nos han llevado a elegir esta temática en concreto, para seguidamente, fijar los objetivos propuestos en el trabajo y, posteriormente, presentar la metodología seguida para tratar de conseguirlos.

En el segundo capítulo, se analizará de forma pormenorizada lo relacionado con aquellas decisiones estratégicas en el denominado "Subsistema de Operaciones". Para ello, se dividirá el capítulo en ocho apartados. En el primero se hará una breve introducción a las decisiones estratégicas de operaciones, en el segundo apartado hablaremos sobre la estrategia del diseño del producto, profundizando en asuntos como el ciclo de vida del producto, la forma de seleccionarlo o las distintas etapas de diseño que se van a ofertar finalmente. En el tercer apartado se hablará de la estrategia de procesos, explicando los distintos tipos de procesos o configuraciones productivas a las que se enfrenta el siempre cambiante mundo de las agencias de viaje. El cuarto apartado está dedicado a la localización de la empresa en el cual se van a explicar los factores que afectan a dicha localización y las fases a seguir para tratar de conseguir que ésta sea lo más satisfactoria posible de acuerdo con la estrategia y objetivos fijados. En quinto lugar, se estudia la distribución en planta, haciendo hincapié en sus diferentes tipos y los elementos para crear un adecuado entorno de trabajo. En el sexto apartado se aborda la estrategia de capacidad, se explican los tipos que existen y se hace un breve recorrido por el proceso de planificación y control de la capacidad. El séptimo apartado está dedicado a la calidad y, por último, en el apartado octavo, la estrategia de los recursos humanos, en el que se explicara la planificación de la mano de obra así como el diseño de puestos de trabajo.

El tercer capítulo del trabajo está dedicado a contextualizar la empresa. Para ello, se dedica el primer apartado a presentar brevemente la empresa. En el siguiente

apartado, centrado en la formulación de la estrategia, se dedica a explicar cuáles son las actividades de la empresa, su misión, visión y objetivos, y a realizar un diagnóstico de la situación actual, para llegar, por último, a la estrategia empresarial de la organización.

El cuarto capítulo, se centra en el estudio y análisis de la empresa Barceló Viajes sobre la base de las principales decisiones estratégicas de Dirección de Operaciones abordadas en el Capítulo 2 del trabajo.

Por último, en el capítulo cinco se recogerán las conclusiones finales a las que se han llegado tras el análisis realizado en el capítulo anterior, junto con las limitaciones que se han tenido a la hora de desarrollar el análisis realizado y el presente trabajo, así como las propuestas para nuevos trabajos futuros.

El trabajo se cierra con un apartado destinado a recoger la bibliografía utilizada y consultada para la redacción del trabajo, y un anexo documental.

CAPÍTULO 2

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE OPERACIONES

2.1. INTRODUCCIÓN A LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

Domínguez Machuca señala que: “la estrategia de operaciones es un plan a largo plazo para el Subsistema de Operaciones, en el que se recogen los objetivos a lograr y los cursos de acción, así como la asignación de recursos a los diferentes productos y funciones. Todo ello debe perseguir el logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su Estrategia Corporativa, constituyendo, además, un patrón consistente para el desarrollo de las decisiones tácticas y operativas del subsistema” (Domínguez et al, 2001, p.72)

De esta definición podemos concluir que la finalidad de la estrategia de operaciones es ayudar a la consecución de la estrategia global de la organización tratando de generar ventajas competitivas sostenibles para la empresa, de forma que ello le ayude a fijar su posición competitiva en el mercado.

La ventaja competitiva supone desarrollar habilidades y capacidades en las que una organización destaca sobre los competidores. Es fundamental que sea sostenible en el tiempo ya que los competidores van a tratar de igualar o superar dicha ventaja. Existen tres tipos de estrategias diferentes para posicionarse en el mercado: liderazgo en costes, respuesta y diferenciación.

En el ámbito del área de Operaciones, para gestionar el sistema transformador de la organización, se toman diferentes decisiones según el horizonte temporal que abarcan. Para confeccionar y llevar a cabo la estrategia de operaciones, la Dirección de Operaciones en su ámbito de actuación debe tomar decisiones de diferente naturaleza: estratégicas (de diseño) que se caracterizan por tener un impacto a largo plazo en la organización, entre tres o cinco años, y las táctico-operativas (de gestión) las cuales se centran en el ámbito del medio y corto plazo, entre un año y unas horas (Garrido et al., 2016).

Los objetivos principales que tradicionalmente han guiado el diseño y desarrollo de la estrategia de operaciones se pueden concretar en cuatro: coste, entregas, flexibilidad y calidad. (Domínguez et al., 2001; Garrido et al., 2016):

- * Coste. El objetivo es la reducción de los costes para aumentar el beneficio empresarial. El factor coste es un condicionante del precio de los bienes y servicios que venden las empresas, y un componente del beneficio empresarial.
- * Entrega. El objetivo está relacionado con dos aspectos basados en el tiempo: entregas rápidas y entregas en fecha. Con ello se trata de lograr: el menor tiempo de entrega posible y entregar el mayor número posible de pedidos al cliente en las fechas pactadas.
- * Flexibilidad. Consiste en ajustar los recursos de la forma más eficaz y eficiente ante los posibles cambios del entorno. Los cambios pueden adoptar las siguientes formas: cambios irregulares y estacionales en la demanda, cambios en el suministro provocados por los proveedores, en los productos y procesos, así como en el equipamiento y la mano de obra.
- * Calidad. Tratando de conseguir que las características del bien o servicio prestado coinciden o se ajusten al máximo con lo que se esperaba recibir. Entre los objetivos que persigue con la mejora de la calidad está aumentar

la satisfacción del cliente, tratando de reducir los costes de la “no calidad” de los productos.

En este trabajo se abordarán las decisiones estratégicas en el ámbito de las operaciones. Éstas se caracterizan porque su impacto es a largo plazo dentro de la organización; están poco estructuradas; una vez aplicadas es difícil y costosa su corrección a corto plazo, debido a la importancia, se deben tomar de forma coordinada con el resto de áreas.

A continuación en los siguientes apartados se abordarán cada una de las decisiones estratégicas que se toman en el ámbito del área de operaciones, y que se muestran en la figura 2.1.



Figura 2.1. Estrategias de operaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Domínguez Machuca.

2.2. ESTRATEGIA DE DISEÑO DE PRODUCTOS

El producto es la base para la existencia de todas las empresas, si éste satisface las necesidades de los consumidores la empresa saldrá favorecida. Cuando se habla de estrategia de producto nos estamos refiriendo a decidir qué producir; esto supone seleccionar, definir y diseñar los diferentes productos que se ofertarán al mercado para tratar de lograr ventaja competitiva.

Algunos factores que afectan a las oportunidades surgidas de la evolución del mercado son (Domínguez et al., 2001, pp. 104-105):

- Cambio económico
- Cambio sociológico y demográfico
- Cambio tecnológico
- Cambio político
- Otros cambios: prácticas comerciales, requisitos profesionales, relaciones con clientes, etc.

Los productos, debido a factores como los mencionados anteriormente, atraviesan por diferentes etapas a lo largo de su existencia en el mercado. Dicha evolución en el mercado constituye el ciclo de vida de un producto. En él, el paso de una etapa a otra viene marcado por cómo evolucionan sus ventas. El ciclo de vida indica cómo el mercado responde a cada producto. Las etapas que componen el ciclo de vida de un

producto son: *introducción* los costes generados van a ser altos ya que se tiene que hacer una gran inversión en investigación del mercado y productos, y las ventas van a ser bajas; *crecimiento* las ventas al igual que los beneficios van en aumento, se inicia un proceso de estandarización de productos y la definición de la estrategia a seguir; *madurez* podemos decir que el mercado está saturado, esto se traduce en ventas estabilizadas y mayor competencia y *declive* las ventas caen y con ello el beneficio ya que los productos empiezan a ser sustituidos por otros (Domínguez et al., 2001).

El desarrollo de productos es una actividad compleja que implica poner en marcha un proceso con varias etapas. Dicho proceso comienza a partir de la generación de ideas, que puede provenir de una gran variedad de fuentes como pueden ser los clientes, directivos, etc. también pueden ser obtenidas a partir de las necesidades recabadas en el mercado; y la evaluación y selección de las mismas a partir de análisis de mercados, competidores, factibilidad técnica, viabilidad económica, etc. (Domínguez et al., 2001). El diseño del producto, propiamente dicho, abarca a su vez varias etapas: el *diseño preliminar* que consiste en definir las características básicas del nuevo producto, es decir, debemos de definir cuál tendría que ser su función o cómo debería funcionar, cuál debería ser su coste, el nivel de calidad requerido, aspecto y tamaño y los materiales a utilizar (Núñez, 2014); *pruebas de concepto* en las que se diseñan los detalles y se comienza a desarrollar el producto, así como los procesos productivos necesarios para la fabricación y posterior lanzamiento al mercado; *desarrollo de prototipos, procesos y pruebas de mercados* tratando así de detectar cualquier imperfección tanto en el producto como en el proceso. Una vez que se tiene el prototipo, éstos van a ser sometidos a pruebas entre ellas las de mercado y, en relación con los resultados que se obtengan, el prototipo puede ser aceptado, modificado o rechazado. En los dos primeros casos, se procedería al diseño final y puesta en marcha en el mercado (Domínguez et al., 2001).

En la figura 2.2 se muestra cada una de las etapas comentadas anteriormente.

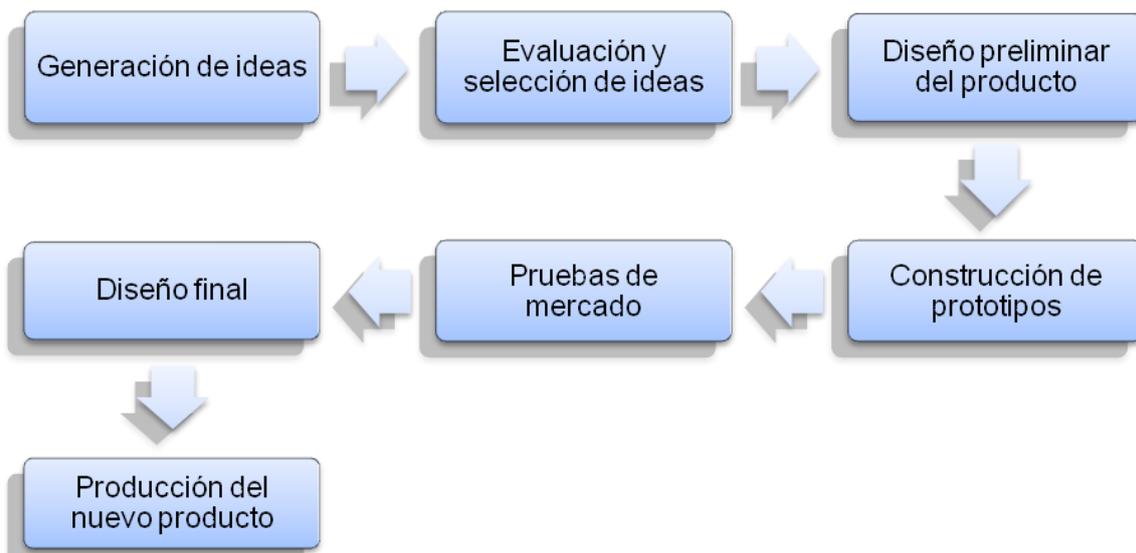


Figura 2.2. Proceso de desarrollo de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Domínguez et al., 2001

Aunque el proceso de diseño y desarrollo de un producto suele tener las mismas fases ya sea para generar bienes o servicios, para el diseño de estos últimos hay que tener en cuenta las características propias de los servicios; entre las cuales se pueden resaltar las siguientes: intangibilidad, heterogeneidad, mano de obra intensiva y alta interacción con el cliente. Por ello, es necesario hacer algunas observaciones. En primer lugar, el hecho de que los servicios impliquen una alta interacción con el cliente,

exige una mayor personalización del mismo, lo que se traduce normalmente en menores niveles productividad. Así mismo, la necesaria presencia del cliente para recibir la prestación puede influir en el diseño y la entrega del producto. (Garrido et al., 2016).

2.3. ESTRATEGIA DE PROCESOS

En el apartado anterior se han abordado de manera resumida las cuestiones más relevantes sobre la estrategia de diseño del producto; sobre qué vamos a producir para el mercado. Este apartado se va a centrar en la estrategia de proceso; es decir, se va a dedicar a tratar cómo se van a transformar los recursos productivos en bienes y/o servicios con el fin de dar respuesta a lo que el cliente demanda o necesita.

El diseño del proceso vendrá condicionado, entre otros factores, por (Núñez, 2014):

- La estructura de los productos (complejidad, homogeneidad, etc.) El proceso productivo elegido influirá en el coste de fabricación de producto, y por tanto, el precio del mismo.
- La necesidad de flexibilidad para enfrentarse a posibles cambios, ya sean de volumen de producción o del propio producto.
- El nivel de calidad de los bienes o servicios que se quieran ofrecer.
- La disponibilidad de recursos financieros para hacer frente a la inversión necesaria.
- El grado de participación del cliente en el proceso.

La elección de un determinado proceso o confirmación productiva condicionará el sistema productivo y con ello, los equipos productivos, la capacidad productiva de las instalaciones, la plantilla necesaria y su cualificación y grado de satisfacción, y en general gran parte de las inversiones en inmovilizado que se han de llevar a cabo. En consecuencia, el proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la eficiencia productiva, la flexibilidad, el coste y la calidad de los bienes y servicios producidos (Miranda et al., 2004).

En los procesos productivos se pueden diferenciar diferentes aspectos y tipos de clasificación, entre ellos el volumen de producción y la variedad de productos que pueden obtenerse de un proceso. A continuación se va a explicar la clasificación de los servicios atendiendo al volumen y la variedad (Garrido et al., 2016, p. 53):

- Servicios profesionales. Tienen una alta personalización y contacto con el cliente, lo que da lugar a una cualificación de la mano de obra. La variedad de servicios es máxima y el volumen bajo. Los trabajadores están muy cualificados, y hacen gran parte del trabajo con el cliente. Por ejemplo, un grupo de amigos que busca un destino exclusivo y el agente tiene que buscar todo lo que piden para cumplir sus necesidades.
- Talleres de servicios. La personalización y el contacto con el cliente tiene un nivel medio, es decir, para prestar los servicios el trabajador combina actividades frente al cliente y otras sin la presencia del mismo. Por ejemplo, paquetes que elabora la agencia y posteriormente es adaptado a las necesidades del cliente.
- Servicios en masa. Tienen poca personalización y poco contacto con el cliente, alto volumen de transacciones y baja intensidad de mano de obra. Los servicios se basan en el equipamiento y en la tecnología más que en la mano de obra, que realiza operaciones muy repetitivas. Trabajo dividido y procedimientos estandarizados. Por ejemplo, los viajes ofertados por el Imsero los cuales están programados y la agencia se encarga de venderlos.

