

5.5 Aproximación Teórica del Modelo de Gestión del Conocimiento para las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas

La Gestión del Conocimiento ha sido considerada como un importante y nuevo enfoque de los problemas relacionados con la competitividad y la innovación a los que las organizaciones tienen que enfrentarse hoy día. A continuación se presenta el modelo propuesto. Partiendo del hecho que la Gestión del Conocimiento constituye un proyecto estratégico, y que por lo tanto debe formar parte de los objetivos de la empresa, se hace necesario el definir e implantar una estrategia focalizada en las personas, lo que consecuentemente requiere la aplicación de una correcta formación del recurso humano.

Además, se debe considerar que el conocimiento es un recurso esencial para cambiar las estructuras conocidas de la sociedad creando nuevas y mejores dinámicas económicas, sociales y políticas dentro de las organizaciones, por lo que es importante adaptar un modelo ya conocido o crear uno a partir de un diagnóstico previo. En este caso, se pretende adaptar el Modelo de Gestión del Conocimiento, conocido como KPMG Consulting de Tejedor y Aguirre (1998), a la realidad de las Agencias de Viajes y Turismo, específicamente en el caso de Venezuela. A modo de resumen, se describe paso a paso lo que se debe hacer:

Compromiso Firme de las Agencias de Viajes: con el objeto de consolidar un compromiso firme de las Agencias de Viajes, es importante hacerles conocer a los Gerentes de estas empresas la utilidad y los beneficios que ofrece la Gestión del Conocimiento. Se pueden pautar charlas o talleres convocados por AVAVIT a sus agremiados a fin de dar las directrices de aplicación del modelo, algo como explicar la necesidad que tiene la Agencia de Viajes y Turismo que dirige, de adueñarse de procesos cognitivos en función del crecimiento del recurso humano y del servicio que presta, se deben establecer algunas estrategias de acercamiento, para verificar cómo observan la dinámica del ciclo del conocimiento.

Una vez que la Gerencia de la Agencia de Viajes y Turismo esté convencida y asuma la iniciativa de implementar el modelo propuesto, debería:

- Cada Gerente de la Agencia de Viajes y Turismo reunirse con su equipo, exponer el modelo y realizar la respectiva evaluación.

- Tratar de medir el compromiso que cada persona tiene de aprender y de transmitir lo que ya sabe; además de cualquier otra acción que crea conveniente.

Perfil de la Agencia: se refiere a los factores que condicionan el aprendizaje, la cultura, los sistemas de información, los líderes que existen, la estructura, la gestión de las personas, las estrategias que utilizan, entre otros. Es relevante mencionar que, las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

En las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, para asumir el modelo de

Gestión del Conocimiento desarrollado, se requiere buscar la integración de los siguientes elementos:

Cultura: se debe reforzar el comportamiento abierto al cambio y al nuevo aprendizaje, tanto de los Gerentes como del personal operativo de las Agencias de Viajes y Turismo. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

Sistemas de Información: diseñar varias herramientas que permitan que el conocimiento o la información que cada agente maneja o posee, sea almacenado, transmitido e interpretado y si no lo tuviere que exista mecanismos que lo ayuden a conseguirlo y/o crearlo.

Liderazgo: preparar al personal gerencial para que desarrollen las actitudes, habilidades y comportamientos acorde al modelo, esto implica mostrarles que son responsables del logro de las metas de la organización y el buen desempeño de sus demás empleados, así como promover el trabajo en equipo.

Estructura Organizativa: debe propiciarse el ambiente donde los empleados puedan ya sea de forma individual o en equipo dedicarse a difundir, adquirir y compartir el conocimiento.

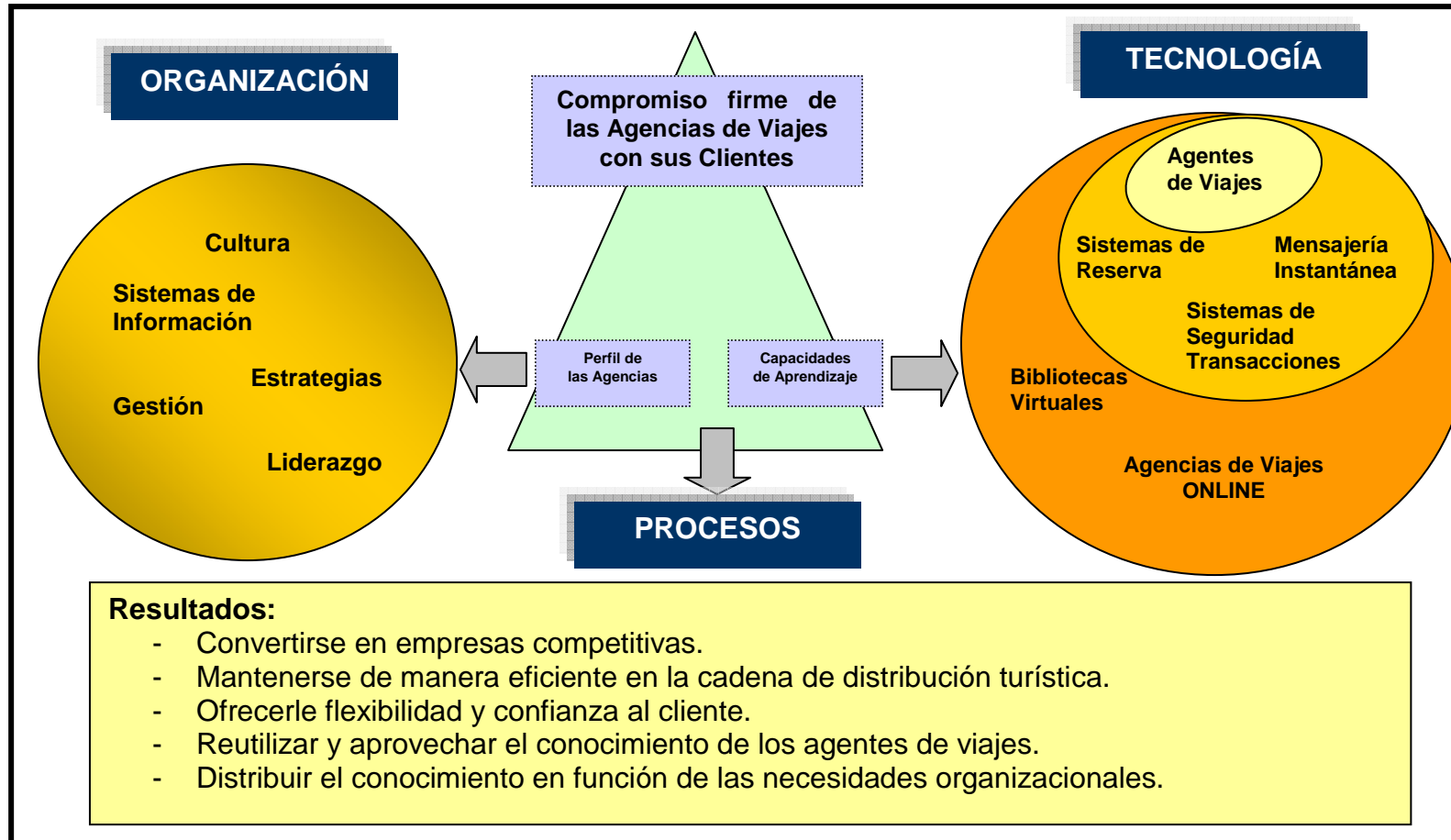
Gestión de Personas: aunque el trabajo está determinado por áreas de coordinación, sería interesante que algunas agencias rotaran a su personal, esto

permite la capacitación en otras áreas y mostrar otros puntos de vista de un mismo asunto.

