

CASO PRÁCTICO

Feliz Viaje, S.A de C.V.



El dueño y gerente de esta empresa, creada en 1998, se propuso lograr la satisfacción de sus clientes, garantizando la mejor de las coberturas de servicios profesionales como agencia de viajes.

Esta agencia cuenta con 14 empleados. Sus clientes están agrupados en tres rubros: los provenientes de empresas que demandan compra de boletos paraviajes de negocios, los clientes que eventualmente viajan con motivo de paseo o de estudio y que acuden a la agencia para su atención personalizada. Y por brinda atención a sus clientes a través de internet.

La empresa se anuncia en directorio telefónico, y en cuatro diarios, en los cuales que publican semanalmente anuncios de promociones y servicios de esta agencia.

Los servicios que ofrece son:

- Boleto de avión
- Paquetes
- Cruceros
- Cotizaciones de los mejores precios
- Mensajería.
- Ventas por e-mail
- Entrega de boletos a domicilio

Se ha logrado una buena cohesión en la empresa, esto parece ser que es lo que ha mantenido a la empresa en estado de supervivencia. Y todo el personal se apoya para incrementar el nivel de calidad de los servicios. Se tiene siempre lista la cafetera para ofrecer un buen café de córdoba, te, refresco, galletas o dulces a sus clientes. Tanto los envases como los dulces tienen impreso el logo de la empresa y una leyenda que dice “usted es muy importante para nosotros”

El propietario desea que esta empresa sea líder en la prestación de servicios de viajes y sea reconocida por el alto nivel de calidad, a través de la constante iniciativa de mantener capacitado y desarrollado a su personal.

Los empleados conocen muy bien el lema de la empresa que dice: “El cliente es quién paga nuestro salario, el que nos permite obtener comisiones, el que nos da la posibilidad de aumentos de sueldo, el único que define nuestro futuro, es la persona más importante “

La empresa no cuenta con documentación escrita que soporte las buenas intenciones de todos, por ejemplo, no existe un organigrama, solo reconocen a un jefe, el dueño, y cuando él se ausenta cada quien opina lo que debe hacerse y se inicia el caos hasta que llega el dueño a resolver el problema. No existe historial que verifique el seguimiento de la atención de sus clientes. Algunos empleados han comentado entre sí que deberían estar mejor informados con relación a las metas que se deben alcanzar, pues los servicios aumentan pero los sueldos no. Los empleados desean saber cómo esta empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que se les indiquen que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

En el ramo existe mucha competencia, y las líneas aéreas que han creado sus propias agencias de atención a clientes y ofrecen atractivos paquetes, han retirado la comisión a las Agencias de Viajes.

Se cuenta con moderno equipo de equipo de Cómputo, con el Sistema SABRE vía internet, y el Programa ICAAV para la administración y venta de boletos. La agencia efectúa sus transacciones a través de tarjetas de crédito. Y la empresa goza de gran prestigio en el mercado gracias a los comentarios efectuados en revistas de Turismo de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes.

El turismo ha disminuido en algunas ciudades de nuestro país, y en algunos países debido a la delincuencia y actos terroristas. Por otro lado con el fin de incrementar los vuelos, algunas líneas aéreas se han asociado a Instituciones Bancarias ofreciendo boletos gratis si los clientes adquieren Tarjetas de Crédito Exclusivas de Oro para los Clientes distinguidos.

El gobierno con sus contactos con FONATUR, desea impulsa las actividades de las agencias de viajes buscando que tengan las oportunidades o ventajas que el sector ofrece para mantener un ambiente competitivo. También se cuenta con el apoyo mutuo de las cadenas hoteleras nacionales e internacionales, y de las agencias de viajes.

Preguntas del Caso Práctico

Con base en la información proporcionada, y a los requerimientos de la empresa resuelva lo siguiente

1. ¿Qué ventajas competitivas tiene Feliz Viaje
2. ¿Cómo puede el gerente determinar su estrategia competitiva?
3. ¿Existen Barreras de ingreso para este tipo de empresas?
4. ¿Qué actividades apoyan a este sector de servicios turísticos?
5. ¿Qué actividades primarias generan valor para esta empresa?
6. Diseñe una Cadena de Valor para esta empresa.

RESOLUCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

- 1.- Viaje Feliz tiene como ventajas competitivas, una empresa cuyos empleados han entendido que la atención al cliente es su principal compromiso. Han logrado cohesión de grupo excelente y eso le permitirá al dueño o gerente facilitar la participación de los empleados en el diseño de metas y estrategias para mejorar a esta empresa. Además tiene buen prestigio en el mercado.
- 2.- El gerente de acuerdo a la misión de la empresa puede tener como estrategia competitiva la Calidad en el Servicio, al mejorar más sus servicios e incrementar la difusión de los servicios podrá tener más clientes y tendrá que disminuir costos para poder pagar mejor sueldo a los empleados quienes son los colaboradores a través de los cuales la empresa podrá tener mayores utilidades.
- 3.- No existen muchas barreras de ingreso ni tampoco de salida, puesto que la inversión en el negocio de infraestructura puede adaptarse para cualquier otro servicio si es que el negocio se remata. La barrera principal de ingreso puede ser que solo con tiempo y constancia de buen servicio se crea una cartera de clientes como la obtenida por esta agencia.
- 4.- Las actividades de apoyo que benefician a esta empresa son las actividades que brindan las Líneas Aéreas y Cadenas Hoteleras, y los sistemas de comunicación electrónica e internet.
- 5.- Las actividades primarias que generan valor para esta empresa, son:
 - a) Logística de Insumos, la riqueza de esta actividad radica en la lealtad que ha logrado esta agencia al cautivar a sus clientes y seguirlos tratando como amigos, la empresa cuenta con una cartera de clientes desde hace más de veinte años, las buenas referencias de sus clientes hacia sus amistades incrementan la cartera día con día de clientes.
 - b) Operaciones. Las operaciones realmente no generan riqueza a la empresa, por el contrario, no están claramente definidas en el personal. En caso de que la empresa se decidiera a documentar sus procedimientos administrativos, se encontraría mayor accesibilidad a las actividades, mayor claridad y precisión y disminuirían los conflictos al ausentarse el gerente. Puesto que cada quien sabría cuál sería su responsabilidad y contando con el apoyo de sus compañeros de trabajo, las actividades se harían más fácilmente.
 - c) Logística de productos. Los resultados de las operaciones generan la riqueza a esta empresa gracias a la disposición de todo el personal que ha logrado cultivar la lealtad de los clientes
 - d) Mercadotecnia. El contar con anuncios en periódicos y las relaciones con otras agencias de viajes, con líneas aéreas y cadenas hoteleras nacionales y del extranjero ha permitido a la empresa seguir compitiendo en el mercado.

e) Servicio. Esta actividad genera valor a la empresa ya que la calidad de la atención a clientes es excelente. Sin embargo pudiera analizarse el seguimiento a clientes para saber porque se ha logrado el éxito en esta función y así aprovechar la experiencia y trasladarlo a otras actividades, para mejorar la productividad de la empresa.

6.- Al diseñar una Cadena de Valor para esta empresa, esta podría diagramarse de la siguiente manera:

