

**FACTORES CRÍTICOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO: 2015 EN
LAS AGENCIAS DE VIAJES EN BOGOTÁ**

NOHORA HURTADO GÓMEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTRATEGIA EN
SEGURIDAD
BOGOTÁ
VIII SEMESTRE - 2018**

CONTENIDO

CONTENIDO.....	2
RESUMEN.....	32
INTRODUCCIÓN.....	54
FACTORES CRÍTICOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001: 2015 EN UNA AGENCIA DE VIAJES EN BOGOTÁ	87
CONCLUSIONES.....	30
REFERENCIAS	32

RESUMEN

Los recientes acontecimientos que han señalado a Bogotá como destino turístico importante para la economía nacional ha significado una buena noticia en la cual todos los actores del sector han desarrollado su labor para que uno de las ciudades más importantes de América Latina se vea catalogada como lo que debe ser, un atractivo de primer orden para visitarlo dada su importancia cultural e histórica (Ospina, 2018).

Si bien es cierto que desde los estamentos gubernamentales se han planteado y diseñado estrategias para que la Atenas Suramericana sea considerada como una fuente de ingresos para el turismo nacional, los hechos parecen indicar que existen factores que impiden que la transparencia y la calidad en el Sistema de Gestión diseñado para ello están afectando la competitividad para quienes lo integran. (Noguera, 2014).

El presente ensayo pretende recoger la posición de la autora con respecto a la forma en la cual los mencionados integrantes del sector turístico de la capital colombiana vienen aplicando los procesos de implementación de la Norma ISO 9001: 2015 en aspectos como atención al cliente, procesos de selección personal calificado y competente, políticas de calidad y valores corporativos, entre otros

Se ha planteado como objetivo principal diagnosticar los factores críticos que eventualmente pueden existir y que impiden la aplicación de la mencionada Norma, así como de manera secundaria diagnosticar las posibles causas de su origen, identificar las variables de calidad percibidas por los usuarios y reseñar el nivel de cumplimiento que los integrantes del sector turístico local tienen con respecto a la implementación de la Norma ISO 9001: 2015

ABSTRACT

The recent events that have pointed to Bogotá as an important tourist destination for the national economy have meant good news in which all the players in the sector have developed their work so that one of the most important cities in Latin America is cataloged as what it must be, an attraction of first order to visit it given its cultural and historical importance (Ospina, 2018).

Although it is true that from the governmental bodies strategies have been proposed and designed for the South American Athens to be considered as a source of income for national tourism, the facts seem to indicate that there are factors that prevent transparency and quality in the System Management designed for it are affecting competitiveness for those who integrate it. (Noguera, 2014).

The present essay aims to capture the position of the author with respect to the way in which the aforementioned members of the tourism sector of the Colombian capital have been applying the implementation processes of ISO 9001: 2015 in aspects such as customer service, processes of qualified and competent personal selection, quality policies and corporate values, among others

The main objective has been to diagnose the critical factors that may eventually exist that prevent the application of the aforementioned Standard, as well as secondarily diagnose the possible causes of its origin, identify the quality variables perceived by users and outline the level of compliance that the members of the local tourism sector have with respect to the implementation of ISO 9001: 2015

INTRODUCCIÓN

El sector turístico en Colombia ha evidenciado un crecimiento importante en los últimos años a tal punto que ha adquirido un protagonismo vital para lograr recursos que financien muchos de los proyectos no sólo de su área, sino que también aportes al Producto Interno Bruto lo que ya es considerado como un hecho destacado para la economía nacional (Barrera, 2004).

Es por lo anterior que las empresas del área mencionada han diseñado estrategias para lograr calidad y competitividad, dos factores que son tenidos en cuenta para lograr una mayor inserción en el contexto nacional e internacional, y para ello han acudido a la Norma ISO 9001:2015, la cual certifica la idoneidad y la real capacidad que tienen para desarrollar este servicio. (Mincomercio, 2003).

