

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: GRADO EN TURISMO

TRABAJO FIN DE GRADO



**TÍTULO:**  
**APLICACIÓN DE LA GESTIÓN TOTAL DE LA CALIDAD  
EN EL SECTOR TURÍSTICO**



Alumno: Álvaro Sáez Vicente

Director: Angel R. Martínez Lorente

Octubre 2018

## Contenido

1. Introducción. Sistemas de gestión de calidad.....	2
2. Principios de la gestión total de la calidad.....	7
3. Aplicación a empresa: Viajes El Corte Inglés.....	12
3.1. <i>Acerca de la empresa (análisis externo e interno)</i> .....	13
3.2. <i>Instrumentos de trabajo</i> .....	20
3.3. <i>Objetivos de calidad relativos al producto</i> .....	23
3.4. <i>Disconformidades en la prestación del servicio</i> .....	25
4. Implantación de la gestión total de la calidad y posibles mejoras.....	26
5. Impresiones sobre la aplicación de la gestión total de la calidad.....	36
Bibliografía .....	38
<b>Anexo I. Análisis DAFO organización Viajes El Corte Inglés</b> .....	39
<b>Anexo II. Cuestionario de Satisfacción VECI</b> .....	41

## 1. Introducción. Sistemas de gestión de calidad

En la actualidad, ha cobrado gran importancia en el mundo la utilización del producto experiencial o lo que conocemos generalmente por servicio. El objetivo principal que buscan tanto demandantes como oferentes es obtención de un “servicio de calidad”. Pero la calidad es un término muy amplio que abarca un gran espectro de posibilidades en su aplicación. En líneas generales, la calidad de un producto o servicio reside en las características intrínsecas que lo hacen eficiente y le permiten realizar la función o las funciones para las que ha sido creado o fabricado, lo que satisface las necesidades de aquel cliente que lo adquiere y, por tanto, será excelente.

Analizando este concepto, podemos destacar las diferentes cualidades que deben ser tomadas en cuenta a la hora de su aplicación:

- **EXCELENCIA:** Un producto/servicio que supera con creces las características en común con otros productos y, por tanto, lo hace superior.
- **VALOR AÑADIDO:** Su eficiencia en la utilización por el cliente produce un rendimiento superior a los costes necesarios para su creación.
- **FUNCIONALIDAD:** el producto/servicio no solo cumple las especificaciones establecidas previo a su fabricación, sino que sobrepasa las expectativas del cliente, convirtiéndose en un producto altamente eficiente.

La calidad no siempre ha respondido a estas premisas, pues es un concepto que ha ido evolucionando a lo largo de la historia hasta tomar la forma y consideración que le damos hoy. Se remonta incluso hasta la Edad Media, con el nacimiento de los gremios de artesanos que formaban parte de un mismo sector productivo, los cuales se crearon meramente para defender sus intereses laborales. En aquel momento, el simple hecho de tener un producto fabricado por un maestro artesano ya producía suficiente satisfacción al cliente, siendo este el que actuaba como inspector de los resultados. Con la llegada de la Revolución Industrial, se idean los primeros sistemas productivos en las fábricas, en los que se comienza a tener en cuenta la calidad con respecto al producto, sobre todo en lo referente a la mano de obra y los procesos. Es el caso del sistema de trabajo de Taylor, basado en la producción en cadena que implantó el primer departamento técnico orientado a la inspección y el control de calidad. Anteriormente, el mismo fabricante del producto habría realizado la inspección, pero con el aumento del número de personas que participan en los procesos, así como el aumento de la producción, empezó a surgir la necesidad de mejorar el procedimiento de inspección y de esa forma asegurar una mayor excelencia.

Esta necesidad siguió en aumento a lo largo de la Segunda Guerra Mundial, en gran medida debido a la gran producción que generaba la carrera armamentística de los países implicados, que se centraban en el control de los procesos y en la seguridad del producto para, de alguna forma, competir entre sí por el poder establecido. Incluso este

tipo de controles y creación de estándares pioneros se aplicaban al adiestramiento militar a través de protocolos de actuación y pautas de entrenamiento. Fue así como se dio lugar a las primeras formas de control de la calidad, controles estadísticos del producto y creación de estándares.

Todo esto tomo su forma actual a finales del siglo XX, cuando las primeras potencias mundiales, Estados Unidos y Japón, se lanzaron a por los primeros puestos de la vanguardia de los mercados productores globales, lo cual se vio aderezado por las ideas de nuestros días, como el uso de materiales y productos/servicios sostenibles con el entorno, así como la responsabilidad social y la orientación al cliente.

Así, hoy en día podemos aplicar una gestión de la calidad basada no solo en el producto/servicio que ya hemos producido y que solo inspeccionaremos una vez ha salido al mercado y se ha utilizado. Las empresas turísticas, de hecho, tienen una peculiaridad en cuanto a la gestión de la calidad, ya que su aplicación tiene lugar mucho antes de que el producto llegue al consumidor, además de implicar no solo al proceso productivo. La calidad turística engloba también a todos los agentes implicados:

- Organización (equipo directivo)
- Empleados (clientes internos)
- Turistas (cliente externo)
- Proveedores
- Competidores
- Instituciones y administración del entorno inmediato

A pesar de que en cada subsector turístico existe una normativa y un órgano gestor del mismo para la mejora de la calidad, uno de los principales organismos para la consecución de la excelencia a nivel nacional es el **ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española)**:

*Es la entidad de certificación de sistemas de calidad especialmente creados para empresas turísticas. El ICTE se encarga de acercar sus servicios a las empresas turísticas en todo el ámbito nacional a través de sus delegaciones territoriales. (ICTE, 2000)*

Existen una amplia gama de sistemas de gestión de calidad gestionados por este organismo, que son implantados generalmente en entidades turísticas. Los establecimientos que dispongan de alguno de ellos, sin duda gestionarán mejor sus recursos, optimizarán sus procesos y serán más competitivos. Es el caso de la marca Q de Calidad Turística:

- **Q de Calidad Turística**

Corresponde a la denominación genérica de 'Calidad Turística Española', y es común a cualquier actividad relacionada con los servicios o productos turísticos. El ICTE administra y gestiona en exclusiva dicha Marca emitiendo en su caso la correspondiente actualización para su uso y vigilando la adecuada utilización.

Según los datos aportados por el Instituto para la Calidad Turística Española (2000), las características esenciales de La Marca Q de Calidad Turística son el prestigio, diferenciación, fiabilidad y rigor a los establecimientos turísticos certificados:

- **PRESTIGIOSA:** La marca demuestra el compromiso del establecimiento certificado por alcanzar la plena satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades y superando las expectativas, ofreciéndole un servicio excelente.
- **DIFERENCIADORA:** La marca solo podrá obtenerse por aquellos establecimientos que aseguren los niveles de calidad establecidos por la Norma de Calidad de Servicio.
- **FIABLE:** porque los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento o no de los requisitos solicitados por las Normas son independientes del propio sector y están diseñados de acuerdo a la normativa intersectorial.
- **RIGUROSA:** porque para obtenerla es imprescindible superar unas pruebas de carácter objetivo establecidas en los Reglamentos y Normas.
- **PROMOCIÓN:** ante los consumidores por las administraciones.

En su aplicación a los servicios, incluyen dos tipos de requisitos, unos relativos al resultado (prestación) de los diferentes servicios y otros relacionados con los sistemas y métodos (procesos) necesarios para asegurar el nivel de calidad de los servicios. Es decir, se refieren tanto al servicio final entregado al cliente como a los procesos empresariales que generan dichos servicios, de manera que cubren todos los servicios directos o indirectos del cliente, además de las funciones de gestión básicas para el correcto funcionamiento del establecimiento, con la consecuente satisfacción del cliente, que es el fin máximo perseguido.

El ICTE ha desarrollado y sigue desarrollando normas, gran parte de ellas para los subsectores que conforma el turismo, que ha sido convertidas en normas UNE, certificadas por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Este trabajo hará hincapié sobre una de ellas: la Norma UNE 189001:2011 relativa a empresas de intermediación. Esta norma se aplica en empresas de venta o creación de viajes o paquetes turísticos como agencias de viajes, tour operadores, OPC's (organizadores profesionales de congresos), entre otros.

Por otro lado, también existen órganos gestores de la calidad a nivel internacional, como es el caso de **ISO (International Organization of Standardization)**:

- *Es una organización para la creación de estándares internacionales compuesto por diversas organizaciones nacionales de estandarización. Generalmente, ISO promueve el uso de estándares propietarios, industriales y comerciales a nivel mundial.*
- **Normas ISO 9001**

Es un sistema de gestión de calidad que apuesta por la excelencia tanto en producto y procesos aplicable a cualquier empresa, especialmente la pequeña y mediana empresa que quiere entrar a competir en el mercado junto a grandes competidores. Está basado, primordialmente, en el sistema de mejora continua PDMA:

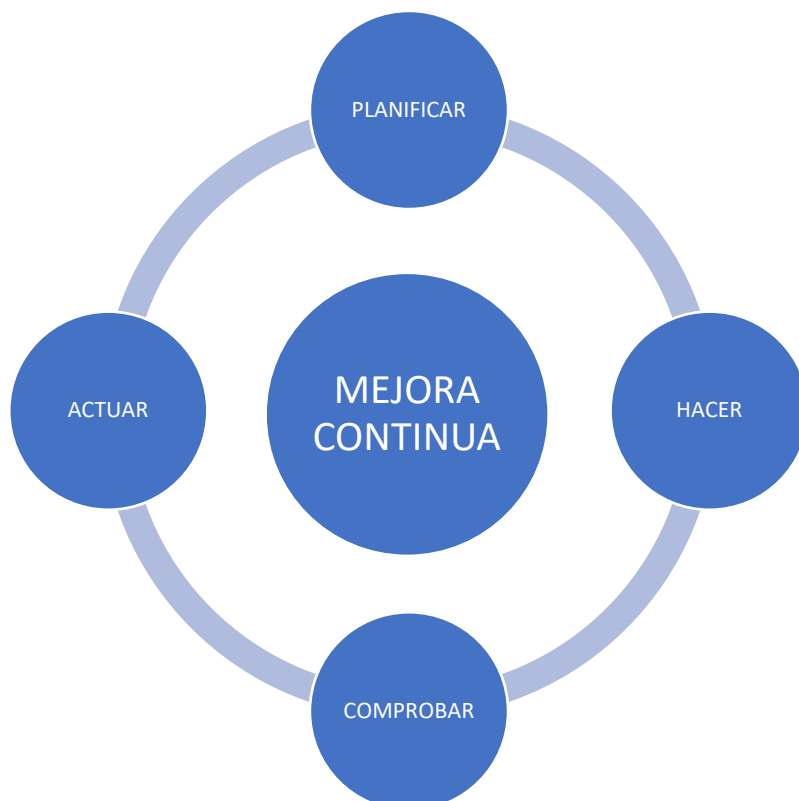


Tabla 1. Ciclo de la gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001

Como se puede ver, esta forma cíclica de gestión se basa en el análisis previo de cuáles son los objetivos que perseguirá el producto/servicio que vamos a crear a partir de las necesidades y requerimientos que exige el mercado, seguido de la puesta en marcha de esas acciones y procesos para producirlo. Hecho esto, se llevará a cabo una supervisión y control del proceso realizado, así como del producto para detectar cualquier tipo de error o no conformidad. En el caso de las entidades turísticas, a diferencia del resto de empresas, esta fase se lleva a cabo antes de que el servicio llegue al cliente y sea utilizado o consumido.