Capacidades de Aprendizaje: deben abordarse paralelamente y con igual grado de importancia. Se deberá estudiar el perfil profesional y personal de cada empleado para verificar cómo asimilan el conocimiento y/o la información, ¿cómo trabajan?, ¿a qué grupos pertenecen?, entre otros; así se conocerán los niveles motivacionales que poseen, los conocimientos y habilidades, por lo cual se pueden implementar estrategias que permitan acercarlos más al modelo en cuestión. Cabe destacar que, no todas las organizaciones aprenden de igual forma, por lo cual identifican en su investigación cuatro estilos de aprendizaje: la experimentación, la adquisición de competencias, los parámetros o marcas de referencia (benchmarking) y las mejoras continuas. Seguidamente, se presenta el modelo desarrollado:

Figura N° 15

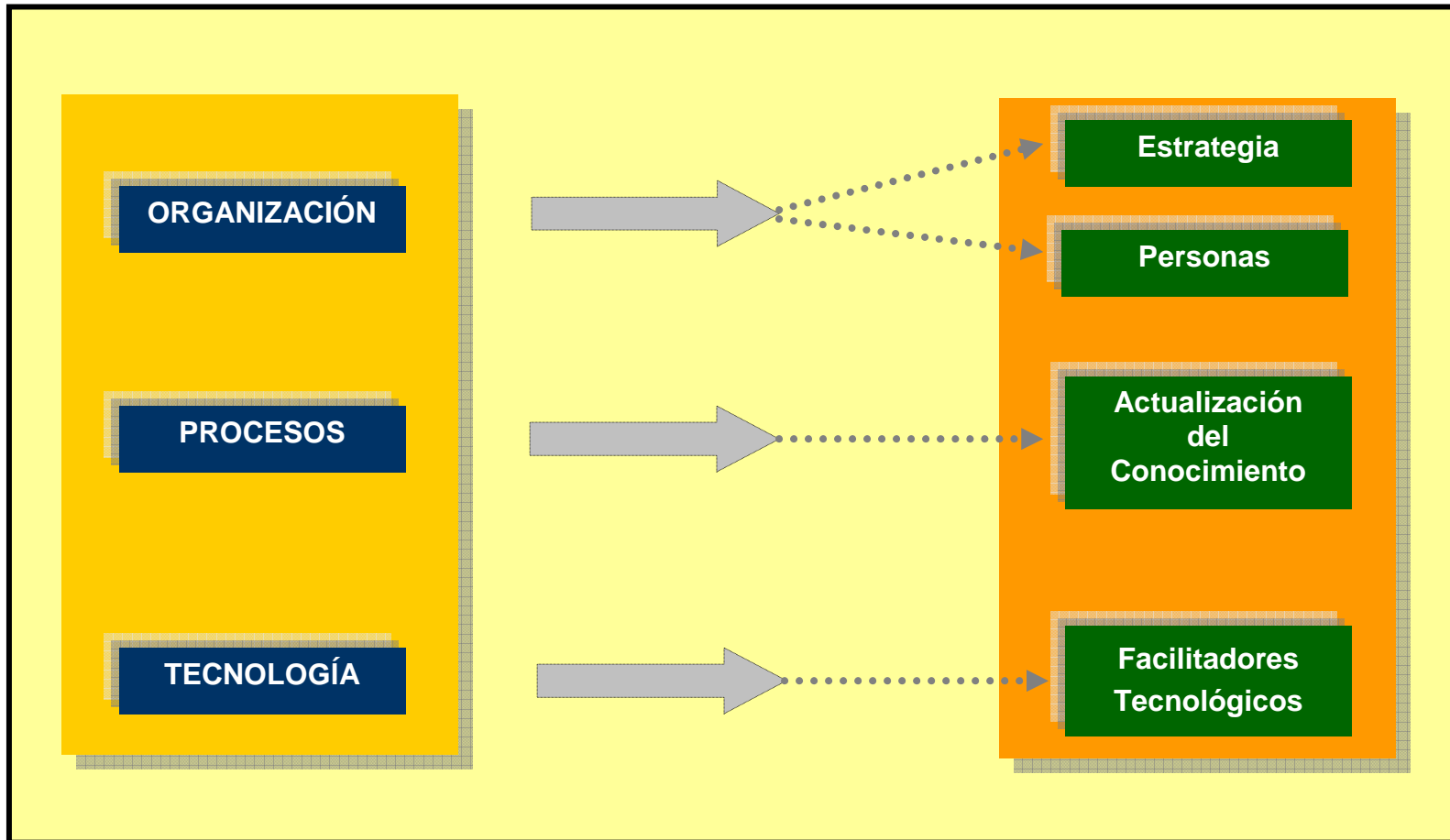
Modelo de Gestión del Conocimiento Desarrollado



Fuente: Loggiodice, Z., adaptado del Modelo KPMG Consulting de Tejedor y Aguirre (2008).

Figura N° 16

Componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento Desarrollado



Fuente: Loggiodice, Z., adaptado de Peña y Otros (2008).

La Figura N° 16, muestra los componentes que requiere la adaptación del Modelo de Gestión de Conocimiento propuesto para las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, el cual será de utilidad para aquellos miembros de la organización que lo necesiten en el desempeño de sus funciones, a fin de mejorar globalmente, añadiendo valor, flexibilidad y competitividad al negocio.

El primer componente es la **Organización** que se desarrolla a través de la Estrategia y de las Personas, el segundo son los **Procesos** que permiten la Adquisición de Conocimientos claves del mundo de la intermediación turística, y el tercero es la **Tecnología** cuyo desarrollo se lleva a cabo mediante los Facilitadores Tecnológicos. Seguidamente, se describen los componentes y su desarrollo:

Estrategia: la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento arranca de la estrategia de la empresa, en este caso de la Agencia de Viajes y Turismo, que debe fomentar una cultura y clima favorables para poder compartir, localizar y crear el conocimiento clave, todo ello con una gran capacidad de liderazgo y un estilo organizativo adecuado.

Además, la situación constante de aprendizaje, en la que están inmersas las Agencias de Viajes, le exigen la definición de la misión, visión y valores que faciliten una estrategia clara, conocida y compartida, que se traduzca en un propósito, unos objetivos, unos principios y unas políticas que propicien la incorporación de conocimientos e interacción sinérgica entre sus miembros.

En definitiva, no es mucho afinar que en las organizaciones donde existe un sólido compromiso por parte de sus miembros, éstos aprenden más rápidamente de los cambios del entorno, sobreviven con una alta calidad y tienen el éxito garantizado.

Personas: las personas son el elemento clave en la Gestión del Conocimiento, son ellas quienes permiten procesos eficaces de creación, uso y desarrollo del conocimiento, por lo que se deben tener en cuenta las actitudes o comportamientos de aquéllas, sus emociones y motivos. De acuerdo a esto, las personas deben reclinarsse constantemente, adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas competencias y trabajar con herramientas y tecnologías cada vez más sofisticadas. Las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas deberán implantar unas adecuadas políticas de recursos humanos, como son, planificaci 157

estratégica de recursos humanos, descripción y valoración de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, análisis y mejora del clima laboral.

A las personas se las debe implicar en la gestión del negocio; lo ideal sería conseguir que lo sintieran como suyo, y para eso hay que fomentar el trabajo en equipo. Los empleados deben estar informados tanto de los aspectos positivos como de los negativos; los positivos aumentarán su motivación y los negativos les involucrarán en la búsqueda de soluciones.