2.4. ESTRATEGIA DE CAPACIDAD

“La capacidad se considera como la cantidad de bien o servicio que se puede obtener en una determinada unidad productiva durante un cierto periodo de tiempo” (Domínguez et al., 2001). Las decisiones de capacidad a largo plazo son de tipo estructural y conlleva grandes inversiones. Son tomadas por el nivel más alto de la Dirección empresarial con el objetivo de garantizar el equilibrio entre capacidad disponible y la necesaria a largo plazo. Tanto la falta de capacidad como el exceso de capacidad pueden dar lugar a situaciones poco deseables, según el tipo de desajuste que se presente.

Para determinar la decisión de capacidad se debe de responder a dos preguntas: cuánta y cuándo se necesita. En una empresa encontramos decisiones iniciales acompañadas de un conjunto de decisiones sucesivas interrelacionadas tratando de adecuar la capacidad disponible en función de la demanda que la organización desee cubrir en el futuro. Esta adecuación continua entre capacidad disponible y necesaria es lo que se persigue con el proceso de *planificación y control de la capacidad*, que debe llevarse a cabo tanto a largo, como a medio y corto plazo. Este proceso se desarrolla siguiendo una serie de fases (Garrido et al., 2016, p. 64):

1. Realizar una evaluación de la capacidad actual proyectándola hacia el futuro para obtener así las disponibilidades de la misma.
2. Hacer una estimación de las necesidades de capacidad para el horizonte temporal elegido, sobre la base de las previsiones de demanda o planes de producción a satisfacer durante ese periodo.
3. Observar las diferencias entre necesidades y disponibilidades y definir las alternativas que permitirían su eliminación.
4. Evaluar las distintas alternativas teniendo en cuenta implicaciones cualitativas y cuantitativas.
5. Seleccionar una alternativa.
6. Implementar y controlar los resultados.

A la hora de estimar la capacidad disponible hay que tener en cuenta que ésta no permanecerá constante en el tiempo ya que hay factores que inciden sobre las disponibilidades de capacidad. Haciendo referencia al largo plazo hay que señalar que la capacidad disponible se ve afectada por dos factores como son: la reducción provocada por el envejecimiento de las instalaciones, y el incremento producido por el efecto aprendizaje. Con el tiempo y uso los equipos se van deteriorando, generan averías y haciendo que sean más lentos, lo que provoca la disminución de la capacidad; para que esto no ocurra se debería realizar un mantenimiento preventivo y a la vez seguir una adecuada política de reposición de los equipos en mal estado o más antiguos (menos eficientes). Al mismo tiempo el efecto aprendizaje conlleva una mejora en el tiempo de proceso como consecuencia de la experiencia adquirida en las tareas realizadas y en el uso de los equipos, lo que supone una mayor eficiencia y, por tanto, un mejor aprovechamiento de la capacidad (Domínguez et al., 2001, pp. 225).

Por lo que respecta a las necesidades de capacidad, es indispensable una buena previsión de la demanda, lo cual no es fácil por el horizonte temporal en el que se trabaja, ya que a largo plazo no se asegura si se seguirán utilizando los mismos servicios, o que los gustos de los consumidores no cambiarán, y, por tanto, las necesidades de recursos y con ellos de capacidad. Se deben incluir previsiones sobre cómo evolucionará en el futuro las tecnologías y, además, cómo cambiará la demografía, evolución de los precios de productos complementarios, etc. A la hora de estimar las necesidades de capacidad, en ocasiones puede ocurrir que no se disponga

de suficientes recursos para satisfacer la demanda estimada, por lo que se estimarán unas necesidades de capacidad menor que aquélla, lo que supone renunciar a parte de la demanda estimada. En otros casos se decide trabajar con un colchón de capacidad, lo que significa estimar una capacidad necesaria por encima de la demanda, estimada para de esa manera conseguir algunos objetivos como los siguientes (Domínguez et al., 2001, pp. 225-227):

- Tener capacidad extra para cuando la demanda sea superior a la esperada.
- Aumentar la flexibilidad para futuros cambios en las necesidades o preferencias de los clientes.
- Garantizar la calidad de los productos y servicios.

La elección de alternativas de adecuación no es fácil sobre todo por los cambios que sufre la actividad económica. En cualquiera de los casos, la elección debe estar presidida por la búsqueda de la máxima flexibilidad, para de esa forma permitir la máxima adaptación a los posibles cambios futuros. Las decisiones a largo plazo de capacidad son, según los casos de dos tipos: expansión o contracción. En el caso de *expansión* de la capacidad se pueden llevar a la práctica las siguientes alternativas: construir o adquirir nuevas instalaciones; expandir, modificar y actualizar las instalaciones existentes y/o su forma de uso; establecer redes de subcontratación; reabrir instalaciones inactivas. En el caso de *contracción* de capacidad existen otras posibles alternativas como son: dar uso a parte de las instalaciones o ponerlas en reserva; vender instalaciones o inventarios y despedir o transferir mano de obra; desarrollar nuevos productos o servicios (Domínguez et al., 2001, pp. 228).

La decisión de capacidad en el caso de los servicios es más compleja, debido a su naturaleza y sus características especiales como es, por ejemplo, la estacionalidad, que los diferencian de los productos en forma de bienes.

2.5. ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

Las decisiones de localización en las empresas tienen gran importancia ya que sus efectos serán a largo plazo y una mala decisión en los servicios afecta, sobre todo, a la capacidad de atracción de clientes y, con ello, de generar ingresos. En servicios, el nivel de ingresos va a depender en cierto modo de ello, tratando de que los costes sean los mínimos. Este tipo de decisión no suele ser de las que con mayor frecuencia se tomen en las organizaciones. No obstante, existen momentos como cuando se inicia la actividad del negocio (apertura), o bien, cuando surgen circunstancias que aconsejan tomar decisiones que afectan a la ubicación de la instalación o instalaciones (cierre, reubicación, etc.).

A la hora de tomar decisiones de localización, existen una serie de factores que en mayor o menor medida, deberían ser considerados. Entre ellos estarían los factores demográficos y medioambientales (por ejemplo: existencia o no de recursos turísticos, el clima, la existencia de recursos culturales); factores socio culturales (por ejemplo, la gastronomía, etc.); la existencia de infraestructura turística (por ejemplo: los hoteles, aeropuertos, zonas de ocio, etc.); infraestructuras y por último factores políticos y sociales.

La confección de una estrategia de localización supone tomar decisiones que, en la mayoría de los casos, son complejas debido a la gran cantidad y variedad de factores relacionados con ellas.

Por esta razón, para facilitar la toma de decisiones en este ámbito, sería aconsejable seguir algún procedimiento formalizado. Así, el primer paso sería la constitución de un equipo multifuncional encargado de realizar el estudio (Domínguez et al., 2001). Éste estará formado por miembros de cada una de las principales áreas funcionales de la organización (operaciones, marketing, finanzas, etc.). Este equipo

deberá documentarse adecuadamente sobre las diferentes alternativas, factores a valorar, etc; acudiendo a diversas fuentes de información como publicaciones especializadas, consultores, agencias de transportes, etc.

A la hora de realizar el estudio, el equipo deberá analizar la decisión a diferentes niveles de agregación geográfica. Se suelen emplear, según las circunstancias, varios niveles de agregación geográfica a la hora de abordar el análisis de las alternativas de localización. Para cada uno de ellos se llevará a cabo las siguientes fases o etapas (Domínguez et al. 2001):

1. **Análisis preliminar.** En esta primera etapa se fijarán los objetivos y la estrategia competitiva a llevar a cabo. Se tendrán en cuenta los factores dominantes o claves que se derivan de los objetivos a largo plazo (estratégicos). Por otra parte, los factores secundarios se deben tener en cuenta, aunque en menor medida ya que no son imprescindibles para tomar la decisión.
2. **Búsqueda de alternativas de localización.** Partiendo de los factores dominantes que ha considerado la empresa, se analizarán las alternativas y se aceptarán aquellas que guarden relación con dichos factores.
3. **Evaluación de alternativas (análisis detallado).** De las alternativas anteriores, se recogen datos sobre las mismas para elaborar información mediante algunas técnicas de evaluación.
4. **Selección de la localización.** Tomando como referencia los objetivos propuestos en la primera fase, se seleccionará aquella alternativa que satisfaga mejor dichos objetivos.

El análisis descrito debe aplicarse a cada nivel geográfico y en cada uno de ellos, podrían variar los factores relevantes (un factor relevante en un nivel, puede dejar de serlo en otro nivel geográfico de estudio).

2.6. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA Y DISEÑO DE INSTALACIONES

Haciendo un repaso de los apartados anteriormente tratados sobre el diseño del subsistema productivo, hasta el momento se ha hablado de decisiones sobre qué, cómo y dónde producir. Ahora, sería el momento de abordar las cuestiones relativas a la forma de distribuir las instalaciones, es decir, de tratar sobre cómo ordenar los factores productivos disponibles para conseguir el mejor funcionamiento posible de dichas instalaciones y, así, alcanzar los objetivos marcados de la forma más eficiente.

A continuación vamos a pasar a explicar las características de los tres tipos básicos de distribución en planta: distribución por producto, distribución por proceso y distribución por posición fija. Centrándose en las dos primeras que pueden ser las habituales en el ámbito de los servicios, se pueden identificar las siguientes notas características para cada una de ellas siguiendo a (Domínguez et al., 2001):

- ❖ **Distribución por producto.** Este tipo de distribución es característico de la fabricación en línea de productos estandarizados, con un alto volumen de producción y una tasa de producción. La mano de obra no es necesario que esté muy cualificada ya que las tareas son rutinarias y repetitivas, aunque si debe ser especializada. Se necesita invertir en equipos especializados, los costes fijos van a ser altos. Entre las *ventajas* se citan: utilización de pocos productos, los tiempos de fabricación son mínimos, las tareas y los sistemas de planificación están simplificados, etc. Por el contrario, entre los *inconvenientes* más destacables se pueden señalar: el proceso y los tiempos de fabricación son poco flexibles, la inversión es alta, son trabajos

muy repetitivos lo cual afecta a la moral de los trabajadores (Domínguez et al., 2001, pp. 284 – 285).

- ❖ Distribución por proceso. Entre sus características destaca que la producción es heterogénea y, por tanto, la producción y tasas de producción son variables. La mano de obra debe de ser cualificada sin necesidad de mucha supervisión. Van a aparecer tiempos de esperas, ya que las unidades de trabajo se organizan por funciones, y el producto se va moviendo de acuerdo con su ruta de obtención, de una unidad a otra para que se le practiquen las operaciones necesarias en cada una de ellas. Las inversiones en procesos y equipos van a ser menores que en el tipo anteriormente descrito. Los costes fijos son bajos y altos costes unitarios por mano de obra y materiales. Las principales *ventajas* son: flexibilidad en el proceso, mayor fiabilidad, reducción de la insatisfacción de los trabajadores debido a la diversidad de tareas, etc. Entre los *inconvenientes* se encuentran cambios en los materiales, generación de tiempo ocioso o sobrecargas en las unidades de trabajo, mayor dificultad para controlar la producción, los costes más elevados, etc. (Domínguez et al., 2001, pp. 291-292).

Una de las notas características a la hora de realizar la prestación de la mayoría de los servicios, es que el cliente está presente mientras se está desarrollando la actividad productiva, por este motivo entre otros, las organizaciones deciden cuidar el diseño de las instalaciones, haciendo que éstas sean atractivas para el cliente y éste se sienta cómodo en ellas. Hay que tener en cuenta al menos tres elementos para proporcionar un buen entorno según (Núñez et al., 2014):

- 1) Las condiciones ambientales, ya que afectan a trabajadores y clientes. Nos referimos a factores como son: la luminosidad, temperatura, etc., que pueden hacer que los clientes permanezcan más tiempo en la instalación, lo que se puede traducir en un mayor gasto por parte de ellos.
- 2) La distribución del espacio y la funcionalidad, haciendo referencia al espacio disponible en el local y a la colocación de los productos expuestos para que el cliente pueda ver con facilidad todos los productos disponibles.
- 3) Los carteles, indicadores o símbolos que se encuentren en la instalación deben llevar algún mensaje para los clientes.

Éstos son algunos elementos generales en las compañías, pero podemos ver otros aspectos más específicos como en el caso de las oficinas. En la distribución de oficinas hay que tener presente la agrupación de los equipos, personas y espacios para que los trabajadores se sientan a gusto en su entorno y puedan intercambiarse la información con facilidad (Garrido et al., 2016).

Destacar que las decisiones de distribución y diseño afectan tanto a la organización como a los clientes. Por ello es de vital importancia que exista una buena organización, ya que si no es así esto puede derivar en numerosos problemas entre los que se pueden señalar: excesivos desplazamientos por parte de los empleados; también puede afectar al ambiente y las condiciones del trabajador, creando en éste problemas de actitud y sensibilidad hacia el cliente y, todo ello, puede traducirse en una mala percepción global de la calidad del servicio ofrecido por la empresa (Garrido et al., 2016).

2.7. ESTRATEGIA DE CALIDAD

De acuerdo con Garrido et al., “Una correcta gestión de la calidad puede ser una importante fuente de ventaja competitiva para la organización, ya que las mejoras de calidad ayudan a las empresas a diseñar y desarrollar estrategias tanto de diferenciación como de bajo coste, haciendo que éstas sean más competitivas”

(Garrido et al., 2016 p. 31). La mejora de la calidad da lugar a la reducción de costes debido al aumento de la productividad, disminución de los costes por aplicación de las garantías, etc.

El concepto de calidad se puede definir desde dos puntos de vista diferentes: el del cliente y el de la empresa. Para el *cliente* la calidad significa “adecuación al uso” o “cumplimiento de expectativas”, en este sentido, el cliente trata de comparar la calidad de las características del producto o servicio que ha recibido con el que esperaba recibir, proporcionando una imagen calidad que puede ser o no real. Para la *empresa* la calidad se define como “el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le configuren su aptitud para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores” (Garrido et al., 2016, p. 32).