Una vez se han detectado dichos fallos o irregularidades, estas deben ser corregidas para llevar el producto/servicio al nivel de excelencia deseado, cumpliendo todas y cada una de las funciones para las que ha sido elaborado. Si bien, este es un ciclo continuo y, teniendo en cuenta que los cambios en el mercado, el entorno inmediato y en la mentalidad de los clientes se producen a una velocidad considerable, este debe ser un ciclo continuo y retroalimentado.

Según la entidad de certificación AENOR (2008), la introducción de este sistema trae consigo beneficios no solo a la propia empresa y su gestión, sino también al mercado y, con mayor importancia, al cliente:

- Mayor confianza y satisfacción de los clientes, lo que crea oportunidades de acceso a nuevos mercados y una imagen de producto y empresa muy favorable y superior.
- Al eliminar fallos y no conformidades se ahorrarán costes de fabricación, así como de inspección.
- Gestión eficiente y mejora de los procesos que se traduce en mayor implicación y motivación por parte del cliente interno de la empresa: el personal.

Existen instituciones, empresas y otras organizaciones que deciden ir más allá, es decir, controlar hasta el más mínimo detalle su planificación y sus procesos de forma que se obtenga un producto/servicio con cero errores. Esto solo se lleva a cabo con la aplicación de la Gestión Total de la Calidad.

Con el concepto de TQM (Total Quality Management) o Gestión Total de la Calidad, cuya definición más precisa se expone a continuación:

*-Total Quality Management (TQM) o Gestión Total de la Calidad es el conjunto de procesos o sistemas aplicados a todos los instrumentos y componentes de la empresa que se orientan a la satisfacción de los clientes por medio de la excelencia de producto-servicio y el poder de liderazgo de empleados, lo que conduce a la obtención de mayores ingresos y la reducción de los costes de producción - Juran, Ross (2017) -*

Es por eso por lo que el interés de las empresas no se ha limitado simplemente a las certificaciones anteriormente expuestas que, en muchos casos, abarcan partes de la gestión de la calidad de forma más específica y no centrándose en una aplicación total. De esta necesidad nacieron diferentes modelos en todo el mundo (Modelo Deming en Japón, Modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos), pero el más conocido de todos y, generalmente, más utilizado es el Modelo EFQM, creado en Europa en 1991.

Consideramos que estos tres modelos son totalmente fiables y aplicables a cualquier caso por su dinamismo, además de que permanecen en constante desarrollo y asimilando aportaciones tanto de sus usuarios como de los expertos.

## 2. Principios de la gestión total de la calidad

Las empresas tienen como fin común el confeccionar y ofrecer el mejor servicio posible a sus clientes. Este servicio, por lo general, no solo debe satisfacer las necesidades de los clientes en tanto en cuanto a sus necesidades; debe superar sus expectativas. La base de este éxito está en el compromiso de todos los elementos de la organización, ya sean individuales y colectivos, con los objetivos marcados previamente. Seguido de esto, serán aplicados una serie de principios generales y específicos relativos a la gestión total:

*Los principios genéricos de la gestión total de la calidad son aquellos que no pertenecen directamente a la gestión de calidad y comprenden aspectos importantes a la hora de estructurar la organización en materia turística. Los principios específicos, por el contrario, asientan las bases de la calidad y son imprescindibles para que el sistema de gestión sea efectivo -L.G. Menorca, C.G. Menorca, J.P. Borondo, E.J. Ayensa (2014)-*

Así pues, clasifican estos principios específicos y genéricos de la siguiente manera:

### ❖ **Principios específicos**

**1. Atención a la satisfacción del cliente:** El servicio que el personal va a prestar al demandante debe estar confeccionado en base a las necesidades y preferencias del cliente lo máximo posible. Así mismo debe utilizar los canales establecidos que generen beneficio a la organización.



**2. Liderazgo y compromiso de la dirección:** La dirección tiene como misión planificar las acciones, organizar los medios e instrumentos y gestionar las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos de empresa, así como del producto/servicio de calidad que cree ventajas competitivas y valor añadido.

**3. Participación y compromiso de los miembros:** Todos los integrantes de la empresa, desde la dirección hasta el puesto de mínima responsabilidad o nivel deben conocer cuál es el fin conjunto de la empresa y la razón de ser de su actividad, lo que implicará un personal motivado, eficiente y comprometido.

**4. Cambio cultural:** Tanto la dirección como el resto de los empleados de la organización deben aplicar tres premisas básicas:

- **Comunicación:** Debe existir un canal de movimiento de información limpio y fiable entre la dirección y el resto de la organización. Esta premisa es imprescindible para facilitar la resolución de posibles conflictos en el proceso productivo.
- **Cohesión:** Es crucial que todos los miembros de la organización estén unidos y actúen hacia el mismo objetivo.
- **Confianza:** Todos los miembros de la organización deben sentirse seguros y comprometidos con la estructura y el objetivo de la empresa. Esto determinará también la motivación y la implicación en el proyecto.

**5. Cooperación en el ámbito:** En las organizaciones turísticas hay etapas del año que son frenéticas ya que muchos de los servicios son prestados salen en las mismas fechas. Es por eso por lo que, las delegaciones de una misma área deben estar preparadas para cooperar en caso de que el trabajo se acumule y se corra el peligro de no cumplir los plazos establecidos.

**6. Trabajo en equipo:** El personal debe tener la capacidad de resolución suficiente, además de la formación, para poder solventar con éxito tareas asignadas a otros compañeros en el momento que sea necesario o estos lo soliciten. También deben tener la capacidad suficiente de solicitar cooperación en dichas tareas cuando se trate de un caso concreto en el que un solo miembro de la plantilla no sea suficiente para gestionarlo.

**7. Cooperación con clientes y proveedores:** Durante la gestión del servicio, el personal debe estar en permanente contacto con los clientes y los proveedores para las constantes modificaciones y cambios, así como para asegurar que dichos servicios están confirmados y se van a realizar. Del mismo modo, debe facilitar toda la documentación e información posible que tanto cliente como proveedor solicite.

**8. Formación:** Una organización turística que persigue la excelencia en sus procesos y productos debe apostar por la formación continua de sus trabajadores, además de formar a futuros empleados a través de convenios de prácticas con universidades y centros de formación profesional.

**9. Administración basada en hechos, apoyada en indicadores y sistemas de evaluación:** En todos los procesos de gestión de servicios turísticos debe existir indicadores o marcadores que muestren la fiabilidad y la consecución satisfactoria de los objetivos.

**10. Diseño y conformidad de procesos y productos:** El prestador del servicio debe ser los ojos y los oídos del cliente, es decir, debe conocerlos y saber cuáles son los gustos, preferencias y necesidades. Eso se traduce en la creación de un producto compuesto de servicios que satisfagan las necesidades solicitadas e, incluso superarlas. Para ello, su labor de investigación, búsqueda y contratación de servicios debe ser minuciosa y cuidada hasta el más mínimo detalle. Eso se traduce en escoger los servicios que mejor se ajusten al presupuesto, actividades que respondan a los objetivos del cliente y descartar todo aquello que no exponga una información clara de lo que se ofrece u oferte servicios que no se correspondan con la realidad.

**11. Gestión de procesos:** Según lo establecido por la norma UNE 189001, establecida por AENOR (2011), las premisas a tener cuenta en la gestión de procesos son:

- **Determinar** cuáles van a ser los procesos necesarios tanto para el sistema como para la correcta prestación de los servicios.
- **Ordenar los procesos** en el orden en el que van a llevarse a cabo, es decir, a través de una secuenciación o periodificación.
- **Establecer los instrumentos, medios y criterios** para que la realización y el control de los procesos sean eficaces.
- **Comprobar la disponibilidad de los recursos necesarios y la información.**

- **Realizar seguimientos, análisis y mediciones** de los procesos durante todo el periodo.
- **Implementar las acciones** necesarias para la obtención de los resultados establecidos, así como para la mejora continua de los procesos.

**12. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios:** Un requisito indispensable para la mejora continua son buenos canales de comunicación interna ya que, si los empleados tienen acceso a toda la información, no solo estarán altamente motivados, sino que además aumentara su implicación en la consecución de los objetivos y en la mejora de los procedimientos, para lo que será clave la formación continua a cargo de la organización.

### ❖ *Principios genéricos*

**1. Enfoque global de dirección y estrategia:** Es la tarea primordial del departamento de dirección, encargado – junto a las personas en las que delegue responsabilidades- de la toma de decisiones estratégicas. Deben crear sistemas de planificación eficaces en la consecución de metas globales, ser capaces de coordinar, integrar y alinear a todos los activos de la organización, conocer y estar al tanto de las tendencias y eventos clave del mercado para anticipar sus acciones, y tener la capacidad suficiente para inculcar la cultura de la organización, la reputación y los valores.

**2. Objetivos y propósito estratégico de la empresa:** Principalmente, es responsabilidad de la dirección diseñar y establecer las políticas de calidad en base a los objetivos planificados. Dichos objetivos pueden aplicarse bajo las características **SMART** -G.T. Doran; J.C. García (2017)-:

- **Specific:** Los objetivos de la empresa deben ser específicos y acordes a lo que la empresa desea conseguir.
- **Measurable:** Deben ser medibles, pues de esa manera la empresa podrá evaluar antes durante y después si los procesos para su consecución son satisfactorios o, por el contrario, se producen no conformidades que deben ser corregidas.
- **Ambitious:** La empresa debe perseguir estar por encima de la competencia y que los consumidores elijan su servicio antes que los de los competidores. Por tanto, los objetivos para ello deben ser de gran escala y ambiciosos.

- **Realistic:** Por supuesto, los objetivos establecidos deben ser compatibles con las capacidades de la empresa y lo que puede lograr. Unos objetivos no realistas serán difíciles de alcanzar.
- **Time-based:** Las acciones a través de las que se pretende alcanzar los objetivos deben llevar asignados unos plazos de cumplimiento.

**3. Visión compartida de los miembros de la organización:** A través de la creación de equipos de trabajo y grupos de mejora la organización podrá involucrar a todo el personal en la participación y consecución de objetivos. Estos grupos o equipos deben ser formulados, documentados y comunicados a todos los activos de la organización.

**4. Clima organizativo:** Para asegurar la prestación de un servicio de calidad y excelente, es importante que los instrumentos necesarios, las instalaciones y el personal este bien sincronizados y organizados.