De la información que tengan las personas sobre la estrategia, los proyectos y los cambios en el mercado, así como sobre la marcha de la agencia, dependerá el éxito de su compromiso e implicación con la organización. Hay que definir claramente los puestos de trabajo y las tareas a realizar para que cada persona sepa lo que se espera de ella. Si se marcan unos objetivos claros y alcanzables en relación con el presupuesto anual de ventas o los objetivos de productos, y se fomenta el trabajo en equipo, se conseguirá mejorar el trabajo en equipo, se conseguirá mejorar los resultados y, por ende, aumentar la motivación de los empleados.

Se puede afirmar, que el rendimiento del personal que labora en las Agencias de Viajes y la eficacia de la organización dependerá de la claridad en las políticas de recursos humanos, por eso es fundamental incidir en la integración de las mismas entre sí y con la estrategia definida. Es difícil que las personas cambien cuando desconocen si ello les va a beneficiar y ayudar a conseguir sus propios objetivos y hacer realidad sus valores; por esta razón se requiere un adecuado clima laboral vinculado lo más claramente posible con el rendimiento a través de la motivación, la formación, la comunicación y el reconocimiento.

Procesos: para la comprensión y posible desarrollo de este componente es necesario considerar a los cuatro agentes creadores del conocimiento, el individuo, el grupo, la organización y el espacio interorganizativo. Los procesos de las Agencias de Viajes y Turismo deben girar en torno al cliente, en estas organizaciones en constante proceso de cambio se requiere estar al día, e incorporar nuevos como el servicio preventa, postventa, manejo de reclamos. La gestión operacional óptima parte de la base de un conocimiento exhaustivo del producto por parte de todos los que intervienen de forma directa en el proceso de

producción, en el caso de las agencias, su personal tiene un conocimiento amplio sobre las actividades a desarrollar para dar el servicio.

Los procesos de las Agencias de Viajes y Turismo están condicionados en gran medida por las relaciones que éstas establezcan con el resto de las empresas proveedores de servicios turísticos. Para poder dar el servicio a sus clientes deben cumplir con un conjunto de actividades de acuerdo con su proceso productivo, al desempeñar sus funciones como son la de distribución, producción y gestión interna requieren de organización de acuerdo al personal que labora.

Facilitadores Tecnológicos: junto con la Estrategia, las Personas y los Procesos, la Tecnología puede permitir el acceso al conocimiento, generar nuevo conocimiento y compartir el mismo, por lo tanto se requiere que las Agencias de Viajes y Turismo cuenten con una sólida base de datos, para monitorizar, categorizar, filtrar, distribuir y presentar información personalizada a las personas de la organización, permitiendo su actualización.

Es importante mencionar, que la incorporación de la tecnología a la gestión turística cambió antiguos paradigmas, haciéndoles más flexibles, rápidas y económicas, pero también más globales y con nuevas posibilidades. Por lo tanto, es necesario adoptar las nuevas tecnologías, aplicarlas activamente y agregarle valor a través de la especialización y la atención personalizada, ya que esto constituye la alternativa para las agencias del Siglo XXI.

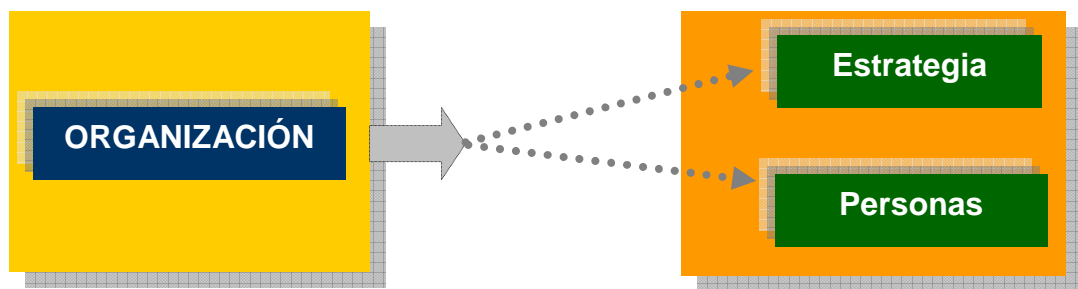
Dado el carácter de empresas de mediación de las Agencias de Viajes, especial relevancia tiene para su gestión la aplicación de tecnologías de información, que contribuirá a que exista una mayor transparencia y rapidez de actuación tanto en las actividades internas de la organización como en las interorganizativas, ya que estas pretenden la interconexión electrónica de diversas organizaciones independientes.

Una vez definidos los componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, se presentan a continuación de manera detallada cada una de las estrategias que darán apoyo al desarrollo del modelo:

Figura N° 17

Primer Componente del Modelo de Gestión del Conocimiento





Fuente: Loggiodice, Z., adaptado de Peña y Otros (2008).

De acuerdo a los resultados arrojados en el análisis DOFA, se desprenden las estrategias relacionadas con el primer componente del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, basado en la **Organización**. Éstas se detallan a continuación:

ACCIÓN	ESTRATEGIA	RESULTADO
Incorporar Nuevos Productos y Servicios	<p>Desarrollo de nuevos Productos y Servicios acorde con las necesidades del Cliente</p> <p>Las Agencias de Viajes y Turismo deberán incorporar nuevos productos y servicios, que sean flexibles y oportunos acorde con las necesidades de los clientes.</p>	Diversificación de la Oferta
Adaptar Gestión del Conocimiento	<p>Fomentar la adaptación Cultural hacia los Sistemas de Gestión del Conocimiento</p> <p>Las Agencias de Viajes podrán emplear las herramientas que proporcionan la Gestión del Conocimiento, ya que este es un factor diferenciador de la competitividad.</p>	Mejoramiento Global de la Gestión
	<p>Promover la necesaria Gestión de Personas para lograr que el Proceso de Atención al Cliente sea Efectivo y Eficiente</p>	

Capacitar y Motivar al Personal

Promover la profesionalización (habilidad y experiencia) para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas.

Eficiencia de los Procesos Operativos

Fomentar las Alianzas, a fin de negociar condiciones comerciales más ventajosas con los Proveedores

Propiciar Alianzas Verticales y Horizontales

Las Agencias de Viajes y Turismo podrán realizar acciones conjuntas con otras agencias o prestadores de servicios que permitan proveer mejores servicios, y al mismo tiempo mejorar el sistema de negociación.

Condiciones Ventajosas con los Proveedores

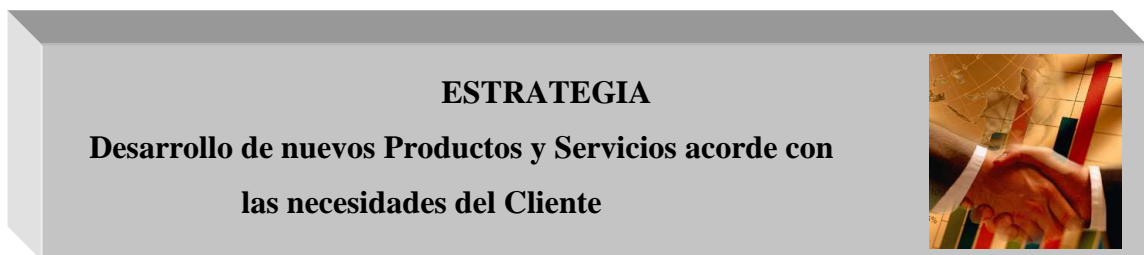
Considerar como alternativa de integración a los Grupos de Gestión, para la mejora de la productividad y aumento de la competitividad

Incorporar a las Agencias a los Grupos de Gestión

Se podrá considerar la alternativa de formar parte de los Grupos de Gestión, ya que éstos constituyen, sin lugar a dudas, una de las herramientas más eficaces para mantener y aumentar la competitividad de las Agencias de Viajes y Turismo.