Entre los niveles de gestión de calidad encontramos los siguientes: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. La planificación de la calidad consiste en percibir cuáles son las necesidades de los clientes y tratar de crear los productos demandados para satisfacer dichas necesidades. En esta fase es donde se fijan los objetivos de calidad. Para la organización, el control de la calidad determina cuáles son los resultados reales a través del cumplimiento de los objetivos marcados, e intervenir en el caso de si hubiese diferencia entre los resultados reales y los objetivos. Con la mejora de la calidad se trata de conseguir cada vez mejores niveles de calidad orientando los procesos hacia la excelencia (Núñez et al., 2014).

Hoy día existen distintas herramientas que ayudan a las organizaciones en su gestión de la calidad, entre ellas se encuentran: los enfoques de sistemas de gestión cuyo referentes son las normas ISO 9000; Gestión de la Calidad Total (TQM) que integra diferentes conceptos con el objetivo de hacer la calidad central y estratégica para la organización; otros modelos como EFQM EFQM (*European Foundation for Quality Management*), o el modelo *Malcolm Baldrige* que sirven de apoyo a las organizaciones para conocer sus puntos fuertes, y por último el enfoque Six Sigma cuyo objetivo es buscar la satisfacción total del cliente con productos virtualmente perfectos (Garrido et al., 2016, p. 35).

Todos estos modelos comparten en general unas series de características como por ejemplo: enfoque a los clientes, calidad como resultado de la gestión, implantación de la filosofía de mejora continua, orientación a la prevención, importancia de la formación del personal, entre otros.

Existen tres grupos de costes asociados de la calidad según el Modelo PAF (*Prevention-Appraisal-Failure Model*) (Garrido et al., 2016, p. 36):

- Costes de prevención. Son aquellos costes que tienen como objeto o razón evitar que se produzca el fallo. A su misma vez, las actividades de prevención deben ser consideradas desde el punto de vista financiero como una inversión, más que como un coste.
- Costes de evaluación. Derivados de la detección de los fallos originados dentro del proceso. La inspección o auditoria son ejemplos de este tipo de coste.
- Costes de los fallos internos y externos. Los costes internos son los generados cuando se detectan defectos o fallos antes de que los productos sean entregados al cliente, y los costes externos se originan cuando los defectos son descubiertos después de ser entregado al cliente.

Si retomamos la idea de que el nivel de calidad que se desea conseguir y los resultados obtenidos depende de los trabajadores de la organización, hay que considerar a los empleados como unidades autogestionadas que trabajan bajo autocontrol. Las condiciones para que a un trabajador se le pueda considerar responsables de las definiciones en la realización del trabajo encomendado son

(Garrido et al., 2016, p. 37):

- Conocimiento de lo que se ha de hacer.
- Conocimiento de lo que se está haciendo.
- Medios para corregir lo que se esté haciendo en caso de que no se cumplan los objetivos.

Para ello existen una serie de herramientas que se utilizarán para las labores de control. Entre las herramientas encontramos: listas de chequeos; diagrama de Pareto; diagrama de causa-efecto; histogramas; diagramas de flujo de proceso y gráficos de control.

La dificultad en la evaluación de la calidad de los servicios reside en la intangibilidad de los mismos. Una solución la proponen Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991), citado en (Garrido et al., 2016, p. 43). Comparar las expectativas de los usuarios y la percepción final del servicio, atendiendo a cinco dimensiones, que sustituyen las del modelo SERVQUAL, y son las siguientes:

- Fiabilidad. Capacidad de cumplir las promesas del servicio prestado.
- Seguridad. Capacidad de convicción de que el servicio es fiable.
- Tangibilidad. Apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Empatía. Dar un servicio a medida, con atención personalizada a los clientes.
- Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los usuarios y dar un servicio rápido.

Para la valoración de la calidad del servicio, los clientes tendrán en cuenta estas cinco dimensiones estableciendo la comparación entre el servicio esperado (a priori) y el recibido (a posteriori).

Si las expectativas del cliente son alcanzadas, es decir, el servicio recibido es como el servicio que esperaba recibir, la calidad del servicio será considerada satisfactoria. Si las expectativas son superadas, es decir, el servicio recibido es mayor que el que el cliente espera recibir, se considera que la calidad de la prestación ha sido sorprendente. Y por último, si las expectativas del cliente no son superadas, es decir, el servicio recibido es menor que el que esperaba, estaríamos ante un servicio de calidad pobre e inaceptable (Garrido et al., 2016, p. 43).

2.8. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

La estrategia de recursos humanos se debe entender como el “plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus recursos humanos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores” (Miles y Snow, 1998; Moss Kanter, 1984; Milkovich, 1988), así, en cualquier organización el disponer de unos recursos humanos motivados y capaces es indispensable para el funcionamiento de la misma, ya que de no ser así ello sería imposible, dado que la gestión de los recursos humanos es difícil y costosa, además de requerir una dedicación continua en el tiempo. Un adecuado diseño de la estrategia de los recursos humanos, así como contar con una acertada forma de gestionar dichos recursos, constituyen un poderoso aval para generar una de las ventajas competitivas más difíciles de imitar por los competidores (Huertas et al., 2015, p. 75).

Las funciones que se pueden llevar a cabo en el departamento de recursos humanos pueden ser muy dispares de una empresa a otra, debido a la dimensión y a las actividades a la que se dedique dicha organización. Así una empresa pequeña, su departamento estará conformado por pocas secciones, e incluso algunas tareas

derivadas a empresas externas como asesorías, gestorías, etc. Las grandes empresas pueden llegar a ser muy complejas y con varias secciones. A continuación vamos a describir algunas de las funciones de dicho departamento (López et al., 2015, pp. 10-11):

- * **Función de empleo o reclutamiento.** Engloba actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal. Entre las tareas principales destacan: planificar la plantilla, describir los puestos de trabajo, definir el perfil profesional de cada puesto de trabajo, selección del personal, formación del personal, tramitar los despidos y tramitar las suspensiones de trabajo.
- * **Función de administración del personal.** Para gestionar al personal de una empresa, se necesitan una serie de actividades administrativas como: elección y formalización de los contratos, gestión de nóminas y seguros sociales, gestión de vacaciones, horas extras, bajas por enfermedad, etc, control de absentismo y régimen disciplinario.
- * **Función de retribución.** Consiste en diseñar un sistema de valoración del puesto y, posteriormente, la evaluación, para luego retribuir aplicando el sistema retributivo diseñado. Esta función tiene como finalidad estudiar las fórmulas salariales, la política de incentivos y los niveles salariales según las diferentes categorías profesionales de la empresa.
- * **Función de desarrollo de los recursos humanos.** Esta función engloba todas aquellas actividades dedicadas a crear planes de formación y llevarlos a cabo, evaluar la motivación de la plantilla de trabajadores, controlar el desempeño de las tareas, incentivar a los trabajadores para una mayor participación, y por último, estudiar el absentismo y sus causas.
- * **Función de relaciones laborales.** Su principal objetivo es resolver los problemas laborales que surgen día a día. Para que sea posible se negocia con los representantes de los trabajadores temas como la contratación, política salarial, etc.
En esta función también se contempla la prevención de riesgos laborales, estableciendo así un buen nivel de protección de la salud de los trabajadores y las condiciones del puesto de trabajo.
El equilibrio de desigualdades entre trabajadores dentro de la organización es otra de las medidas que gestiona esta función, tratando de conseguir que el clima laboral entre todos los trabajadores sea el mejor posible y mayor equilibrio de ello.
- * **Función de servicios sociales.** Se encarga de gestionar servicios de tipo sanitarios, educativos o pensiones, creados por la misma empresa o contratados para que lo presten otras empresas. Como objetivo principal destaca el beneficio de los trabajadores, el bienestar de los mismos y la mejora del clima laboral.
Entre los servicios sociales se destacan: guarderías, economatos, residencias de vacaciones, becas y ayudas para estudios, servicios médicos de empresa, seguros colectivos de vida, clubes deportivos y centros recreativos.

Las características psicológicas de los trabajadores influyen en la creación de políticas de ampliación y crecimiento del trabajo. Numerosos estudios han demostrado que un grupo de trabajadores unido e inmerso en un buen clima laboral es mucho más

efectivo que cuando se da la situación contraria. Una correcta administración conlleva a crear y mantener un ambiente en la organización en el que todos los trabajadores hagan su trabajo efectivo trabajando juntos y alcanzando los objetivos comunes.

Según López et al., (2015), la motivación de los trabajadores en una organización implica todos los factores que lleven al individuo a realizar su trabajo de la mejor forma posible. Hay que reconocer que no todas las personas tienen la misma motivación por algo, de esta forma se pueden identificar dos tipos de motivaciones: externas e internas. *Motivaciones externas* se relacionan con factores como el salario, relaciones de compañeros, etc., mientras que las *motivaciones internas* se relacionan con el carácter y forma de ser de las personas como puede ser el orgullo, la responsabilidad, la ambición, el deseo de superación, etc. En la actualidad podemos distinguir los factores de motivación en distintos niveles:

- Niveles motivacionales elementales. Entre ellos destaca el salario, turnos, lugar de trabajo, horarios, seguridad laboral, etc.
- Razones personales. Tener acceso a la formación del puesto de trabajo, trabajar de acuerdo con la vocación o desarrollar una carrera profesional dentro de la organización.
- Transcendentales. Son de orden superior ya que se incluye el bien público que se produce a la sociedad, factores culturales, relevancia social, etc.

A medida que se desarrolla la carrera profesional, la motivación va creciendo por lo que el responsable de recursos humanos debe saber motivar a cada trabajador individualmente.

Otro aspecto a tratar con la estrategia de recursos humanos es el diseño de los sistemas de control del personal de la organización, y se puede enfocar desde un doble aspecto (López et al., 2015):

- *Control de los objetivos marcados por la dirección.* Todas las organizaciones que marcan unos objetivos deben medir sus niveles de consecución. Una vez analizados los niveles de cumplimiento, los responsables tomarán las medidas que crean oportunas en el caso de que existan desviaciones sobre el grado de consecución. Dicha información es obtenida de sistemas de captación como son: encuestas anónimas que rellenan los empleados; informes de mandos intermedios realizados por los jefes a las personas que tiene a cargo; quejas, reclamaciones; análisis de la asistencia; auditorías internas.
- *Aspectos disciplinarios.* Es un sistema que sirve para la inspección y control del personal. Dentro del control disciplinario tiene especial importancia el absentismo laboral y el control de horarios. Cuando hablamos de *absentismo laboral* nos referimos al número de horas o jornadas que el trabajador se muestra fuera de su puesto de trabajo. Este factor puede ser motivo de despidos en las organizaciones, y las principales causas son enfermedades, estrés, falta de motivación, etc. El *control horario* es garantizar el cumplimiento de horario de los trabajadores. Las empresas lo suelen controlar a través de partes de firmas; por medio de tarjetas personalizadas; huella digital, etc.
Las medidas disciplinarias tienen como objetivo corregir la mala conducta del trabajador. Estas medidas pueden ser: apercibimiento, suspensión o despido, y van en función del tipo de falta que comete el trabajador: leve, grave o muy grave.

CAPÍTULO 3

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Barceló Viajes pertenece al Grupo Barceló el cual fue fundado en Mallorca en 1931 por Simón Barceló. Empezó siendo una pequeña empresa familiar dedicada al transporte de mercancías y personas, y en la actualidad su actividad está basada en el desarrollo de diversos negocios relacionados con el sector del turismo. El grupo en la actualidad pertenece a la familia Barceló la cual es la propietaria desde hace tres generaciones (barcelogrupo.com).

En 1954 dio el salto al sector turístico, entrando en el sector de las agencias de viajes y creando la división hotelera al abrir su primer hotel de la cadena. En 1968 empieza la expansión por España, abriendo un nuevo hotel en Ibiza y en el 70 dando el salto a la Península. En el año 1981, Barceló Viajes compra el touroperador Turavia lo que hace que dé el primer paso hacia la internacionalización del grupo. Tras todos estos años de expansión el grupo cuenta con más de 100 hoteles repartidos por 19 países y 685 agencias de viajes en 22 países. En la actualidad la empresa cuenta con una plantilla de más de 25.231 personas, lo que supone un ligero incremento del 5,42% (barcelogrupo.com).

Con los datos financieros consolidados del grupo podemos ver la importancia que tiene éste dentro del sector turístico. El grupo al cierre del año 2016 obtuvo una cifra de negocio de 2.854, 9 millones de euros un 15,1% más que en 2015. Sus ventas netas (ventas totales) ascienden a 1.979, 7 millones de euros respecto al año anterior cuyas ventas fueron de 1.600,5 millones de euros. En 2017 el grupo espera poder superar con creces estos datos (Barcelogrupo.com).

Señalar que este trabajo se centra en una de sus agencias de viajes B the Travel Brand, en concreto la que está situada en Sevilla en la Calle Reyes Católicos como se tratará con más profundidad en los próximos capítulos.

3.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

3.2.1. Delimitación de actividades y negocio

Una vez contextualizada la empresa, vamos a profundizar en aspectos más empresariales del grupo. La agencia de viaje tiene como función principal servir de intermediaria entre el cliente y el prestador de servicios, así como organizar viajes para su posterior venta. Ejercen tres tipos de funciones principales: asesora, mediadora y productora (Celis., 2012).

Según la información del portal web del grupo Barceló, la organización está formada por la división *hotelera* extendida por Europa y el norte de África y, Latinoamérica y Caribe. La división de *viajes: Ávoris*, a su vez, se subdivide en mayorista, minorista, aérea y cajas de regalo PlanB! Así mismo, ofrecen servicios personalizados a petición del consumidor.