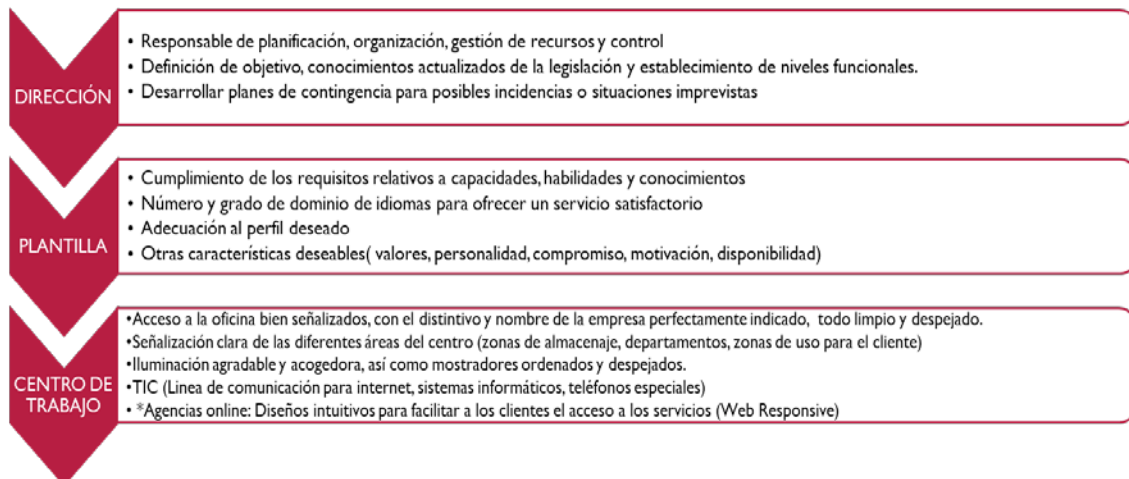


Ilustración 1. Aplicación de la gestión de calidad en agencia de viajes. Fuente: Norma UNE189001; AENOR 2011

**5. Aprendizaje organizativo:** En la asignación de acciones y sus correspondientes medios, la necesidad más importante a tener en cuenta es la formación. La evaluación del personal nos aporta información sobre la alineación con la estrategia, la implicación o el grado de profesionalidad de los empleados.

**6. Adecuadas compensaciones a los stakeholders:** Un servicio eficiente, eficaz y exitoso requiere la máxima satisfacción y fidelidad de los grupos interesados y/o afectados por la actividad de la empresa. Estos stakeholders no se corresponden solo con los clientes; también hace referencia a los proveedores, empleados o cliente interno e instituciones y grupos de interés del entorno funcional de la empresa.

**7. Asignación de los medios necesarios:** Al definir las acciones de las que obtendremos los objetivos marcados, se debe identificar cuáles serán los medios materiales, de personal y económicos, es decir, las necesidades de la empresa para que los procesos den resultados de éxito.

**8. Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa:** A través de los indicadores, comprobar quien está llevando cada parte del proceso y si este se está llevando a cabo correctamente o, por el contrario, no se están alcanzando los niveles esperados y es necesario realizar una inspección interna o auditoria para detectar las no conformidades del proceso y eliminarlas.

### 3. Aplicación a empresa: Viajes El Corte Inglés

El sector turístico ha sido uno de los principales impulsores del desarrollo económico en España y continúa siendo uno de los generadores de empleo y de renta más importantes del país. Esto ha supuesto a los establecimientos del sector turístico la necesidad de mantener ciertos niveles de competitividad y, por supuesto, de excelencia.

En un momento clave en el desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), una era en la que el potencial turista ya tiene acceso a toda fuente de información y referencias sobre los diferentes destinos turísticos, debemos ser conscientes de que el turista actual es un turista más experimentado, con mayores conocimientos sobre los productos turísticos y, por consiguiente, más exigente. Por ello, las entidades y empresas turísticas deben utilizar las herramientas adecuadas para conocer esas necesidades, preferencias y expectativas del cliente que les permitirá confeccionar un servicio cada vez de mayor calidad y que supere los deseos y motivaciones de los viajeros.

En el presente apartado se centrará en exponer los detalles de la organización elegida como objeto de aplicación de la gestión total de la calidad. El centro elegido es el **Departamento de M.I.C.E. Grupos y Congresos**, sito en la Plaza Circular de la ciudad de Murcia, perteneciente a **Viajes El Corte Inglés**.

A diferencia de otras agencias de viajes comunes, Viajes El Corte Inglés presupuesta, confecciona y organiza viajes para grupos, generalmente escolares, universitarios y de tercera edad.

Aunque la oficina encargada de este tipo de trámites entra generalmente dentro de los términos del “Back Office”, la atención y trato con el cliente es directa, generalmente a través de línea telefónica. Lo mismo ocurre con la gran cartera de proveedores de servicios de esta agencia. Debemos remarcar que la oficina exterior de este centro es para venta de viajes de tipo vacacional a particulares.

La organización y distribución de espacios de trabajo se aplica en base a la dirección por áreas, de las cuales dependen un número concreto de delegaciones. En la Región de Murcia, las delegaciones de Viajes El Corte Inglés pertenecen al área delimitada para Alicante, Albacete y dicha región, la cual está liderada por un jefe de área que supervisa el buen funcionamiento de cada centro. Cada delegación recae sobre la responsabilidad de un director de oficina y los responsables de departamento en los que delegue responsabilidades.

### 3.1. *Acerca de la empresa (análisis externo e interno)*

La misión de los departamentos de Grupos y Congresos de Viajes El Corte Inglés es la confección, gestión administrativa y de servicios, así como prestación en viajes organizados para colectivos escolares, universitarios y de mayores o empresariales, así como la gestión de eventos y congresos, como finalidades principales.

La visión que expone la propia entidad es la de ser una agencia de viajes omnicanal y convertirse en un referente en los países de habla hispana, ofreciendo productos de calidad y garantía, basándonos en los valores de *El Corte Inglés* (2018) y en su capital humano. Dichos valores quedan claramente identificados en su información corporativa:

- **SERVICIO:** *Atención personalizada y vocación de servicio que los distinga de la competencia*
- **SURTIDO:** *Oferta amplia, variada y novedosa en todo tipo de producto.*
- **CALIDAD:** *Debe estar presente en todos y cada uno de sus ámbitos de actividad.*
- **ESPECIALIZACIÓN:** *Son especialistas en gran variedad de campos comerciales (moda, perfumería, cultura, ocio, viajes, seguros, informática, etc)*
- **GARANTÍA:** *Indispensable para la relación de confianza con sus clientes es la garantía de producto y servicio que ofrecen en sus centros.*

Para conocer más a fondo el estado de la organización es conveniente realizar un análisis del entorno que la rodea, tanto del más inmediato (relativo a los “stakeholders” o agentes implicados) como el general (relativo al sector de actividad y sociedad). Así pues, también se deben estudiar cuáles son sus puntos fuertes y puntos débiles en lo que respecta a su función, mencionada en este mismo apartado. Toda esta información se resume en un análisis DAFO, que nos dará las perspectivas sobre las que trabajar para aplicar y mejorar la calidad del servicio:

➤ **Analisis externo**

- Entorno económico: Pese que a mediados del año 2017 se había previsto un descenso del consumo turístico en nuestro país, la cifra de turistas ha seguido aumentando, según los datos registrados por el INE (Instituto Nacional de Estadística) en la encuesta de Gasto Turístico. El gasto medio por turista internacional en el mes de mayo de 2018 es de 1.100€, un 3’19% más que en el mismo mes del año anterior. En lo que respecta al gasto total del turista en dicho mes, se experimenta un aumento en un 4,53% sobre los registrado en 2017, dejando una cifra de 9.394,51 millones de euros. Estos números nos demuestran que se siguen consumiendo viajes, lo que supone que la demanda de paquetes turísticos sigue en alza y la situación económica es favorable para el sector de las agencias de viajes.

Como dato importante podemos decir que la planificación de los viajes está cambiando, ya que actualmente se viaja más fuera de los meses vacacionales y se realizan en intervalos más cortos, pero en mayor frecuencia a lo largo de todo el calendario anual, también gracias a la popularidad de los viajes de negocios, de estudios o por congresos, entre otros.

- Entorno tecnológico: Gracias a las grandes innovaciones tecnológicas de las últimas décadas, cualquiera que se precie puede obtener información, productos y servicios instantáneamente, en tiempo real y desde cualquier parte del mundo. Los Sistemas Globales de Distribución (GDS) permiten a las agencias obtener entradas, billetes de transporte, servicios complementarios, alojamiento y cualquier servicio de ocio para sus clientes en tiempo record. También debemos tener en cuenta que la publicidad en internet, el desarrollo de webs “responsive” o adaptables y el uso de técnicas de marketing a través de la propia web y apps otorgan mayor facilidad al cliente para solicitar su viaje a medida, así como mayor accesibilidad a la información sobre destinos y productos turísticos en general. Si bien, al estar sujeta su actividad a soporte informático dependiente de las instalaciones centrales de la empresa y sus servidores, se suceden constantes incidencias en los sistemas de gestión interna que ralentizan los procesos.

- Entorno demográfico: El segmento de mercado o público objetivo hacia el cuál destinan sus esfuerzos estos dos departamentos es hacia grupos escolares, universitarios, de tercera edad, así como colegios o agrupaciones de profesionales. La demanda general de estos grupos es la de realizar viajes de estudios, excursiones y congresos anuales a lo largo del calendario anual, por lo que representa un nicho de mercado muy productivo al no estar condicionado por la estacionalidad de la que dependen los paquetes turísticos vacacionales. Por otra parte, debemos ser cautelosos a la hora de la elaboración de dichos productos turísticos, ya que estamos abarcando grupos de edades muy distintas a los que no se les puede presentar las mismas opciones (no tendrá los mismos servicios un viaje organizado para un el grupo escolar de 6º de primaria del Colegio Las Tejeras que el grupo del Aula Senior de la Universidad de Murcia, compuesto por personas mayores de 40 años).
  
- Entorno legislativo: Una de las grandes desventajas para el desarrollo de la actividad turística en todo el territorio español es, en general, la presencia de una legislación descentralizada, lo que supone que en cada región del territorio se aplican las leyes, tanto turísticas como de otra índole, de manera distinta. Eso va a comprometer siempre la realización de cierto tipo de actividades y no en todas las comunidades el margen de maniobra va a ser el mismo.
  
- Entorno sociocultural: Según su informe de Responsabilidad Social Corporativa (2016), *El Corte Inglés está adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas. Con ello debe asumir como propios todos los principios éticos y de respeto a los derechos humanos, laborales, medioambientales y contra la corrupción que integran este código internacional. Además, desde marzo de 2008 participa activamente en la iniciativa internacional BSCI (Business Social Compliance Initiative), y pertenece a la Asociación de Comercio Exterior FTA, cuya misión es un "Comercio con Causa", compatible con la sostenibilidad económica, social y ambiental.* Dicho documento destaca una política de concienciación relativa a la mejora continua sobre aquellos impactos en el medio ambiente relacionados con su actividad comercial.

En su dimensión social se destacan favorables cifras en el empleo directo, con un total de 94.690 personas, de las cuales un 94% ocupan su puesto en España, un 36% son hombres y un 64% mujeres. Este significativo dato es aplicable a los Departamentos de Grupos y Congresos de la oficina de M.I.C.E de Murcia, donde 8 de 13 empleos de la delegación están ocupados por mujeres, un 60% de la oficina.



- Infraestructuras de transporte: España cuenta con una amplia red de comunicaciones terrestres, aéreas y marítimas, la cual está sometida a rigurosas normas y revisiones constantes. Los servicios de transporte que operan a través de estas infraestructuras tienen accesibles canales para la contratación de su actividad con las agencias de viajes.
  