Mejoramiento de la Productividad

Una vez presentadas de manera clara y concisa cada una de las estrategias propuestas relacionadas con el primer componente del Modelo de Gestión del Conocimiento, las mismas se describen seguidamente:



y Servicios

Una vez que se tienen identificados los clientes en las Agencias de Viajes Turismo, se debe estructurar una gama de servicios que satisfagan las necesidades de los mismos. Esto a partir del compromiso firme y consciente de toda la empresa. En este negocio en constante proceso de cambio es importante estar al día, se propone realizar un análisis en profundidad de su gama de productos, esto va a permitir cambiar el enfoque de una determinada agencia, en función a su radio de acción, a su público objetivo y conocer mejor a su competencia.

La mayor parte del valor agregado en los productos y servicios se deriva del conocimiento y de la inteligencia. Cabe señalar, que la empresa que ofrezca productos y servicios basados en conocimiento, se considera una empresa inteligente, definitivamente una organización que aprende. Uno de los retos para las Agencias de Viajes Venezolanas es la incorporación de nuevos productos y servicios, para así moverse a otros nichos.

En la actualidad, con el control de cambio imperante en el país, los agentes han encontrado toda una gama de servicios que pueden ofrecer a sus clientes, a fin de poder realizar sus viajes. Las Agencias de Viajes pueden reorientar las ventas hacia productos más rentables, pudiendo posicionarse en la distribución. Dentro de los productos vendidos se tienen:

El Boleto, según la investigación de campo realizada es el producto líder en todas las agencias del país. Es y seguirá siendo el producto más demandado, por lo que se recomienda que los empleados, dominen este producto así como los sistemas de reservas para poder ofrecerlo y acompañarlo de otros servicios o productos. Debería ir acompañado de otros servicios.

Reservas Hoteleras, a pesar de la enorme oferta a la mano de los clientes a través de Internet, la recomendación del agente de viajes es clave a la hora de seleccionar un hospedaje. En la actualidad, los sistemas de reservas ya no están centrados en grandes cadenas hoteleras ahora incorporan pequeños establecimientos que le permiten al agente de viajes ofrecer a sus clientes buenos establecimientos a precios accesibles. Se debe profundizar en el conocimiento de las alternativas. Los agentes al atender una solicitud de boleto debe tener la

iniciativa de ofrecer “necesita un hotel” y enseguida ofrecer las ventajas de las que se dispone.

Seguros de Viajes, ofrecer en forma regular este producto, por demás necesario como parte de la tranquilidad y seguridad de los viajes, los cuales dejan un buen margen de ganancias para las agencias. Los agentes como parte de sus conocimientos en viajes, debe ampliar los mismos en materia de seguros a fin de ofrecerlos como parte del viaje aprovechando que cada día los viajeros se muestran concientizados con los temas de seguridad.

Cruceros, estos son productos en constante evolución, pasando a ser un producto selectivo a masivo. Se puede ofrecer a segmentos de familias y pequeños grupos, lunas de miel, entre otros. En la actualidad, en Venezuela este producto está en ascenso dado que existen alternativas sin Visa Americana siendo esta última la gran limitante para la compra del mismo.

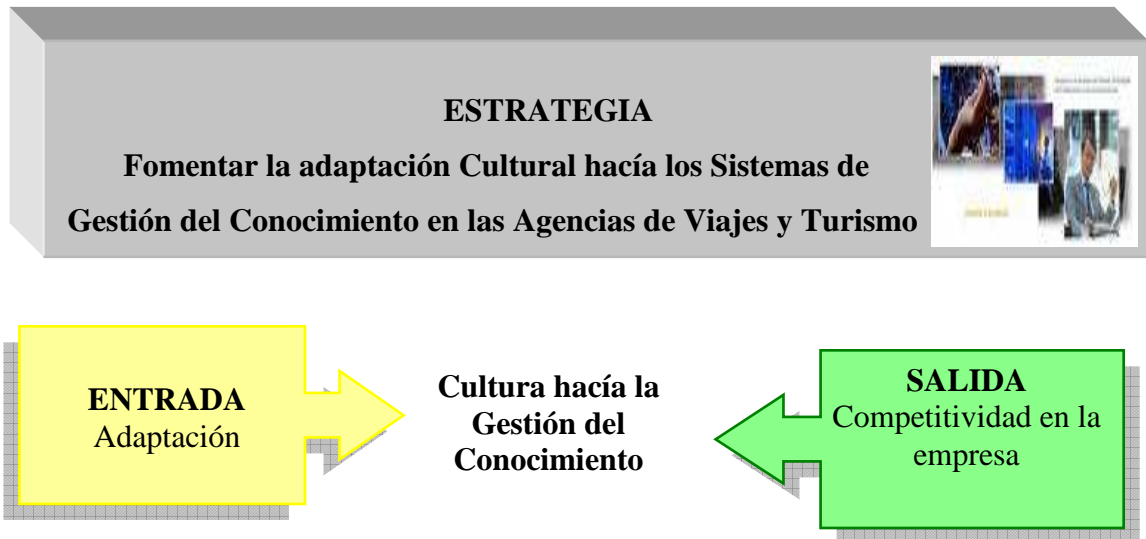
Viajes para Jóvenes, las agencias pueden aprovechar este segmento, ofertando destinos adecuados a los jóvenes, con actividades propias para su edad.

Viajes de Incentivos, extendidos a las empresas o principales clientes. Estos viajes son una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales fuera de lo común al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda esa parte que les corresponde a las metas fuera de lo común. El viaje de incentivo es un premio que alcanzan los que demuestran un mejor desempeño en su trabajo.

Tramitación de Divisas, en la actualidad las agencias deben aprovechar la situación coyuntural en donde para poder obtener divisas para los viajes hay que hacer muchos tramites. Este es un nuevo servicio a ofertar.

Especialización de las Agencias de Viajes, una de las alternativas propuestas y en donde se requiere un conocimiento profundo por parte de los agentes es el especializarse en destinos lejanos poco comunes, o productos aún no estandarizados; con respecto a Internet. Los profesionales deben buscar en el conocimiento de los destinos la oportunidad de negocio, ya que los turistas que reservan en Internet suelen hacerlo hacia destinos cercanos muy populares y conocidos por la gran mayoría o productos muy conocidos. Las agencias pueden ser innovadoras y diferentes a fin de brindarle a sus clientes una experiencia placentera. Se requiere de iniciativa experiencia previa y mucha paciencia, tener la

idea clara como puede ser el caso de cruceros, golf, viajes de discapacitados, viajes familiares, intercambios docentes y/o estudiantiles, entre otros.



Las Agencias de Viajes y Turismo con el propósito de ir incorporando estrategias para transformar la cultura organizacional imperante en sus empresas por una cultura orientada hacia la gestión de conocimiento, deben iniciar por preocuparse de la satisfacción de las necesidades de sus empleados, el diálogo con ellos, y la reflexión conjunta sobre la misión del establecimiento. Satisfacer las necesidades de los empleados es lo más importante en el inicio al cambio de la cultura organizacional, implica una motivación constante para su trabajo. Se pueden implementar estrategias como: capacitación, mejoras en el ambiente de trabajo, incentivos, aumentos de sueldo, entre otros.