A continuación vamos a pasar a explicar de forma detallada la estructura empresarial del grupo, centrándonos en la división de viajes que es el ámbito en el que se enmarca este trabajo (Barcelogrupo.com):

División mayorista. Los touroperadores diseñan una serie de paquetes vacacionales los cuales se venden a través de las agencias de viaje y de la propia red del grupo, B The Travel Brand. Esta división está formada por:

- La Cuarta Isla. Se encarga de organizar viajes de larga y media distancia para clientes que buscan tener experiencias únicas. Son viajes muy personalizados, hechos a medida según deseo del cliente. La Cuarta Isla enmarca el concepto de grandes viajes. (Por ejemplo, destinos como Tailandia, Japón, África, etc.)
- Jolidey. Su oferta de viajes abarca corta, media y larga distancia con vuelos chárter y regulares. Los consumidores buscan flexibilidad en los viajes y a precios muy competitivos. Sus ofertas se centran en El Caribe, Europa y Norte de África.
- Quelónea. Se caracteriza por ofrecer viajes de calidad superior a los viajeros. Tiene una amplia gama de viajes de corto y medio radio con vuelos chárter y regulares. Entre los viajes de corta distancia ofrece propuestas atractivas para Baleares y las Islas Canarias; en larga distancia destaca el Caribe y proximidades. Todas sus ofertas siguen la filosofía de estar al alcance de todos.
- LePlan. Es la marca especializada en organizar viajes a Disneyland Paris en calidad de distribuidor oficial del parque. Destaca por ser un equipo profesional y especializado en el destino después de 20 años de experiencia.
- LeSki. Especializado en esquí, aventura y deporte. Opera producto a medida, paquetes vacacionales, escapadas y hoteles así como todos los servicios adicionales necesarios, desde forfait a material, cursos de esquí o snow y comidas, a precios muy competitivos en las principales estaciones de esquí nacionales e internacionales.
- Jotelclick. Ofrece a las agencias de viaje una herramienta sencilla con precios actualizados permanentemente para realizar reservas de hoteles online. Incluye más de 650 agencias ordenados en función de las necesidades de los viajeros y con un buscador que contempla criterios de destino, categoría, tipo de habitación, régimen y rango de fechas y precios.

División minorista. La división minorista está formada por cuatro áreas de negocio: Vacacional, Online, Business y Congresos e Incentivos.

- Área vacacional. Está compuesta por más de 685 agencias B the travel brand a la que pertenece la oficina de Reyes Católicos, ofreciendo productos variados para cada cliente y con un servicio de calidad.
- Área online. Está pensada para clientes a los cuales les gusta comprar a través de internet. Se pueden encontrar viajes por tierra, mar y aire.
- Área business. Opera bajo la marca especializada en viajes corporativos, BCD Travel.
- Área de congresos e incentivos. Está compuesta por un personal altamente cualificado y con dedicación exclusiva a la gestión integral de congresos, convenciones e incentivos.

División aérea.

- Evelop. Tiene una flota compuesta por 3 aviones, un A-330 de larga distancia para vuelos al Caribe y 2 aviones A-320 para medias distancias, la línea aérea presta servicios a los touroperadores del Grupo Barceló así como a otros operadores europeos, entre los que destacan el mercado escandinavo y el británico.
- ByPlane. Ofrece servicios de intermediación entre agentes turísticos y compañías aéreas de todo el mundo. ByPlane gestiona la contratación de

vuelos privados en aviones de última generación así como el alquiler de aviones para todo tipo de colectivos, grupos de empresas, equipos deportivos o viajes de incentivos.

Cajas de regalo PlanB!

Es la marca de referencia por calidad en cajas de regalo de viajes y experiencias. Contienen experiencias únicas e irrepetibles agrupadas en cuatro temáticas: gastronomía y enología, bienestar, ocio y aventura, escapadas y grandes viajes.

En la figura 3.1. Se recoge a modo de resumen la estructura empresarial descrita anteriormente de forma gráfica para una mejor comprensión.

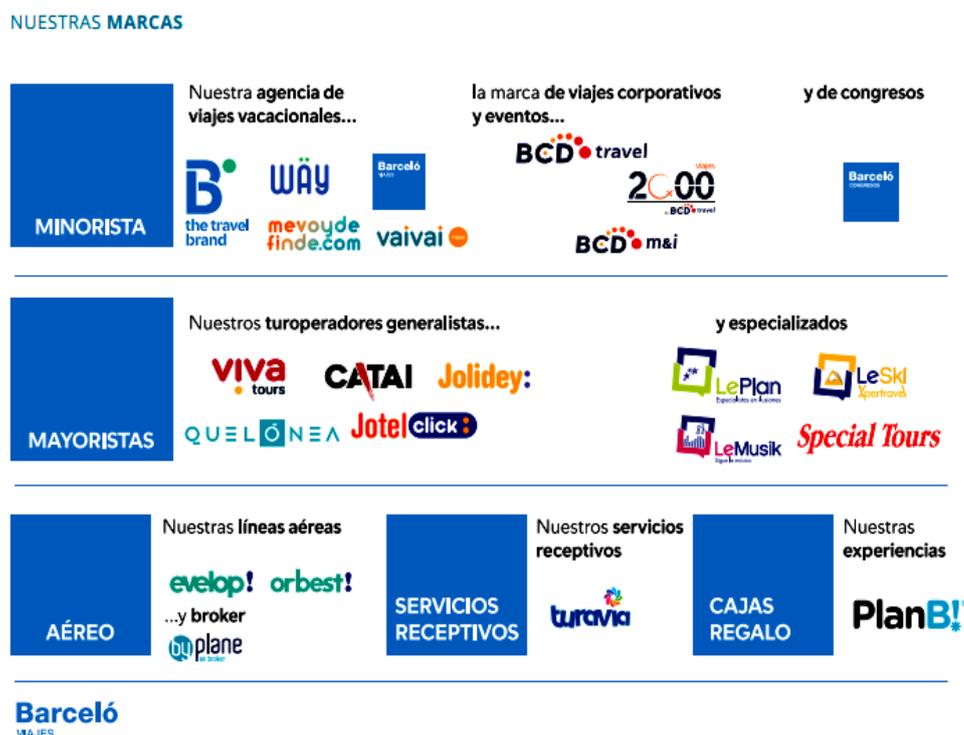


Figura 3.1. Estructura empresarial.

Fuente: barcelogrupo.com

3.2.2. Misión, visión y objetivos

Una vez presentada la empresa y descrita su estructura empresarial, el siguiente paso para elaborar su plan estratégico será la de definir la misión, visión y objetivos de la organización.

La *misión* va a permitir definir el negocio al cuál se dedica la organización, las necesidades que pretende cubrir con sus productos y servicios, el mercado en el que está enfocada la empresa y su imagen pública. Por tanto, en el caso de las agencias de viajes, la misión se concreta en “ofrecer a los clientes sus servicios de asesoramiento, mediación y producción de forma que satisfagan las necesidades de éstos, proporcionando un servicio personalizado, de calidad y con una oferta muy diversificada” (barcelogrupo.com).

La *visión* es el siguiente paso a describir, respondiendo a la pregunta de ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años? La visión describe la situación que la empresa desearía tener en un futuro, por tanto con la visión se “trata de guiar, controlar e impulsar a la organización con el fin de alcanzar su estado ideal” (barcelogrupo.com). En este caso, con la visión la organización apuesta por seguir

siendo una de las compañías turísticas líderes en el mercado y de las más importantes del mundo (barcelogrupo.com).

Las principales tendencias del grupo son la explotación hotelera y las redes minoristas y receptivas, aunque su actividad también se orienta a relaciones con otras sociedades para, así, aumentar su diversificación en el sector turístico. Para dar respuesta a la visión del negocio, la compañía tiene establecidos como *objetivos* corporativos principales los siguientes (barcelogrupo.com):

- “Posicionarse como referente de marca y de empresa en el sector nacional e internacional”.
- “Lograr que todos y cada uno de sus proyectos sean rentables”.
- “Satisfacer las expectativas de sus principales clientes”.
- “Aprovechar las nuevas oportunidades de negocio, abrir nuevos mercados y ser pioneros en el lanzamiento de nuevos e innovadores productos y servicios”.
- “Contribuir al bienestar y al desarrollo social, político y económico de los países en los que está presente”.

Para conseguir los objetivos descritos anteriormente, todos los trabajadores que forman parte del grupo asumen como principales valores corporativos los siguientes: “entusiasmo, honestidad, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, flexibilidad o eficiencia, entre otros” (barcelogrupo.com).

3.2.3. Diagnóstico de la situación de Barceló Viajes

Una vez presentada la misión y visión de la organización, así como los objetivos que los concretan, vamos a dedicar este apartado al análisis DAFO (Debilidad, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) antes de analizar la estrategia empresarial seguida. El análisis consiste, por un lado, en estudiar, evaluar internamente los puntos fuertes y débiles que presenta la empresa; y, por otro, realizar un análisis externo para así detectar las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa.

A continuación en la tabla 3.1 se muestra un análisis DAFO del Grupo Barceló.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal en las oficinas. - Sus productos son ofertados con un precio superior a los de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Barceló es un grupo cuya marca está reconocida a nivel internacional. - Se puede comprar de forma electrónica empleando diversos medios. - Buena formación de sus empleados y alta cualificación.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cada vez hay más compras online de viajes. - Situación de crisis en la economía. - Fuerte estacionalidad a lo largo del año. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inserción en nuevo país como Portugal. - Presencia de las redes sociales. - Cierre de otras agencias de viajes competidoras.

Tabla 3.1. Análisis DAFO Barceló Viajes.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada.

El análisis DAFO realizado de la agencia situada en Reyes Católicos se resume en la tabla 3.2. que se muestra a continuación:

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - La ubicación retrae en ocasiones al cliente al estar rodeada de zona azul de aparcamientos, con el estrés que ello provoca al hacer gestiones que requieren tiempo. - Su escasa plantilla (tres empleados) puede provocar un alto tiempo de espera a la hora de recibir la prestación del servicio. - Depende de la acción global de una cadena, de modo que tiene limitadas las ofertas locales o provinciales. - Falta de información de los destinos con la que se enfrentan los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - La marca Barceló está consolidada a nivel mundial, y es una marca de prestigio. - La web de la agencia permite no solo adquirir sus productos, sino contactar directamente con una oficina en concreto. - Su situación en zona de paso permite gran visibilidad. - Personal cualificado, con alto conocimiento y experiencia en el negocio y los productos ofertados.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - A menos de 100 metros de la oficina de Barceló se encuentra una oficina de la competencia. Viajes Triana, y en Sevilla cuenta con varias sedes de El Corte Inglés con sus agencias de viaje correspondientes. - Las redes sociales ofrecen cada día más recursos para competir con el trabajo de las agencias presenciales. - Los atentados terroristas también están provocando un descenso, aunque sea puntual, a algunos destinos, por lo que también afecta a la actividad de las oficinas. - Los precios de los competidores son más bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferias como FITUR (Feria Internacional de Turismo) o la WTM (<i>World Travel Market</i>) de Londres se han seguido celebrando, y la presencia de la marca a nivel nacional e internacional en esos foros benefician también a las pequeñas oficinas. - En un radio de unos 1.000 metros hay varias oficinas de la misma marca, lo que da una sensación de cercanía a su cliente potencial. - En sus inmediaciones existen varios hoteles de prestigio (Colón, Bécquer) que aportan clientes potenciales. - Nuevas ofertas y destinos turísticos por desarrollar.

Tabla 3.2. Análisis DAFO agencia Reyes Católicos.

Fuente: elaboración propia a partir de la información recabada.

El análisis DAFO de la oficina de Barceló Viajes en la calle Reyes Católicos de Sevilla nos desvela algunos factores que no siempre son apreciables, e incluso pueden ser engañosos, pero que tienen una importante repercusión a la hora de fijar su margen de beneficios a final de año.

3.2.4. Estrategia empresarial

Según Johnson y Scholes la estrategia “es la dirección de una organización a largo plazo para conseguir ventajas para la organización a través de la configuración de recursos en un entorno cambiante y para hacer frente a las necesidades de los mercados y a las expectativas de los stakeholders” (Johnson y Schole, 1996).

Tras el análisis del diagnóstico de la situación actual y los objetivos a largo plazo, el siguiente paso consiste en definir la estrategia empresarial de Barceló Viajes. Para conseguir y mantener la ventaja competitiva, la organización ha centrado su estrategia global en la *diferenciación* basada en la calidad para que sus clientes perciban los productos y servicios como únicos en el mercado, y así mismo adaptados a sus necesidades y gustos. En definitiva, es una estrategia centrada en el cliente.

Barceló Viajes se define como una empresa turística verticalmente integrada, es decir, integra las actividades de proveedores, clientes y canales de distribución, lo que le permite mejorar sus costes y calidad, y en consecuencia obtener beneficios. Para el Grupo Barceló la relación que existe entre los hoteles, el touroperador y las agencias de viajes es clave para desarrollar su estrategia de negocio.

Por último, en consecuencia con su estrategia global, desde hace un año, el Grupo Barceló presentó una nueva marca llamada *B the Travel Brand* cuyo objetivo ha sido reorientarse hacia el cliente en lugar de centrarse en el producto. Gabriel Subías, el CEO (*Chief Executive Officer*) del Grupo Viajes Barceló, asegura que el cambio de marca “no es una ruptura” con Viajes Barceló, sino “una evolución de la marca”. (Hosteltur, 2015). Por otro lado, Enric Riera, director general de Distribución de B the travel Brand, añade que “el sector está muy orientado al producto en lugar de al cliente. Pero hoy es más importante la experiencia que el destino. Por eso B the travel Brand se reorienta del producto hacia el cliente”. (Hosteltur, 2008).

La oficina de Reyes Católicos es un claro ejemplo de la consecución de la estrategia empresarial. Cómo se podrá ver en el próximo capítulo de análisis, el cliente es la máxima prioridad, ofreciendo así los agentes viajes ajustados a sus necesidades; la agencia situada en el centro de la ciudad con buena accesibilidad, personal cualificado y formado que transmita confianza al cliente y vuelva a confiar para próximos viajes.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE OPERACIONES EN (AA.VV): “BARCELÓ VIAJES”

El presente capítulo está dedicado al análisis de las decisiones estratégicas descritas en el capítulo 2 de este trabajo, en el ámbito de las agencias de viajes y concretamente la oficina de Reyes Católicos, Sevilla. Barceló Viajes.

4.1. ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y PROCESOS

En este primer apartado se van a analizar y describir los servicios disponibles en la agencia de viaje objeto de estudio.

Barceló Viajes cuenta con una variada gama de viajes organizados; viajes bajo pedido o a la carta, y otros servicios específicos como son los de gestión de billetes de AVE, billetes de avión, excursión, etc. A continuación se explican cada uno de ellos (Celis., 2012):

Paquetes estandarizados. Es la combinación de por lo menos dos de los siguientes servicios: alojamiento, transporte y otros servicios turísticos, ofreciendo su venta de forma conjunta, como un producto único y con un precio global establecido. La prestación del servicio tiene que sobrepasar las 24 horas o incluir una noche de estancia. Los viajes organizados suelen estar elaborados por mayoristas y touroperadores para luego ser distribuidos por minoristas. Se contratan en grandes cantidades dando lugar a precios más reducidos que si se contratase cada componente por separado. Un ejemplo de viaje organizado sería el que se muestra en la imagen 4.1. Compuesto por la estancia en el hotel elegido, vuelos de ida y vuelta, traslados del aeropuerto al hotel, todo incluido, seguro de viaje, excursiones contratadas, etc.