- Competidores: Viajes El Corte Inglés, la primera agencia de viajes de España, pertenece a uno de los grupos empresariales más importantes del país. Según lo expuesto en *El Economista*, relativo al Ranking de Empresas Españolas por Facturación, El Corte Inglés se encuentra en el séptimo puesto superando a empresas como Carrefour o Lidl. A pesar de ello, su filial de Viajes se encuentra en el puesto 62. Una de las principales amenazas para la agencia son otros grupos comerciales como Carrefour o Eroski, los cuales tienen sus propias operadoras de viajes, por no hablar de agencias como Viajes Halcón, B The travel Brand o Nautalia, se encuentran inmersos junto a VEI en la “guerra de precios”. El competidor más importante hoy en día es el propio consumidor de viajes, ya que todo el mundo tiene acceso actualmente a las plataformas on-line y cualquier usuario puede confeccionarse personalmente y a medida su viaje ideal sin necesidad de intermediarios. Destacar que todas las agencias de viajes tienen presencia en la red.
  
- Poder negociador de clientes y proveedores: Hace referencia a la cantidad de clientes que solicitan ese servicio y, de igual modo, a la cantidad de proveedores que aprovisionan o contratan actividad con la organización. De este modo, cuanto menor sea el número de clientes o de proveedores de los que la empresa disponga, menor poder tendrá la misma para imponer sus condiciones de servicio. Viajes El Corte Inglés dispone de una base de datos de clientes muy extensa, ya que gran parte de las instituciones educativas (colegios, institutos, universidades), así como otros grupos similares del entorno regional más inmediato, solicitan cada año los servicios de esta agencia, no obstante, el poder negociador de los clientes es alto ya que, como se comenta en el punto anterior, existen otras agencias de viajes en el mercado igualmente especializadas que pueden ofrecer el mismo servicio a menor precio. También es importante destacar que la información sobre la oferta es más accesible actualmente, lo que hace que el cliente este bien informado y conozca bien el producto. Sin embargo, con los proveedores esta equiparado. Hay muchos proveedores ofertando los servicios requeridos, pero también hay muchas agencias de viajes. Los factores que, de igual manera, influyen sobre este caso son el número de proveedores que operen en el destino seleccionado o los convenios establecidos entre estos prestadores de servicio y la agencia.

- Posibles competidores/Productos sustitutos: A pesar de que no existen muchas agencias en su entorno inmediato que oferte este tipo de producto turístico, otras grandes superficies tienen sus agencias y confeccionan servicios similares. Actualmente, el mayor competidor en materia de viajes para los departamentos estudiados serían las agencias on-line, con la contrariedad de que el servicio no es tan personalizado. Como aspecto ventajoso podemos destacar que Grupos y Congresos es un departamento único en esta área territorial, si bien se hace necesaria una expansión de la sucursal a nivel regional, ya que el número de centros, entidades y asociaciones que solicitan estos servicios es muy elevado, lo que convencería a otras empresas relacionadas para ofrecer otros productos que satisfagan la misma necesidad o incluso lleguen a superar las expectativas.
  
- **Análisis interno**
  - Servicio: Se puede apreciar una respuesta rápida a las necesidades de los clientes en materia de prestación del producto solicitado, llevando al corriente los plazos de pago, así como facilitando toda la información al demandante acerca de horarios, itinerarios y documentación necesaria, como viene detallado el proceso de prestación de servicio que exponemos en el subapartado siguiente. Esta labor es posible gracias a un grupo de profesionales bien organizado y en constante formación, ya que es crucial adaptarse a los cambios y tendencias del momento. Prueba de ello es la presencia de personal en prácticas curriculares gracias a los convenios de colaboración que la organización realiza con diversas universidades, así como un plan de formación específica para personal recién incorporado, cuyo principal programa es de formación continua para toda la plantilla, basado en impartir conocimiento sobre las últimas novedades comerciales y nuevos procedimientos y herramientas de análisis y gestión. Sin embargo, es importante determinar procedimientos eficaces para la obtención de opinión de los clientes, de forma que se puedan corregir los posibles errores y mejorar día a día los servicios.
  - Producción: La disposición del lugar de trabajos está eficientemente ordenada por departamentos, aunque hay que destacar que en los primeros meses de cada año el M.I.C.E pasa por una etapa frenética en la que se hacen efectivos todos los servicios que se han solicitado a lo largo de los meses previos; concretamente, la oficina se encontraría en la fase de preparación y entrega de documentación. En dicha etapa se suele denotar un número insuficiente de personal para gestionar los innumerables expedientes activos del momento, lo que puede dar lugar a no conformidades. Además de esto, las instalaciones sufren carencias en lo que respecta a terminales

informáticos (ordenadores insuficientes en el caso de destinar mayor número de empleados) y, en general, espacio para material y personal.

- Marketing y Ventas: Tienen identificado claramente el segmento de clientes para su producto, así como sus necesidades. Además, se utilizan técnicas de venta cruzada, ya que, dentro de la realización de un viaje y su objetivo principal, se incluyen servicios de ocio complementarios, así como pólizas de seguro y gratuidades según el tipo de cliente. Por otra parte, las técnicas para promocionar y publicitar no son del todo innovadoras, ya que es un tipo de cliente especial con el que se suele contratar servicios solo por vía telefónica o telemática.
  
- Gestión de Recursos Humanos: Se utilizan mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados, en los que, primordialmente, se tienen en cuenta las capacidades, habilidades y conocimientos del individuo, así como el dominio de idiomas (Número y grado) y adecuación al perfil deseado por la organización. Además, se tienen en cuenta otras aptitudes personales relativas a los valores, la personalidad, la motivación, el grado de compromiso o la disponibilidad. No es de extrañar que en una entrevista de trabajo para la agencia se traten temas como los empleos de familiares, las aficiones del entrevistado y otros datos que consigan de forma amena conocer más de cerca al posible candidato. Una vez dentro de la empresa, el trabajador tiene acceso a descuentos y ventajas a través de la tarjeta ECI de empleado, como parte del programa de premios e incentivos de la organización. No obstante, hay ciertas deficiencias en cuanto al entorno de trabajo, como es el caso de la carga de actividad asumida por el agente y la falta de un programa de comunicación interna. Hemos podido observar que hay personas que asumen la gestión de excesivos expedientes mientras que otros gestionan muchos menos, lo que supone un nivel de trabajo poco equitativo. A colación de dicho problema, la dirección debe imponer un reparto igualitario de expedientes, ya que condiciona el nivel de comisión de los agentes. En cuanto al problema de la comunicación, existen mecanismos para la gestión de incidencias en el plano informático y logístico, pero hay una clara falta de un programa en el que dirección y empleados se comuniquen de forma satisfactoria.
  
- Gestión General: Por su parte, la dirección tiene capacidad para inculcar la cultura organizacional, la reputación y los valores de la empresa, además de coordinar, integrar y alinear a la plantilla de la agencia hacia los objetivos. Los departamentos de Grupos y Congresos cuentan con personas altamente capacitadas para anticipar y actuar sobre tendencias y eventos claves del entorno, además de sistemas de planificación eficaces para alcanzar metas y objetivos tanto departamentales como globales.

- Aprovisionamiento: En materia de contratación de servicios, Viajes El Corte Inglés elabora, como norma general, un listado, archivo o base de datos con sus proveedores de servicios con los que, de manera general, van a trabajar estableciendo, mediante acuerdo previo, unos porcentajes de comisión por los servicios que se presten. Este inventario se encuentra accesible en la aplicación para agentes “ECIVITAS”, en el apartado “Front de Ventas” y clasificados por destinos. Esta aplicación, así como los informes, son una herramienta excepcional para el análisis y selección de servicios alternativos, minimizando así la dependencia de un proveedor. Dentro de esta selección de servicios, el agente escoge la opción que se ajuste más a lo demandado por el cliente y que minimice costes asociados para la empresa. Si bien la aplicación informática de la contratación de servicios es un punto mejorable, pues las formas comunes utilizadas por la agencia para la petición de presupuestos y contratación son el correo electrónico, lo cual supone largas esperas de respuesta, así como la superación de los plazos.
- Capacidades organizativas: Hay una gran capacidad de retención de capital humano, aunque esto depende generalmente de otros departamentos del grupo, en este caso, el Departamento de Personal. Así pues, las capacidades de desarrollo, innovación y servicio al cliente de alto nivel parecen ser su primera prioridad.
- Factor Humano: El Departamento de Grupos y Congresos MICE de Viajes El Corte Inglés es un centro excepcional con grandes profesionales altamente cualificados, así como sumamente serviciales. Son muchos los centros escolares, asociaciones y grupos universitarios que confían la organización de viajes de estudios, de negocios o profesionales esta agencia. Por otra parte, son eficaces en la elaboración de grupos de trabajo, destinando en ocasiones personal de un departamento a otro según las necesidades de cada momento, aunque debemos destacar que el entorno de trabajo sufre momentos de tensión y eso puede llegar a crear desmotivación.
- Reputación e Imagen: Muy favorable no solo por formar parte del grupo El Corte Inglés, sino también por los numerosos premios recibidos a lo largo de su trayectoria como agencia de viajes, entre otros, el Diploma de Honor, concedido por Iberia Líneas Aéreas en 2015, “Mejor Turoperador europeo” por Disneyland Paris (2014) y Nº1 en Ventas en cruceristas como MSC, Costa, Royal Caribbean, Iberocruceros o Celebrity.
- Factores financieros: Según los datos aportados por el diario Hostemur, relativos al ejercicio de año 2017, la agencia de viajes obtuvo una cifra de negocio 2.397 mill. €, suponiendo un 1,6% menos con respecto al ejercicio anterior. Eso se traduce en unos beneficios netos totales para la agencia de 31 mill. € (un 18% menos). Así pues, el EBITDA de la agencia descendió a los

59 millones (10% menos). En líneas generales, el índice de rentabilidad ha descendido y eso puede verse como una debilidad ante competidores, así como en la capacidad de endeudamiento.

- Factores Físicos: La ubicación de sus agencias suele situarse en lugares estratégicos como el centro de ciudades (es el caso de la delegación 602, la cual es objeto de estudio en este informe, situada en la Plaza Circular de Murcia, parte del centro neurálgico de dicha ciudad), o dentro de grandes superficies del propio grupo y centros comerciales, como son las situadas en El Corte Inglés y en el Centro Comercial Espacio Mediterráneo, ambos en Cartagena. Un punto que destacar de estas oficinas es que las instalaciones o dependencias suelen ser muy reducidas, cosa que para la venta de viajes no es un problema muy grave en temporada baja, pero en el tipo de servicio que nos atañe en este informe si creemos en la necesidad de instalaciones más amplias y en la mejora de equipos informáticos, que en las épocas de afluencia de viajes de grupos y realización de congresos resultan insuficientes.
- Factores Organizacionales: Los procesos de planificación de la actividad comercial en los departamentos son eficaces, pero se denota una ausencia de sistemas de evaluación y control de los procesos, algo que es crucial para poder detectar no conformidades y reforzar aquellas acciones que lo necesiten.
- Factores Tecnológicos: Al margen de las aplicaciones ya mencionadas, para la contratación de servicios a proveedores o la gestión de incidencias, la agencia trabaja con un sistema de gestión interna, llamado IMS. Dicho sistema es poco intuitivo y, en los casos en los que se cometen errores al introducir comandos, requiere retroceder y deshacer el proceso para volver a realizarlo correctamente, lo que supone retrasos en la gestión de expedientes. Además, hay casos en los que la invalidación del proceso no se puede realizar desde el mismo terminal donde se realiza y es necesario comunicar a la oficina central la incidencia para que lo desactiven.