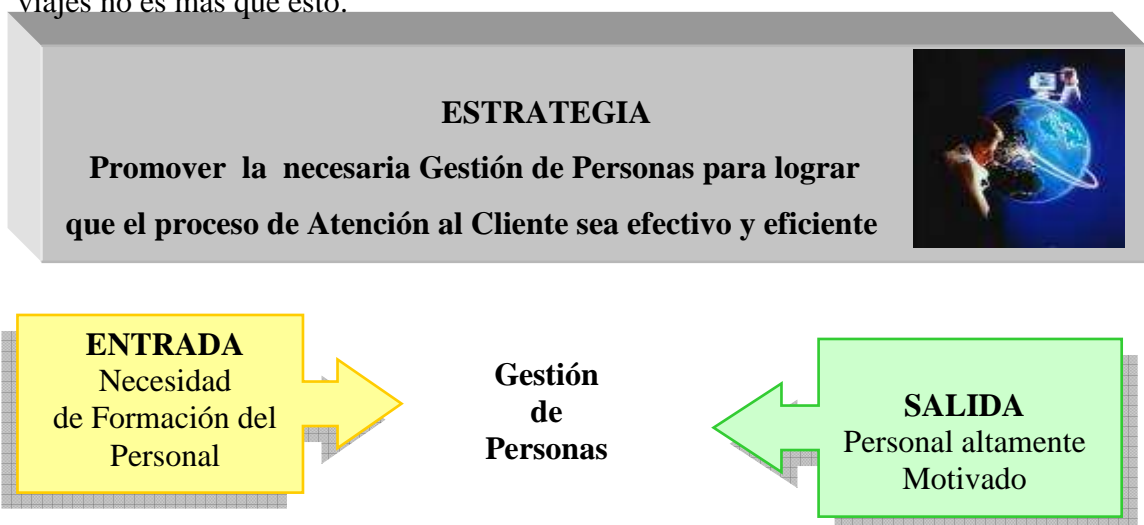
Además, la Cultura Organizacional, comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de la organización. En las agencias, es necesario fomentar, una cultura de la información, una cultura del conocimiento. Bajo este lema, la conexión humana es un pilar fundamental de una gestión exitosa.

Hoy día, es necesario que las Agencias de Viajes y Turismo diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, porque el aprendizaje en equipo implica generar valor en el trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. La capacitación continua del agente de viajes es un elemento

fundamental para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

En esta nueva cultura es importante el empleo de tiempo y recursos para comunicar los nuevos procedimientos de trabajo basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La comunicación sirve también para interiorizar y crear la nueva cultura organizacional, flexible y creativa; se convierte, entonces, en una de las herramientas clave del sistema.

Además, las empresas modernas, influenciadas por los nuevos paradigmas, invierten en conocimiento, innovaciones tecnológicas, capacitación y entrenamiento, lo cual les permite estar más cerca del éxito, dispondrán de una mayor productividad y lograrán mayores beneficios en la nueva economía del conocimiento. Tal es el caso de las agencias, quienes deberán propiciar el uso intensivo de la información y el conocimiento como valor intangible, promover la imaginación, el sueño y su realización, a nivel de producto y servicios, ya que los viajes no es más que esto.



Dado que el sector está sujeto a los cambios, también se puede afirmar que ha variado el perfil del personal que labora en las Agencias de Viajes y Turismo, esto se ha originado principalmente por el peso que han adquirido las tecnologías, la productividad y la capacidad de adaptación al concepto de asesoramiento. Por lo que el personal debe actualizarse, a fin de adaptarse al nuevo entorno. Es por ello, que la actualización permanente de las personas que trabajan en este sector es de vital importancia, esto abarca actualización del conocimiento para el uso de las

tecnologías; del conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes; en los nuevos destinos, productos y servicios requeridos por ellos.

De acuerdo a lo anterior, el personal estará altamente capacitado para la esmerada atención de los clientes, la profesionalización de las personas y la actitud positiva, la cual es percibida por los clientes y la valoran mucho. Los Agentes de Viajes deben aprovechar los programas de formación mixtos, que combinan la metodología presencial con la online, en virtud de que los profesionales en esta área tienen acceso a Internet con una conexión de alta calidad.

Las empresas que cuenten con esta herramienta estarán adoptando nuevos modelos de cultura organizacional orientados hacia el conocimiento y la gestión de información, en el producto que se incorpore, ejemplo: golf, eventos y congresos, viajes de incentivos, turismo médico. El hecho de incorporar nuevos productos especializados obliga a los agentes a prepararse y a adquirir conocimientos en estos productos por lo que cobran vigencia los seminarios de formación.

Así como la actualización es importante, también lo es la incorporación de Incentivos al Personal; ya que a través de éstos se promoverá la motivación del agente de viajes hacia el alcance de las metas organizacionales. Es importante mencionar, que una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que los impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, un deseo, una necesidad. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano, comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo.

Los incentivos para el personal se basan en el entusiasmo y energía que se requiere en la mayor parte del trabajo, conllevando a que el personal esté altamente motivado. Este hecho, así como la naturaleza competitiva de las personas, explica por qué se usan tanto los incentivos financieros con los empleados. Para ellos los planes de incentivos deben ser una fuente de motivación que logre la cooperación y confianza.

Además de un salario que cubra las expectativas de los agentes de viajes en función de sus conocimientos y experiencias, se recomienda los incentivos como retribución adicional. Los sistemas de incentivos para éstos empleados se ven complicados por las grandes diferencias entre ellos. El desempeño de un empleado se puede medir por desempeño y cumplimiento de metas. Otras medidas son la capacidad para promover productos o servicios nuevos o proporcionar diversos servicios y ayuda al cliente que no producen ingresos inmediatos por ventas.

Dentro de los lineamientos de desempeño para el personal son difíciles de desarrollar, porque muchas veces su desempeño está afectado por influencias externas que van más allá de su control. Las condiciones económicas y de temporada, la competencia en ventas y los cambios en las demandas de los clientes pueden afectar el nivel de desempeño de una persona. Por lo tanto, el logro de metas solo, no puede ser un indicador exacto del esfuerzo de los empleados que se refleja en el incremento de la productividad.

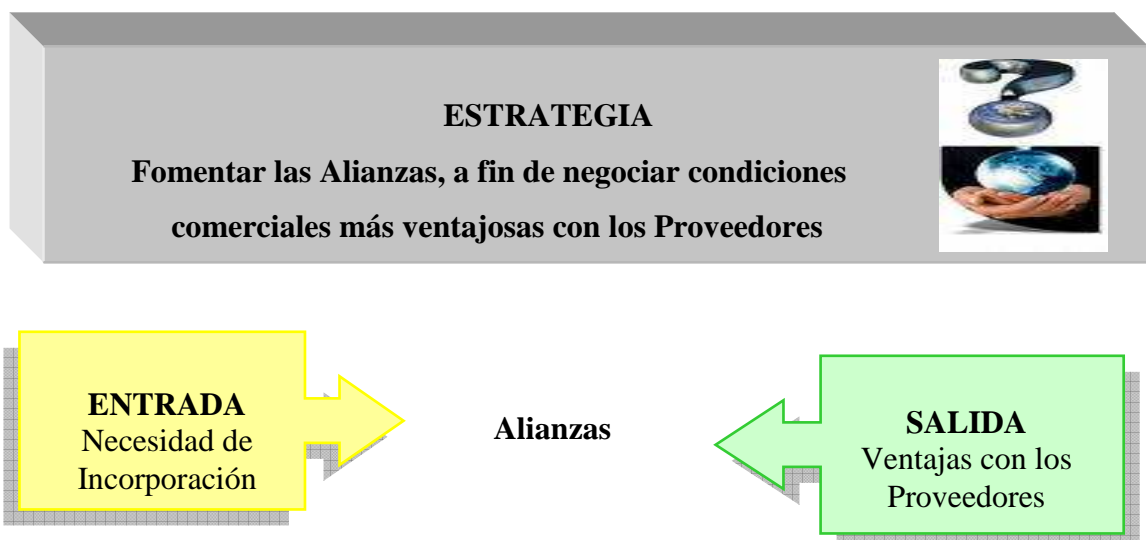
A continuación se proponen los tipos de planes de incentivos más comunes en las organizaciones, los cuales incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades. Un aumento de salarios por méritos es un incremento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en efectivo por una actuación superior durante un período especificado.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora. Los incentivos pueden clasificarse como: “financieros” y “no financieros”; no obstante sería más conveniente clasificarlos como “competitivos” y “cooperativos”. Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se emplea como un medio para alcanzar un fin.

