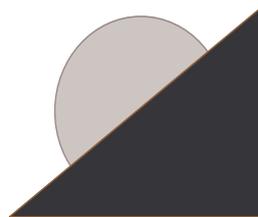




&

Fundación Premio Nacional a la Calidad



Presentan:

**Guía para una Gestión de Excelencia  
Empresas de Viajes & Turismo**

Edición 2005

## ÍNDICE

SECCIÓN	TEMARIO	PÁGINA
I	INTRODUCCIÓN	3
	1. Objetivos	4
	2. Metodología utilizada	4
	3. Contenido de la Guía	5
II	EL MODELO DE GESTIÓN	6
	1. Los Valores de la Excelencia	7
	2. La Guía para la Evaluación de Gestión	9
III	EL CUESTIONARIO	12
	1. Instrucciones	13
	2. Las Tablas de Respuestas	16
	3. El Cuestionario por Criterio y Factor	18
	4. El Cuestionario - Resultados Totales	43
IV	EL GLOSARIO	44
V	PALABRAS FINALES	53

**SECCIÓN I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **I.1 - OBJETIVOS**

El objetivo de este trabajo es brindar a quienes lideran pequeñas y medianas empresas de este sector una guía que les permita medir el nivel de calidad y competitividad de su empresa, inspirado en modelos de excelencia internacionalmente reconocidos.

Esta guía procura orientar a la pequeña y mediana empresa del sector Viajes & Turismo en la detección de sus fortalezas y aspectos a mejorar y en el desarrollo de pautas de comparación con sus principales competidores o con empresas consideradas como modelo, para determinar su nivel de competitividad.

La empresa de Viajes & Turismo es esencialmente una empresa de servicios. Este concepto es válido para los distintos sectores que integran la cadena de valor que compone la actividad de este rubro. Así podemos decir que agentes de viajes, operadores turísticos, empresas de transporte turístico, hoteles, rentadoras de automóviles así como las diversas actividades organizadas para el viajero, al margen del contenido específico de la prestación, reconocen un denominador común: todos se caracterizan por prestar un servicio.

La utilización frecuente de la guía permitirá a la empresa evaluar la eficacia de las acciones de mejora continua que implemente, convirtiéndose en un instrumento útil para reconocer los logros conquistados como su potencial para el futuro.

### **¿POR QUÉ UNA GUÍA DE GESTIÓN DE EXCELENCIA PARA EMPRESAS DEL SECTOR VIAJES & TURISMO?**

El negocio de Viajes & Turismo ha crecido durante los últimos 50 años de manera ininterrumpida, aún cuando ha estado expuesto a las mismas transformaciones estructurales que las demás actividades económicas.

Diversos factores se han conjugado para generar cambios estructurales en el sector. Entre los principales puede mencionarse la globalización económica, el avance tecnológico en la gestión de los negocios de Viajes & Turismo, los problemas ecológicos y los cambios tanto en la oferta como en los hábitos de consumo de los viajeros.

Con la convicción de que el éxito a largo plazo de la empresa turística se sustenta en la mejora continua de las condiciones de competitividad, entendida como “la capacidad de obtener beneficios y de mantenerlos en circunstancias cambiantes se procura que la suma de la competitividad que logre el conjunto de empresas contenidas en la cadena de valor de la comercialización y operación de Viajes & Turismo, contribuirá fuertemente al logro de la competitividad de los destinos turísticos de nuestro país.

## **I.2 - METODOLOGÍA UTILIZADA**

Este trabajo ha sido elaborado siguiendo el Modelo de Gestión de Excelencia desarrollado en las Bases del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Privado, Edición 2005 que se muestra a continuación.

A los efectos de evaluar el nivel de excelencia de la gestión empresarial, el Modelo otorga un máximo de 1.000 puntos a la empresa “ideal” que ha alcanzado la excelencia, desagregados en diferentes temáticas. La presente guía se basa en el desarrollo de esas temáticas.

### **I.3 - CONTENIDO DE LA GUÍA DE GESTIÓN**

El contenido ha sido desarrollado en 4 secciones:

**I - INTRODUCCIÓN:** Describe los objetivos del presente trabajo, la metodología seguida para su elaboración y su contenido.

**II – LA GUÍA DE GESTIÓN:** Presenta el modelo propuesto mencionando los valores en los que se fundamenta.

**III - EL CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN:** Contiene las preguntas que cubren todos los factores, las tablas que indican las alternativas de respuesta para cada pregunta y las instrucciones que detallan los pasos a seguir para responder adecuadamente el Cuestionario.

**IV - EL GLOSARIO:** Comprende la definición de los términos y conceptos utilizados en esta guía relativos tanto a la calidad como al ámbito de Viajes & Turismo.

**V - PALABRAS FINALES**

**SECCIÓN II**  
**LA GUÍA DE GESTIÓN**

## **II.1 - LOS VALORES DE LA EXCELENCIA**

La excelencia es “un ideal, un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua” (Bases del Premio Nacional a la Calidad, Capítulo I).

Los valores de la excelencia no son inmutables sino que evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplican. Mencionaremos a continuación algunos de los principales, aclarando que todos tienen igual importancia independientemente del orden en que se los enumera:

### **A) EL ENFOQUE EN LOS CLIENTES Y EL MERCADO:**

El concepto de calidad evolucionó significativamente durante las últimas décadas. De entenderse como un valor referido a características físicas de bienes materiales, pasó a centrarse en la satisfacción del cliente con lo que recibe (bienes o servicios).

La empresa asegura su supervivencia a través de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, obteniendo su lealtad en términos de recompra o de recomendación. El cliente (viajero, huésped, comensal) se constituye así en el árbitro final de la calidad de los productos y servicios que recibe. Para definir el nivel de competitividad de una empresa es fundamental determinar el nivel de satisfacción y lealtad de sus clientes a través de mediciones periódicas y objetivas, y comparar esos resultados con los de sus principales competidores o los de empresas consideradas como modelo a nivel local e internacional.

Las empresas que participan del sector Viajes & Turismo requieren un abordaje sistemático para comprender la complejidad de los distintos mercados en los que operan y sus intereses específicos.

### **B) LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA:**

Las empresas comprometidas con la excelencia contribuyen a elevar la calidad de vida de la comunidad en la que operan. Se distinguen por las acciones que realizan para proteger y mejorar el medio ambiente, excediendo el simple cumplimiento de la legislación. Estas empresas promueven la difusión y la práctica de los principios de la excelencia en la comunidad y contribuyen al desarrollo de sus servicios sanitarios, educativos, culturales y recreativos.

Sostienen una visión a largo plazo apoyada en la idea de compatibilizar sustentabilidad y competitividad. Viajes & Turismo sustentable busca garantizar el mantenimiento del nivel de actividad económica de las empresas turísticas en el presente sin poner en peligro las oportunidades de las generaciones futuras.

### **C) EL LIDERAZGO:**

Los propietarios y gerentes de la empresa incluyen a quienes representan el más alto nivel de autoridad y a quienes dependen directamente de ellos. Son quienes definen los valores que guían el desempeño de la empresa, la visión o ideal en el que desean convertirla, la misión o actividades a las que se dedica y sus objetivos a corto y largo plazo. A través de su ejemplo cotidiano, los propietarios / gerentes demuestran su compromiso de conducir a la empresa por el camino de la calidad hacia la excelencia.

En general, en las empresas del sector Viajes & Turismo se percibe en forma directa el compromiso de la conducción con la calidad del servicio.

#### **D) LA GESTIÓN DE LA CALIDAD:**

La calidad se prevé y se diseña. La empresa realiza actividades sistemáticas para garantizar la calidad de sus procesos, productos y servicios. Analiza los componentes clave de los procesos, incluyendo la investigación y el desarrollo, el diseño, la producción, la calidad de los proveedores y la evaluación del producto o servicio resultante. La empresa puede asegurar formalmente su nivel de calidad a los clientes mediante el otorgamiento de garantías expresas o a través de certificaciones expedidas acorde con normas internacionales (véase, por ejemplo, la *Norma Argentina IRAM 30400 - Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos*, 2004).

#### **E) LA MEJORA CONTINUA, LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION:**

Las empresas comprometidas con la excelencia procuran constantemente la mejora de sus procesos, productos y servicios. Para lograrlo, estimulan el aprendizaje continuo de sus miembros y crean un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad y la innovación.

#### **F) LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS:**

Toda actividad desarrollada por la empresa es un proceso, es decir, una combinación de recursos en una serie de actividades sistemáticas que generan un resultado que satisface los requerimientos del cliente. El éxito en la gestión se fundamenta en la medición de los resultados y la introducción continua de mejoras.

La mejora continua de todos los procesos clave contribuye al incremento de la competitividad y la productividad a corto y largo plazo, permite reducir los costos y los tiempos que demanda completar el ciclo de servicio y aumenta la capacidad de respuesta de la organización ante los incesantes cambios del entorno.

#### **G) EL DESARROLLO Y EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES:**

En la prestación de este servicio es imprescindible la participación de las personas de la organización, que son quienes construyen la excelencia. Un producto o servicio es el resultado de las acciones de todos los individuos que integran la empresa. Que ese resultado sea de excelencia dependerá de que cada uno haga las cosas bien y desde la primera vez. Los propietarios / gerentes deben crear un clima de confianza y respeto hacia los colaboradores, que promueva su desarrollo, crecimiento y participación. Se requiere también que deleguen a los restantes niveles la autoridad necesaria para que puedan realizar eficazmente sus tareas y dotarlos de recursos acordes.

Este aspecto es particularmente relevante en el sector Viajes & Turismo, donde es clave el compromiso personal con el servicio al ser las personas factores clave de la satisfacción de los viajeros.

#### **H) LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES:**

Las empresas excelentes procuran el desarrollo de relaciones a largo plazo con sus proveedores clave integrantes de la cadena de valor, generando valor agregado para ellos, para la empresa y para los clientes.

Una empresa trabaja de un modo más eficaz cuando establece con sus proveedores relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

#### **I) LA ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS:**

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la empresa (los colaboradores que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como los que tienen intereses económicos en la empresa).

Si una empresa mejora continuamente la calidad de sus productos, servicios y procesos, ello deberá reflejarse en la tendencia sostenidamente favorable de sus indicadores económicos, financieros y operativos.

#### **II.2 – LA GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN - EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO**

La Guía para la evaluación de la excelencia de gestión está integrada por tres componentes:

- 1) Un Liderazgo ejercido con convicción y energía por las máximas autoridades, comprometido con los valores de la excelencia y demostrado a través del ejemplo diario.
- 2) Un Sistema de Gestión que asegura la continuidad de los resultados favorables a lo largo del tiempo, aplicando los conceptos, metodología y herramientas para la calidad.
- 3) Resultados que satisfacen plenamente a todos los sectores vinculados con la empresa (clientes, dueños o accionistas, colaboradores, proveedores y la comunidad en su conjunto).