En definitiva, toda esta extensa investigación realizada a cerca de la propia organización y del entorno que la rodea podemos sintetizarla en el análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (*véase ANEXO I*)

### 3.2. Instrumentos de trabajo

Como ya se ha comentado anteriormente, el departamento de grupos de Viajes el Corte Inglés se centra en la confección, gestión y prestación de viajes organizados para grupos

de diversa tipología. Para ello se deben tener en cuenta las siguientes fases apoyadas por una serie de instrumentos imprescindibles:

### FASE 1. Presupuesto de servicios

Esta primera etapa comienza con la petición un cliente (generalmente colegios, organizaciones o asociaciones, entre otros), que solicita información sobre los servicios ofrecidos por la agencia o desean confeccionar un proyecto de viaje en concreto, a través de **correo electrónico** o por **vía telefónica**. A partir de aquí, el agente comienza el proceso de búsqueda de información, seguido de la confección del **dossier-itinerario** y el cálculo del presupuesto a través de **Hoja de Cálculo**.

### FASE 2. Reserva de servicios y cobro

Una vez el grupo ha aceptado el presupuesto diseñado y se ha contactado con los proveedores para confirmar los servicios, los participantes comienzan a realizar el pago de los servicios y, los proveedores que así lo establezcan, a solicitar los pagos de los servicios por adelantado, todo ello teniendo en cuenta que tienen “death line” o fechas límite para realizarlos. Para tramitarlos, Viajes El corte ingles dispone de un sistema de gestión interna denominado **IMS**.

### FASE 3. Gestión y entrega de documentación

Los servicios ya están confirmados y pagados, salvo aquellos que deban pagarse al momento o ya finalizado el servicio, por lo que ha llegado el momento de generar todos los documentos que el grupo va a necesitar para hacer uso y disfrute de los servicios contratados durante el viaje:

- **Contrato + Anexo**
- **Seguro de Viaje**
- **Formulario de control**
- **Bonos de servicios**
- **Otros (rooming lists, tarjetas de embarque, etc)**

#### FASE 4. Carga de costes y cierre de expediente.

El viaje ya se ha finalizado y debemos cerrar y archivar el expediente con todos los informes que hemos generado para su gestión, además de registrar los costes de los servicios que se han prestado. Dichos costes se cargan a través de IMS, pero solo de aquellos servicios que son pagados después del viaje o no prepagados, ya que, al realizar cualquier tipo de prepago de un servicio, su partida de costes queda registrada.

Los agentes tienen acceso a la información para la reserva de servicios a través de la aplicación "ECIVITAS", a través de la cual pueden acceder a información sobre proveedores según destinos y desde un Front de Ventas. En estas bases de datos pueden reservar desde alojamiento y restauración hasta actividades complementarias y de ocio como visitas guiadas o entradas a parques temáticos, entre otros.

Con relación a lo expuesto por la Norma UNE 189001 -AENOR (2011)-, el departamento de congresos (OPC) lleva a cabo las siguientes acciones a la hora de confeccionar, gestionar y dirigir la realización de un congreso:

1. *Asesoría para la presentación de candidaturas de destinos y selección de sedes*
2. *Planificación económica y logística*
3. *Reservas y contratación de proveedores*
4. *Marketing y comunicación*
5. *Gestión de secretaría técnica, administrativa, científica y otras*
6. *Logística, organización en sede y actos sociales*
7. *Control y atención al cliente durante la realización del evento*
8. *Liquidación con proveedores y facturación a clientes*
9. *Cierre (evaluación de los participantes, control presupuestario, memoria final)*

En el caso del departamento de congresos de Viajes El Corte Inglés, la actuación como secretaría técnica en congresos, ferias y eventos supone reuniones con la organización para gestionar conjuntamente los espacios en base a las especificaciones del cliente, establecer procedimientos a seguir por parte de las empresas de logística que montan stands, posters y decoración, así como gestionar y cursar becas y alquileres de los espacios ya mencionados, además de la clasificación minuciosa de la documentación, las inscripciones recibidas o la gestión de cobro y el envío de facturas a las entidades pertinentes. Para la realización ordenada y satisfactoria de todas estas acciones, el departamento se ayuda de la plataforma de gestión *Symposium*, a través de la cual se puede llevar a cabo la gestión integral de cada evento o congreso que el cliente solicite realizar. Dicha aplicación permite la creación de una web específica para el evento, mantener estrecha comunicación con los participantes mediante la inscripción y

creación de perfiles por parte de estos, así como la gestión telemática de cobros, talones de venta, facturas y documentos para el evento o congreso.

## SYMPOSIUM



Cabe destacar que las gestiones de cobro, pagos y talones de venta se realizan por el programa de gestión interna que hemos mencionado anteriormente: IMS.

### 3.3. *Objetivos de calidad relativos al producto*

A través del análisis previamente realizado, podemos definir cuáles son los factores de agencia a mejorar y, con ello establecer los siguientes objetivos:



➤ **Posicionamiento de la agencia entre los 10 primeros puestos del Ranking de Empresas Españolas por Facturación:**

- Puesta en marcha de nuevos sistemas de obtención de opiniones del cliente acerca del servicio, a través de una aplicación móvil de gestión y seguimiento del viaje para el propio cliente, con acceso a encuestas en línea a la finalización del viaje, en las que registren el grado de satisfacción en cada servicio, así como las incidencias que hayan surgido.
- Traslado y acondicionamiento en instalación más amplia para poder asumir la incorporación de mayor número de activos humanos con el correspondiente equipamiento en material logístico y soporte informático.
- Actualización del sistema de gestión interna IMS para hacerlo más ameno e intuitivo, así como de las aplicaciones necesarias para la confección de los paquetes turísticos y los sistemas de control.

➤ **Coordinación y alineación con la estrategia. Aumento de la motivación del personal de la agencia y fomento de la cultura de mejora continua (Empleado motivado = Aumento de la Calidad = Cliente Satisfecho):**

- Asignación de expedientes equitativa que equipare de alguna forma los incentivos base, independientemente del grado de progreso posterior de cada agente.
- Sistema de comunicación interna nuevo o renovado. Implantación de programas lúdicos que fomenten la convivencia y cohesión entre los empleados.
- Contratación de personal eventual o comisionados desde otras oficinas para creación de grupos de trabajo en periodos de gran actividad.

### 3.4. Disconformidades en la prestación del servicio

Tras describir el entorno de la empresa tanto periférico como interno, hemos podido detectar una serie de disconformidades con las que podemos trabajar en la mejora de los procesos:

- Incidencias en los equipos informáticos que dependen de la actuación de la central.
- Personal insuficiente en épocas de mayor volumen de servicios
- Sistema para la obtención de feedback por el cliente
- Instalaciones con insuficiente espacio y terminales informáticos de trabajo.
- Reparto desigual de expedientes
- Reparto desigual de expedientes
- Ausencia de un programa de comunicación interna
- Clima de trabajo en ocasiones tenso que puede crear desmotivación
- Programa de gestión interna poco intuitivo y práctico

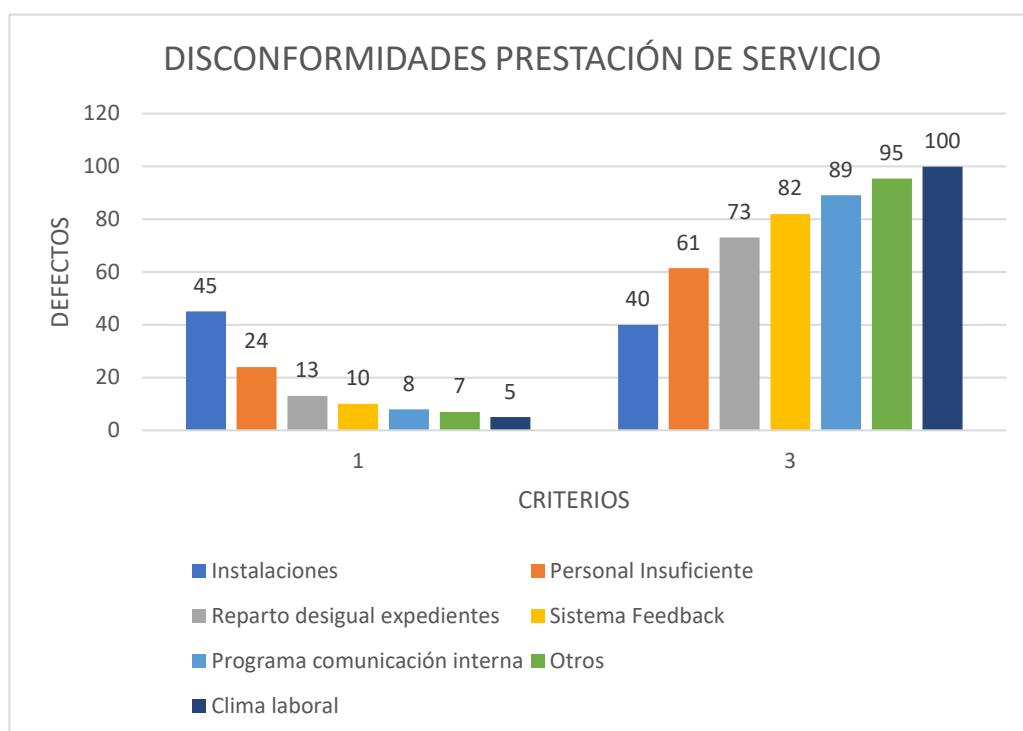


Tabla 2. Diagrama de Pareto sobre las Disconformidades en la Prestación de Servicio VECI

Una forma efectiva de determinar cuáles de estos problemas producen mayor descenso de la calidad es la realización de un diagrama de Pareto. Con este instrumento de control podemos ver que un porcentaje bajo de las causas anteriores da lugar a la gran mayoría de los defectos. De esta manera, podremos focalizar nuestras acciones en aquellos puntos que consideremos más perjudiciales para la excelencia del servicio.

#### 4. Implantación de la gestión total de la calidad y posibles mejoras.

Con los datos obtenidos tras el análisis empresarial y la detección de los principales defectos o disconformidades en los procesos, que llevan a la prestación de un servicio cuya excelencia no es total o completa, vamos a implantar acciones y procesos que eliminen dichos fallos, lo que supondría un repunte de la calidad de dicho servicio y, finalmente, la calidad total.

Así pues, siguiendo los principios de la calidad total, destacamos las siguientes acciones a realizar que nos llevarán a cumplir las tres premisas mencionadas: **excelencia, valor añadido y funcionalidad.**

##### ➤ **Liderazgo y compromiso de la dirección**

Este cometido se aplicará de diferente manera según la naturaleza de la agencia (mayorista, minorista, mayorista-minorista, OPC, receptiva) o el organigrama, pudiendo ser un departamento de dirección único o una dirección por áreas, de las cuales dependen un número concreto de delegaciones. El Viajes El Corte Inglés distribuye sus agencias de esta forma, repartiendo sus delegaciones entre Alicante, Elche, Murcia, Albacete o Cartagena, entre otros. Como ya habíamos comentado anteriormente, cada director de delegación es el responsable de coordinar las operaciones de los departamentos de su agencia y, a su vez, serán supervisados por el jefe de área y subjefes. Los directores deben ser los responsables de repartir equitativamente los expedientes que se vayan creando, así como crear y coordinar los grupos de trabajo necesarios. Para ello, se proyectarán dos reuniones semestrales, organizadas por los directores de delegación en sus oficinas respectivamente, con el objetivo de supervisar el estado de los expedientes gestionados por cada agente (pendientes y cerrados), asignar grupos de trabajo para aquellos expedientes de gran tamaño y redistribuir expedientes si fuera necesario.