Sin embargo, en el desarrollo de los procesos de Gestión de Calidad en las agencias de viaje han olvidado un factor importante: el análisis de riesgos, considerado el paso más importante para realizar la identificación de los problemas que puedan surgir en la empresa, y que pueden estar generando los factores críticos que impiden que la Norma técnica implicada se aplique efectivamente. (ANATO, 2017)

Los antecedentes indican que el método que se venía utilizando –Modos de Análisis y Efectos, AMFE- y que se generó desde ISO 9001:2008 y que servía para evaluar los procesos de diseño de un producto o servicio ha desaparecido en las agencias de viaje, originando los problemas que actualmente enfrentan ellas con relación al análisis de riesgos.

Las agencias de viajes colombianas han intentado aplicar en sus procesos empresariales la Norma ISO 9001:2015 desde los contextos en los cuales les permita llegar a un nivel de competitividad y desempeño que las ubiquen en los primeros lugares de importancia en su segmento mercado, en cuanto a la calidad y gestión que tienen por desarrollar para lograr el nivel idóneo antes mencionado.

A pesar de lo anterior, los registros de ANATO indican que tan solo dos agencias – Gema Tours y Aviatur- han logrado conquistar la Certificación de la Norma en estudio, ya que lo han conseguido a través de organizaciones internacionales como Bureau Veritas, a pesar de existir en el contexto local el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC. (ANATO, 2017)

En consecuencia es de suma importancia afirmar que los procesos de gestión de riesgos enfocados desde esta perspectiva en las agencias de viaje han pasado por alto en los respectivos análisis los indicadores que sin embargo se han convertido en factores críticos, debido a la falta de fortalecimiento de la aplicación de la Norma que al momento de implementarla ha generado dudas en varios aspectos a la hora de su implementación.

Así mismo en la actualidad y a pesar que Colombia ha determinado darle importancia al sector turístico en todas sus modalidades –terrestre, aéreo, marítimo- incluso aprovechando la celebración de eventos folclóricos además de implementar el Ecoturismo, no ha tenido un gran impacto con respecto a la capacidad de atención y gestión en este aspecto, “dado a la ausencia de competitividad entre las agencias al momento de aplicar Norma Técnica”. (ANATO, 2017)

Se quiere en este ensayo demostrar cuáles son los factores críticos que impiden la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en las agencias de viaje colombianas y si se definen desde el análisis de riesgos sus eventuales amenazas y debilidades.

FACTORES CRÍTICOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001: 2015 EN UNA AGENCIA DE VIAJES EN BOGOTÁ

Mediante la Política de Competitividad Turística propuesta por el Gobierno colombiano mediante el Documento CONPES 3397, se pretende instaurar programas de mejoramiento y excelencia de la Calidad en el ramo de acuerdo con las Normas Técnicas impulsadas las Unidades de Normalización, las cuales se han querido asegurar de un buen desarrollo en este aspecto.

Por tanto en materia como las Reservas en Agencias de Viajes, Atención al Cliente y Diseño de Paquetes Turísticos son las más recurrentes en materia de certificación para ellas, dada la cantidad de clientes que han generado su crecimiento y el volumen inusitado que ha alcanzado el país en sus diferentes regiones como destino turístico para los colombianos y los extranjeros.

Por consiguiente para las agencias de viajes en la ciudad de Bogotá y a nivel nacional tienen mayor importancia las (NTS) Normas Técnicas Sectoriales, debido a que estas abren caminos dirigidos al mejoramiento de la competitividad y calidad en el sector.

Ahora bien, con respecto a las Norma técnica sectorial para las agencias de viajes es importante temas como el de reservas en las agencias, donde cabe destacar que se establece los requerimientos mínimos para la prestación del servicio, también la atención del cliente debido a que las agencias deben garantizar una adecuada atención en la prestación de servicio en las agencias de viajes. (Turismo, 2016)

Por este motivo las agencias tienen como base fundamental el satisfacer las necesidades de los clientes y lograr consolidarse con altos estándares de calidad, las

agencias de viaje colombianas conocen cual es el fundamento de su negocio, el sector en el cual se desenvuelven y por qué han desarrollado políticas de calidad para lograr obtener certificación y competitividad para liderar el exigente mercado.