Imagen 4.1. Viaje organizado

Fuente: *bthetravelbran.com*

Viaje a la carta (o bajo pedido). Se trata de un viaje organizado a petición del cliente, y por tanto ajustado a sus necesidades; esto es, hecho a medida. Para este tipo de viajes no existe una programación previa y es de vital importancia el asesoramiento por parte del agente de viaje. Para su elaboración es necesario saber cuáles son las necesidades y los deseos del cliente, así como el presupuesto disponible destinado al viaje.

Servicios específicos. Son aquellos servicios que la agencia de viajes proporciona al cliente de forma concreta, recibiendo ésta una comisión dependiendo del servicio y por tanto, de la gestión de la que se trate. Entre los más habituales, los servicios que la agencia ofrece a través de mayoristas y/o minoristas son los siguientes (Celis., 2012):

- Alojamiento y servicios en todo tipo de establecimientos hoteleros y restaurantes.
- Billetes para todos los medios de transporte.
- Alquiler de coches.
- Venta de entradas para espectáculos, monumentos, museos, etc.
- Seguros de viaje, equipajes o mercancías.
- Traslados a hoteles, aeropuertos, etc.
- Contratación de guías turísticos, intérpretes, etc.
- Alquiler de materiales para turismo deportivo.

Ya descritos los servicios que se ofrecen en la empresa, vamos a pasar a describir el proceso de cómo transformar los recursos en servicios, es decir, cómo prestar el servicio.

Atendiendo al volumen y a la variedad del servicio, el proceso productivo al cual pertenece el *viaje organizado* está orientado a prestar un servicio que es estandarizado y en el que sus trabajadores son cualificados y están especializados. Es, por tanto, un proceso de prestación para ofrecer un servicio en masa, donde existe poca personalización y contacto con el cliente. Por otro lado, el *viaje a la carta* se incluye en el proceso productivo por talleres y servicios profesionales dedicándole una atención personalizada y de calidad al cliente.

❖ Proceso de elaboración y venta del viaje organizado:

La creación de paquetes turísticos consiste en una serie de fases operativas las cuales son: planificación, diseño de viaje, contratación, fijación del viaje, catálogo, distribución y venta y por último control. La elaboración de los paquetes turísticos suelen ser realizados por agencias mayoristas y touroperadores para su posterior venta por agencias minoristas, internet, etc. La última fase consiste tanto en el control de resultados económicos, como la satisfacción de los clientes, etc., esto permite la mejora de creación de viajes posteriores (Celis., 2012). Una vez que los paquetes turísticos están realizados, van a ser comercializados por las agencias de viajes, las cuales se encargan de venderlos y ajustarlos a la petición del cliente. Por ejemplo: los grandes viajes como son los de luna de miel, incorporan unos ciertos hoteles, recorridos, fechas de salidas, etc. que el cliente elige según su preferencia, incluso podrían ser modificados a las peticiones que ellos soliciten. De este trámite se encarga la agencia.

❖ Proceso de elaboración y venta de viajes a la carta:

Cuando llega el cliente a la agencia, el agente de viajes recaba toda la información para saber sus necesidades. Recogida la información, se le asesorará sobre fechas para viajar, el transporte, lugares de interés que visitar, etc. Una vez que se tiene la información se pasa a la elaboración de la propuesta de viaje y se le presenta al cliente junto con las diferentes alternativas de viajes y el itinerario detallado, el precio con las condiciones del viaje e información adicional. Hay que dejar claro al cliente que el presupuesto está sujeto a disponibilidad, por lo que el precio y demás factores podrían sufrir cambios si no se hace reserva del mismo en ese momento. Si el cliente acepta el presupuesto, se procederá a recoger una señal o depósito y a partir de ese momento el agente de viaje realiza las reservas pertenecientes a los servicios

contratados, para así poder posteriormente proceder a emitir la documentación del viaje.

En la figura 4.1. Se recoge el flujograma del proceso de venta en la agencia de viajes.



Figura 4.1. Flujograma proceso de venta

Fuente: elaboración propia

Tras realizar el análisis de la estrategia de productos y procesos se puede comprobar que coincide con los objetivos y la estrategia global que marca B the Travel brand, la diferenciación centrada en el cliente, ya que ofrece una amplia gama de servicios adaptado a las necesidades del cliente, y destaca por ser diferente a sus competidores.

4.2. ANÁLISIS DE CAPACIDAD

La decisión de capacidad es llevada a cabo para el análisis de la capacidad de demandas presentes y futuras, para así tratar de evitar costes por una mala gestión de las instalaciones.

La capacidad para la oficina de la agencia de viajes será la disponibilidad de horas de mano de obra que los agentes dedican a prestar servicios a los clientes.

Respecto a lo anterior, hay que destacar que la demanda de viajes está afectada por numerosos factores y nunca se puede prever cómo va a evolucionar. Pero hay que destacar que, normalmente, en los meses de verano por motivo de las vacaciones y de que en ese periodo es temporada alta para las bodas, la demanda de los servicios se incrementa. Así ocurre igualmente, en meses como abril, por los viajes fin de carrera, y en los que coincidan algunos días de fiesta y puentes, o Semana Santa y Feria. En general, es un sector que cuenta con bastantes movimientos en todo el año.

En la agencia de viajes de Reyes Católicos trabajan tres empleadas con contrato de trabajo indefinido. También cuentan con personas en prácticas que tanto la Universidad de Sevilla como el Grado Superior de Agencias de viajes y Gestión de eventos les proporcionan. Esta situación lleva a una serie de inconvenientes, entre ellos destacan las esperas, colas que se producen por ejemplo: al tener que explicarle a los clientes con detenimiento cada punto del contrato del servicio contratado, y

explicarle a la persona de práctica como se hace cada cosa. Como propuesta, destacar que en temporada alta deberían de reforzar el personal, ya que se generan colas y los clientes tienen que esperar.

La jornada de trabajo de dos de los empleados es de jornada partida, ya que trabajan de las 9:30 a las 13:30 horas y de 16:30 a 20:00 horas haciendo interrupción del trabajo para almorzar. Una de las empleadas tiene jornada reducida por maternidad y trabaja en turno de mañana. Entre la formación de los empleados destaca ciclos formativos medios de agencias de viajes y diplomados en Turismo.

Como se ha señalado anteriormente, este sector lo caracteriza la estacionalidad y por ello, en ocasiones de mayor demanda la oficina se ve afectada provocando colas y esperas en los clientes. Esto hace que la rentabilidad, uno de los objetivos marcados por la organización, no sea máxima.

4.3. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN

La estrategia de localización tiene gran importancia en las empresas ya que una decisión mal tomada afecta a la capacidad de atraer a los clientes, y con ello, a generar ingresos. En general, estas decisiones como ya se ha explicado, se centran en determinar, de acuerdo con la estrategia corporativa diseñada, cuál es la mejor situación de las instalaciones de la organización.

Tras contactar por correo con José Ignacio Rosales Tovar (director comercial de Franquicias y asociadas), comenta de forma resumida cuáles son los factores a tener en cuenta en la localización de nuevos puntos de venta para el caso de aperturas de nuevas agencias de viajes, tanto en franquicia como asociadas:

- Selección de la localidad, (zona o distrito si se trata de una ubicación de una gran capital).
- Análisis del número de habitantes de la zona o distrito.
- Análisis de los potenciales competidores.
- Ubicación de zona comercial dentro de dicha localidad o distrito.
- Enumerar tipología de comercios en la zona y cercanía con centros comerciales.
- Análisis del precio del metro cuadrado de los posibles locales.
- Perfil del residente.
- Perfil de la población no residente (se desplazan a esa zona por motivos laborales, ocio, comercio...).
- Previsión del tipo de producto de mayor demanda en la zona.
- Perfil de los posibles trabajadores de nuestro futuro negocio.
- Análisis de la inversión total y período de amortización de la misma.

Estos factores considerados relevantes, se valoran y son tenidos en cuenta para cada caso de nueva apertura de una agencia de viaje. A continuación, se detalla la localización de la agencia situada en Reyes Católicos y se ve como han llevado a cabo los factores detallados.

La agencia está situada en la calle Reyes Católicos, en el centro histórico de la ciudad, lo que la sitúa en la zona más turística de Sevilla. También destacar otras oficinas de Barceló de la ciudad como la que se encuentra situada en Luis Montoto, la cual está al lado del centro comercial Nervión plaza, lugar por el que pasan cientos de personas para realizar sus compras; otra de ellas situada en la calle Niebla (centro de la zona de los Remedios).

Como se puede ver en la imagen 4.2. Agencia B the Travel Brand, cada una de ellas se encuentran en enclaves en cuyas zonas se produce una elevada densidad de tráfico de personas para la visita a zonas culturales que tienen alrededor como por ejemplo: la Plaza de Toros de La Real Maestranza y su museo, la Catedral y la Giralda, Triana, Iglesias como la del Salvador, etc. Al estar situada en el centro, cuenta con buena combinación de transporte público a su alrededor, ya que cerca de la oficina hay varias líneas de autobuses, el metro y la estación de autobuses Plaza de Armas.

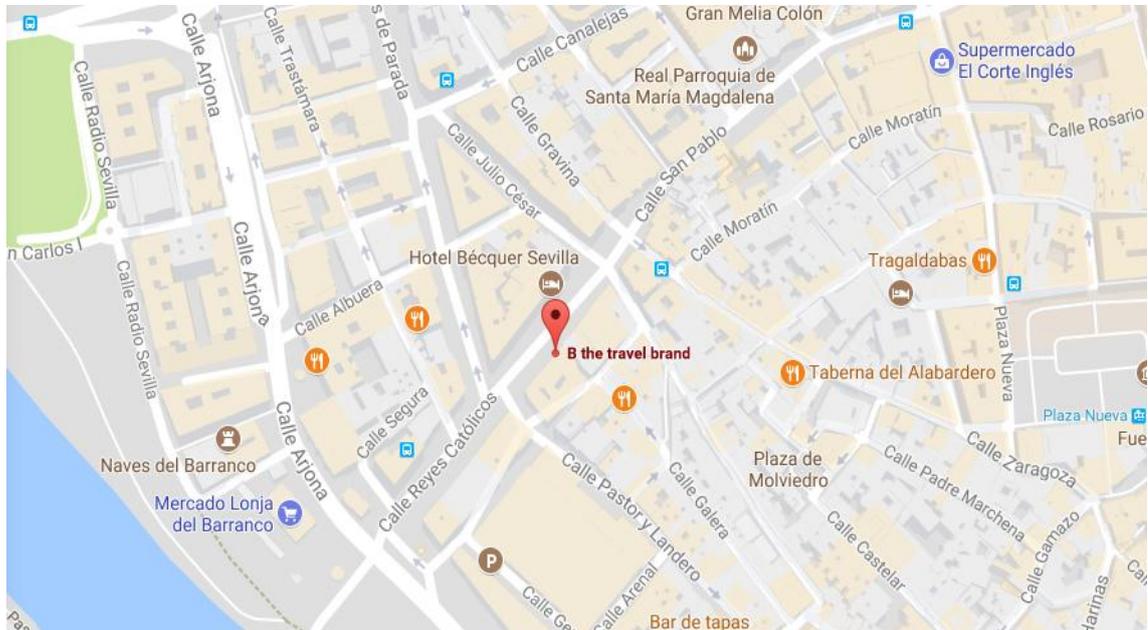


Imagen 4.2. Agencia B the Travel Brand Reyes Católicos

Fuente: google maps.

Aunque las agencias se encuentran situadas cerca de la competencia, debemos señalar que no es un problema, debido a que las personas antes de contratar el servicio suelen visitar varias agencias para comparar precios y condiciones, por lo que si van a otra agencia que esté cerca hay más posibilidad de que pasen por esta. Destacar como hemos dicho anteriormente la buena localización de cada una de ellas, al estar situadas en zonas céntricas y con abundante tránsito de personas. Como inconveniente, señalar que la zona de aparcamientos es “zona azul” pero a su misma vez tiene varios parking cerca, no obstante se puede llegar fácilmente en autobús a través de la líneas 41, 43 y C5, y la parada de metro cercana “puerta jerez”.

Por todo lo señalado anteriormente, la organización siempre trata que la localización de cada una de sus oficinas sea situada de forma que llamen la atención del cliente, y además que haya medios para que se pueda llegar fácilmente.

4.4. ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA Y DISEÑO DE INSTALACIONES

La estrategia de distribución en planta trata de ordenar los factores disponibles para conseguir el mejor funcionamiento posible de dichas instalaciones y así alcanzar los objetivos marcados de la forma más eficiente posible.

Hay varios tipos de distribución: distribución por procesos, por posición fija, etc. Nosotros nos centramos en la distribución de oficinas cuyo objetivo principal es vender y obtener beneficios. En la agencia de viajes se trata de exponer al cliente el mayor número posible de promociones, folletos, escaparates, etc.; para atraer demanda y, sobre todo, de aquellos servicios cuyos márgenes sean más altos.

En la distribución del espacio para el tipo de actividad que se realiza en una agencia de viaje, también es importante tener en cuenta la comodidad de los trabajadores en las instalaciones a la hora de realizar sus tareas y desplazamientos en la oficina sin tener dificultades.

Al entrar en la agencia de viajes, nos encontramos de frente las mesas donde están los agentes de viajes, las cuales prestan el servicio que se les demanda, es decir, son multifuncionales. Nos encontramos con cuatro mesas correlativas, cada una de ellas con un ordenador y dos sillas de “confidentes” donde se sientan los clientes. Justo detrás, frente al cliente, están los expositores, donde se encuentran colocados los catálogos de grandes viajes por el mundo, circuitos por Europa, Disneyland París, etc. Existe una zona habilitada para la espera, en la que se dispone de cuatro sillas para los clientes que aguardan para ser atendidos. Pasando el pasillo a la izquierda, está el despacho donde se reúne la jefa con sus superiores o comerciales. Si se sigue el pasillo, al fondo, hay otra habitación con una mesa donde se ubica la comercial que se encarga de salir a los locales y empresas para captar clientes o vender (venta externa), los días que tiene que ir a la oficina a recoger material o trabajar desde allí. También decir que en la cristalera con vistas a la calle se tiene un expositor con ofertas variadas. En la figura 4.2. se puede ver un plano (croquis) de la planta y de la oficina de la calle Reyes Católicos.