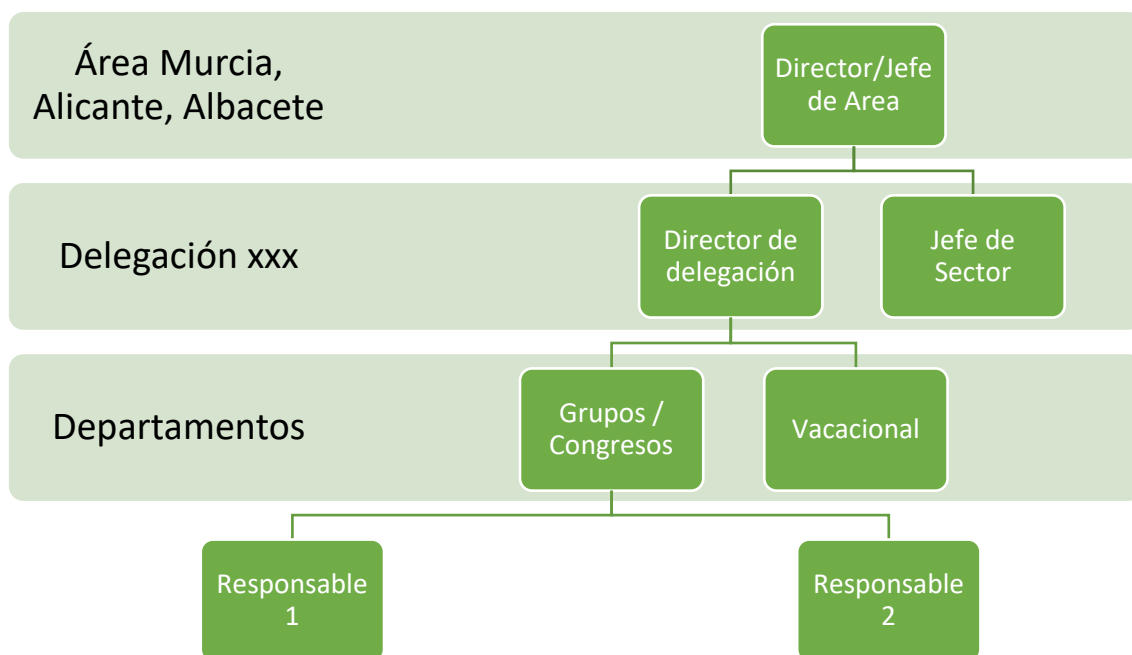


Tabla 3. Organigrama VECI

➤ **Participación y compromiso de los miembros / Cambio cultural**

El activo más valioso para la entidad siempre va a ser el factor humano. No solo deben estar en continua formación, también deben trabajar y evolucionar a través de la **cohesión, la cooperación y el trabajo en equipo**:

- **Cooperación en el ámbito:** En los tramos de mayor actividad durante el ejercicio anual, se asignarán tareas de los departamentos con mayor carga de trabajo a empleados/agentes de otro departamento o delegación que puedan suplir dichas carencias.

*Ej.: El departamento de organización de congresos de la delegación 602 de Viajes El Corte Inglés atraviesa un mes fuerte debido a que 4 de los congresos que gestionan tendrán lugar en la misma fecha. A petición del responsable del departamento, se destinarán tres compañeros del mismo departamento en la delegación 763.*

- **Trabajo en equipo:** Todos los agentes recibirán la misma formación, relativa a la gestión de cobros, pagos, facturación y confirmación de plazas, ya que los métodos son los mismos. Además, se aplicarán cursos basados en actividades prácticas que imitarán situaciones reales en las que se requiera la coordinación de grupos de trabajo, además de dinámicas sobre la cohesión, el compañerismo y la sinergia laboral. Esta formación será ofertada a nivel interno por el Departamento de Personal,

gestionado por la administración central, el cuál será aplicable a todos los niveles de la organización.

Ej.: En el departamento de grupos, la agente 47893467 del departamento de grupos recibe una llamada destinada a la agente 47754982, perteneciente al mismo departamento y en referencia a la inscripción en el viaje de estudios de un colegio desde Murcia a Cantabria, el cuál es gestionado por esta última. Dicha compañera se encuentra fuera de la oficina gestionando documentación de otro expediente, por lo que 47893467 realizará la reserva de este cliente registrando sus datos en la rooming list del viaje relativa a este grupo, así como le informará de los plazos de pago y de que debe acudir a la oficina para hacer el pago y, de este modo, confirmar su reserva de plaza.

- **Visión compartida de los miembros:** A pesar de que cada miembro pertenece a departamentos distintos, todos deberán conocer los procedimientos de gestión de pagos, cobros, anticipos, uso de GDS (tanto Amadeus para la adquisición de billetería y entradas, como las propias aplicaciones específicas de la organización), los cuales son aplicables a las funciones de ambos departamentos. A través del aprendizaje común, todos y cada uno de los empleados tendrán una imagen clara y común de los objetivos a cumplir con el colectivo en cuestión y, gracias a la creación del grupo de trabajo, todos y cada uno tienen asignado su cometido. Esta acción se realizará asignando responsabilidades y tareas en los proyectos del equipo.

Ej.: Se celebra una convención de una asociación por el aniversario de su fundación en una ciudad extranjera y el grupo en cuestión ha decidido contratar los servicios del departamento de Congresos de la delegación 602 de Viajes El Corte Inglés. Para la gestión de este expediente, el director de la oficina creará un equipo de trabajo con agentes del departamento de grupos y de congresos, tanto de la propia delegación como algunos de otra delegación de la misma área, para la realización de las acciones pertinentes tanto en el proceso preparación y documentación como en el destino en el que se realiza la convención.

➤ **Cooperación con clientes y proveedores**

- ***Diseño y conformidad en procesos y productos:*** Es muy importante realizar procesos de evaluación de proveedores de manera exhaustiva y coherente, con su correspondiente aprobación. Esta evaluación se puede obviar en los siguientes casos:
  - Cuando no se pueda solicitar los servicios de un proveedor aprobado debido al tipo de producto, destino o la urgencia de la demanda realizada.
  - Cuando se trate de productos o servicios solicitados de forma expresa por el cliente y sea de proveedores no evaluados ni aprobados.

Ej: El grupo “Amigos del ferrocarril de Aguilas” nos solicita actividades relativas a visita guiada en la ciudad de Salamanca los días 7 y 8 de Julio. En nuestra relación de proveedores aprobados no tenemos ninguno que ofrezca dichos servicios en esa zona. Deberemos recurrir por tanto a las Oficinas de Turismo locales o al propio ayuntamiento de la ciudad. Puede darse el caso, incluso, de que existan empresas de guías oficiales que oferten rutas como las que este cliente necesita. Nuestra labor como agentes será ponernos en contacto con las entidades y solicitar los servicios. Aun así, siempre hay que intentar que el proveedor del servicio pertenezca a nuestro catálogo de proveedores, pues es lo que nos aportará beneficio.

- En los departamentos que analizamos en este informe, la prestación de servicios implica establecer estrechas relaciones entre los agentes y los clientes. Por tanto, podemos decir que los profesionales encargados de la contratación de los servicios los que van a obtener la información de primera mano relativa a la opinión de los consumidores. También se debe tener en cuenta que puede haber agentes externos que escapen al control de la propia agencia y que, incluso, depositen su responsabilidad sobre el proveedor. Por ejemplo, un grupo universitario que ha elegido al Departamento de Grupos para realizar su viaje de fin de carrera en un crucero por las Islas Griegas y, debido a una modificación del rumbo del navío, no pueden realizar la parada programada en la isla de Mykonos. A pesar de que la agencia pone solución, a través del reembolso del importe de la visita, es una incidencia producida por la meteorología y la consecuente decisión del cambio de ruta por el proveedor del servicio, es decir, la compañía naviera.

Será a través de los agentes por los que estableceremos dos métodos de detección a fin de determinar los puntos más insatisfactorios a modificar y los conceptos del servicio que hayan sido cubiertos satisfactoriamente o incluso superado las expectativas:

- **Cuestionario de satisfacción:** Confección y entrega de una encuesta de satisfacción relativa a los servicios contratados junto con la documentación necesaria para realización de estos. Se solicitará al cliente la entrega del cuestionario cumplimentado a través de correo electrónico, ordinario o de forma presencial en propia agencia por el responsable del grupo en cuestión (*Ver ANEXO II*)
  - **Evaluación Final:** Si así lo solicita el cliente a la entrega del cuestionario y, como forma de acercamiento positivo al cliente, se concretará una reunión en la propia oficina o en el centro de actividad del grupo para evaluar los datos y resultados aportados en la encuesta para su consideración, cierre de expediente y archivo correspondiente en la base de datos de la agencia.
- **Formación:** Es muy importante la formación de personal tanto presente como futuro. Para ello se establecerán convenios de prácticas con universidades y centros de estudios en los que se impartan enseñanzas de las competencias requeridas por la organización, de duración mínima de 3 meses, garantizando la posibilidad de contratación como forma de retener dicho capital humano.

Ej.: la organización, en colaboración con el Centro de Estudios Universitarios Ramón Areces (CEURA) y la Fundación Politécnica de Cataluña, dirigido a potenciales empleados de Viajes El Corte Inglés, la Universidad Politécnica de Cataluña imparte un Máster, cuyo contenido específico tiene como fin la formación en la gestión de agencias de viaje. El Máster CEURA/Fundación Politécnica de Cataluña desarrolla materias que se preocupan del sistema turístico y la estructura y gestión empresarial, atendiendo la necesidad de una adecuada preparación en el marketing de las agencias de viaje. Así mismo dedica suficiente programación al conocimiento territorial turístico. Por otra parte, también llevan a cabo convenios de prácticas con alumnos del grado de turismo de diversas instituciones como la Universidad de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena, así como de Ciclos Formativos de Grado Superior y Formación Profesional, como por ejemplo el I.E.S La Flota.