Tomando el caso de TURISMO POR COLOMBIA, una de las agencias que se ha destacado por estar a la vanguardia en el tema, es claro que tiene plenamente identificados los procesos que debe elaborar para cumplir con el postulado de excelencia en calidad que se exige a través de la Norma Técnica ISO 9001:2015, además de ser la primera agencia de viaje colombiana en certificarse, la cual se considera una herramienta fundamental en el proceso. (Orozco, 2010)

Por ende en la siguiente figura se exponen procesos claves para reconocer los factores críticos de importancia en la agencia de viajes turismo por Colombia, la cual en su trayectoria cuenta con una gestión de procesos netamente estructurada.



FIGURA 1. MAPA DE PROCESOS AGENCIA DE VIAJES TURISMO POR COLOMBIA. FUENTE: ZULUAGA, 2016.

El mapa de procesos es un conjunto de actividades y recursos relacionados en la agencia de viajes, aportando un valor añadido para el cliente o usuario, relacionando el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como una herramienta de aprendizaje dentro de la misma.

Inicialmente se tiene en cuenta los requerimientos del cliente, es decir desde el aspecto misional además de considerar las necesidades y expectativas de los mismos, dividiéndose en procesos de direccionamiento; Para el caso de gestión gerencial se tiene como objetivo guiar el camino hacia las metas fijadas, con respecto a la gestión de calidad debe considerarse la planificación, formación y control del desarrollo del sistema incluyendo la política de calidad direccionada hacia el planteamiento, control y mejora de la calidad.

Cabe destacar que para procesos operativos la gestión comercial logra abrir un espacio en el mundo exterior para la organización, ocupándose de problemas fundamentales como: La satisfacción del cliente, participación y aumento en el mercado, entre otras responsabilidades.

Finalmente están los procesos de apoyo los cuales proporcionan medios o recursos para que dichos procesos se puedan llevar a cabo, lo cual sirve de apoyo para soportar actividades de vital importancia como: compras, mantenimiento, recursos humanos, sistemas de información, entre otros, así mismo se genera un elemento de salida o resultado el cual indica la satisfacción al cliente.

La mayoría de agencias de viaje colombianas, tienen claro que el cliente es el factor importante en todos sus procesos, "ya que conseguir una excelente atención al cliente origina ventajas frente a la competencia, generando beneficios como: compromiso entre

la empresa y el cliente a mediano y largo plazo, además de alargar la vía comercial para asegurar la rentabilidad y retorno de clientes”. (GROUP, 2018)

El modelo destacado del sistema de gestión de calidad planteado gracias a Turismo por Colombia donde se “diagnosticó el nivel de cumplimiento de la normatividad vigente de los procesos actuales de la empresa, e identifico las variables de calidad percibidas por los usuarios de la organización” se conserva en otras agencias de viaje que, incluso, como lo demuestra el cuadro siguiente han definido los requisitos del cliente para lograr una atención de primera mano y excelente calidad, dado que es el referente que mueve no sólo la industria turística, sino que además lo hace con los diversos actores de empresas relacionadas, por ejemplo la industria aeronáutica. (Orozco, 2010)

REQUISITO	ACTIVIDAD
Asesoría	Asistencia y apoyo necesarios para garantizar la utilización de los productos y/o servicios.
Calidad	Exceder las expectativas del cliente con la prestación de servicios y productos ofrecidos.
Confiabilidad	Claridad y confidencialidad en la información que se le suministre al cliente
Oportuno	Entrega y prestación del servicio en el momento solicitado por el cliente.
Localización	Fácil acceso para los empleados y una ubicación estratégica para la atracción de clientes.
Precio	Un valor adecuado referente a los servicios y

	productos ofrecidos.
Atención a reclamos	Resolver satisfactoriamente las dudas y reclamos de los usuarios cuando surjan problemas de variada índole

FIGURA 2. IDENTIFICACION DE REQUISITOS A CLIENTES. FUENTE: GEMA TOURS

Todo parecería indicar que la idea de implantar un Sistema de Gestión basado en la Norma ISO 9001.2015 estaría siendo exitosa ya que se considera al cliente como el protagonista en los objetivos de trabajo que se propone la agencia de viajes; pero es cuando aparecen en escena los procesos de direccionamiento, operativos y de apoyo, que de no ser tenidos en cuenta en el proceso de análisis de riesgos pueden afectar la operación de la agencia (Orozco, 2010).