El puntaje máximo que otorga el Modelo (1.000 puntos) se desagrega en los tres componentes mencionados, compuestos por siete criterios que, a su vez, se desagregan en 28 factores según el siguiente detalle:

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

COMPONENTES	CRITERIOS	FACTORES	PJE. MÁXIMO	
<b>LIDERAZGO (110 puntos)</b>	1. LIDERAZGO (110 puntos)	1.1. Dirección estratégica	50	
		1.2. Compromiso	30	
		1.3. Responsabilidad social	30	
<b>SISTEMA DE GESTIÓN (440 puntos)</b>	2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (80 puntos)	2.1 Desarrollo de la estrategia	50	
		2.2. Planes operativos	30	
	3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (100 puntos)	3.1. Conocimiento de clientes y mercados	30	
		3.2. Gestión de las relaciones con los clientes	25	
		3.3. Gestión de la cadena de comercialización	10	
		3.4. Manejo de quejas y reclamos	10	
		3.5. Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25	
	4. GESTIÓN DE PROCESOS (100 puntos)	4.1. Enfoque de la gestión de procesos	20	
		4.2. Procesos de diseño de productos y servicios	20	
		4.3. Procesos de producción, servicio y de apoyo	40	
		4.4. Procesos relativos a proveedores	20	
	5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS (100 puntos)	5.1. Organización de las personas y del trabajo	40	
		5.2. Educación, capacitación y desarrollo	30	
		5.3. Satisfacción de las personas	30	
	6. GESTIÓN DE RECURSOS (60 puntos)	6.1. Gestión económico - financiera	20	
		6.2. Gestión de la información y de los conocimientos	10	
		6.3. Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico	15	
		6.4. Gestión de los recursos naturales	15	
	<b>RESULTADOS (450 puntos)</b>	7. RESULTADOS (450 puntos)	7.1. Resultados de la gestión con los clientes	100
			7.2. Resultados de participación de mercado	50
7.3. Resultados económico-financieros			80	
7.4. Resultados operativos			50	
7.5. Resultados relativos a proveedores			30	
7.6. Resultados de la gestión de las personas			90	
7.7. Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social			50	
<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>Total de puntos</b>	<b>1000</b>	

La distribución de los 1000 puntos refleja los valores inherentes al modelo: Aunque parezca poco el puntaje correspondiente a Liderazgo (110), el Sistema de Gestión (440) funciona y se logran Resultados (450) solamente cuando hay un liderazgo eficaz.. Se da por sentado, entonces, que el liderazgo está presente en los tres componentes aunque formalmente sólo reciba puntaje en uno.

La distribución de los 440 puntos correspondiente a Sistema de Gestión señalan el equilibrio entre los tres criterios de mayor peso: Enfoque en Clientes y Mercados, Gestión de Proceso y Gestión de las personas, cada uno de los cuales recibe 100. El Planeamiento estratégico (80) y la Gestión de recursos (60) completan la composición.

El modelo reconoce la importancia del componente Resultados al asignarle casi la mitad del puntaje (450 sobre 1000). Por otra parte, la distribución de esos 450 puntos demuestra la aspiración a satisfacer equilibradamente a todas las partes interesadas si bien todo lo referido a clientes recibe el mayor peso (150 puntos entre 7.1 y 7.2).

El Cuestionario desarrollado en la Sección III de la presente Guía consta de 70 preguntas, que cubren los 28 factores integrantes de la Guía. Para asignar puntaje a las preguntas del Cuestionario se han distribuido los puntos atribuidos por la Guía a cada factor entre las preguntas que se refieren al mismo.

En el punto siguiente se informa sobre la correlación entre las preguntas y los factores.

El puntaje asignado a cada factor se indica en la sección III.3 - Cuestionario.

**SECCIÓN III**  
**EL CUESTIONARIO**

### III.1 - INSTRUCCIONES

Para completar adecuadamente el Cuestionario (Sección III.3 y III.4) se recomienda seguir los siguientes pasos:

- 1) Para asegurar una correcta interpretación de las preguntas, leer en forma completa las Secciones I y II. Antes de comenzar a responder el Cuestionario aclarar cualquier duda acerca de la comprensión de los conceptos o términos utilizados consultando el Glosario (Sección IV).
- 2) Leer detenidamente las Tablas de Respuesta (Sección III.2). La Tabla A se refiere a los componentes “Liderazgo” y “Sistema de Gestión” del Modelo de Gestión y se utiliza para responder las preguntas 1 a 55 del Cuestionario. La Tabla B se refiere al componente “Resultados” y se utiliza para responder las preguntas 56 a 70. Ambas Tablas presentan 5 alternativas de respuesta según el grado de madurez en la aplicación del modelo. Junto a la identificación de la “Columna del Cuestionario” a la que corresponde cada alternativa, se incluye un comentario explicativo de su concepto. Las 5 alternativas de respuesta en la Tabla A (componentes “Liderazgo” y “Sistema de Gestión”) son:

- No implementada.
- Implementación en desarrollo.
- Implementación parcial.
- Implementación total.
- Modelo de Excelencia.

Las 5 alternativas de respuesta en la Tabla B (componente “Resultados”) son:

- Nulos o desfavorables.
- Mínimos.
- Parciales.
- Significativos.
- Modelo de Excelencia.

- 3) Responder las preguntas de la manera más objetiva posible. Sólo se podrá obtener el máximo provecho de esta Guía si se adopta un criterio de sincera autocrítica. Es recomendable que las respuestas reflejen la opinión del conjunto de los propietarios / gerentes de la empresa. Sugerimos que, en primer lugar, cada persona responda las preguntas individualmente y posteriormente, se reúnan para consensuar la respuesta que mejor refleje la opinión del grupo. Ello permitirá detectar las verdaderas fortalezas y aspectos a mejorar de la empresa, lo que le posibilitará tomar acciones que incrementen su calidad y su competitividad.

- 4) Leer detenidamente el Cuestionario por criterio y factor (Sección III.3). El Cuestionario se compone de 70 preguntas, las que aparecen agrupadas por criterio y factor de la Guía de Gestión. Se indica también el puntaje máximo que asigna la Guía a cada factor, el que ha sido distribuido entre las preguntas del Cuestionario que los cubren tal como se explicó en la Sección I.2. Cada criterio está precedido por una introducción conceptual cuya lectura es imprescindible para ubicar en el contexto, precisar y detallar los contenidos que las preguntas del cuestionario expresan en forma sintética.

Como vemos en el siguiente extracto del Cuestionario, éste se divide en 8 columnas:

	N° de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
			No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>Criterio</b>	<b>1. LIDERAZGO (110 PUNTOS)</b>							
<b>Factor bajo análisis</b>	<b>a) Dirección Estratégica (50 puntos)</b>							
<b>Número de orden asignado a las preguntas</b>	<b>1</b>	¿Disponen los propietarios / gerentes de la visión, la misión, los principios y los objetivos a corto y largo plazo de la empresa?	0	6	15	24	30	
<b>Las preguntas</b>	<b>2</b>	¿Se ha comunicado la visión, la misión, los principios y los objetivos a corto y largo plazo a todos los integrantes y colaboradores?	0	2	5	8	10	

Las 5 alternativas de respuesta y el puntaje que corresponde a cada una. Las columnas están indentificadas con el nombre indicado en las Tablas A y B (Sección II.2)

Columna en la que se consigna el puntaje correspondiente a la evaluación de su empresa

Cada columna contiene:

- El número de orden asignado a las preguntas.
  - Las preguntas.
  - Las 5 alternativas de respuesta y el puntaje que corresponde a cada una: Las columnas están identificadas con el nombre indicado en las Tablas A y B (Sección III.2).
  - La columna en la que se consigna el puntaje correspondiente a la evaluación de su empresa.
- 5) Responder las preguntas del Cuestionario por criterio y factor (Sección III.3), seleccionando entre las 5 alternativas de respuesta aquella que mejor representa la situación actual de la empresa. Se recomienda hacer un círculo en el puntaje correspondiente a esa respuesta y

trasladarlo a la columna “Puntaje de su empresa”. Recordar que las alternativas de respuesta a las preguntas 1 a 55 se consignan en la Tabla A y que las correspondientes a las preguntas 56 a 70 se consignan en la Tabla B (Sección III.2).

- 6) Sumar los puntos consignados en la columna “Puntaje de su empresa” por criterio de la Guía. Comparando el total obtenido con el indicado en la columna “Nivel de Excelencia” se obtendrá la situación actual de la empresa con relación a ese Nivel de Excelencia. Analizando las diferencias para cada una de las respuestas, podrán detectarse las fortalezas y aspectos a mejorar de la empresa.
- 7) Trasladar los resultados obtenidos para cada criterio en la Sección III.3 a la Sección III.4. Los resultados correspondientes a los criterios están agrupados por componente de la Guía. Comparando el total obtenido con el “Nivel de Excelencia” se obtendrá la situación actual de la empresa con relación a ese ideal. Analizando las diferencias para cada una de las respuestas, podrán detectarse las fortalezas y aspectos a mejorar por componente.
- 8) A los efectos de obtener una evaluación global de su nivel de excelencia, la empresa no debe incurrir en el error de considerar solamente el puntaje total que ha sumado en relación con el del Modelo. Ello equivaldría a compensar respuestas indicativas de que no se han implementado mejoras o se han registrado resultados desfavorables con otras en las que se evidencian notables progresos. Por ejemplo, ninguna empresa puede considerar que ha logrado un nivel aceptable de excelencia en su gestión si las respuestas relativas al cumplimiento de su Responsabilidad Social presentan una situación desfavorable, por más que el resto de las demás respuestas reflejen una tendencia favorable. La eficacia de las mejoras implementadas por la empresa se verá reflejada a medida que la mayoría o la totalidad de las respuestas se desplacen, en forma pareja, desde las columnas de la izquierda del Cuestionario hacia las de la derecha.
- 9) Dado el procedimiento seguido, no debe considerarse el puntaje asignado individualmente a cada pregunta como elemento indicativo de su importancia relativa, por cuanto ese puntaje resulta de la cantidad variable de preguntas con que se ha cubierto cada factor.

### III.2 - LAS TABLAS DE RESPUESTAS

#### A) Para las preguntas del cuestionario 1 a 55 (Componentes Liderazgo y Sistema de Gestión)

COLUMNA DEL CUESTIONARIO	COMENTARIOS
No implementada	Esta actividad no se realiza en la empresa. En todas las áreas se utiliza una práctica reactiva para la resolución de problemas en los procesos.
Implementación en desarrollo	Esta actividad está en etapa de desarrollo en alguna/s de las áreas clave de la empresa, con un enfoque preventivo que incluye la evaluación y mejora. En el resto de las áreas se utilizan prácticas reactivas para la resolución de problemas.
Implementación parcial	Esta actividad está implementada en todas las áreas clave de la empresa con un enfoque preventivo que incluye la evaluación y mejora. En el resto de las áreas se utilizan prácticas reactivas para la resolución de problemas.
Implementación total	Esta actividad está implementada en todas las áreas de la empresa con un enfoque preventivo que incluye la evaluación y mejora.
Nivel de Excelencia	Esta actividad está implementada en todas las áreas de la empresa con un enfoque preventivo –que incluye la evaluación y mejora– y una metodología de avanzada que posicionan a la empresa por sobre su mejor competidor y la califican como modelo en el escenario internacional.

**Áreas clave:** Son aquellas cuyos procesos tienen un alto impacto en la satisfacción del cliente, la competitividad o el logro de los objetivos estratégicos.

### III.2 - LAS TABLAS DE RESPUESTAS

#### B) Para las preguntas del cuestionario 56 a 70 (Componente Resultados)

COLUMNA DEL CUESTIONARIO	COMENTARIOS
Nulos o desfavorables	La empresa no cuenta con esta información, o los resultados con los que cuenta demuestran una tendencia desfavorable. No se utiliza información comparativa relevante.
Mínimos	La empresa cuenta con información escasa que no cubre los aspectos indicados en la tabla. Los resultados, en su mayoría, demuestran una tendencia favorable, pero hay pocas evidencias de que sean producto del liderazgo y del sistema de gestión. Respecto a los resultados que demuestran una tendencia desfavorable, no se realizan análisis que contribuyan a su reversión. Se utiliza información comparativa contra objetivos propios.
Parciales	La empresa cuenta con información parcial que cubre los aspectos indicados en la tabla. Los resultados, en su mayoría, demuestran una tendencia favorable y hay evidencias suficientes de que son producto del liderazgo y del sistema de gestión. Respecto a los resultados que demuestran una tendencia desfavorable, se realizan algunos análisis que contribuyen a su reversión. Se utiliza información comparativa contra objetivos propios y de competencia.
Significativos	La empresa cuenta con información completa. Los resultados son favorables en todos los aspectos indicados en la tabla, hay una clara evidencia de que son producto del liderazgo y del sistema de gestión y superan los del promedio de la industria. Respecto a los resultados que muestran una tendencia desfavorable, en todos los casos se realizan análisis que contribuyen a su reversión. La información comparativa es relevante. Los resultados comparados son consistentemente mejores que los de la competencia en general.
Nivel de Excelencia	La empresa cuenta con información completa; los resultados son favorables en todos los aspectos indicados en la tabla y son producto del liderazgo y del sistema de gestión. Los resultados comparados de la empresa en los aspectos indicados en la tabla superan a los de su mejor competidor y la califican como modelo en el escenario internacional.