➤ **Administración basada en hechos, apoyada en indicadores y sistemas de evaluación**

Para llevar un control sobre los procesos y determinar si estos y las acciones realizadas llegan a los resultados esperados, estableceremos un Cuadro de Mando Integral (CMI), configurado por los indicadores mostrados a continuación:

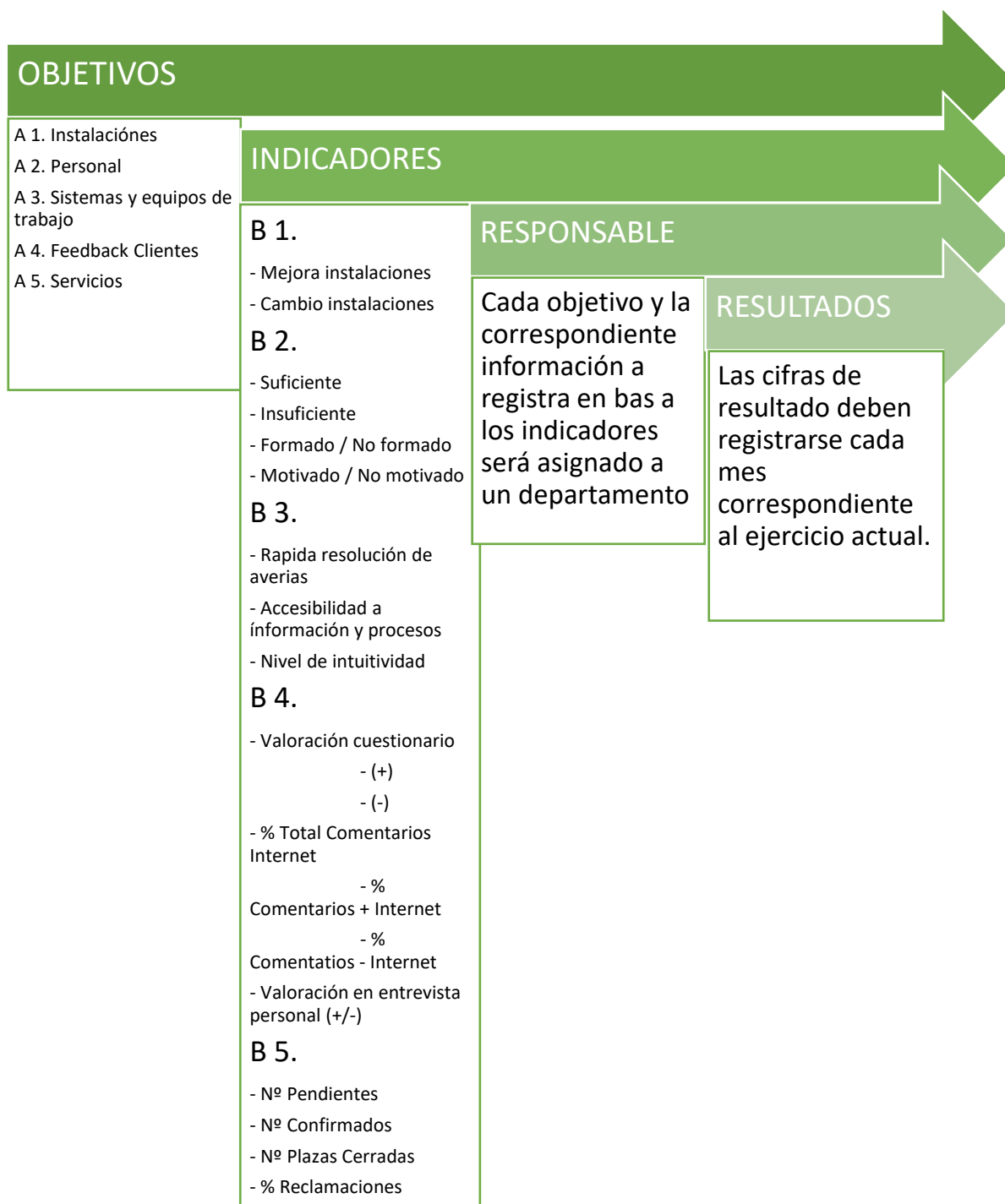


Ilustración 2. Indicadores sobre las acciones y objetivos



Cada una de estas tareas o acciones serán asignadas a los departamentos de la empresa a través de un cuadro de mando integral que representará el indicador pertinente en cada intervalo de tiempo establecido para la realización del proceso. El CMI permitirá, a través de los indicadores, comprobar quien está llevando cada parte del proceso y si este se está llevando a cabo correctamente o, por el contrario, no se están alcanzando los niveles esperados y es necesario realizar una inspección interna o auditoria para detectar las no conformidades del proceso y eliminarlas.

PLAN ESTRATÉGICO 2018-2020											
CUADRO DE MANDO INTEGRAL		2017									
OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
F1 Reducción de costes 20 %	F1.1 Variación Costes / 2017										
P1 Reducir consumos / hab Ocupada 30 %	P1.1 Variación consumo hab ocupada / 2017										
P2 Reducción siniestrabilidad laboral 90 %	P2.1 Variación coste bajas / 2017										
P2 Incrementar Ingresos por nuevos clientes 30 %	P2.1 Facturación nuevos clientes										
C1 Índice satisfacción cliente 9/10	C1.1 Media puntuación Booking y Tripadvisor										
	C2.11 Comparativa Booking										
C2 Nº 1 clasificación / competencia	C2.12 Comparativa Tripadvisor										
	P3.11 Media puntuación General										
P3 Puntuación mínima 9/10	P3.11 Media puntuación General										
P4 Obtención 25 comentarios mensuales en Tripadvisor	P4.11 Nº comentarios en Tripadvisor										

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

➤ **Asignación de medios necesarios / Gestión de procesos**

Al definir las acciones de las que obtendremos los objetivos marcados, se debe identificar cuáles serán los medios materiales, de personal y económicos, es decir, las necesidades de la empresa para que los procesos den resultados de éxito:

- Relacionar las acciones a realizar

ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO
1.-			
2.-			
...			

Tabla 5. Asignación de tareas en base a objetivos

- De cada acción detallar:

Acción 1:
▶ <b>Necesidades:</b>
▶ <b>Necesidad 1</b>
▶ <b>Necesidad 2</b>
▶ ....

Tabla 6. Necesidades en base a las acciones

- De cada necesidad, establecer fases y plazos

Necesidad	Plazo
Buscar proveedores y pedir presupuestos	31/01/2018
Aceptación ppto.	05/02/2018
Recepción material	15/03/2018
Instalación	15/04/2018
Pago proveedor	15/05/2018

Tabla 7. "Deadlines" de las necesidades establecidas para cada acción

➤ **Mejora continua de conocimientos, procesos, productos y servicios**

- En referencia a lo establecido en la norma UNE 189001, supervisada por AENOR (2011), para la consecución de este apartado, es importante establecer de manera objetiva los mecanismos oportunos dentro de nuestro sistema de gestión. Algunos de ellos son:

- **Análisis y mejora de procesos**
- **Medición de la satisfacción de los clientes**
- **Configuración de equipos interfuncionales, aplicable al sistema y a los propios procesos**
- **Participación de todos los empleados de la empresa**

- ***Enfoque global de dirección y estrategia:*** Como se puede ver en el organigrama propuesto al inicio del apartado, se requerirá la designación de un responsable por departamento en los que se delegue, por parte de la dirección, acciones de vital importancia, así como la coordinación y planificación de sus equipos.

Ej.: En la delegación 602 Departamentos de Grupos y Congresos, los pagos y cobros a través de tarjetas de crédito y American Express son realizados y supervisados por el director de delegación, así como un responsable de cada departamento designados por el propio director. Este hecho determina capacidad de la dirección para delegar responsabilidades y órdenes con respecto a la organización del trabajo y la gestión de los procesos.

➤ **Aprendizaje organizativo**

Es de vital importancia que todos los resultados obtenidos, tanto positivos como negativos, así como las buenas y malas decisiones, queden registradas de forma permanente y comunicadas a todos los empleados y sujetos implicados para que conozcan las directrices acertadas a seguir y no comenten los mismos errores. Para ello, todos los procesos quedarán registrados en el siguiente informe, con todos los datos obtenidos de los ítems e instrumentos anteriores,

que serán archivados a la finalización de cada ejercicio y publicados en el área privada de la web de la agencia para su consulta por parte del personal.

<b>FECHA:</b> /    /		<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>PROCESOS</b> ↓	<b>ACCIONES</b> ↓	<b>NECESIDADES</b> ↓	<b>RESULTADOS</b> ↓
PROCESO 1:			
PROCESO 2:			
PROCESO 3:			
<b>ACTIVIDAD:</b>			
<b>DURACIÓN ACTIVIDAD:</b>			
<b>DESARROLLO:</b>			
<b>RECURSOS HUMANOS:</b>			
<b>RECURSOS MATERIALES:</b>			
<b>MEMORIA ACTIVIDAD</b>			
<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS/CAUSAS</b>	<b>PARTICIPACIÓN EMPLEADOS</b>	<b>PARTICIPACIÓN DIRECCIÓN</b>	<b>NECESITAMOS CAMBIAR/MÉTODOS A SEGUIR</b>
<b>NOTAS GENERALES:</b>			

Tabla 8. Informe de evaluación de los procesos y acciones correctivas a implementar

## 5. Impresiones sobre la aplicación de la gestión total de la calidad

En este trabajo hemos podido comprobar que el desarrollo de un producto o servicio de calidad es un trabajo complejo y extenso que atañe no solo a las personas que realizan de primera mano las pequeñas acciones de las que el propio cliente es testigo, sino que deben ser la premisa que seguir en todos los niveles de la empresa.

Así pues, las principales acciones que deben aplicarse para obtener unos niveles óptimos de calidad en esta organización son:

- **Reuniones Semestrales** dirigidas por la dirección para la asignación de tareas y revisión de expedientes (2 por ejercicio).
- **Asignación de personal** de otras delegaciones en temporadas clave. Formación continua a través de supuestos reales y dinámicas de cohesión (aprendizaje "no formal")
- **Formación común en procedimientos generales para ambos departamentos** a través de las tareas de los proyectos de equipo, fomentando la visión global de la organización.
- **Evaluación exhaustiva** de proveedores previa a su aprobación.
- Obtención de la información relativa a la opinión y satisfacción del cliente a través del **cuestionario de satisfacción y evaluación final** del servicio mediante entrevista personal con el cliente.
- Establecimiento de **convenios de prácticas** con centros universitarios y de formación profesional con el objetivo de captar futuros empleados.
- Aplicación del **Cuadro de Mando Integral** para el seguimiento y control de los procesos mediante el uso de indicadores relativos a sucesos y resultados.
- **Identificación de las acciones** a realizar, así como de las **necesidades** para llevarlas a cabo, y asignación de **responsabilidades, plazos de realización y presupuestos**.
- **Recopilación, redacción y publicación de los informes de evaluación de procesos y acciones** para la consulta por parte de todos los empleados implicados.

La asunción de los parámetros o preceptos de la gestión total de la calidad implica a todos y cada uno de los elementos de la empresa, desde sus activos humanos, materiales y económicos hasta el entorno que la rodea, dando importancia no solo a los clientes que deciden contratar un paquete turístico o servicio; también la sociedad y las instituciones del ámbito periférico se verán participes de la actividad de la empresa. Viajes El Corte Inglés es considerada la primera agencia de viajes de España, pertenece a uno de los grupos empresariales más importantes del país y, por qué no decirlo, uno

de los grupos comerciales españoles más consolidados: El Corte Inglés. Sus empresas conforman actualmente una estructura sólida y dinámica que, bajo la premisa de proporcionar a sus clientes servicios de calidad. Si bien, el pertenecer a un grupo tan importante con este no implica estar a la misma altura, como hemos podido ver en algunas de las listas o rankings más importantes a nivel empresarial. En el plano organizacional, podemos decir que el activo más importante de esta agencia son las personas, ya que cuenta con grandes profesionales que emplean gran parte de sus recursos en conocer a sus clientes y, de esa manera confeccionar, servicios como si del propio consumidor se tratase, a la medida y con amplias garantías.