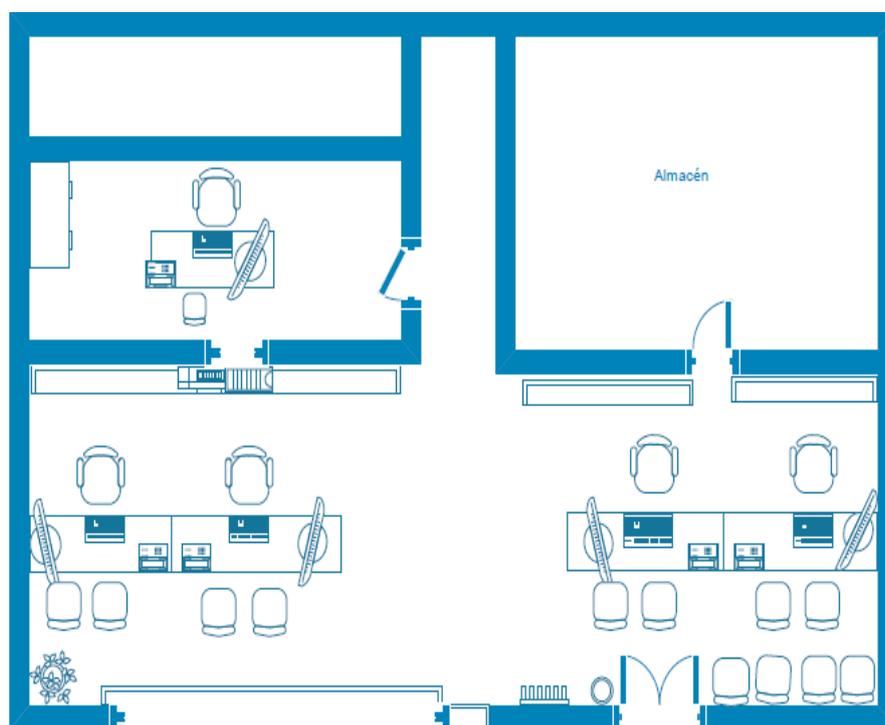


Figura 4.2. Distribución de la agencia de viajes Reyes Católicos

Fuente: Elaboración propia a partir de información

La decoración es sencilla, con muebles funcionales compuesto por sillas para clientes cómodas con reposabrazos, confortables, etc. Cuenta con elementos ornamentales como plantas, láminas y cuadros de destinos turísticos, que hace que el cliente, mientras espera ser atendido, se fije en ello y se interese por los destinos expuestos que suelen ser viajes exóticos y grandes viajes. La puerta y cristalera que dan a la calle están insonorizadas para facilitar el contacto del cliente, minimizando los ruidos del exterior y haciendo que la atención al cliente sea más cercana y que no haya distracciones con ruidos del exterior. En la fachada destaca un gran panel azul donde se encuentra colocada la marca de la agencia de viajes, proporcionando gran visualización a todas las personas que pasen por la zona, como se puede apreciar en la imagen 4.3.



Imagen 4.3. Fachada oficina Reyes Católicos (Sevilla)

Fuente: Google

Al estar la agencia dedicada a la prestación de numerosos servicios, la distribución en planta se orienta con la comodidad del cliente para que sepan donde se tienen que dirigir para ser atendidos, ya que hay agentes especializados para grupos, empresas y a la misma vez para cualquier consulta. También la distribución facilita la comodidad al trabajador situando los folletos, impresora, ordenador, etc. cerca de ellos. Cada oficina cuenta con una distribución diferente dependiendo, sobre todo, del volumen de clientes que tenga y del espacio disponible.

Como posibles mejoras que se podrían introducir en la distribución señalar: la de aumentar el número de asientos para que los clientes puedan esperar hasta ser atendidos por los agentes; que los puestos de trabajos se encontraran separados unos de otros para que el cliente se sienta cómodo y cuenten con cierta intimidad; la decoración interior sea más llamativa y expongan los folletos accesible a los clientes para que puedan consultar las ofertas mientras esperan ser atendidos.

Con la distribución en planta y diseño de instalaciones, la oficina pretende transmitirle al cliente un entorno acogedor con el objetivo de que se sienta cómodo y vuelva a repetir experiencia.

4.5. ANÁLISIS DE CALIDAD

Con la estrategia de calidad se pretende, sobre todo, asegurar que los servicios y productos que ofrece la empresa se ajusten a las necesidades y expectativas de los clientes para, de esta forma, conseguir su fidelización y hacer frente a la competencia.

Como principales objetivos de la estrategia de calidad de Barceló Viajes se pueden destacar los siguientes:

- * Cubrir las necesidades del cliente y cubrir las expectativas que el cliente espera recibir sobre el servicio prestado, a fin de establecer una relación de fidelidad que perdure en el tiempo.
- * Obtener ventaja competitiva basada en la diferenciación del producto turístico ofertado, a través de la atención al cliente personalizada, la prestación de servicios únicos, y ofreciendo servicios de calidad.
- * Posicionar la marca Barceló a servicios de calidad y prestigio en el ámbito turístico.

Para la consecución de esos objetivos, Barceló tiene implantado un Sistema y Política de Calidad en el que se incluyen: la definición de su política de calidad a través de manuales propios de calidad, siguiendo la norma ISO (ISO 18513: 2003, sobre funcionamiento de hoteles, ISO 14785: 2014 sobre requisitos de oficinas

turísticas, ISO 18065: 2015 sobre cuidado natural, UNE-EN-ISO 14001 SOBRE gestión ambiental, entre otras), auditorías internas para verificar que se cumplen los estándares, encuestas de satisfacción de clientes y touroperadores, sistema de gestión de quejas y sugerencias interno, llevan a cabo técnicas de investigación como compradores misteriosos (mystery guest).

Analizando la página web de la compañía se distinguen dos sellos de calidad: *Confianza Online* y *Ecommerce Europe Trustmark*. El primero de ellos, es un sello de calidad que contemplan aquellas empresas que deciden fomentar las buenas prácticas en internet. Para poder optar a conseguirlo, es necesario adherirse a la asociación y cumplir con el Código Ético de Confianza Online. Entre las ventajas que proporciona este sello se pueden enumerar las siguientes: cuenta con todos los reconocimientos oficiales; mejora el posicionamiento en buscadores; genera confianza a los compradores online; tramita reclamaciones de los consumidores, etc. Respecto al sello *Ecommerce Europe Trustmark* su principal objetivo es proporcionar confianza al consumidor en las compras online de la Unión Europea y ofrecer así a los ecommerce europeos un certificado de calidad reconocible en todos los estados europeos. El sello sólo puede ser utilizado en España por los países adheridos a Confianza Online para certificar que cumplen una serie de requisitos como son: reglas comunes para todos los países de la Unión Europea; un código ético; mayor estándar de calidad en relación con los consumidores; marco europeo de gestión de reclamaciones de consumo. En la imagen 4.4. Sellos calidad página web se puede ver el logo de cada sello.



Imagen 4.4. Sellos calidad página web

Fuente: bthetravelbrand.com

La percepción que tienen los clientes sobre la agencia de viajes “Barceló Viajes” permite conocer el grado de satisfacción que obtienen de ella. Los principales responsables de la consecución de este objetivo son los trabajadores, a través de su profesionalidad y formación en la prestación de los servicios propios de agentes de viajes. Los aspectos más valorados por los clientes para obtener un alto nivel de satisfacción sobre los servicios prestados por el agente de viajes son entre otros: ofrecer un servicio rápido, tenerlo en el tiempo prometido y la amabilidad en el trato con los clientes.

Para reafirmar todo lo expuesto anteriormente, a continuación se ha procedido a elaborar un estudio exploratorio y orientativo cuya finalidad es analizar las expectativas del cliente en la agencia de viajes, respecto a la percepción del servicio que reciben los clientes de la agencia. Para ello se han elaborado dos cuestionarios, basados en el modelo SERVQUAL (Anexo I, II). Cada cuestionario se basa en cinco dimensiones y veintidós ítems asociados a la calidad del servicio. Las cinco dimensiones son: fiabilidad, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y tangibilidad. Dicho estudio será elaborado teniendo en cuenta el mercado potencial, así como clientes que ya han recibido el servicio. Para ello se han pasado las encuestas a sesenta personas del

entorno de la agencia de viajes y en tramos horarios diferentes del día. Una vez pasadas las encuestas se procede al análisis y recopilación de datos obtenidos en ellas analizando cada una de las cinco dimensiones.

De lo analizado se obtienen los siguientes resultados para cada dimensión analizada:

1. Tangibilidad: es el valor que menos importancia obtiene, con una media de 4,90. Cabe destacar que es debido a que el cliente no le da demasiada importancia a que las instalaciones sean modernas, atractivas, etc.
2. Fiabilidad: es la dimensión que mayor valor ha recibido, obteniendo una media de 6,88 del valor máximo que es 7. Los clientes opinan que la fiabilidad es una de las dimensiones más importantes, haciendo hincapié en la solución de cualquier tipo de error y en la conclusión del trabajo en los períodos acordados.
3. Capacidad de respuesta: Para los clientes, esta dimensión la sitúan en una posición intermedia con media de 5,96, ya que esperan recibir que el servicio se realice con ganas, estando a disposición del cliente y realizando el trabajo de forma rápida.
4. Seguridad: Esta dimensión ha sido de las que mayor valor ha obtenido, alcanzando 6,82 tras la fiabilidad. Los clientes esperan recibir seguridad en el servicio, pudiendo confiar en los trabajadores y a su misma vez, siendo conscientes que estos resolverán todas sus dudas y ofrecen un trabajo de calidad.
5. Empatía: Junto con la dimensión de tangibilidad, la empatía con 5,02 ha recibido la menor valoración. Los clientes esperan que quién ofrece el servicio se preocupe por los intereses del cliente y ofrezca un servicio personalizado; atienda con corrección y amabilidad.

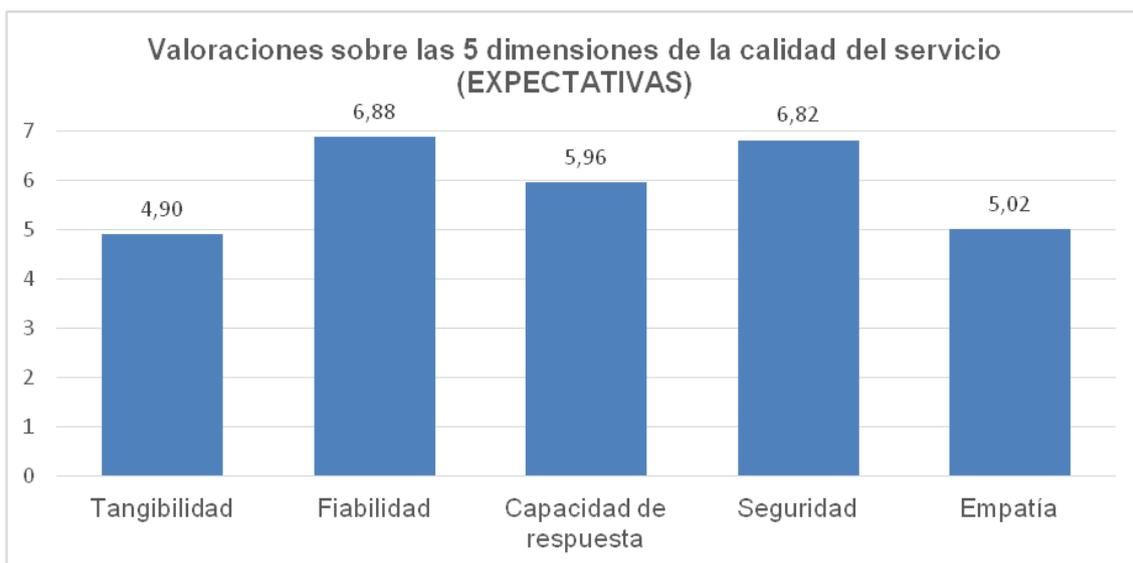


Gráfico 4.1. Servqual (expectativas)

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas

Al igual que con el anterior cuestionario, el análisis se va a realizar sobre las percepciones de los clientes que han recibido el servicio, considerando las mismas dimensiones. En el gráfico 4.2. Servqual (percepciones) se pueden ver los resultados obtenidos.

1. Tangibilidad: Esta dimensión es la menos valorada por los clientes que han visitado las instalaciones, recibiendo una valoración de 4,97. Los clientes están de acuerdo con la apariencia de las instalaciones y los equipos utilizados, es decir, todo es como ellos esperaban.

2. **Fiabilidad:** Para los clientes, esta dimensión es importante obteniendo 6,22. En ella se refleja la capacidad que tiene la agencia para resolver cualquier problema que surja y dispuesto a buscar solución. Todo lo citado lo ha recibido el cliente.
3. **Capacidad de respuesta:** Valorada con 5,93 esta dimensión, muestra que los clientes han recibido el servicio que esperaban, es decir, de forma eficiente y adecuada a sus expectativas.
4. **Seguridad:** Esta dimensión es muy valorada por los clientes, tanto que ha sido valorada 6,28 respecto de 7. Los encuestados están muy de acuerdo con el comportamiento de los empleados respecto al trabajo; tanto en la realización del mismo como en los conocimientos demostrados.
5. **Empatía:** Los clientes han valorado esta dimensión igual que la seguridad. Están de acuerdo con la forma de empatizar con el cliente por parte del trabajador, intentando dar un servicio personalizado, preocupándose por sus intereses y en un horario conveniente para la mayoría.