De acuerdo a lo anterior, se propone incorporar la participación de los empleados de la Agencia de Viajes y Turismo en el proceso de desarrollo de las actividades, a través de técnicas motivacionales especiales y trabajo en equipo, por lo que se deberán girar instrucciones a los Gerentes para que convoquen a todos a incorporarse al trabajo creativo de las áreas que ameriten su participación, además de rotar por una semana o más a los empleados que tengan más experiencia en el cumplimiento de las tareas, para que orienten a los demás compañeros en las distintas actividades o funciones.

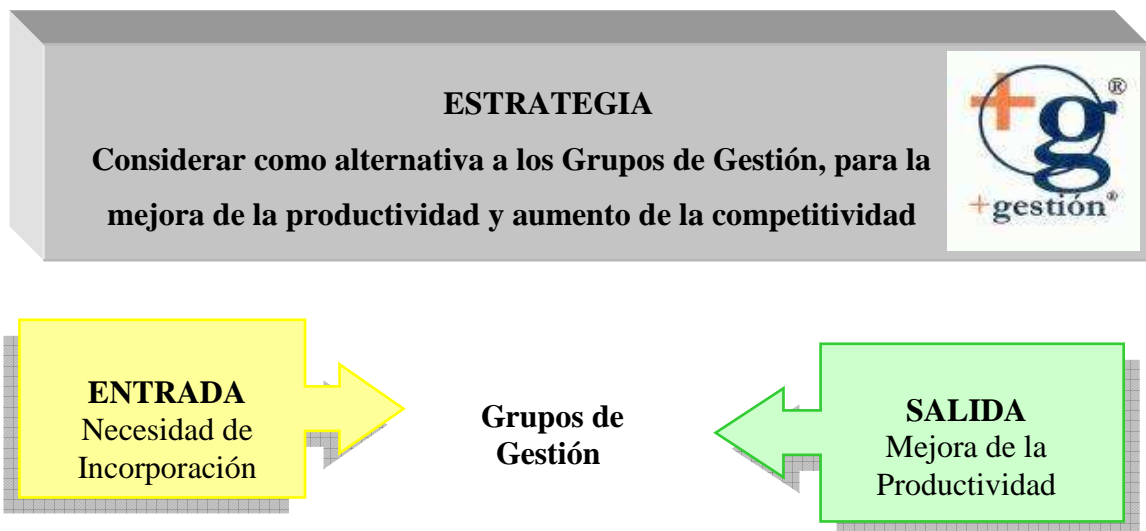
También, se puede implementar un sistema de información entre los distintos niveles de la Agencia, a fin de dar a conocer los logros obtenidos y la problemática general de la misma. Esto podrá ser mediante la convocatoria a reuniones semanales entre los empleados o agentes, así como el envío de circulares y colocación de carteleras que aporten información que amerite ser conocida por los empleados de la organización.

De igual modo, se podrá incentivar la cooperación entre los agentes de viajes para lograr mejorar el desempeño laboral, donde además se haga ver a los mismos mediante charlas la importancia de la cooperación, como factor determinante en el logro de una mayor efectividad y eficiencia. Aplicar el principio de la equidad al otorgar aumentos, promociones, ascensos y reconocimientos al personal considerando el nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo, responsabilidad, asistencia y puntualidad.



Como se explicó en puntos anteriores, el entorno de las Agencias de Viajes y Turismo viene marcado por una tendencia a la venta directa por parte de los proveedores, la irrupción de las tecnologías y un aspecto adicional no menos importante como lo es la integración empresarial. Al respecto, el proceso de integración de las Agencias de Viajes ha estado motivado principalmente, por la búsqueda de mejoras en la negociación y condiciones comerciales con los proveedores.

En la actualidad, las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas han venido asociándose tradicionalmente para defender intereses comunes. Esta tendencia se ha hecho más acusada en los últimos años. Las asociaciones se crean teniendo como vínculos la especialidad o el área de actuación. Así existen asociaciones nacionales e internacionales. No obstante, las funciones atribuidas a cada asociación no son iguales, pero ello viene a depender de circunstancias, antigüedad, cohesión del colectivo y objetivos de la asociación. Esta estrategia colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la supervivencia de las agencias, así como una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.



Los Grupos de Gestión constituyen sin lugar a dudas una de las herramientas más eficaces para mantener y mejorar la competitividad. Le proporciona a las agencias mayor poder de negociación con los proveedores. Mejora la imagen corporativa, ya que genera un efecto positivo entre los clientes que ven que su agencia de confianza forma parte de una gran red.

Las agencias se benefician con la fortaleza que representa el grupo para competir con las grandes redes, de esta forma las empresas pequeñas y medianas no quedan aisladas pudiendo mejorar así las condiciones de compras de servicios. De igual modo, la imagen corporativa de las agencias que forman parte de estos Grupos de Gestión genera un efecto positivo entre los clientes, que ven que su agencia de confianza forma parte de una gran red.

En virtud de los beneficios que ofrecen los Grupos de Gestión, se describen los tres grupos existentes en Venezuela, en los cuales se han asociado las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas en busca de mejores oportunidades de mercado, se tienen:

Grupo Global: fue creado en el año 1998, gracias a la labor visionaria que desarrolló un grupo importante de empresarios con larga tradición en el área de Viajes y Turismo. En ese momento consideraron la importancia de unirse y consolidar esfuerzos con el propósito de afrontar los retos de un mundo cada vez más competitivo y globalizado. El Grupo Global tiene acuerdos estratégicos con diferentes proveedores, los cuales se traducen en sustanciales beneficios, estos acuerdos incluyen: Líneas aéreas internacionales y nacionales, tour operadores, compañías aseguradoras, hoteles nacionales y posadas, sistemas de reservaciones, líneas de cruceros y alquiler de vehículos. En la actualidad cuenta con unas 40 agencias a nivel nacional.

Grupo Over: es una red comercial de agencias de viajes independientes, que unidas bajo una misma imagen corporativa asesoran a sus clientes sobre las mejores opciones del mercado en viajes de empresa y de turismo vacacional. Es un grupo internacional. Se crea en septiembre de 1993, fruto de la unión de varios profesionales, procedentes de aquellos primeros proyectos del asociacionismo del sector de agencias de viajes catalanas.