Con la aparición de estos indicadores el tema de presumir que con sólo mirar al cliente ya se cubren todos los requisitos y postulados que exige la Norma Técnica ISO 9001: 2015 para lograr un nivel de calidad importante se desvirtúa ya que es claro que en el contexto de las organizaciones se requiere el dominio de todos y cada uno de los procesos que al interior y al exterior se desarrollen para poder lograr el éxito (Porter, 2005).

Ciertamente la atención al cliente como requisito obligatorio en las agencias de viaje, deben definir y documentar todos aquellos requisitos, necesidades y expectativas del cliente así como determinar los medios requeridos para ello, dándose la confiabilidad y capacidad de respuesta al servicio requerido por el cliente. (NTS, 2018)

Aunque los clientes nunca deben ser perdidos de vista en el proceso de lograrlo, es claro que de no tener en cuenta los factores considerados como críticos en las agencias de viajes toda la idea de estructurar una de ellas como exitosa y competitiva se viene al suelo cuando no se los tiene en cuenta, o peor aún, cuando a pesar de ser visibles en los análisis de riesgo se dejan a un lado o se minimizan sus efectos. (González, 2016)

FACTOR CRÍTICO	VISIBILIZACIÓN EN RIESGO
Liderazgo: La cual debe ser demostrada por la alta dirección a través de su compromiso referente al sistema de gestión de calidad.	45%
Planeación Estratégica: Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar objetivos.	25%
Satisfacción del cliente y Mercado Objetivo : Ejecutar el seguimiento de las captación de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	97%
Enfoque de los Recursos : Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	40%
Gestión del proceso: Secuencia de actividades mutuamente relacionadas.	22%
Resultados de desempeño a través de seguimiento, medición, análisis y evaluación.	42%
Gestión de Recursos: Implementación de recursos eficaz y eficientemente.	65%
Mejora e Innovación: Oportunidades para implementar acciones necesarias.	35%

FIGURA 3. FACTORES CRITICOS QUE IMPIDEN APLICAR NORMA ISO 9001:2015
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE GUTIÉRREZ, E (2004).

Los factores críticos que se podían constituir en el puente de éxito de las agencias de viaje se pueden presentar como los primeros factores desestabilizadores que van en perjuicio de su operación cuando no son tenidos en cuenta al momento de establecer un análisis de riesgo serio sobre ellos.

Si bien es cierto que las empresas y/u organizaciones mediante la Norma pueden aplicar procedimientos para detectar las posibles amenazas que se cierne sobre el desarrollo de su actividad, lo cierto es que la metodología que desarrollen para detectarlas se presenta como la primera evidencia que indica que los factores críticos no se prevean como debe ser.

Lo anterior, aunado al afán de centralizar todas las actividades, logros y objetivos en el cliente, puede indicar que ese afán de llegar a la calidad sin observar los obstáculos que se puedan presentar en el desarrollo de la aplicación de una correcta gestión de los riesgos, puede llevar a que muchas otras opciones para lograrlo se pierdan y se descuiden los factores mencionados.

A continuación, se señalan criterios que influyen en la implementación de la Norma ISO 9001:2015 en las agencias de viajes uno de estos es el criterio técnico el cual busca en las agencias de viajes llevar a cabo un desarrollo de estrategias que indiquen en que lugar del segmento del mercado se encuentran identificando variables de eficacia rendimiento y sostenibilidad en las agencias de viaje.