**Tendencia:** La evolución de los datos en los últimos tres años indicada por una línea que integra el conjunto de los datos. La tendencia es favorable cuando es progresivamente creciente o decreciente de acuerdo con el desempeño esperado por el negocio.

**Comparaciones:** contra objetivos propios y del contexto (competencia y promedio de la industria).

### III.3 - EL CUESTIONARIO POR CRITERIO Y FACTOR

#### DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 1: LIDERAZGO

Este criterio se refiere a la convicción y energía con que los propietarios y gerentes guían a la empresa hacia el logro de la excelencia a través de su gestión y su ejemplo. Asimismo examina el modo en que los propietarios y gerentes toman sus decisiones de negocio para lograr la mayor satisfacción de las partes interesadas: clientes - viajeros, colaboradores, propietarios (ellos mismos), proveedores, prestadores y la comunidad en la que se desarrolla la actividad de la empresa de Viajes & Turismo.

#### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El sistema de liderazgo se define como el método y los procedimientos mediante los cuales los propietarios y gerentes establecen los principios que guiarán el accionar de la organización, definen su visión, su misión y sus objetivos, y en concordancia con ellos toman sus decisiones basándose en la selección y análisis de la información relevante. El sistema de liderazgo también incluye el examen de los procedimientos mediante los cuales los propietarios y gerentes comunican y difunden los valores, visión, misión y objetivos al resto de la organización y verifican como se los practica en la gestión cotidiana.

Sin liderazgo no resultará posible la implementación de un modelo de gestión de excelencia, ni la aplicación del método de la mejora continua. Es responsabilidad de la dirección de las empresas turísticas establecer y vigilar el cumplimiento de la política de la calidad, asegurando la disponibilidad de recursos para tal fin. Velar por el cumplimiento de los requisitos en la atención del viajero en todos los niveles de la organización, con el objetivo de asegurar su satisfacción.

Un sistema de liderazgo es eficaz cuando establece valores o principios inequívocos que guían el accionar de la organización, y fija objetivos de calidad en sus procesos, servicios y productos para la satisfacción de sus clientes y lograr su lealtad en términos de recompra y/o de recomendación. En las empresas de Viajes & Turismo suele ser habitual que el viajero resulte cliente por única vez y su visita no se repita, igualmente es fundamental su satisfacción para alentar la transmisión y recomendación boca a boca con sus relaciones y conocidos y generar de esta forma el crecimiento de nuevas contrataciones. Por otra parte, las malas experiencias pueden dañar no solamente al prestador del servicio sino al destino en su conjunto.

Para ser eficaz y sostenible en el tiempo el sistema debe también considerar y reconocer las capacidades del personal, procurar su desarrollo y atender sus requisitos, así como debe asegurar la satisfacción de sus propietarios, de los prestadores, de los proveedores y de la comunidad en la que desarrolla la empresa su actividad. El sistema debe incluir los mecanismos que procuren la mejora continua de todos los procesos que se lleven a cabo en la empresa, estimulando la creatividad de sus integrantes, su iniciativa y continuo aprendizaje.

En este criterio se examinan los procedimientos mediante los cuales los propietarios y gerentes trazan las directivas que crean oportunidades futuras para la empresa y los sectores involucrados con ella (colaboradores, prestadores de servicios asociados, proveedores).

La comunicación eficaz de los propietarios y gerentes con todos los integrantes es fundamental para demostrar en forma permanente la vigencia de los valores establecidos y que la visión, la misión y los objetivos son los ejes que determinan la toma de decisiones y acciones de la empresa. Constituyen, por ello, la vía adecuada para asegurar la adhesión y el alineamiento de todos los colaboradores con los principios establecidos.

Se define como "alineamiento" a la coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la empresa. Un alineamiento eficaz requiere un entendimiento común de los propósitos y objetivos, y del uso de medidas complementarias e información con el fin de permitir la planificación, el seguimiento, el análisis y las mejoras en todos los niveles.

## **COMPROMISO**

La dirección de la empresa turística es responsable por el monitoreo permanente del desempeño de la empresa, obteniendo y analizando información sobre las necesidades y expectativas de los clientes - viajeros, de los colaboradores, de los proveedores, de los prestadores de servicios y otras partes involucradas, y por la adecuada asignación de recursos que permita el logro de los objetivos. Es también responsable de desarrollar una estructura y crear los mecanismos que aseguren la flexibilidad de la organización y su capacidad de adaptación a nuevas necesidades.

Una característica central de los servicios turísticos, es que el servicio se transforma en producto para el cliente simultáneamente con su consumo. Es ese el momento para medir la satisfacción del viajero, poniendo de manifiesto la importancia de un eficaz proceso de comunicación para la comprensión y aplicación eficiente de las normas de excelencia implementadas.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Asimismo, el criterio analiza los procedimientos mediante los cuales los propietarios y gerentes integran en los principios de la empresa el cumplimiento de su responsabilidad social y cómo los desarrolla en su gestión. Examina cómo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios en vigencia, cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia, como promueve la cultura de la excelencia en la comunidad y participa de acciones que contribuyen a elevar el nivel de vida de sus habitantes.

En el caso particular de Viajes & Turismo, el ejercicio por parte de la empresa de una influencia positiva en la comunidad de la que forman parte puede contribuir tanto a reforzar los atractivos del lugar (por ejemplo : seguridad, higiene, señalización, actitudes de los residentes con relación a los turistas, etc.) como a debilitar los negativos para la visita de los viajeros (inseguridad, baja calidad de prestaciones sanitarias, altos índices de pobreza, sistemas de valores de la población divergentes en relación a los viajeros). Al mismo tiempo que se beneficia a la comunidad se procura incrementar la competitividad sustentable del lugar como destino turístico.

*A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Liderazgo**.*

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>1. LIDERAZGO (110 puntos)</b>							
<b>a) Dirección Estratégica (50 puntos)</b>							
1	¿Disponen los propietarios / gerentes de la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo de la empresa?	0	6	15	24	30	
2	¿Se ha comunicado la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo a todos los integrantes y colaboradores?	0	2	5	8	10	
3	¿Verifican los propietarios / gerentes el alineamiento de la empresa con la visión, la misión los valores y los objetivos?	0	2	5	8	10	
<b>b) Compromiso (30 puntos)</b>							
4	¿Demuestran los propietarios / gerentes, con su ejemplo cotidiano, su compromiso con la visión, la misión, los principios y los objetivos?	0	6	15	24	30	
<b>c) Responsabilidad Social (30 puntos)</b>							
5	¿Promueven los propietarios / gerentes la difusión y la práctica de los conceptos de la excelencia en la comunidad?	0	2	5	8	10	
6	¿Participan los propietarios / gerentes en programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad?	0	2	5	8	10	
7	¿Los propietarios / gerentes desarrollan en la empresa programas eficaces para la preservación del medio ambiente?	0	2	5	8	10	
<b>Liderazgo - Total de puntos</b>		<b>0</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>88</b>	<b>110</b>	

## **DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Este criterio examina cómo las empresas vinculadas a Viajes & Turismo desarrollan sus estrategias y planes de acción para alcanzar los propósitos de la dirección estratégica. También analiza cómo desarrollar los planes de corto plazo y largo plazo y cómo monitorear su desempeño.

### **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

Es decir, cómo efectúa la empresa una evaluación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para saber dónde se encuentra con relación al mercado y la competencia y, así determinar con la mayor precisión posible hacia dónde quiere dirigirse.

A su vez Viajes & Turismo enfrenta condicionantes generales y específicos cuyo conocimiento y dominio son vitales para abordar la planificación estratégica de las empresas, ya que, el impacto de los mismos generan tanto amenazas como oportunidades. Durante los últimos años, las singularidades de Viajes & Turismo han determinado que tanto desde el punto de vista sectorial (los destinos) como desde el punto de vista individual (las empresas) se incorporen los conceptos de seguridad, riesgos y crisis.

La seguridad, por cuanto los escenarios e hipótesis de conflicto son universales (por ejemplo, conflictos bélicos, amenazas de ataques terroristas). También referida a los aspectos tradicionales como la seguridad de las personas y de sus bienes (violencia, robos, etc.).

Los riesgos a considerar comprenden tanto preocupaciones referidas al nivel sectorial (por ejemplo, epidemias) como al nivel individual (por ejemplo, contaminación por manipulación de alimentos) que pueden desencadenar problemas de imagen que afecten a los destinos o bien a las empresas.

Las crisis, finalmente, requieren que cada una de las situaciones potencialmente críticas identificadas sean objeto de una planificación para actuar antes, durante y después de las mismas.

Desde el punto de vista de la demanda, también se están produciendo cambios importantes en sus condiciones y características. Los viajeros son cada vez más sofisticados, se agrupan por intereses específicos y están más informados, manifestando en cualquier caso, motivaciones más complejas y variadas que en el pasado. Las razones de estos cambios son muy variadas; así, en los países desarrollados, los cambios en la estructura de la población, la aparición de nuevos valores y estilos de vida, los niveles más altos de educación, la mayor disponibilidad de renta, tiempo libre para el ocio, han dado lugar a viajeros más exigentes que buscan experiencias y actividades más enriquecedoras en sus desplazamientos, así como también, buscan y demandan un mayor compromiso social por parte de aquellos que prestan los servicios en cada destino.

Estos cambios en la demanda, son intensos y constantes y sus respectivos impactos en la empresa, pueden ser decisivos para su supervivencia a la hora de elaborar la planificación referida a la propia cadena de valor como puede ser la selección de proveedores para servicios directamente relacionados con los viajeros.

En el desarrollo de la estrategia para obtener una mayor competitividad por parte de la empresa turística del mercado, cabe distinguir dos conceptos: las ventajas comparativas y las ventajas competitivas de un destino turístico.

Las ventajas comparativas vienen dadas por los factores propios del destino turístico que han posibilitado su nacimiento y su expansión. Entre ello, cabe destacar los recursos naturales (Glaciar Perito Moreno, Quebrada de Humahuaca, Cataratas del Iguazú, etc.), las condiciones socio-económicas (disponibilidad de mano de obra, etc.), las políticas utilizadas para mejorar el sector (como por ejemplo, ventajas impositivas, sistema previsible en el corrimiento de feriados, programación de actividades, etc.). Se trata, pues, de aquellos elementos que condicionan la situación de partida y que han constituido el núcleo del paradigma del desarrollo turístico predominante hasta el momento.

Sin embargo, las ventajas competitivas, determinadas por aquellos elementos incorporados al destino turístico (valor agregado), la estructuración y formación específica para la actividad turística, la mejora de los canales y medios de información del destino, el esfuerzo permanente por introducir innovaciones, etc. son las grandes líneas de actuación que permiten mejorar la competitividad en el momento actual.

La empresa de Viajes & Turismo debe tener en cuenta que la especialización y la diferenciación constituyen las claves para lograr una ventaja competitiva sustentable.