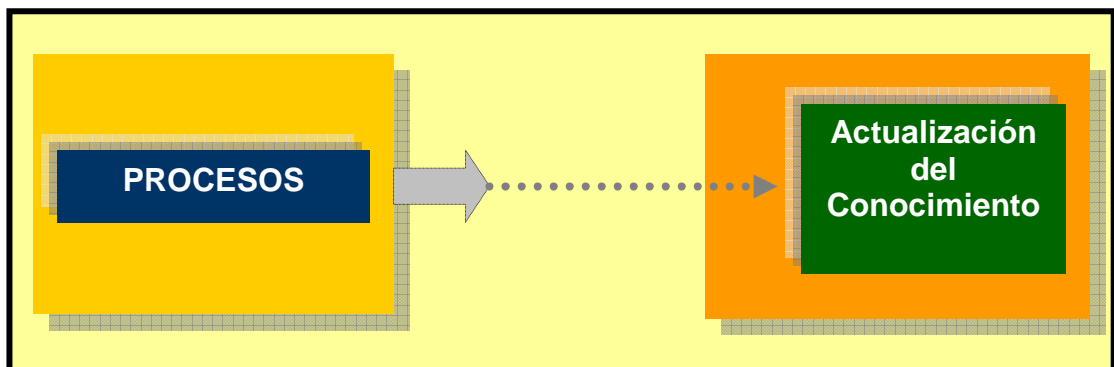
Dentro de sus principales objetivos: aportar seguridad a la agencia de viajes independiente, optimizar todo lo posible la rentabilidad de su gestión, apropiada formación del personal, publicidad a costo compartido, selección, evaluación y utilización conjunta de los mejores sistemas de gestión, control de calidad de todos los productos puestos a la venta y rentabilidad de la gestión en general. Este grupo cuenta en la actualidad con alrededor de 15 agencias asociadas en el país.

Grupo Centuria: es un consorcio conformado por un grupo de Agencias de Viajes Venezolanas, que con su amplia trayectoria dentro de la Industria del Turismo en Venezuela; conforman una de las más importantes fuerzas de ventas en todo el sector turístico nacional. Actualmente, el grupo está conformado por las siguientes Agencias de Viajes: Air Mundo, Viajes Andari, Del Plata Travel, Extravaganza, Viajes Humboldt, Passarini Suárez, Grupo Pirineos, Selma Viajes, Souvenirs Tours, Tomaca Tours y Travel USA. (11 aproximadamente). El grupo considera que tienen fortaleza de negociación, con una importante y creciente participación en el mercado y con el compromiso Corporativo de cumplir los acuerdos establecidos. Con un gran valor que ofrece un “PLUS” de valor a sus clientes y proveedores, en la medida en que cada una de sus empresas miembros esté enfocada y alineada hacia una misma meta.

Luego de haber detallado las estrategias correspondientes al primer componente del Modelo de Gestión del Conocimiento adaptado a las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, se procede a desarrollar las estrategias que corresponden al segundo componente basado en **Procesos**, los cuales engloban todo el conjunto de actividades que realizan los agentes de viajes para lograr los objetivos de la empresa.

Figura N° 18

Segundo Componente del Modelo de Gestión del Conocimiento



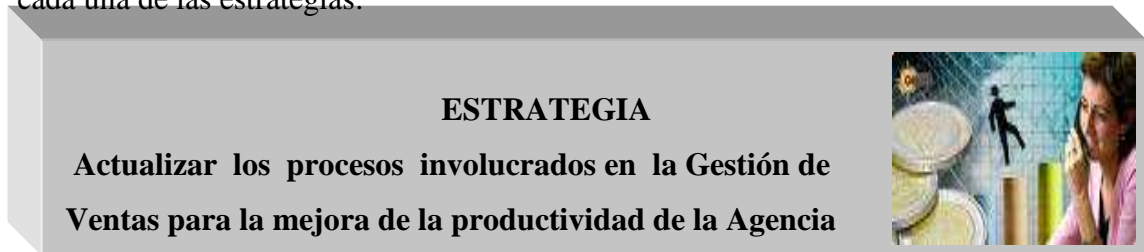
Fuente: Loggiodice, Z., adaptado de Peña y Otros (2008).

Igualmente, como se procedió con el primer componente, en este otro se tomaron en cuenta los resultados arrojados en el análisis DOFA, de los cuales se desprenden las estrategias relacionadas con el segundo componente del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, basado en **Procesos**. Ahora bien, es importante mencionar que el desarrollo del componente de Procesos, viene dado por la necesidad detectada en el impulso de una metodología que permita la identificación del conocimiento clave necesario para la realización de la actividad de la empresa, en este caso de la Agencia de Viajes y Turismo, lo cual contribuye a la utilización efectiva por el personal de la agencia que lo necesite, la validación de las necesidades actuales y futuras de conocimiento, detectando y anticipando nuevos conocimientos, eliminando, a su vez, los obsoletos.

A continuación se proponen algunas estrategias relacionadas con los **Procesos** en la operación de las Agencias de Viajes:

ACCIÓN	ESTRATEGIA	RESULTADO
<p>Actualizar los Procesos</p>	<p>Actualizar los procesos involucrados en la Gestión de Ventas para la mejora de la productividad de la Agencia</p> <p>Es necesaria la continua actualización de los procesos adaptados a los nuevos cambios y circunstancias del entorno.</p>	<p>Mejoramiento de la Productividad</p>
<p>Generar acuerdos con los Proveedores</p>	<p>Crear acuerdos con los Proveedores a fin de minimizar los tiempos de espera para la confirmación de los Servicios</p> <p>Las Agencias de Viajes y Turismo podrán crear acuerdos con sus Proveedores que les permita a su vez minimizar los tiempos de espera de confirmación con los clientes.</p>	<p>Minimización de los Tiempos de Espera</p>

Inmediatamente, de mostrar de manera específica cada una de las estrategias propuestas relacionadas con el segundo componente del Modelo de Gestión del Conocimiento, el cual tiene que ver con **Procesos**, se describen ampliamente cada una de las estrategias:



Servicio Pre Venta y Post Venta: en cuanto a la gestión pre-venta que realizan los agentes de viajes es muy usual encontrar el poco interés que prestan éstos ante algunos posibles clientes cuando se visita la agencia y están atendiendo a otros clientes, tratan de salir de la atención muy rápido, este procedimiento debe replantearse ya que muchas veces con prestar o mostrar un poco de atención se tiene el 50 por ciento de posibilidad de cerrar las ventas y así ganar nuevos clientes.

Por otra parte, las Agencias de Viajes deben incorporar a todos los niveles el servicio postventa. Este servicio es responsabilidad de toda la organización y es fundamental en la creación y desarrollo de una imagen positiva de la agencia. La postventa debe ser sistemática, y consiste en realizar un seguimiento de los clientes para determinar su nivel de satisfacción, realizando las acciones correctivas pertinentes. Para las agencias de viajes actuales, es fundamental este servicio a fin de mantener a sus clientes leales lo que se logra a través de la satisfacción continua de las necesidades, deseos y expectativas de los mismos.

Es importante mencionar, que trabajar con los clientes después de la venta constituye una herramienta muy valiosa que les permitirá a las agencias: eliminar la competencia por la calidad superior del servicio que se brinda; ampliar la base de clientes por medio de las referencias; reforzar el prestigio de la empresa como

organización seria y formal; aumentar la credibilidad inicial y por consecuencia fidelizar a los clientes.

Atención Personalizada: la atención exquisita al cliente va a ser la clave para la permanencia de muchas agencias. Concertar citas previas con los clientes, informarle de las alternativas de destinos, se pueden organizar sesiones de proyección de videos sobre el destino. Que los clientes se sientan asesorados por auténticos profesionales y de forma especial, sin necesidad de desplazarse a las agencias.