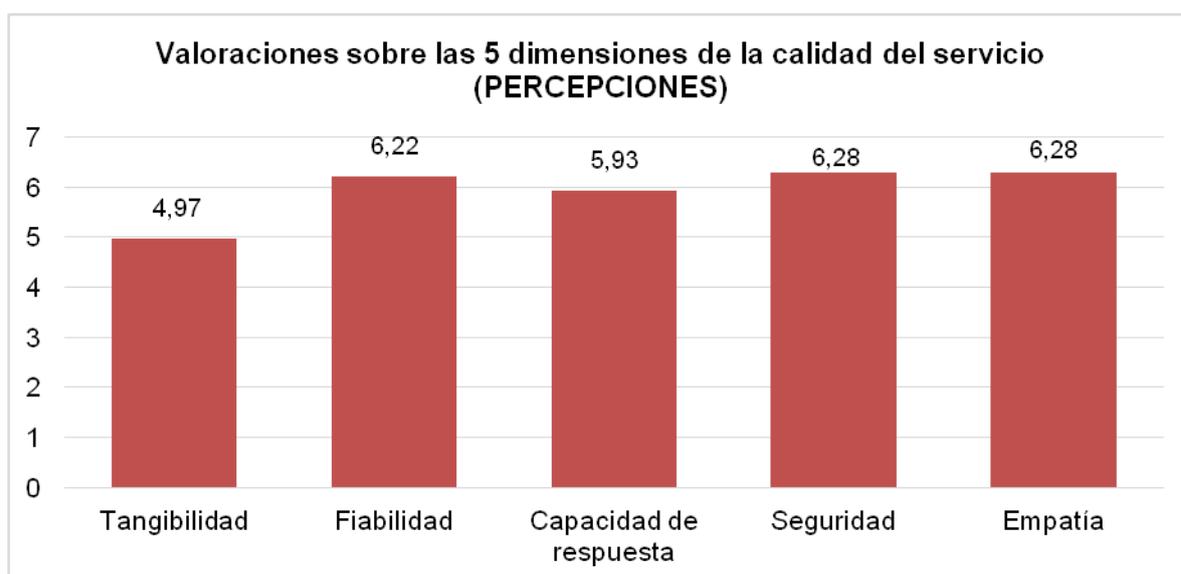


Gráfico 4.2. Servqual (Percepciones)

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas

Comparando las “expectativas y percepciones”, de acuerdo con lo recogido en el gráfico 4.3, se puede observar lo siguiente:

- Las expectativas superan a las percepciones en las dimensiones fiabilidad y seguridad, siendo prácticamente similar en la dimensión capacidad.
- Para las expectativas, la puntuación más alta, en una escala de 1 a 7, se obtiene en la dimensión fiabilidad (6.88), mientras que la tangibilidad es a la que menor puntuación han otorgado los encuestados (4.90).
- Para las percepciones, la puntuación más alta se obtiene tanto en seguridad como en empatía (6.28), mientras que la que menor ha puntuado ha sido la tangibilidad (4.97).
- La mayor diferencia entre expectativas y percepción se ha obtenido en la dimensión fiabilidad, mientras que la menor diferencia se ha obtenido en la capacidad.

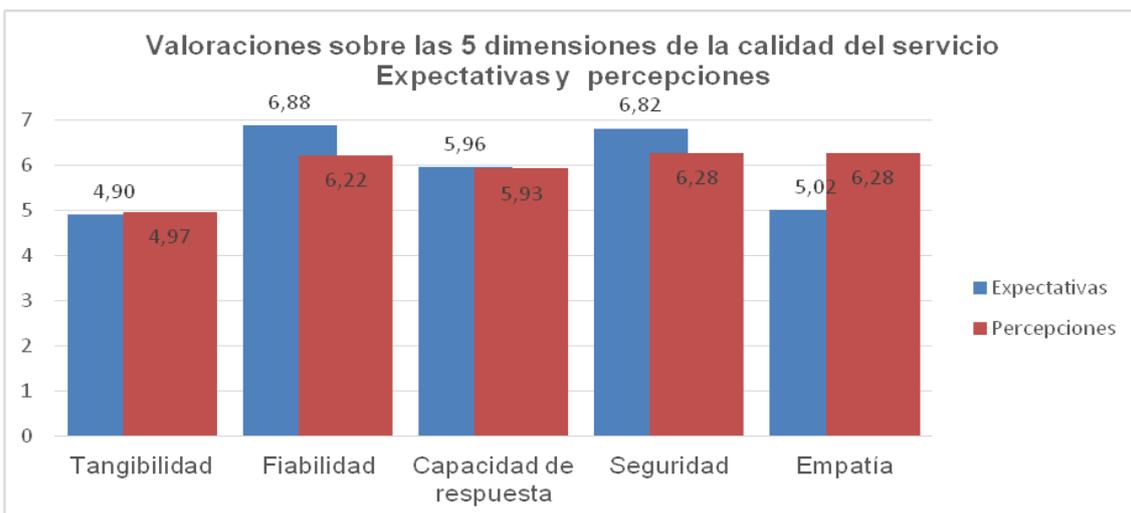


Gráfico 4.3. Servqual (Expectativas y percepciones)

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Haciendo una valoración global del análisis realizado, se obtiene que los encuestados en general están satisfecho con el servicio recibido en su conjunto, destacando la seguridad, empatía y fiabilidad. Para mejorar las dimensiones que menor valoración han recibido, se propone que las instalaciones tengan apariencia más modernas y atractivas, incorporando folletos y ofertas con precios que llamen la atención del cliente; que los tiempos de esperas para ser atendidos por los agentes sean menores; que el horario de atención al cliente sea mayor abriendo algunas horas más e incluso ampliando plantilla. Con estas mejoras propuestas se podría llegar a la máxima aceptación de cada dimensión para los clientes.

Poniendo en relación el análisis realizado de calidad con la estrategia y objetivos marcados por la organización, cabe señalar que los resultados obtenidos en las encuestas permite ver el buen nivel de satisfacción por parte del cliente, haciendo ver que los servicios prestados por los agentes y la oficina cumplen en general las expectativas con las percepciones, eceptuando dos dimensiones a las cuales se le han propuesto anteriormente solución.

4.6. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

La última estrategia que vamos a analizar es la de recursos humanos, la cual es de gran importancia para cualquier organización y, especialmente, para los del sector turístico. Establecer estrategias para la selección, formación, contratación del personal que constituye la agencia de viajes “Barceló Viajes” es fundamental para el funcionamiento de ésta y la satisfacción del cliente en todo momento.

Se va a hablar de la estrategia de recursos humanos haciendo referencia a los datos generales de la plantilla, la selección y desempeño, y la formación del personal.

Respecto a la plantilla, el negocio de la división de viajes continúa creciendo, alcanzado la cifra de la plantilla 2.457 personas, que respecto a 2015 supone un incremento del 13,79%. Del total de empleados en España en 2016, la contratación femenina es de 1.715 mujeres respecto a las 1.509 del 2015, mientras que la masculina está formada por 742 hombres la cual ha incrementado desde el año anterior conformada por 650 hombres. Datos obtenidos de la memoria anual del 2016 del Grupo Barceló (barcelogrupocom). Barceló Viajes cuenta con un Plan de Igualdad como referente, ofreciendo en ocasiones acciones que incluyen protocolos de prevención del acoso laboral, sexual y por razón de género.

También se puede hacer balance de la plantilla fija y eventual. La plantilla fija de la división de viajes en España en 2016 está formada por un total de 2.009 personas y

los contratos eventuales ascienden a 448. Como muestran los datos, los contratos eventuales comparados con los fijos son muy inferiores, esto es debido a que este tipo de contrato lo suele hacer la empresa en periodos picos (por ejemplo en la campaña de verano) para reforzar la plantilla fija y, así, reducir las colas y tiempos de espera.

Los datos mencionados anteriormente se pueden observar en el gráfico 4.5 que se muestra a continuación:

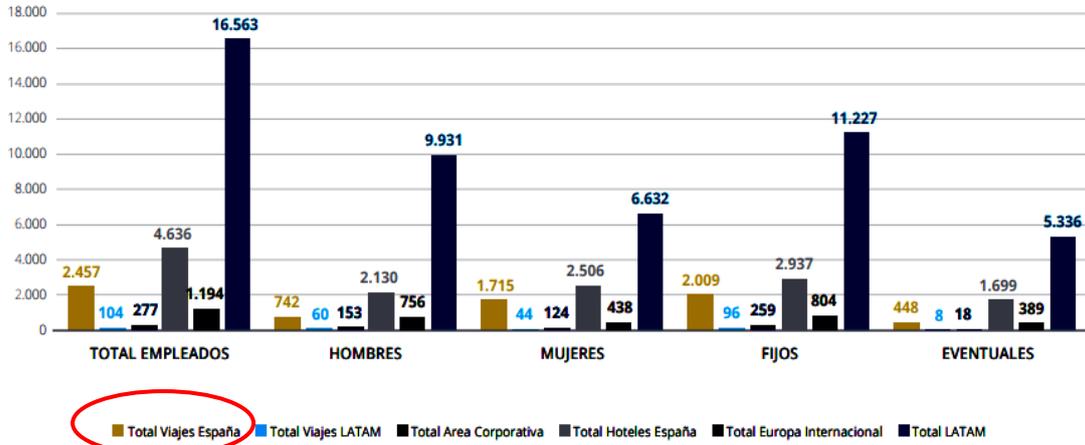


Gráfico 4.5. Plantilla y empleados GB en 2016

Fuente: Barcellogrupo.com

Otros datos a tener en cuenta que se muestran el gráfico 4.6, es la edad media y la antigüedad de los trabajadores que conforman la plantilla del grupo. La edad media del total de la plantilla es de 34,2 años y una antigüedad de 4,3 años. Se puede decir que la plantilla es joven, manteniéndose por debajo de los 35 años. Respecto a la edad media de la división de los viajes la edad tiende a ser mayor, situándose en 39 años; y la antigüedad media de los trabajadores en la empresa es de 9,7 años.

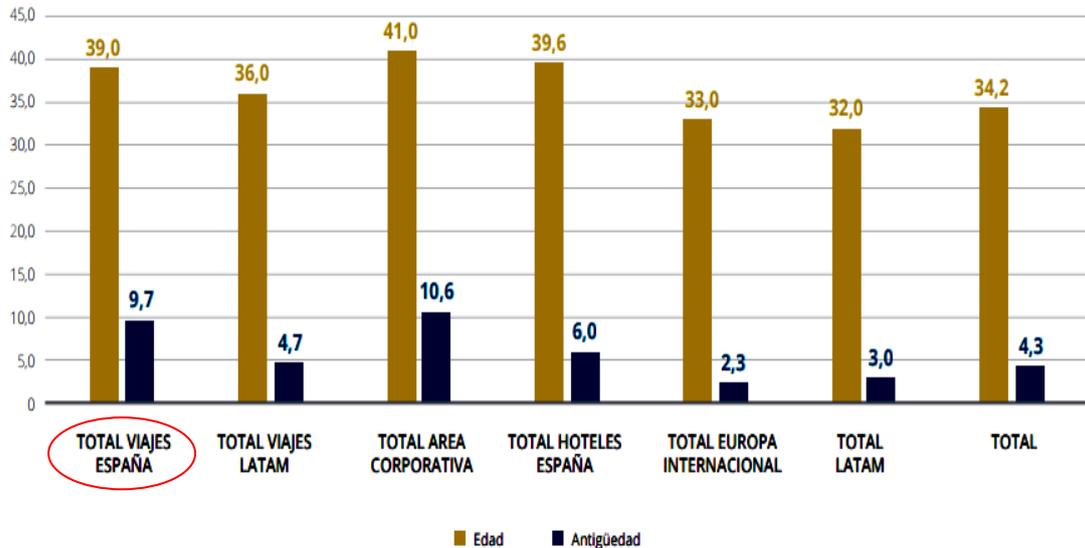


Gráfico 4.6. Plantilla GB según Edad y Antigüedad 2016

Fuente: Barcellogrupo.com

En el caso de la agencia de viajes de Reyes Católicos la plantilla la conforman en estos momentos tres agentes de viajes, y una comercial dedicada a salir a las empresas y comercios. Los cuatro profesionales cuentan con contrato fijo y una edad media de 33,5 años.

Para el grupo la atracción de talentos a los procesos de selección realizados por el departamento de recursos humanos, es una de sus prioridades. Para ello incorporan herramientas de captación, y nuevos métodos (Gamificación, Entrevista por videoconferencia o Headhunting) para que los nuevos talentos encajen perfecto en la organización. Para elegir al candidato que mejor se ajuste al equipo, se realiza un test de valoración de competencias que consiste en rellenar un test donde se valorará la habilidad en el trabajo, planificación, comunicación, capacidad para trabajar en equipo, etc. El grupo cuenta con un Portal de Empleo en el que publican la promoción interna de los trabajadores que quieran seguir creciendo en Barceló, o que deseen conocer otras áreas; así como nuevos puestos vacantes. En cada oferta se describe el puesto de trabajo disponible, el número de vacantes, localidad, las funciones a desarrollar, los requisitos para poder acceder al puesto de trabajo, etc. Para inscribirse en la oferta, hace falta estar dado de alta como usuario, iniciar sesión con un usuario y contraseña en la página de Barcelogrupocom o estar inscrito a la bolsa de trabajo online InfoJobs.

En relación con el sistema retributivo y de incentivos a los trabajadores, el grupo fija a sus agentes de viajes y, en concreto, a los responsables de oficina unos objetivos de ventas cada mes, los cuales, si son superados les otorga el derecho a percibir un incentivo. Además, entre los agentes de viajes se sortean viajes por cumplimiento de objetivos. Señalar, que todo el equipo dispone de ofertas exclusivas en los viajes. Todo ello con el fin de motivar la excelencia en el trabajo.

Cuenta con un programa de prácticas para formar y promocionar a los jóvenes estudiantes interesados en conocer la empresa y pasar a formar parte de ella. En 2016 ha contado con 99 personas realizando prácticas en las oficinas. Están en colaboración con la Universidad de Sevilla para que sus alumnos puedan realizar sus prácticas de grado en sus instalaciones.

Una de las herramientas fundamentales para integrar a los profesionales y especializarlos en las diferentes áreas es la formación de sus trabajadores. Para apoyar la iniciativa, la división de viajes realizó en 2016 un total de 174 actividades formativas dirigidas a 5.437 participantes, que englobaron un total de 56.530 horas realizadas, lo que supuso doblar los datos del año anterior. La formación a los trabajadores combinó actividades presenciales junto con actividades no presenciales mediante el empleo del e-learning (barcelogrupocom).

Por otro lado, hacer referencia a la posibilidad de hacer carrera profesional en la empresa ascendiendo en los diferentes puestos de trabajos. Estos *dos factores* hace posible la estabilidad de la estructura laboral de la que se habla anteriormente, consiguiendo cuatro objetivos:

- * Conocer cuáles son las preferencias y gustos de sus clientes para así poder llegar a ofrecerles una máxima personalización en los servicios. La cercanía del trabajador con el cliente hace que se consiga la diferenciación frente a la competencia.
- * Lograr ventaja competitiva basada en la diferenciación a través del trato personalizado y cercano con el cliente.
- * Unificar criterios y tratar de forma similar frente al cliente, siguiendo los valores, filosofía y políticas de la empresa
- * Motivar a los empleados para desarrollar una carrera profesional en la empresa, lo que favorece mejorar el sistema productivo de la misma.