El paso del antiguo paradigma empresarial basado en las ventajas comparativas, al nuevo paradigma basado en las ventajas competitivas, implica reconocer que el mercado se enfrenta a una competencia cada vez mayor. Por ello, el especialista español Fayos Solá (1991) establece que a la competitividad turística sólo se accederá incorporando otros elementos: calidad del servicio, imagen, respeto al medio ambiente y teatralización de experiencias –ya que los viajeros, cada vez más, se desplazan a vivir historias, experiencias de éxito, amor, aventura, etc. y en modo alguno a actuar como sujetos contemplativos. Pensar en términos de experiencias, implica pensar y planificar considerando la mutación existente entre la sociedad agraria y la sociedad emocional, pasar de los *comodities* a la creación de experiencias.

Para crear o reforzar ventaja competitiva en algún segmento estratégico, se debe trabajar a nivel local (Cluster o cadena de valor tematizada) ya que es ahí donde se localizan las fuentes de ventaja competitiva.

## **PLANES OPERATIVOS**

El Planeamiento estratégico alinea los procesos con las directivas estratégicas formuladas por el equipo de dirección, optimizando el uso de los recursos y asegurando la disponibilidad de los mismos, considerando el plan de capacitación y desarrollo de los colaboradores y los proveedores, analizando la conveniencia y oportunidad de realizar asociaciones permanentes o transitorias, evaluando la necesidad de realizar inversiones de capital, etc.

El criterio analiza los procedimientos mediante los cuales las estrategias y los planes operativos se difunden a todos los niveles de la organización, haciéndolos extensivos a los proveedores y distribuidores clave, con el fin de lograr el alineamiento de todas las unidades de trabajo con los objetivos de la organización.

*A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Planeamiento estratégico**.*

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>2. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (80 puntos)</b>							
<b>a) Desarrollo de la estrategia (50 puntos)</b>							
8	¿Dispone la empresa de un proceso de planeamiento que se cumple integralmente?	0	6	15	24	30	
9	¿Ha definido la empresa la periodicidad con que revisa sus estrategias para asegurar que están actualizadas?	0	2	5	8	10	
10	¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?	0	2	5	8	10	
<b>b) Planes operativos (30 puntos)</b>							
11	¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?	0	2	5	8	10	
12	¿Compromete la empresa todos los recursos necesarios (incluyendo los recursos humanos) para llevar a cabo sus estrategias y acciones a tomar?	0	2	5	8	10	
13	¿Comunican los propietarios/gerentes al resto de la empresa las estrategias y acciones a tomar?	0	2	5	8	10	
<b>Planeamiento Estratégico - Total de puntos</b>		<b>0</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>64</b>	<b>80</b>	

## **DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 3: ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS**

Este criterio examina los procedimientos mediante los cuales la empresa vinculada a Viajes & Turismo concentra su acción en clientes y mercados específicos. Para esto analiza cómo los clientes determinan sus requisitos, expectativas y preferencias actuales y futuras. También examina la creación y desarrollo de las relaciones con los clientes propios y con la cadena de comercialización, y la determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes, así como la utilización de ese conocimiento para desarrollar oportunidades de negocio.

### **CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS**

El criterio analiza el modo en que la organización identifica los segmentos y grupos de clientes que constituyen su objetivo y determina las necesidades de sus clientes y de los clientes potenciales, incluyendo a los de sus competidores.

En Viajes & Turismo las empresas dan la batalla por los mercados pero compiten en segmentos. La empresa turística tiene diversas maneras de brindar respuesta a una misma necesidad básica. La necesidad básica de practicar deporte puede ser satisfecha: practicando buceo, jugando al golf, escalando una montaña, esquiando o haciendo trekking, etc. Cada manera específica de satisfacer una misma necesidad básica constituye un mercado. Así es como la empresa turística puede visualizar un mercado del esquí, un mercado del golf o de trekking, etc.

Lo importante para la empresa es entender que cada mercado, tiene sus propias reglas de juego y sus particulares claves de éxito. Las empresas deben escoger aquellos negocios de Viajes & Turismo que consideren más atractivos y para los que se consideran mejor preparadas. Pero luego, deben elegir mercados específicos y dar batalla por los mismos aplicando distintas estrategias competitivas genéricas.

Las personas que practican esquí constituyen un mercado. Pero no todas ellas tienen las mismas motivaciones ni los mismos hábitos de información compra y uso. Cuando se agrupa a los viajeros que practican esquí (mercado) por motivaciones y hábitos similares, la empresa obtiene "segmentos de mercado". En el caso del esquí, la empresa tendría numerosos segmentos de mercado en función del número de viajes por temporada, del lugar donde compra el paquete turístico, del tipo de alojamiento que utilizan, del grado de conocimiento en la técnica del deporte, etc. Y dentro de un determinado segmento existen numerosos sub-segmentos. Uno o varios sub-segmentos insuficientemente cubiertos por la oferta constituye un nicho.

La empresa de Viajes & Turismo debe tener presente y actuar en consecuencia en el sentido que muchas veces los clientes - viajeros perciben la cadena de valor como muy fragmentada y frustrante. Esto no debe pasar inadvertido y debe ser corregido transformando recurrentemente la situación en una nueva oportunidad de negocio. Es común que esta visión fragmentada por parte del cliente se explique por la ausencia de un único responsable que aporte la visión global para integrar los diferentes integrantes de la cadena de valor de la actividad.

Los cambios en la demanda y el impacto del avance tecnológico en el negocio le permite a la empresa de Viajes & Turismo desarrollar prácticas de abordaje más profesionales y personalizadas no importa su tamaño. Esto es esencial no solo tenerlo en cuenta sino practicarlo, ya que, los clientes dejan muchas pistas a lo largo de su vida que pueden resultar muy útiles en la gestión de relación con el cliente.

Por otra parte, la empresa turística debe tener en cuenta y capitalizar en función de su relación con los clientes que se ha venido acelerando una convergencia entre distintos sectores del mundo del ocio. Esta convergencia que contribuye a potenciar el consumo, a crear nuevos

productos e innovar, se presenta esencialmente en el llamado ocio social (casinos, parques temáticos, gastronomía, etc.) y el ocio en la casa (DTV / DVD, vídeo – televisión interactiva, CDS, playstation, Internet, etc.) Las sinergias entre ambos mundos son: extensión de la marca, posibilidades de venta cruzada y nuevas fuentes valiosas de información.

La descripción del comportamiento de la demanda –los viajeros, los clientes, los huéspedes, etc.– lleva a reafirmar que la investigación de mercado (no importa el tamaño de la empresa) es la etapa durante la cual es preciso ponerse en contacto con los clientes, colaboradores, propietarios, accionistas, proveedores, competidores, etc. para precisar las necesidades, deseos, expectativas y exigencias con relación a los productos, servicios y experiencias ofrecidos por la empresa.

### **GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES**

El criterio también examina los métodos utilizados por la empresa para lograr una eficaz administración de la relación con los viajeros y cómo utiliza la información obtenida para la mejora continua de su gestión.

### **GESTIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN**

También el criterio incluye la gestión de la cadena de comercialización, la cual puede comprender distribuidores, mayoristas, minoristas, concesionarios y otros agentes de comercialización por medio de los cuales la empresa de Viajes & Turismo puede llegar a diferentes segmentos de clientes finales.

La intangibilidad de los productos y servicios turísticos pone a los intermediarios en la responsabilidad de materializar lo intangible y además presenta la necesidad actuar con responsabilidad para verificar antes, durante y después a quién una empresa le confía sus clientes.

### **MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS**

Dentro de este criterio se evalúan los procedimientos mediante los cuales la empresa resuelve la insatisfacción manifestada por sus clientes y utiliza la información obtenida en el proceso de resolución de reclamos para identificar las causas que los provocaron y tomar las acciones necesarias para erradicarlas en el futuro. El aspecto clave es la pronta y eficaz solución de quejas y reclamos, para recuperar la confianza del cliente y no perder su lealtad. Se analiza cómo la organización aprende de las quejas y garantiza que los responsables de los procesos reciban la información necesaria para eliminar las causas de dichas quejas. El proceso de administración de quejas y reclamos es útil para determinar la prioridad a otorgar a los proyectos de mejoras, que se basan en el costo potencial del impacto de las quejas, a la vez que se considera la fidelización de clientes, relacionada con la eficacia de las decisiones.

### **DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES**

Por último, en este criterio se analizan los métodos empleados por la organización para determinar la satisfacción y lealtad de los clientes propios y la de los clientes de sus principales competidores. La satisfacción en relación con los competidores y los factores que llevan a una preferencia son de importancia vital para manejarse en un entorno de negocios muy competitivo. Tal información debe provenir de estudios comparativos de la organización o de investigaciones realizadas por instituciones independientes.

*A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Enfoque en clientes y mercados**.*

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (100 puntos)</b>							
<b>a) Conocimiento de clientes y mercados (30 puntos)</b>							
14	¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?	0	2	5	8	10	
15	¿Identifica la empresa a sus clientes más importantes?	0	2	5	8	10	
16	¿Dispone la empresa de un método de aplicación periódica para detectar nuevos negocios?	0	2	5	8	10	
<b>b) Gestión de las relaciones con los clientes (25 puntos)</b>							
17	¿Determina la empresa los estándares de calidad para las operaciones de contacto con los clientes?	0	3	7.5	12	15	
18	¿Provee la empresa información y fácil acceso a los clientes que solicitan asistencia o desean formular observaciones?	0	2	5	8	10	
<b>c) Gestión de la cadena de comercialización (10 puntos)</b>							
19	¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?	0	1	2.5	4	5	
20	¿Estimula la empresa asociaciones que permitan la optimización del negocio?	0	1	2.5	4	5	

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (100 puntos) <i>continuación</i></b>							
<b>d) Manejo de quejas y reclamos (10 puntos)</b>							
21	¿Existe en la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?	0	1	2.5	4	5	
22	¿Verifica la empresa que las quejas y reclamos de los clientes sean resueltos en forma oportuna y completa?	0	0.6	1.5	2.4	3	
23	¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas-raíz que los generaron y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?	0	0.4	1	1.6	2	
<b>e) Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes (25 puntos).</b>							
24	¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de los clientes de sus principales competidores?	0	2	5	8	10	
25	¿Verifica la empresa la validez de la información relativa a la satisfacción y lealtad de los clientes?	0	2	5	8	10	
26	¿Ha establecido la empresa la periodicidad con que determina la satisfacción y la lealtad de los clientes?	0	1	2.5	4	5	
<b>Enfoque en clientes y mercados - Total de Puntos</b>		<b>0</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	

## **DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 4: GESTIÓN DE PROCESOS**

Se entiende por proceso a la combinación de recursos, conocidos como insumos, en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para la obtención de un resultado (producto o servicio), que satisface los requisitos de un cliente externo o interno.

Este criterio examina los métodos mediante los cuales la organización identifica, opera, evalúa y mejora en forma continua sus procesos de diseño, apoyo, producción y servicio, así como los relativos a sus proveedores para asegurar la creación de valor para el cliente, el aumento de la productividad y la reducción de los costos y del tiempo necesario para realizarlos.

### **ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE PROCESOS**

Una de las características salientes del servicio de Viajes & Turismo es que el servicio se convierte en producto y es apreciado por el cliente simultáneamente con su consumo. Es decir que el viajero percibe el servicio a medida que lo utiliza. Normalmente en los servicios son numerosos las etapas y procesos que se conjugan para finalmente prestar el servicio a satisfacción del cliente. Esta característica implica que es amplia la gama de acciones y procesos que conforman la atención del viajero y, en definitiva, su mayor o menor satisfacción o insatisfacción con el servicio recibido.

Las necesidades y expectativas de los viajeros difieren, a veces notablemente, según su procedencia o motivo del viaje. En un mismo lugar, un turista local, un turista extranjero y un hombre de negocios pueden tener muy distintas necesidades y expectativas.

En el caso de la gastronomía, además de la calidad de la cocina, deben considerarse también aspectos formales o de etiqueta y de ambientación que en muchos casos forman parte de las expectativas de los viajeros.