Por otra parte, ya hemos visto que hay conceptos, instrumentos de gestión y soportes operacionales que pueden mejorar la presente situación de la agencia, tales como los medios informáticos o la recopilación de datos de opinión, como hemos podido ver en este trabajo. Hay que destacar que, en la gestión de espacios e instalaciones, el equipo directivo tiene respuesta rápida. En los últimos meses, tras numerosas peticiones por parte de los responsables del departamento de congresos en relación con la insuficiencia de espacio físico y de personal de este, se ha adjudicado el traslado de dicho a una nueva ubicación más amplia y en mejores condiciones de espacio y equipo. Con este dato podemos afirmar que, no solo impera la calidad para el servicio del cliente externo, sino que también se toman en consideración las necesidades de cliente interno o empleados de la empresa.

En definitiva, Viajes El Corte Inglés es un grupo empresarial bien organizado en materia empresarial y bien posicionado en materia turística, aunque sus procedimientos son mejorables. Sin duda, la aplicación de las acciones reflejadas en este informe podrá dar un valor añadido tanto al producto y a la organización, lo que permitirá seguir creciendo en su valor principal: la calidad.

## Bibliografía

Martinez, C. (2017). *¿Cuál es el origen y la utilidad de un sistema de calidad?*; Revista Digital INESEM; INESEM Business School; Parque Empresarial La Ermita, Edificio "Centro Empresas Granada"; Oficina 3; Atarfe (Granada); <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/sistema-gestion-calidad/>

INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA (2000); *Norma Q de Calidad Turística*; Madrid <http://www.calidadturistica.es/index.aspx>

Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge; Definición de la gestión total de la calidad; Juran, Ross (2017)

MENORCA, L. G., MENORCA, C. G., BORONDO, J. P., & AYENSA, E. J. (2014). *La calidad en las organizaciones turísticas*. Ediciones Paraninfo, SA.

Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2008). *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia* (No. Sirsi i9788496743601).

INE Instituto Nacional de Estadística; Encuesta sobre Gasto Turístico EGATUR (2018); [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)

Viajes El Corte Inglés (2018); "Sobre nosotros"; "Quienes somos"; "Nuestra visión"; [https://www.viajeselcorteingles.es/quienes\\_somos.html](https://www.viajeselcorteingles.es/quienes_somos.html)

El Corte Inglés S.A. Información corporativa (2018);

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/?level=5>

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/rse/la-rse-en-el-corte-ingles/>

<https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2017/07/19/informe-rse-2016.pdf>

José Manuel de la Rosa (2017). "Ranking Hostemur de Agencias de Viajes"; diario 5370; Hosteltur. Ideas y Publicidad de Baleares S.L.

## Anexo I. Analisis DAFO organización Viajes El Corte Inglés

ANALISIS DAFO			
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b><u>ENTORNO ECONOMICO:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento gasto medio</li> <li>- Renta disponible</li> </ul>	<p><b><u>NEG. PROVEEDORES:</u></b></p> <p>Concentración de proveedores depende del destino.</p>	<p><b><u>SERVICIO:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rápida respuesta a las necesidades y emergencias de los clientes.</li> <li>- Calidad del personal de servicio y formación continua.</li> <li>- Ubicación favorable</li> </ul>	<p><b><u>PRODUCCIÓN:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos eficientes, mejorables.</li> <li>- Disposición eficiente de lugar de trabajo.</li> <li>- Estrategias eficaces de precios.</li> <li>- Métodos innovadores para promocionar y publicitar.</li> <li>- Uso adecuado de procedimientos para solicitar la opinión de los clientes y actuar en base a esa información.</li> </ul>
<p><b><u>INFR. TRANSPORTE:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferrocarril</li> <li>- Aeropuerto</li> <li>- Puerto</li> <li>- Carretera</li> </ul>	<p><b><u>LEGISLACION:</u></b></p> <p>Legislación no centralizada, dependiente de cada comunidad o territorio.</p>	<p><b><u>MARKETING/VENTAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de segmentos de clientes adecuados y sus necesidades.</li> <li>- Estrategias de venta cruzada.</li> </ul>	<p><b><u>RRHH:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de comunicación interna.</li> <li>- Entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento del conjunto de los trabajadores.</li> <li>- Motivación.</li> </ul>
<p><b><u>COMPETIDORES:</u></b></p> <p>Grupo El Corte Inglés en puesto 7 Ranking Empresas Facturación</p>	<p><b><u>POSIBLES COMPETIDORES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AAVV Online (O.T.A.)</li> <li>- Extensión insuficiente</li> </ul>	<p><b><u>GESTIÓN GENERAL:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de planificación eficaces para alcanzar metas y objetivos globales.</li> <li>- Capacidad de coordinar, integrar y alinear.</li> <li>- Capacidad de anticipar y actuar sobre</li> </ul>	<p><b><u>FÍSICOS:</u></b></p> <p>Instalaciones y equipos adecuados.</p>



		<p>tendencias y eventos claves del entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para inculcar la cultura organizacional, la reputación y los valores.</li> <li>- Habilidad para contratar, motivar y retener al capital humano</li> </ul>	
<p><b><u>NEG. CLIENTES:</u></b> Amplia cartera de clientes (alta concentración)</p>	<p><b><u>PROD. SUSTITUTIVOS:</u></b> Servicios similares</p>	<p><b><u>APROVISIONAMIENTO:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y selección de fuentes alternativas de servicios para minimizar la dependencia de un proveedor.</li> <li>- Suministro óptimo y rápido de servicios minimizando los costes asociados.</li> </ul>	<p><b><u>ORGANIZACIONALES:</u></b> Sistemas de control y evaluación.</p>
<p><b><u>TECNOLOGÍA:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GDS</li> <li>- Diseño web</li> <li>- Marketing</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Apps</li> </ul>	<p><b><u>COSTE DE CAMBIO:</u></b> Oportunidad para otras grandes superficies y competidores de ofertar mismo producto a mejor precio.</p>	<p><b><u>CAP. ORGANIZATIVAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades de desarrollo de productos.</li> <li>- Innovación en productos y servicios.</li> <li>- Servicios al cliente de alto nivel.</li> </ul>	<p><b><u>TECNOLÓGICOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos informatizados.</li> <li>- Aplicaciones informáticas.</li> </ul>
<p><b><u>DEMOGRÁFICO:</u></b> Orientación a grupos y colectivos geográficamente cercanos de rango de edad amplio.</p>	<p><b><u>MUJER EN EL MERCADO LAB:</u></b> Política de prioridad a la contratación de la mujer.</p>	<p><b><u>FACTOR HUMANO:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia y capacidades de los empleados.</li> <li>- Eficacia en el trabajo en equipo.</li> <li>- Confianza.</li> </ul>	<p><b><u>FINANCIEROS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EBITDA de la agencia descendió a los 59 millones (10% menos)</li> <li>- Descenso del nivel de rentabilidad.</li> </ul>
		<p><b><u>REPUTACIÓN/IMAGEN:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad</li> <li>- Imagen de marca</li> <li>- Confianza proveedores y clientes.</li> </ul>	

## Anexo II. Cuestionario de Satisfacción VECI

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN**

\*A continuación se le formularán una serie de preguntas acerca del grupo y de los servicios prestados durante su viaje combinado. Conteste con la mayor sinceridad posible. Antes de empezar, le agradecemos su confianza en Viajes El Corte Inglés y su participación en esta encuesta que, sin duda, nos ayudará a mejorar nuestro servicio.

1. Media de Edad Grupo:

- a) 10-20 años
- b) 20-30 años
- c) 30-40 años
- d) 40-50 años
- e) Más de 50 años

2. MOTIVO DE SU VIAJE (Explíquenos por qué razón a elegido realizar su viaje con nosotros)

3. DURACIÓN DE LA ESTANCIA

- a) Menos de 1 día
- b) 1-5 días
- c) 5-15 días
- d) Más de 15 días

4. Servicio de ALOJAMIENTO: (Nombre/Tipo de establecimiento)  
 \*Marque la casilla con una x

	MUY MALA (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	MUY BUENA (5)
Aparcamiento					
Accesibilidad					
Servicios de restauración					
• Comida					
• Bebidas					
• Personal de servicio					
Limpieza					
Amenities					
Recepción					
• Trato del Personal					
• <del>Check-In //</del> <del>Check-Out</del>					
• Gestión de Imprevistos					
Otros servicios					
• <del>Wi-fi</del>					
• Zonas de Ocio					
• Instalaciones					

Cuéntenos cualquier sugerencia para tener en cuenta sobre: (Nombre Establecimiento)

5. Servicios de Transporte: (Nombre Proveedor / Tipo de transporte)

	MUY MALA (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	MUY BUENA (5)
<i>Puntualidad</i>					
<i>Cumplimiento de Itinerario</i>					
<i>Trato del personal</i>					

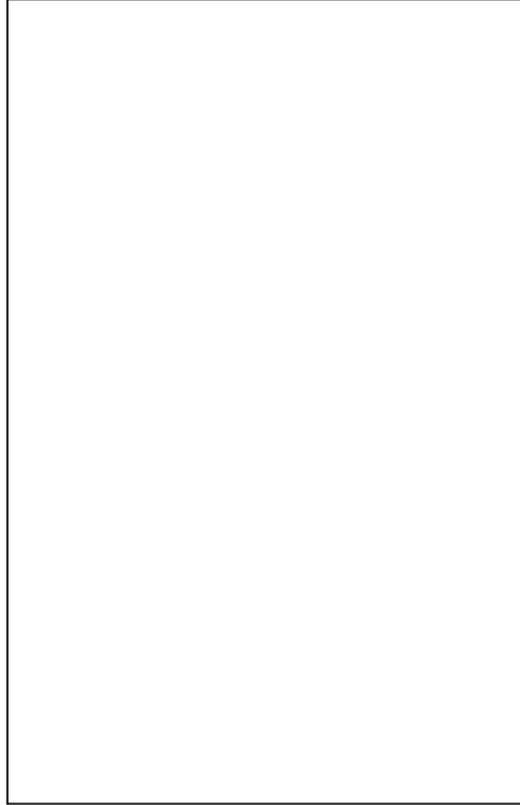
Cuéntenos cualquier sugerencia para tener en cuenta sobre: (Nombre Establecimiento)

6. ¿Ha contratado los servicios de un guía para su viaje? En caso afirmativo, deje su opinión en la siguiente tabla

	MUY MALA (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	MUY BUENA (5)
<i>Trato y atención personal</i>					
<i>Explicaciones acordes con el tipo de oyente</i>					
<i>Indumentaria</i>					
<i>Resolución de imprevistos</i>					
<i>Idiomas</i>					
<i>Técnicas de expresión oral, gestual y visual del guía</i>					

Cuéntenos cualquier sugerencia para tener en cuenta sobre: (Nombre Establecimiento)

7. ¿Ha contratado alguna actividad complementaria (Entradas a musicales, espectáculos, parques temáticos, museos, actividades deportivas, turismo activo, etc.)?  
En caso afirmativo, cuéntenos su opinión del servicio



8. Para poder mejorar nuestro servicio de cara al futuro, nos gustaría saber su opinión acerca del personal de intermediación de nuestra agencia.

9. SUGERENCIAS

**GRACIAS POR SU CONFIANZA  
Y SU COLABORACIÓN**