Después de señalar la política de personal, cabe destacar como inconveniente que el personal fijo que conforma la empresa puede provocar por su antigüedad efectos económicos negativos si, por ejemplo, por motivos como disminución de las ventas, reducción de costes, pérdida de clientela, etc. se vieran obligados a despedirlos.

Barceló Viajes también tiene establecidas políticas de acción social para favorecer la conciliación de la vida familiar con la vida laboral de sus empleados. Así se contemplan las excedencias o reducciones de jornada para este tipo de circunstancias. Un caso real es que si una de sus trabajadoras ha tenido familia, se le reduce su jornada de trabajo pasando a trabajar media jornada o a tiempo parcial pudiéndose mantener esta situación hasta que el hijo cumpla los 12 años.

Además de las medidas de acción social citadas, se establecen ayudas para el estudio de los hijos y de los propios empleados, favoreciendo la formación continua de los mismos. También se conceden ayudas por gastos médicos, a través de la suscripción de un seguro privado para los empleados con la compañía Caser Salud, Adeslas, Asisa...

El factor humano es el más importante para la organización, ya que son los encargados de que la organización maximice sus objetivos. Son los agentes los que tienen que vender los viajes al cliente y para que ello sea posible necesitan ser profesionales y estar cualificados en el puesto. Por ello, que el personal conozca a los clientes, sus gustos o preferencias, es una ventaja para poder así ofrecerle un servicio más personalizado. Todo ello, en la agencia de Reyes Católicos es llevado a cabo, ya que en el cuestionario se observa que las medias de las dimensiones obtenidas relacionadas por el cliente en relación con el personal son bastantes satisfactorias. Reciben formación para que el cliente pueda disfrutar de la experiencia que busca, y así vuelva a confiar para contratar otros posibles viajes.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES FINALES

5.1. CONCLUSIONES

El trabajo fin de grado realizado tiene como finalidad analizar cada una de las decisiones estratégicas de operaciones en el área de las agencias de viajes, en concreto del Grupo Barceló, donde realicé las prácticas. A pesar de que la información obtenida ha sido limitada, con el desarrollo del trabajo se ha tratado de alcanzar los objetivos planteados.

Centrándonos en los aspectos estratégicos generales, la organización centra su estrategia global en la *diferenciación*, como se ha podido comprobar en el capítulo tres, se crea la marca B the travel Brand orientada al cliente, lo cual conlleva a una personalización del producto turístico y una adecuada adaptación de los recursos de la empresa al diseño, desarrollo y venta del mismo para ofrecer unos mínimos de calidad y satisfacción al cliente.

Barceló Viajes es una organización que tiene importancia dentro del sector y no para de crecer, tanto a nivel nacional como internacional, uno de los objetivos marcados por la organización. La dirección de operaciones ayuda a conseguir los objetivos propuestos al comenzar el trabajo: analizar las principales decisiones estratégicas y proponer algunas mejoras para cada una de las áreas. A continuación, se exponen una serie de conclusiones a las que se ha llegado.

La agencia tiene una gran variedad de productos turísticos adaptados a los diferentes perfiles de los clientes, lo cual exige a la agencia un análisis del perfil del cliente que puede permitir a la agencia a utilizar vías de comunicación personalizadas y ofrecer un producto adaptado a las características del cliente potencial.

Respecto a la capacidad en la agencia de viajes estudiada, el personal no se ajusta plenamente a la demanda, ya que en temporada alta cuenta con los misma plantilla que en temporada baja. Esto puede generar horas ociosas (en temporada baja) y retrasos y demora en la atención del cliente (en temporada alta), lo que conlleva a una gestión menos eficiente de los recursos y un descenso de la productividad. Adaptar la plantilla a la demanda mediante un plan adecuado de operaciones con las estrategias adecuadas (caza o nivelación) permitirá mayor eficiencia en la gestión y una reducción de costes.

La localización de la agencia condiciona el perfil del cliente que contrata productos turísticos. Pese a estar en una zona turística y céntrica, no garantiza una alta demanda de viajes, ya que los turistas (visitantes) no son los principales clientes. Como se ha mencionado antes, un análisis del cliente potencial puede ayudar a replantear otra ubicación más óptima en función de variables económicas, sociales o culturales.

La distribución en planta no es del todo óptima ya que no cuenta con muchas sillas para que el cliente espere ser atendido, no obstante, está condicionada parcialmente al espacio disponible del local ya que debe contar con un almacén, así como un despacho para las labores de dirección. Los puestos de trabajo no se encuentran separados, por ello un replanteamiento del mobiliario, separando las mesas de atención al público o la instalación de mamparas permitirían una mayor intimidad para el cliente.

En cuanto a la calidad, las valoraciones que dan los clientes de las dimensiones analizadas muestran que las expectativas superan a las percepciones en las dimensiones fiabilidad y seguridad. En valoración global del análisis, el cliente en

general, está satisfecho con el servicio recibido en su conjunto, destacando la seguridad, empatía y fiabilidad.

La política de recursos humanos destaca por el empleo de métodos novedosos de captación, orientados a identificar a personas con talento para formar parte de la plantilla. La empresa ofrece una carrera profesional a los empleados para que se sientan realizados con la labor que hacen, a la vez que útiles en el desempeño de sus tareas, premiando el buen trabajo y la fidelidad a la empresa. Una buena política de acción social entre los empleados proporciona un mejor rendimiento de los mismos tal como se refleja en la empresa estudiada.

5.2. LIMITACIONES DEL TRABAJO

A la hora de realizar el trabajo han surgido una serie de limitaciones, entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

- Información escasa sobre las agencias de viajes. La bibliografía relacionada con las decisiones estratégicas en agencias de viajes es bastante escasa, la gran mayoría está relacionada con hoteles o con otros sectores diferentes.
- La organización no ha proporcionado información suficiente. A la hora de dar información sobre algunas decisiones estratégicas, la organización no ha facilitado la información necesaria deseada.
- Falta de actualización de informes. Muchos de los informes encontrados en bases de datos como el INE, estaban obsoletos, ya que algunos de ellos datan desde hace más de cinco y diez años.

5.3. RECOMENDACIONES PARA NUEVOS TRABAJOS

Como recomendaciones de posibles trabajos futuros relacionados con el estudio y análisis de las decisiones estratégicas en agencias de viajes se pueden citar varias posibilidades. Un trabajo interesante puede ser el estudio de una nueva localización de la agencia atendiendo a criterios relacionados con el perfil del cliente o la densidad de personas que habitan o transitan. Por otra parte, se podría proponer el estudio de cada una de las decisiones estratégicas comparando agencias de viajes que forman parte de un grupo (como es este caso), con otras agencias que sean de tamaño más pequeñas, como por ejemplo: agencias de viajes familiares. Así se obtendría un análisis comparativo de las diferentes formas de operar que tienen cada una de ellas, diferencias en productos, procesos, recursos humanos, etc. pudiendo incluso obtener mejoras para un mejor funcionamiento de la organización. Otras de las opciones sería por ejemplo, hacer un estudio comparativo de las agencias de viajes por comunidades autónomas, viendo así las diferencias entre el tipo de cliente, las ofertas de viajes propuestas, el precio de las ofertas, las decisiones de calidad que aplican, etc.

Bibliografía

- Bayón Mariné, F.; Martín Rojo, I. (2004): *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Editorial Síntesis, Madrid.
- Casanueva Rocha, C.; Gallego Águeda, M.A. (2012): *Dirección estratégica de organizaciones turísticas*. Ediciones Pirámides, Madrid.
- Casanueva Rocha, C.; Gallego Águeda, M.A. (2009): *Empresas y organizaciones turísticas*. Ediciones Pirámides, Madrid.
- Celis Sosa, D. (2012): *Gestión de agencias de viajes e intermediación*. Editorial Universidad de Las Palmas de Gran Canarias, Las Palmas de Gran Canarias.
- De la Rosa, J.M. (2015): "Subía desvela la estrategia de B the Travel Brand para las franquicias y asociadas", *Hosteltur.com*, 13 de mayo, http://www.hosteltur.com/111036_subias-desvela-estrategia-b-the-travel-brand-franquicias-asociadas.html (Consultado: 06/04/2016).
- De la Rosa, J.M. (2016): "B the travel brand competirá con la economía colaborativa con una marca para millennials", *Hosteltur.com*, 11 de febrero, http://www.hosteltur.com/115034_b-the-travel-brand-competira-economia-colaborativa-marca-millennials.html (Consultado: 06/04/2016).
- Domínguez Machuca, J.A.; Domínguez Machuca, M.A.; García González, S.; Ruíz Jiménez, A.; Álvarez Gil, M.J. (2001): *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- Espino Rodríguez, T.F. (2012): *Dirección de operaciones en las empresas turísticas*. Editorial Universidad de Las Palmas de Gran Canarias, Las Palmas de Gran Canarias.
- Fitzsimmons, J.A.; and Fitzsimmons, M.J. (2011): *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. McGraw-Hill International Edition, Nueva York, Estados Unidos.
- Garrido Vega, P.; Sacristán Díaz, M.; Alfalla Luque, R.; González Zamora, M.M.; Medina López, C.; Domínguez Machuca, M.A. (2016): *Fundamentos de Dirección de operaciones*. Editorial Pearson, Madrid.
- Heizer, J.; Render, B. (2009): *Principios de Administración de Operaciones*. Editorial Pearson Prentice Hall, México.
- Huertas García, R.; Domínguez Galcerán, R. (2008): *Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios y Turísticas*. Publicacions i edicions de la Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Johnson, G.; Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Editorial Prentice Hall, Madrid.
- López Barra, S.; Ruiz Otero, E. (2015): *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de España.
- Martín Peña, M.L.; Díaz Garrido, E. (2013): *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Editorial Esic, Madrid.
- Miranda González, F.J.; Rubio Lacoba, S.; Chamorro Mera, A.; Bañegil Palacios, T.M. (2005): *Manual de dirección de operaciones*. Editorial Thomson, Madrid.
- Núñez Carballosa, A.; Guitart Tarrés, L.; Baraza Sánchez, X. (2014): *Dirección de operaciones. Decisiones tácticas y estratégicas*. Editorial UOC, Barcelona.
- Parasuraman, A.; Berry, L.L.; Zeithaml, V.A. (1991): *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*. Editorial Journal of Retailing.
- Quirós Tomás, F.J.; Díaz Fernández, M.C. (2008): *Operaciones y Procesos de producción en el sector turístico: un recorrido visual*. Editorial Mergablum, Sevilla.

Redacción, (2017): "La campaña de verano generará 1.300.000 empleos, un 12% más que en 2016", *observatoriorh.com*, 29 de mayo, <http://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-campana-verano-generara-1-300-000-empleos-12-mas-2016.html> (Consultado: 09/10/2017).

Verma, R.; Boyer, K. (2010): *Operations & Supply Chain Management: worls class theory and practice*. Editorial Cengage Learning. South-Western.

Anexos

Anexo I

	EXPECTATIVAS	Fuertemente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1	Las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes tienen equipos de apariencia moderna	1	2	3	4	5	6	7
2	Las instalaciones físicas de las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes tienen apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7
4	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelente los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuentas, etc.) son visualmente atractivos	1	2	3	4	5	6	7
5	Cuando las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen	1	2	3	4	5	6	7
6	Cuando un cliente tiene un problema, las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes muestran un sincero interés por solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
7	Las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes realizan bien el servicio a la primera	1	2	3	4	5	6	7
8	Las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
9	Las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes se preocupan por mantener registros exentos de errores	1	2	3	4	5	6	7
10	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirán la realización del servicio	1	2	3	4	5	6	7
11	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
12	En las agencias de viajes "Barceló Viajes", los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
13	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
14	El comportamiento de los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes transmite confianza a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
15	Los clientes de las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización	1	2	3	4	5	6	7
16	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelente, los empleados son siempre amables con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
17	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
18	Las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes dan a sus clientes una atención individualizada	1	2	3	4	5	6	7
19	Las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
20	Las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
21	Las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes se preocupan por los intereses de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
22	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" excelentes comprenden las necesidades específicas de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7

Modelo SERVQUAL. Análisis expectativas.

Fuente: elaboración propia a partir de (Parasuraman et al., 1991)

Anexo II

	PERCEPCIONES	Fuertemente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1	Los equipos de las agencias de viajes "Barceló Viajes" tienen una apariencia moderna	1	2	3	4	5	6	7
2	Las instalaciones de las agencias de viajes "Barceló Viajes" son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" tienen una apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7
4	Los materiales relacionados con el servicio que utilizan las agencias de viajes "Barceló Viajes" (folletos, estados de cuentas, etc) son visualmente atractivos	1	2	3	4	5	6	7
5	Cuando en las agencias de viajes "Barceló Viajes" prometen hacer algo en un determinado tiempo, lo hacen	1	2	3	4	5	6	7
6	Cuando usted tiene un problema en las agencias de viajes "Barceló Viajes", muestran un sincero interés en solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
7	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" realizan bien el servicio a la primera	1	2	3	4	5	6	7
8	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo	1	2	3	4	5	6	7
9	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" se preocupan por mantener registros exentos de errores	1	2	3	4	5	6	7
10	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" informan con precisión a los clientes de cuándo concluirá cada servicio	1	2	3	4	5	6	7
11	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" le atienden con rapidez	1	2	3	4	5	6	7
12	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" siempre están dispuestos a ayudarle	1	2	3	4	5	6	7
13	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas	1	2	3	4	5	6	7
14	El comportamiento de los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" le inspira confianza	1	2	3	4	5	6	7
15	Usted se siente seguro en sus transacciones con las agencias de viajes "Barceló Viajes"	1	2	3	4	5	6	7
16	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" son siempre amables con usted	1	2	3	4	5	6	7
17	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hace	1	2	3	4	5	6	7
18	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" le dan una atención individualizada	1	2	3	4	5	6	7
19	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
20	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" le dan una atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7
21	En las agencias de viajes "Barceló Viajes" se preocupan por sus intereses	1	2	3	4	5	6	7
22	Los empleados de las agencias de viajes "Barceló Viajes" comprenden sus necesidades específicas	1	2	3	4	5	6	7

Modelo SERVQUAL. Análisis percepciones.

Fuente: elaboración propia a partir de (Parasuraman et al., 1991)