Lo anterior permitirá la fidelización de los clientes, obteniéndose clientes satisfechos. Un plan de fidelización es definir qué hacer, cómo y cuándo en relación al contacto con los clientes. Todo plan de fidelización puede incluir algunas de las siguientes tareas: realizar el servicios de preventa; envío de información periódica por e-mail; buena atención telefónica; efectuar visitas de mantenimiento; atender sus reclamos y dar respuestas prontas; tener un servicio postventa efectivo, entre otras.


Clínicas de Ventas: al incorporar las “Clínicas de Ventas” como modalidad de abordaje y solución de obstáculos de ventas, la idea es remover las trabas emocionales y/o técnicas que tienen algunos agentes para alcanzar o mejorar sus objetivos de ventas. Con las Clínicas de Ventas se abre un espacio de análisis y reflexión sobre los detalles que se pueden presentar para concretar las mismas. Además, como estrategia de proceso de la Gestión del Conocimiento permite actualizar al mismo en su ejecución. Con la incorporación de las Clínicas de Ventas, se podrá obtener mayor rentabilidad y actitudes positivas por parte del personal y esto redundará en la calidad del servicio, las cuales serán necesarias para que los intercambios sean eficientes.

Servicio a Domicilio: la incorporación en la fuerza de ventas de agentes de viajes a domicilio, se considera un gran potencial para la venta directa en turismo, porque responde a las necesidades de los clientes, cuanto mayor asesoramiento requiere un producto, mejor se adaptará a la venta a domicilio. Los clientes quieren un excelente servicio y lo quieren en el día y hora que ellos determinen; aprovechando la tendencia mundial de incremento de turismo de tercera edad, cada vez son más las personas de este segmento que prefieren la atención de

agentes móviles. Esta labor comercial de visita a los clientes debería realizarla la persona de la agencia con más cualidades para ello.

ESTRATEGIA

Crear acuerdos con los Proveedores, a fin de minimizar los tiempos de espera para la confirmación de los Servicios



La política de proveedores es clave en toda agencia de viajes. Debe ser definida y de obligado cumplimiento; para así lograr acuerdos que redunden en beneficios para los clientes. Centrarse en un mínimo de proveedores que cubran las necesidades de la agencia. No se debe escoger al proveedor solo por la comisión que otorgue a la agencia, se debe tomar en cuenta, la calidad del servicio, la variedad de productos, su flexibilidad, lo actualizado de los mismos; el manejo de los reclamos, entre otros. Se deben procurar respuestas rápidas por parte de los proveedores.

Al concentrar las ventas, el volumen de las mismas mayor o menor será interesante para el proveedor y así prestará más atención a la agencia. Además, cuando el proveedor da respuestas rápidas se disminuyen los tiempos de confirmación para con los clientes; por consiguiente, se ofrecerá un servicio de calidad total.

Una vez analizados y decididos los productos que se aspira ofrecer, se debe comprobar si la política de proveedores cubre las necesidades; en este caso, puede ser útil mantener una buena comunicación y relación con estos proveedores por su mejor conocimiento del producto y por las ideas que pueden aportar.

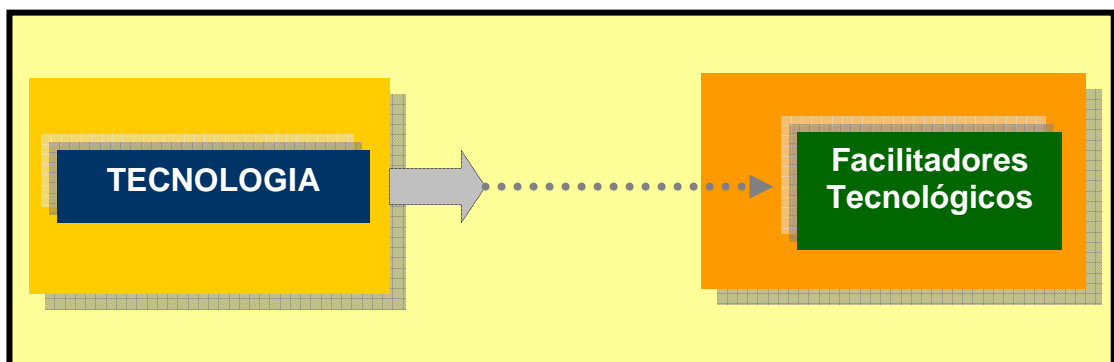
Es de vital importancia al hacer acuerdos con proveedores, evaluar el aspecto ético y de cumplimiento por parte de éstos, ya que las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas en la mayoría de los casos vende a cuenta de terceros, representando en muchas oportunidades al proveedor ante los clientes,

cumpliendo así con la unción mediadora de las agencias, a cambio de esto el proveedor se compromete a abonar la comisión acordada con la agencia por la venta.

Una vez desarrollado el segundo componente, se pasa al tercer componente del Modelo de Gestión Estratégico adaptado a las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas, denominado **Tecnología** (Ver Figura N° 19)

Figura N° 19

Tercer Componente del Modelo de Gestión del Conocimiento



Fuente: Loggiodice, Z., adaptado de Peña y Otros (2008).

Seguidamente, se presentan las estrategias relacionadas con la **Tecnología**:

ACCIÓN	ESTRATEGIA	RESULTADO
--------	------------	-----------

<p>Emplear Facilitadores Tecnológicos</p>	<p>Actualizar los Facilitadores Tecnológicos que permitan el acceso al conocimiento</p> <p>La actualización de los Facilitadores Tecnológicos en las Agencias de Viajes y Turismo permitirá el acceso al conocimiento, generar nuevo conocimiento y compartirlo.</p>	<p>Acceso al Nuevo Conocimiento</p>
--	---	--

Las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación son instrumentos de apoyo que pueden ser utilizados por parte de las Agencias de Viajes y Turismo, lo cual permiten incrementar los servicios que se ponen a la

disposición de los clientes. A continuación se describe la estrategia propuesta relacionada a este tercer componente:



La aparición de nuevos medios de comercialización relacionados con las Tecnologías de la Información, como es el caso del Internet, ha significado para las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas una gran oportunidad más que una amenaza. La disponibilidad de información se está convirtiendo en una clave estratégica para la gran mayoría de las empresas. Esta tecnología permite tener un conocimiento amplio de los clientes y facilita el poderle proporcionar ofertas individualizadas; además se puede establecer comunicación con los clientes de forma mas rápida y frecuente, contribuyendo a estrechar los lazos con ellos, lo cual se traduciría en fidelizar al mismo.

Para el Agente de Viajes y Turismo las tecnologías como Internet, constituyen un valor agregado que le permite mejorar su relación con el viajero. Para el agente de viajes Internet, no es un competidor es un valor agregado que le permite mejorar su relación con el viajero. De allí la necesidad de aprovechar sus recursos e innumerables ventajas. Como por ejemplo, crear enciclopedias virtuales, a fin de dotar a los agentes de todo el conocimiento acerca de los destinos y hacerlo llegar a los clientes, así como la creación de sus propios portales, donde los clientes con toda confianza puedan realizar sus consultas ya que el hecho de que una agencia tradicional este relacionada con una virtual le inspira confianza a los clientes.

Igualmente, se podrán establecer mecanismos que garanticen la seguridad y confiabilidad de los datos en Operaciones Electrónicas, con la finalidad de agilizar las operaciones electrónicas. Por su parte, los Sistemas de Reserva han

incorporado una gran variedad de productos que facilitan la relación con los clientes, ya que éstos son de fácil acceso a través de Internet.