Una vez obtenidos los requisitos de los clientes, hay que elaborar una definición del servicio a brindar que establezca sus objetivos, desarrollando y estandarizando las características de la prestación de dicho servicio. Es decir, debe determinarse exactamente qué se ofrece y cómo se va a ofrecer, para evitar que existan desviaciones a lo largo del tiempo. En Viajes & Turismo, es común que la definición del servicio se lleve a cabo mediante las normas de calidad, el manual de calidad y el manual de procedimientos.

### **PROCESOS DE DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Las propuestas de diseño deberían reflejar los requisitos clave para los productos y servicios de la empresa: además de dar respuesta a las necesidades y expectativas de los viajeros, deben considerar la capacidad de los integrantes de la cadena de valor, la dotación de colaboradores que brinda servicios, sus características y necesidades de capacitación, entre otros.

El manual de calidad, es, básicamente, “un libro en el que la empresa redacta qué es lo que va a hacer en relación con la calidad”. En él deben quedar reflejados aspectos como la política que requiere, los medios que utilizará, los compromisos que establecerá y los puntos que tendrá en cuenta. Es un documento que debe regir las actividades de la organización, pudiéndolo utilizar en cualquier momento como guía de actuación para mantener y mejorar la calidad del servicio.

Por último en el manual de procedimientos se describe como se ejecutan los diferentes procesos de la empresa en todos los ámbitos.

## **PROCESOS DE PRODUCCIÓN, SERVICIO DE APOYO**

Las normas de calidad son estándares o características objetivas, observables y controlables, que tienen relación directa con los requisitos identificados del cliente. En cada sector se pueden trazar normas que fijen los objetivos a cubrir en términos, por ejemplo de tiempo que se tarda en atender al viajero o en cumplimentar cierta documentación, aspecto de las instalaciones o del personal, presencia de desperfectos o errores, repetición de tareas, etc. El sistema de medición de la calidad del servicio se basará en dichas normas de forma que el nivel de calidad vendrá determinado tanto por las características de las normas como por su grado de cumplimiento.

El criterio también indaga acerca de la mejora continua de los procesos para lograr su mejor desempeño, no sólo en términos de una mayor calidad desde la perspectiva del cliente, sino también de un mejor rendimiento operativo y de menores costos. Las organizaciones pueden emplear una variedad de alternativas para la mejora del proceso, tales como: el intercambio de estrategias exitosas en toda la empresa, la realización de experimentos de optimización y comprobación de errores, los resultados de investigación y desarrollo, las comparaciones con otras unidades o empresas que obtienen mejores resultados de procesos equivalentes (benchmarking), el uso de tecnología alternativa, etc. Las propuestas para la mejora de los procesos incluyen el análisis de la relación costo / beneficio para evaluar cada alternativa y fijar las prioridades. En conjunto, todas estas propuestas ofrecen una amplia gama de posibilidades, incluyendo el rediseño completo de los procesos.

A partir de normas que reflejen los requisitos de clientes, la empresa puede medir el desempeño de sus procesos y determinar oportunidades de mejora. Por ejemplo, un hotel puede tener una norma que establezca que la recepción de viajeros no debe demorar más de cinco minutos. Si la medición del tiempo de recepción arroja un valor por encima del establecido, será necesario implementar un plan para reducir ese tiempo.

Los procesos de apoyo, que son aquellos que respaldan a los de prestación de servicios, deben ser coordinados e integrados para asegurar un funcionamiento eficaz y eficiente. Dichos procesos incluyen, entre otros, a los de compras, servicios financieros y contables, servicios de procesamiento de datos, gestión de las personas, asesoría legal, servicios secretariales y administrativos.

## **PROCESOS RELATIVOS A PROVEEDORES**

En cuanto a los procesos relativos a los proveedores el criterio analiza cómo la empresa evalúa, mejora y garantiza la calidad de los materiales y servicios que suministran y cómo procede para establecer formas y asociaciones innovadoras que permitan la expansión del negocio. El tema cobra cada día mayor importancia dada la tendencia actual de las organizaciones a tercerizar (outsourcing) aquellas actividades que no constituyen el objetivo principal de sus negocios. Podrían incluirse dentro de este rubro prestaciones tales como transporte, consultoría, seguridad, auditoría externa, capacitación, servicios de salud, etc.

La importancia de la evaluación de los procesos de sus proveedores y prestadores en la atención del viajero, se aprecia claramente en el caso de las agencias de viajes. Ello es así dado el carácter de intermediarios de los mismos. El agente de viajes coordina y actúa entre los prestadores y los clientes, es decir los viajeros.

*A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Gestión de Procesos**.*

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>4. GESTION DE PROCESOS (100 Puntos)</b>							
<b>a) Enfoque de la gestión de procesos (20 puntos)</b>							
27	¿Define y documenta la empresa los procesos clave?	0	2	5	8	10	
28	¿Fija la empresa responsabilidades y establece metodologías para asegurar la calidad?	0	2	5	8	10	
<b>b) Procesos de diseño de productos y servicios (20 puntos)</b>							
29	¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?	0	2	5	8	10	
30	¿Comprueba la empresa que el diseño de sus productos y servicios contempla los requisitos legales, de protección ambiental, de seguridad e higiene y salud?	0	2	5	8	10	
<b>c) Procesos de producción, servicio y de apoyo (40 puntos)</b>							
31	¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos?	0	4	10	16	20	
32	¿Asegura la empresa la calidad de sus productos, servicios y procesos a través de la aplicación de métodos de medición periódicos?	0	2	5	8	10	
33	¿Establece la empresa procedimientos para prevenir y corregir desvíos?	0	2	5	8	10	

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>4. GESTION DE PROCESOS (100 Puntos)</b> <i>continuación</i>							
<b>d) Procesos relativos a proveedores (20 puntos)</b>							
34	¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?	0	1	2.5	4	5	
35	¿Informa la empresa a sus proveedores sobre dichas mediciones para que puedan mejorar sus productos, servicios y procesos?	0	1	2.5	4	5	
36	¿Implementa la empresa programas de desarrollo de sus proveedores?	0	1	2.5	4	5	
37	¿Establece la empresa relaciones de asociación y cooperación con sus proveedores?	0	1	2.5	4	5	
<b>Gestión de Procesos - Total de Puntos</b>		<b>0</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	

## **DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 5: GESTIÓN DE LAS PERSONAS**

Este criterio examina cómo las empresas vinculadas a Viajes & Turismo promueven, alineado con sus objetivos de negocios, el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de sus colaboradores. A estos efectos se analizan el diseño de los puestos de trabajo, la selección de colaboradores, el reconocimiento y la compensación, la educación y la capacitación y los procedimientos para estimular la motivación de los colaboradores. El diseño del puesto de trabajo implica determinar las responsabilidades, la autoridad y las tareas de cada colaborador.

### **ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS Y EL TRABAJO**

El criterio analiza también el planeamiento de las personas como parte integrante del planeamiento de la organización, con el fin de asegurar un alineamiento básico de la gestión de personas con la estrategia de la empresa.

Las características de intangibilidad de los servicios turísticos crea cierta imprevisibilidad en la entrega de los mismos, que sólo puede verse morigerada a través de un alto nivel de profesionalidad de los trabajadores del sector. El significativo número de elementos intangibles, hace que cuando se produce el contacto del cliente con la organización a través del personal de contacto (recepción, mozos, azafatas, asistente de sala, etc.), el prestador del servicio deba demostrar su habilidad para satisfacer al cliente.

La evolución favorable del sistema de prestación del servicio se sustenta en la involucración total de los recursos humanos en la empresa en la que trabajan. Una actitud positiva por parte del colaborador estimula una percepción positiva por parte del cliente. Por ello, es esencial que los colaboradores de la empresa estén permanentemente motivados sintiéndose parte del negocio en el cual trabajan. Las personas que componen la empresa de Viajes & Turismo deben ser capaces de tomar decisiones por ellas mismas y de reaccionar ante cualquier situación imprevista (por ejemplo, un late check out, un cambio de habitación, un pase de cabina para un pasajero frecuente, etc.).

Las personas desempeñan un papel protagónico para la empresa turística, induciendo, si su intervención es positiva, a la satisfacción del cliente con respecto a su compra o, en caso contrario disuadiendo al huésped - viajero de repetir su experiencia. (La prolongación de una estada; la compra de una excursión adicional; la reserva anticipada cuando el huésped se está retirando del establecimiento, etc.) En cualquier caso las personas son determinantes para estructurar con éxito un sistema de servicios, que con un planteamiento adecuado, pueden significar un motivo de diferenciación y competitividad.

Las características del empleo en las empresas vinculadas a Viajes & Turismo presentan una serie de rasgos comunes que resulta vital tener en cuenta: elevado porcentaje de trabajadores a tiempo parcial, alta proporción de trabajadores temporales y ocasionales, cada vez mayor presencia de mujeres y jóvenes, menor retribución que en otras actividades económicas, mayor número de horas semanales de trabajo por colaborador, horarios y turnos de trabajos especiales; un grado de sindicalización menor que en otras actividades y una altísima rotación que no encuentra parangón a nivel mundial, entre otros aspectos.

## **EDUCACIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Las características de Viajes & Turismo, la dinámica de cambio constante requieren por parte de la empresa una revisión de la formación de las personas y una mayor valoración de la gran importancia que tiene la inversión estratégica en capital humano en la misma, por cuanto, permite lograr precios y costos competitivos, combinando innovación con sistemas organizativos. La mayor o menor calidad de la formación y el desempeño de las personas condiciona, cada vez más la productividad y competitividad del negocio turístico.

Este criterio examina los métodos a través de los cuales la empresa de Viajes & Turismo desarrolla su personal y promueve su aprendizaje, tanto en el ámbito individual, como en el de los equipos y en el de la empresa en su conjunto, para que pueda optimizar su desempeño, permitiéndole actuar con mayor independencia, tomar decisiones y desarrollar la capacidad de responder eficazmente a las exigencias cada vez más sofisticadas de los viajeros. Cabe consignar aquí, como ejemplos, el entrenamiento en el lugar, el perfeccionamiento on line, la poli funcionalidad evitando conflictos con los convenios colectivos de trabajo, el uso y conocimiento de la tecnología en tiempo real, entre otros. Resulta fundamental determinar medidas que garanticen una eficaz comunicación de todos los niveles del personal – con los propietarios – Dirección – Gerencia para crear un hábitat laboral alentador, de confianza, respeto, profesionalidad y compromiso mutuo.

## **SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS**

La empresa para medir la confianza, la profesionalidad, la autonomía en las decisiones, la calidad en el desempeño, el estímulo a las iniciativas, etc. debe promover la realización periódica de mediciones objetivas que permitan reencauzar los lineamientos, afirmar algunos criterios o reformular aquellos que han generado efectos no deseados en la búsqueda de los objetivos.

Para determinar el nivel de satisfacción de las personas, la empresa puede realizar encuestas formales y no formales, o recurrir a otras medidas y/o indicadores indirectos, adecuándolos al entorno específico (ausentismo, tasa de rotación del personal con y sin contacto con clientes, acciones gremiales, iniciación de problemas legales por parte de los colaboradores, entrevistas de egreso, etc.). El mantenimiento de entrevistas con los colaboradores que dejan la organización también contribuye al entendimiento del nivel de motivación dentro de la empresa. El criterio también analiza el modo en que la información y los datos sobre el bienestar, la satisfacción y la motivación de las personas se utilizan para desarrollar planes de mejora.

*A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Gestión de las personas**.*

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>5. GESTION DE LAS PERSONAS (100 puntos)</b>							
<b>a) Organización de las personas y del trabajo (40 puntos)</b>							
38	¿Planifica la empresa la selección de sus colaboradores?	0	2	5	8	10	
39	¿Planifica la empresa la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores para estimular su iniciativa y crecimiento?	0	2	5	8	10	
40	¿Asigna y comunica la empresa metas a cada colaborador, en forma clara e inequívoca, de modo que éste pueda autoevaluar sus logros?	0	2	5	8	10	
41	¿Reconoce y recompensa la empresa a sus colaboradores cuando logran los objetivos fijados?	0	2	5	8	10	
<b>b) Educación, capacitación y desarrollo (30 puntos)</b>							
42	¿Capacita la empresa al personal en contacto con los clientes para asegurar su adecuada atención?	0	3	7.5	12	15	
43	¿Promueve y facilita la empresa la capacitación de sus colaboradores?	0	3	7.5	12	15	
<b>c) Satisfacción de las personas (30 puntos)</b>							
44	¿Crea y mantiene la empresa un ambiente de trabajo que contribuye a la motivación del personal?	0	2	5	8	10	
45	¿Crea y mantiene la empresa un ambiente de trabajo que asegura la salud y la seguridad de su personal?	0	2	5	8	10	
46	¿Mide la empresa el resultado de las acciones implementadas para motivar a sus colaboradores y mejorar el desempeño?	0	2	5	8	10	
<b>Gestión de las personas - Total de Puntos</b>		<b>0</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	

## **DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 6: GESTIÓN DE RECURSOS**

Este criterio examina el modo en que la empresa optimiza el uso de sus recursos empleándolos eficientemente y de manera que contribuyan al crecimiento del negocio, brindando mejores resultados para sus partes interesadas.

### **GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS**

El primer factor considera el adecuado planeamiento y uso de las inversiones, del capital de trabajo y otros recursos económico financieros de forma que permitan sostener y aumentar el negocio en forma equilibrada y con visión de largo plazo. El factor apunta a la satisfacción de los propietarios o accionistas como una de las partes interesadas.

### **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE LOS CONOCIMIENTOS**

La gestión de la información y de los conocimientos tiene el propósito de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Constituyen prácticas acordes a este factor, la captura de la pericia colectiva propia desde sus fuentes internas y la adquisición de información y conocimiento de fuentes externas. Se apunta a llevar el conocimiento adecuado, en el momento oportuno, a las personas que con su aplicación mejoren el desempeño propio y el de la organización.

### **GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA, LA INFRAESTRUCTURA Y LAS ASOCIACIONES DE SOPORTE TECNOLÓGICO**

La gestión de los recursos tecnológicos y de infraestructura comienza por utilizar convenientemente los recursos disponibles, optimizando sus resultados con un adecuado mantenimiento. La infraestructura debe ser apta para el desarrollo de las actividades en un apropiado ambiente de trabajo y preservación de las personas. También debe posibilitar mostrar una imagen de excelencia de la organización.

La gestión de la información y de los conocimientos, así como la de los recursos tecnológicos, se nutren de fuentes externas tales como: adquisición de asistencia técnica, licencias, registros y patentes.

El desarrollo tecnológico implica la introducción en el mercado de productos, procesos y servicios, con ventajas innovadoras en tecnología o con nuevas aplicaciones de tecnologías ya conocidas. Las empresas de Viajes & Turismo deben aprovechar y utilizar estas innovaciones para ser competitivas dentro de un mercado en continua evolución y cada vez más especializado en el cual las distancias se han acortado y las pautas de consumo han variado

En la actualidad, favorecido por los modernos y rápidos medios de transporte, en general los viajes son de más corta duración que en épocas anteriores, y esto a pesar que algunos de los problemas a resolver se refieren justamente a dificultades de accesibilidad y conectividad entre los distintos destinos. Paralelamente con el achicamiento de los tiempos de viajes, se ha incrementado el número de los mismos, con el consiguiente aumento en el número de operaciones.

Para poder satisfacer sus nuevas necesidades las empresas tienen que recurrir a los avances tecnológicos que se produzcan en todos los campos relacionados con el contacto entre el cliente y la empresa: desde los ordenadores y el software necesarios para identificar al

segmento de demanda objetivo, hasta los servicios más innovadores y sofisticados que permitan obtener una mayor satisfacción del cliente. Todo ello genera un esfuerzo importante para las empresas de Viajes & Turismo. Así la innovación tecnológica supone un elevado desembolso económico para las empresas, pero es una inversión imprescindible para la mejora de los servicios y un aumento de su calidad.

En los últimos años, los adelantos más espectaculares se han centrado en el campo de las tecnologías de la información, facilitados por la mejora de las telecomunicaciones. En la actualidad estamos presenciando la creciente participación del comercio electrónico en el sector Viajes & Turismo. Esta presencia tendrá una tendencia creciente a medida que se producen los cambios generacionales en los consumidores, por ser una herramienta utilizada con mayor intensidad por los más jóvenes.

Las nuevas tecnologías facilitan una mayor rapidez y eficiencia en el procesamiento de la información, en su distribución y manipulación, colaborando en el aumento de rentabilidad de las empresas. Concretamente en el marco de Viajes & Turismo, la tecnología ha permitido una mayor flexibilidad a la hora de crear propuestas de viajes para segmentos específicos, facilitando la comunicación global y reforzando la cooperación y las alianzas entre las empresas. Además ha permitido mejorar las percepciones que el usuario tiene de la experiencia turística, ofreciendo la posibilidad de adaptar la oferta a sus exigencias, puesto que acelera la obtención de datos disponibles sobre las condiciones y característica en los diferentes nichos existentes en el mercado.

## **GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES**

Por último, el criterio analiza los procedimientos mediante los cuales la organización integra sus valores con el cumplimiento de su responsabilidad hacia el medio ambiente y cómo los desarrolla en su gestión. Examina cómo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios en vigencia, cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia, y participa en acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de sus habitantes

En Viajes & Turismo deben tenerse en cuenta los recursos externos a la empresa, en particular los recursos de infraestructura y los recursos naturales existentes en la comunidad en la cual la empresa opera. Es obvio que la explotación turística deberá preservar los recursos naturales del lugar, en particular para evitar la contaminación o deterioro del sitio en el cual se realizan las actividades de la empresa. Dentro de los recursos externos una empresa de transporte turístico no podrá operar si no se dispone de rutas o caminos apropiados para su desarrollo. Al igual que una empresa de cruceros requerirá del puerto en el lugar de sus operaciones, o una empresa aérea de los aeropuertos que le permitan aterrizar y operar a su flota.

En relación con los recursos externos a la empresa, los problemas medioambientales han dado lugar a una mayor conciencia ecológica por parte de la población, lo cual también condiciona la toma de decisiones en la empresa. De cara al mercado turístico, el respeto por la naturaleza es una buena estrategia que requiere ser compatibilizada con el beneficio económico y la conservación del entorno.

*A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Gestión de Recursos**.*

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>5. GESTION DE RECURSOS (60 puntos)</b>							
<b>a) Gestión de los recursos económicos y financieros (20 puntos)</b>							
47	¿Define la empresa la estrategia financiera para apoyar el logro de los objetivos?	0	2	5	8	10	
48	¿Identifica y administra la empresa los riesgos del negocio?	0	1	2.5	4	5	
49	¿Establece la empresa indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión financiera?	0	1	2.5	4	5	
<b>b) Gestión de la información y de los conocimientos (10 puntos)</b>							
50	¿Administra la empresa la adquisición, organización, retención, protección y confidencialidad de la información y del conocimiento?	0	2	5	8	10	
<b>c) Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico (15 puntos)</b>							
51	¿Desarrolla, adapta y optimiza la empresa la tecnología disponible mediante la revisión, correcto mantenimiento y mejora de los procesos?	0	2	5	8	10	
52	¿Identifica y evalúa la empresa tecnologías alternativas para apoyar y cumplimentar sus estrategias?	0	1	2.5	4	5	
<b>d) Gestión de los recursos naturales (15 puntos)</b>							
53	¿Identifica la empresa los aspectos de sus actividades que tienen impacto significativo en el medio ambiente?	0	1	2.5	4	5	
54	¿Trata y controla la empresa los impactos ambientales desde la etapa de proyecto hasta la disposición final?	0	1	2.5	4	5	
55	¿Desarrolla las acciones eficaces de conservación del medio ambiente incorporando información y tecnología que lleven al desarrollo sustentable?	0	1	2.5	4	5	
<b>Gestión de Recursos - Total de Puntos</b>		<b>0</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	

## **DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 7: RESULTADOS**

Este criterio analiza -para cada uno de los factores considerados- la tendencia de los resultados de la empresa en los últimos tres años, comparándolos con los de sus principales competidores y con los de organizaciones consideradas como modelos de excelencia en el mercado local e internacional.

### **7 A) RESULTADOS DE LA GESTIÓN CON LOS CLIENTES**

Este factor analiza los resultados obtenidos en las mediciones de satisfacción y lealtad de los distintos grupos y segmentos de clientes, la relación de dichos resultados con las estrategias y planes desarrollados en el criterio 2.b). (Planes operativos) y todo otro aspecto y procedimiento desarrollado en el criterio 3.e). (Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes).

En aquellos casos en que se realicen encuestas para medir la satisfacción y lealtad de grupos y segmentos de clientes propios y de la competencia, las mismas deberán ser efectuadas entre aquellos clientes que hubieran adquirido los productos y/o servicios comercializados por la empresa durante los 12 meses anteriores a la fecha de la encuesta, de modo que la evaluación sobre la calidad de dichos productos y/o servicios refleje la opinión actualizada de sus clientes

Finalmente, el factor examina la tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la cadena de comercialización tal como fue definida en el factor 3.c). (Gestión de la cadena de comercialización). Se considera el éxito de las estrategias y planes de acción formulados para su desarrollo y el modo en que han contribuido a lograr los objetivos de la empresa.

### **7 B) RESULTADOS DE PARTICIPACION DE MERCADO**

Este factor examina la tendencia del nivel de participación de mercado para sus distintos productos y servicios, clasificados por grupos y segmentos de clientes, regiones geográficas, etc.

### **7 C) RESULTADOS ECONÓMICO FINANCIEROS**

Este factor analiza los resultados de la empresa considerando la composición y relaciones entre los elementos que integran su Balance Patrimonial, su Cuadro de Pérdidas y Ganancias y la solidez de la estrategia financiera que se desprende de su Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

### **7 D) RESULTADOS OPERATIVOS**

Este factor examina la evolución de los resultados de la calidad de los procesos, productos y servicios de la empresa, comparándolos con los parámetros fijados como estándares para la empresa y para el conjunto de la industria de Viajes & Turismo.

Las medidas o indicadores bajo análisis se refieren a los niveles de productividad alcanzados, expresados en términos de volúmenes de prestación de servicios por unidad representativa de la actividad (hora-hombre, jornada de trabajo, inversión realizada, etc.). Asimismo se incluyen aquellos indicadores referidos a la reducción de los costos y los tiempos necesarios para ejecutar los procesos.

#### **7 E) RESULTADOS RELATIVOS A PROVEEDORES**

Este factor examina la tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la calidad de los proveedores y subcontratistas de la empresa. Se considerará el éxito de las estrategias y planes de acción formulados para su desarrollo y el modo en que los proveedores y subcontratistas han contribuido a lograr los objetivos de la empresa.

#### **7 F) RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS**

Este factor analiza los resultados vinculados a la organización y gestión de las personas, los logros de los procesos de selección, educación, capacitación y desarrollo y los niveles de satisfacción.

Se privilegia la presentación de medidas directamente relacionadas con estos aspectos, provenientes de encuestas realizadas entre el personal (permanente y temporario) siguiendo metodologías que garanticen la integridad, confiabilidad y representatividad de los resultados. También pueden considerarse indicadores tales como la eficacia de la capacitación, la rotación del personal, los niveles de ausentismo y los accidentes de trabajo, entre otros.

#### **7 G) RESULTADOS DE LAS ACCIONES RELATIVAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Este factor examina la tendencia de las mediciones e indicadores de las acciones mediante las cuales la organización asume su responsabilidad con la comunidad.

Se consideran indicadores representativos de las acciones tendientes a la difusión de los principios de la calidad en la comunidad y al establecimiento de niveles de calidad superiores a los existentes en el mercado. También se tienen en cuenta los recursos destinados por la empresa para el sostenimiento de actividades educativas, sanitarias, culturales, recreativas y, en general, para la mejora de la calidad de vida de la comunidad.

Además examina la tendencia de los resultados de las acciones tomadas por la organización en materia de protección del medio ambiente y su compromiso con los conceptos de eco-eficiencia y desarrollo sustentable. A modo de ejemplo, se pueden considerar indicadores como la reducción de la intensidad en el uso de la energía y de las emisiones tóxicas.

*A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Resultados**.*

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		Nulos o desfavorables	Mínimos	Parciales	Significativos	Nivel de excelencia	
<b>7. RESULTADOS (450 puntos)</b> Para cada uno de los aspectos a medir, se debe contar con la siguiente información: a) Los resultados de los últimos 3 años de la empresa. b) Los resultados de los últimos 3 años de sus principales competidores y de empresas consideradas como modelo local o internacional, y los objetivos internos a fines de comparación.							
<b>a) Resultados de la gestión con los clientes (100 puntos)</b>							
56	¿Cómo son los resultados de los indicadores de satisfacción y lealtad considerando al total de los clientes?	0	8	20	32	40	
57	¿Cómo son los resultados de los indicadores de satisfacción y lealtad de cada uno de los mercados y segmentos de clientes?	0	6	15	24	30	
58	¿Cómo son los resultados de los indicadores de quejas y reclamos considerando el total de los clientes?	0	6	15	24	30	
<b>b) Resultados de participación de mercado (50 puntos)</b>							
59	¿Cómo son los resultados de los indicadores de participación considerando el total del mercado?	0	5	12.5	20	25	
60	¿Cómo son los resultados de los indicadores de participación de mercado para cada uno de los mercados y segmentos de clientes?	0	5	12.5	20	25	
<b>c) Resultados económico financieros (80 puntos)</b>							
61	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución de las ventas?	0	6	15	24	30	
62	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución de las ganancias?	0	6	15	24	30	
63	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución del patrimonio?	0	4	10	16	20	

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		Nulos o desfavorables	Mínimos	Parciales	Significativos	Nivel de excelencia	
<b>7. RESULTADOS (450 puntos) <i>continuación</i></b>							
<b>d) Resultados operativos (50 puntos)</b>							
64	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los estándares e indicadores de calidad de los productos y servicios y procesos clave?	0	6	15	24	30	
65	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los estándares e indicadores de calidad de los procesos de apoyo?	0	4	10	16	20	
<b>e) Resultados relativos a proveedores (30 puntos)</b>							
66	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los estándares e indicadores de calidad de los proveedores clave?	0	6	15	24	30	
<b>f) Resultados de la gestión de las personas (90 puntos)</b>							
67	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los factores clave de satisfacción y motivación de los colaboradores?	0	18	45	72	90	
<b>g) Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social (50 puntos)</b>							
68	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad?	0	4	10	16	20	
69	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para promover los principios de la excelencia en la comunidad?	0	2	5	8	10	
70	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para preservar y mejorar el medio ambiente?	0	4	10	16	20	
<b>Resultados - Total de Puntos</b>		<b>0</b>	<b>90</b>	<b>225</b>	<b>360</b>	<b>450</b>	

### III.4 – EL CUESTIONARIO – RESULTADOS TOTALES

COMPONENTE / CRITERIO	Respuestas y puntaje asignado (Sección III. 3)					Puntaje de su empresa
	0	22	55	88	110	
<b>COMPONENTE / CRITERIO: 1. Liderazgo</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>88</b>	<b>110</b>	
a) Dirección estratégica	0	10	25	40	50	
b) Compromiso	0	6	15	24	30	
c) Responsabilidad social	0	6	15	24	30	
<b>CRITERIO: 2. Planeamiento estratégico</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>64</b>	<b>80</b>	
a) Desarrollo de la estrategia	0	10	25	40	50	
b) Planes operativos	0	6	15	24	30	
<b>CRITERIO: 3. Enfoque en clientes y mercados</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	
a) Conocimiento de clientes y mercados	0	6	15	24	30	
b) Gestión de las relaciones con los clientes	0	5	12.5	20	25	
c) Gestión de la cadena de comercialización	0	2	5	8	10	
d) Manejo de quejas y reclamos	0	2	5	8	10	
e) Determinación de la satisfacción y lealtad	0	5	12.5	20	25	
<b>CRITERIO: 4. Gestión de procesos</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	
a) Enfoque de la gestión de procesos	0	4	10	16	20	
b) Procesos de diseño de productos y servicios	0	4	10	16	20	
c) Procesos de producción, servicio y de apoyo	0	8	20	32	40	
d) Procesos relativos a proveedores	0	4	10	16	20	
<b>CRITERIO: 5. Gestión de las personas</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	
a) Organización de las personas y del trabajo	0	8	20	32	40	
b) Educación, capacitación y desarrollo	0	6	15	24	30	
c) Satisfacción de las personas	0	6	15	24	30	
<b>CRITERIO: 6. Gestión de recursos</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	
a) Gestión de los recursos económicos y financieros.	0	4	10	16	20	
b) Gestión de la información y de los conocimientos	0	2	5	8	10	
c) Gestión de la tecnología, la infraestructura	0	3	7.5	12	15	
d) Gestión de los recursos naturales	0	3	7.5	12	15	
<b>COMPONENTE: Sistema de gestión</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>220</b>	<b>352</b>	<b>440</b>	
<b>COMPONENTE / CRITERIO: 7. Resultados</b>	<b>0</b>	<b>90</b>	<b>225</b>	<b>360</b>	<b>450</b>	
a) Resultados de la gestión con los clientes	0	20	50	80	100	
b) Resultados de participación de mercado	0	10	25	40	50	
c) Resultados económico financieros	0	16	40	64	80	
d) Resultados operativos	0	10	25	40	50	
e) Resultados relativos a proveedores	0	6	15	24	30	
f) Resultados de la gestión de las personas	0	18	45	72	90	
g) Resultados de responsabilidad social	0	10	25	40	50	
<b>TOTAL DEL CUESTIONARIO</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>500</b>	<b>800</b>	<b>1000</b>	

**SECCIÓN IV**  
**EL GLOSARIO**

### **Alineamiento**

“Coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la compañía”. (Bases del PNC Edición 1999).

### **Ambiente de trabajo**

“Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica)” (Norma ISO 9000:2000).

### **Amenazas**

“Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una empresa”. (Hermida y Serra - Administración Estratégica).

### **Asistencia técnica**

Proceso mediante el cual se acompaña a una persona física o jurídica para que logre los medios para alcanzar sus objetivos.

### **Benchmarking**

“Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresarial al que pertenece la empresa” (Bases Premio Malcolm Baldrige).

### **Cadena de valor**

“La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.”El papel fundamental de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva.“La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades de las mismas”. (Michael Porter).

### **Calidad**

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Capacitación**

“Adquisición por parte del personal de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que cada colaborador esté en condiciones de realizar su tarea con la mayor eficiencia”. Se incluyen en este concepto los conocimientos sobre métodos para la mejora continua de la calidad en los procesos, desarrollo del potencial para el liderazgo, administración de proyectos, trabajo en equipo, técnicas para la solución de problemas, búsqueda, interpretación y uso de datos e información, métodos para la eliminación de defectos y reducción de los tiempos de

respuesta, conocimientos funcionales específicos para el logro de los objetivos fijados por la empresa. (Bases del PNC Edición 1999).

Proceso por el cual se busca lograr, en un destinatario, la aptitud y la disposición para comprender bien las cosas que desea o debe ejecutar.

#### **Charter in / out**

Vehículo reservado especialmente para traslados desde / hasta, por ejemplo, un destino o una localidad. (Norma IRAM 30.400)

#### **Check in / out**

Proceso de ingreso / egreso de viajeros, por ejemplo a un hotel, un servicio aéreo.

#### **City tour**

Visitas guiadas en localidades (Norma IRAM 30.400)

#### **Cluster**

Agrupación de atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios y organización turística concentrados en un ámbito geográfico bien delimitado.

#### **Colaborador**

Dentro de la industria de Viajes & Turismo, llamar a un empleado *colaborador*, encierra sentido y contenido. En la cadena de valor en una empresa prestadora de servicios, cada colaborador desempeña un rol protagónico en la satisfacción del cliente.

#### **Comensal:**

Denominación que se le da a un cliente cuando está consumiendo en un restaurante.

#### **Competitividad:**

Capacidad de una industria –o de una actividad– de alcanzar sus objetivos de forma superior al promedio del sector de referencia.

#### **Defecto**

“Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

La distinción entre los conceptos defecto y no conformidad es importante por sus connotaciones legales, particularmente aquellas asociadas a la responsabilidad legal de los productos puestos en circulación. Consecuentemente, el término “defecto” debería utilizarse con extrema precaución. El uso previsto tal y como lo prevé el cliente podría estar afectado por la naturaleza de la información proporcionada por el proveedor, como por ejemplo, las instrucciones de funcionamiento o de mantenimiento”. (Norma ISO 9000:2000).

#### **Demanda turística**

Está constituida por el conjunto de consumidores –o posibles consumidores– de bienes y servicios turísticos.

#### **Desarrollo sustentable**

El proceso que permite el desarrollo sin degradar o agotar los recursos que hacen posible el mismo desarrollo.

Comprende la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción con impactos mínimos y controlados en el medio ambiente, así como las acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.

### **Destino turístico**

País, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes y que tiene como su principal objetivo la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los visitantes - turistas.

### **Diferenciación**

Consiste en desarrollar productos, servicios o experiencias con cualidades distintivas importantes para que sean percibidas como algo único por el consumidor.

### **Dirección estratégica**

“Examina cómo las más altas autoridades de la empresa crean la cultura organizacional y el sistema de liderazgo mediante el establecimiento y alineamiento de valores, visión, misión y objetivos”. (Bases del PNC Edición 1999).

### **Eco-eficiencia**

Aprovechamiento óptimo de la energía y los recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable.

### **Ecosistema**

Elementos vivos y no vivos, orgánicos e inorgánicos, que mantienen una relación de interdependencia continua y estable para formar un todo unificado que realiza intercambios de materia y energía, interna y externamente.

Se considera como la unidad ecológica. El conjunto de todos los ecosistemas del planeta forma la biosfera, o sea, la parte del planeta que abriga la vida.

### **Educación**

“Sensibilización del personal respecto a los valores, principios y criterios que definen la cultura que la organización ha adoptado como propia”. (Bases del PNC Edición 1999).

### **Eficacia**

“Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Eficacia**

“Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados Planificados”. (Norma ISO 9000: 2000).

### **Eficiencia**

“Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. (Norma ISO 9000: 2000).

### **Enfoque preventivo**

“Enfoque que impide la ocurrencia de problemas a través de acciones planificadas”. Dice James Harrington: “Prevención no es evitar la recurrencia de problemas; es evitar la ocurrencia de problemas desde el primer momento”. (Pall - Quality Process Management).

### **Especialización:**

Implica concentrarse en satisfacer las necesidades de un segmento específico de usuarios o consumidores, ofertando una adecuada gama de productos o servicios especializados.

### **Estrategia**

“Plan general e integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la empresa se consigan”. (Hampton- Administración).

### **Excelencia**

“La excelencia puede definirse como un ideal; un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua de la calidad”. (Bases del PNC Edición 1999).

### **Experiencia turística**

Conjunto de eventos memorables que alguien escenifica para cautivar o entretener a un turista, visitante, comensal, huésped, etc.

### **Formación**

Proceso en el cual se busca lograr en su destinatario, la habilidad para hacer bien las cosas.

### **Gestión**

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Gestión de la Calidad**

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Gestión de procesos**

“Conjunto de actividades mediante las cuales la empresa identifica, opera, evalúa, asegura y mejora en forma continua sus procesos”. (Bases del PNC Edición 1999).

### **Huésped:**

Persona que pernocta, por lo menos una noche en un alojamiento turístico (hotel, apart hotel, motel, bungalow, etc.).

### **Indicador**

“Mediciones indirectas del desempeño de los procesos, productos y servicios (por ejemplo, la cantidad de quejas y reclamos recibidos se suele utilizar para determinar la insatisfacción de los clientes, pero no es una medición directa de la misma) o cuando la medición de un aspecto se toma para inferir el valor de otro (por ejemplo, cuando de una disminución en los índices de rotación del personal se infiere un aumento en la satisfacción del mismo)”. (Bases del PNC Edición 1999).

### **Innovación**

“Realización de cambios apropiados para mejorar productos, servicios y/o procesos y para generar valor para las diferentes partes interesadas. Innovación implica la adopción de una idea, proceso, tecnología, o producto que es novedoso en sí mismo o para la aplicación propuesta”. (Bases Premio Malcolm Baldrige).

### **ISO**

“Sigla de International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). Está constituida por los institutos de normalización de alrededor de 140 países, participando sólo uno por cada país. Ha publicado unas 13.000 normas técnicas de aplicación voluntaria, como resultado de las actividades que desarrolla”.  
(www.ISO.ch - ¿Qué es ISO?).

### **Mediciones**

“Información numérica que cuantifica el desempeño de los procesos, productos y servicios”.  
(Bases del PNC Edición 1999).

### **Mejora de la Calidad**

“Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.  
Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Método**

“Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado”.  
(Hachette Castell)

### **Metodología de avanzada**

“Metodología innovadora que utilizan empresas excelentes de nuestro país o del resto del mundo”. (Bases del PNC Edición 1999)

### **Misión**

“Ramo de negocio al que la empresa se dedica, definido por el producto o servicios que la empresa comercializa”. La misión establece el propósito de la empresa, el valor que la misma provee a sus clientes a través de sus productos o servicios. En conjunto, los componentes de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio? (Kouzes y Posner - The Leadership Challenge).

### **Modelo de excelencia**

“Aquellas empresas a las que se reconoce, a nivel internacional, por haber logrado importantes avances en su camino hacia la excelencia”. (Bases del PNC Edición 1999).

### **No conformidad**

“Incumplimiento de un requisito”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Norma IRAM 30400**

Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos. Provee lineamientos para comprender la norma ISO 9001:2000 en el ámbito de las organizaciones que prestan servicios turísticos, atendiendo sus particularidades y su amplia gama de prestaciones.

### **Normas ISO 9000**

“Familia de normas que asisten a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda empresa que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación; su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Normas ISO 14000**

“Familia de normas destinadas a proveer a las organizaciones, de los elementos de un sistema de gestión ambiental eficaz que pueda ser integrado con otros sistemas de gestión, para ayudarles a conseguir sus metas ambientales y económicas.

La Norma ISO 14001 especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión ambiental, para permitir que cada empresa formule su política y sus objetivos teniendo en cuenta los requisitos legales y la información relativa a los impactos ambientales significativos.

La Norma ISO 14004 provee directivas para el desarrollo y la implementación de sistemas de gestión ambiental y sus principios, y su coordinación con otros sistemas de gestión”. (Normas ISO 14001).

### **Objetivos**

“Fines que trata de alcanzar la empresa a través de su misión”. (Hampton - Administración).

### **Oferta turística**

Conjunto de productos, servicios y experiencias puestos a disposición del cliente (visitante, huésped, comensal, congresista, etc.) en un destino determinado para su disfrute y consumo.

### **Oportunidades**

“Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una empresa en forma significativa”. (Hermida y Serra - Administración Estratégica).

### **Parte interesada**

“Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización” (Norma ISO 9000:2000).

“Las partes interesadas de las organizaciones incluyen:

- clientes y usuarios finales,
- personal de la empresa,
- dueños / inversores (tales como accionistas, individuos o grupos, incluyendo el sector público, que tienen un interés específico en la empresa),
- proveedores y aliados de negocios, y
- la sociedad en términos de la comunidad y el público afectado por la organización o sus productos.” (Norma ISO 9004:2000).

### **Plan**

“Fijación de un curso de acción definido que tiene como propósito alcanzar un objetivo o meta previstos, siguiendo un empleo de los medios determinados, en un tiempo y a un costo establecido”. (Norma IRAM 34517).

### **Procedimiento**

“Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse “documento de procedimiento”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Proceso**

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Proceso clave**

“Procesos que tienen un alto impacto en el cliente o en el negocio”. Los procesos identificados como clave por la empresa son los relacionados con la satisfacción del cliente, la competitividad o el logro de los objetivos estratégicos. (Harrington - Business Process Improvement).

### **Procesos de apoyo**

“Aquellos que respaldan a los procesos de producción y distribución de los productos y servicios que constituyen la actividad de la empresa”. Dependen fundamentalmente de requisitos internos y deben ser coordinados e integrados para asegurar un funcionamiento eficaz y eficiente. Dichos procesos incluyen, entre otros, los de investigación y desarrollo, ventas, comercialización, relaciones públicas, compras, los servicios financieros y contables, servicios de procesamiento de datos, gestión las personas, asesoría legal, servicios secretariales y administrativos. (Bases del PNC Edición 1999).

### **Propietario/Gerente**

“Los dueños, accionistas, inversores o quienes representan el máximo nivel de autoridad y responsabilidad de la empresa y a quienes dependen directamente de ellos”.

### **Recurso no renovable**

Es un recurso que el hombre no puede reproducir o fabricar, como por ejemplo el petróleo y el agua.

### **Recurso renovable**

Es un recurso que puede ser reproducido o fabricado como la madera.

El valor creado para la sociedad puede incluir aspectos tales como los efectos de la reducción del impacto ambiental, las mejoras logradas en la eco-eficiencia y la recuperación de ecosistemas. La contribución al desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad y todo otro beneficio cualitativo y cuantitativo para la comunidad derivado de la gestión empresarial.

### **Registro**

“Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Los registros pueden utilizarse, por ejemplo, para documentar la trazabilidad y para proporcionar evidencia de verificaciones, acciones preventivas y acciones correctivas. En general, los registros no necesitan estar sujetos a control del estado de revisión”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Requisito**

“Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

“Generalmente implícita” significa que es habitual o una práctica común para la empresa, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente.

Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo, en un documento.

Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Responsabilidad social de la empresa**

“Compromiso de la empresa para elevar la calidad de vida de la comunidad en la que desarrolla sus operaciones”. (Bases del PNC Edición 1999).

### **Segmento de mercado**

“Conjunto homogéneo de clientes agrupado en base a una o varias variables” (Ortega Martínez - La Dirección de Marketing).

### **Sistema**

“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Sistema de gestión**

“Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Un sistema de gestión de una empresa podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Sistema de gestión de la calidad**

“Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. (Norma ISO 9000:2000).

### **Sistema de liderazgo**

“Conjunto de métodos y procedimientos mediante los cuales los propietarios/gerentes establecen y difunden los valores que guiarán el accionar de la empresa, verifican cómo se los practica en la gestión cotidiana, definen su visión, misión y objetivos, toman sus decisiones en concordancia con ellos, procuran la mejora continua de todos los procesos, estimulan la creatividad y la iniciativa de todo el personal y fomentan el aprendizaje permanente de todos los miembros de la empresa”. (Bases del PNC Edición 1999)

### **Sistemático**

“Enfoques repetitivos que usan datos e información en forma tal de hacer factible mejoras y aprendizajes. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si generan oportunidades para evaluar y aprender, permitiendo de este modo el logro de beneficios en términos de madurez”. (Bases Premio Malcolm Baldrige).

### **Turismo**

Comprende todas las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios u otros. (OMT – Organización Mundial de Turismo).

### **Valor agregado del destino**

Las ventajas competitivas en el Sector Turismo vienen determinadas por aquellos elementos incorporados (valor agregado) al destino turístico. La educación y formación específicas para la actividad turística, una mejora de los canales y medios de información del destino, el esfuerzo permanente por introducir innovaciones, etc. son las grandes líneas de actuación que permiten mejorar la competitividad en el momento actual.

### **Viajero**

"Cualquier persona que viaje entre dos o más países o entre dos o más localidades del país de su residencia habitual" (OMT – Organización Mundial de Turismo). Las organizaciones vinculadas al turismo han coincidido en diferenciar entre el *turista* ("pasajero que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado") y *excursionista* ("visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado").

## **Viajes & Turismo**

El Consejo Mundial de Viajes & Turismo lo ha definido como “Una colección de productos (duraderos y no duraderos, de consumo y de capital) y de servicios (actividades) que van desde las tarifas aerocomerciales y de cruceros, hasta el alojamiento, comidas en restaurantes, ocio, recuerdos y regalos, servicios de migración y aparcamiento, vehículos y automóviles de recreación, fabricación de aeronaves y desarrollo de complejos”.

### **Visión**

“Imagen ideal de empresa hacia la cual desea evolucionar una organización”. Los elementos característicos de la visión son: es una imagen futura; tiene la connotación de un ideal (excelencia); es posible de alcanzar; tiene poder inspirador; la formulan los propietarios/gerentes pero es compartida por toda la empresa; se la expresa en términos cualitativos; es la única, la elegida entre otras alternativas posibles. (Kouzes y Posner - The Leadership Challenge).

### **Visitantes**

“Todos los tipos de viajeros relacionados con el turismo” (OMT – Organización Mundial de Turismo).

### **Yield management**

Proceso que consiste en aplicar diferentes tipos de tarifas según sea el tipo de demanda en cuestión, atendiendo a sus características y comportamiento, con el objetivo de maximizar las tarifas cuando la demanda excede la oferta o maximizar la ocupación cuando la oferta excede la demanda.

**SECCIÓN V**  
**PALABRAS FINALES**

**AL LLEGAR A ESTA SECCIÓN, UD. YA HABRÁ UTILIZADO LA GUÍA Y COMPLETADO EL CUESTIONARIO.**

*Como destinatario de este trabajo, sólo Ud. puede decir si hemos logrado nuestro objetivo: Que la Guía resulte un instrumento útil para quienes lideran pequeñas y medianas empresas del sector Viajes & Turismo, ayudándolos a medir el nivel de calidad de sus organizaciones, a detectar sus fortalezas y aspectos a mejorar y a desarrollar pautas de comparación con sus principales competidores o con empresas consideradas como modelo a nivel local e internacional.*

*Esperamos también que la utilización frecuente de la Guía los ayude a evaluar la eficacia de las mejoras que implementen y les permita lograr mayor competitividad.*

*Comprometidos con la filosofía de la mejora continua, mucho agradeceremos a todos los usuarios de esta Guía nos hagan llegar su opinión sobre la misma y sus comentarios y sugerencias para perfeccionar este trabajo. Rogamos dirigirse a:*

**CÁMARA ARGENTINA DE TURISMO**

**Guía para una Gestión de Excelencia / Empresas de Viajes & Turismo**

Piedras 383 7º Piso, Ciudad de Buenos Aires

Tel. Fax.: 4331-7777

E-mail: [info@camaraargturismo.org.ar](mailto:info@camaraargturismo.org.ar)

**FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD**

**Guía para una Gestión de Excelencia / Empresas de Viajes & Turismo**

Leandro N. Alem 693 – 4º – (C 1001 AAB) Buenos Aires

Tel. Fax: 4313-8335 / 8634 / 8953

E-mail: [fpnc@fpnc.org.ar](mailto:fpnc@fpnc.org.ar)