Por otra parte se encuentran los criterios financieros los cuales definen a las agencias de viaje respecto a solvencia, estabilidad y rendimiento, “aunque es difícil establecer costes precisos referentes a la implementación de la norma existen causas que ayudarían a estimar un coste, una de estas es el tamaño de la organización y la complejidad de cada uno de los procesos”. (ISOTOOLS, 2017).

Igualmente los criterios comerciales para la aplicación de la norma en las agencias de viajes influyen en la creación de oportunidades en beneficio a la seguridad de los clientes y una de estas es “garantizar asistencia médica y seguro de vida en caso de un siniestro que se presente en los servicios prestados por el proveedor, adelantar acciones para prevenir la explotación sexual y comercial de niños, niñas y adolescentes para así medir el nivel de satisfacción de los servicios prestados a los turistas”, (CICCE, 2014)

Finalmente los criterios humanos La norma ISO 9001:2015 , en su apartado 6.2, trata sobre los recursos humanos en una organización . Para que una norma pueda satisfacer a sus clientes de manera eficaz deberá ofrece un producto o servicio de calidad de calidad. Se considera de calidad los recursos humanos según: Cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia, cuando sea consciente de la importancia de sus acciones en relación con la calidad, cuando se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo. (IS, 2016)

En el siguiente procedimiento se evidencia la importancia del desarrollo de la información debido a que se identifican las necesidades que tiene el cliente para establecer viabilidad en el inicio del proceso, continuando se deducen eventuales riesgos es decir donde se induce que problemas pueden surgir, referente a los riesgos

identificados, estos son clasificados por los que pueden ser aceptados y por los que deben ser rechazados.

Finalmente se realiza la investigación que permite saber cómo determinar el riesgo por probabilidad , posibilidad de ocurrencia o gravedad, para lograr la finalidad la cual es la obtención de información en este paso se indican las opciones que existen para tratar el riesgo respecto a cómo evitarlo, cambiar probabilidades de suceso, consecuencias, beneficios, etc.



GRÁFICO 4. PROCEDIMIENTO IDENTIFICACIÓN RIESGOS DE ACUERDO CON NORMA ISO 9001:2015. FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.

Bajo tal perspectiva se puede pensar que los factores críticos se pueden originar cuando el procedimiento descrito en la gráfica se interrumpe en cualquier momento con lo cual se pueden estar generando fallas que impidan que el sistema que propone la

Norma Técnica se mantenga estable, de tal forma que las agencias de viaje no lo estén implementando y desarrollando de manera eficaz y eficiente.

Si bien es cierto que en Colombia procesos como la venta de pasajes, la reserva de planes de turismo y la atención al cliente son los factores protagonistas en los mecanismos de Sistemas de Gestión de Calidad, otros procedimientos como el manejo de la información y la innovación se han descuidado y han pasado a ser parte de los factores críticos. (ANATO, 2017)

Y se han convertido en ello puesto que al olvidar los parámetros que se deben tener en cuenta para identificar las debilidades y fortalezas de una organización, en este caso las agencias de viaje, es claro que esos indicadores de posible éxito al no ser valorados en su justa dimensión pueden estar generando problemas en las agencias de viaje para identificar las amenazas y provocar su eventual pérdida de credibilidad.

Un caso demostrativo es el de las empresas de transporte aéreo, usuales aliadas de las agencias, que al no utilizar el componente tecnológico en sus procesos –reservas, facturación, soporte y servicio al cliente- pueden estar no sólo estar quedándose atrás en ese aspecto, sino perdiendo confianza entre sus clientes que dejan de utilizarlas para favorecerse con otras opciones más dinámicas y confiables.

Agencias como Vélez Tours y Gemma, que tratan de no quedarse en este aspecto, pueden ser un ejemplo de cómo al no lograr coordinar reservas de vuelo con sus aliadas, entre ellas Avianca, pueden no sólo paralizar la operación en los aeropuertos como ocurrió en 2017, sino generar la insatisfacción de los usuarios que muy poco o nada entienden de vuelos reprogramados o cancelados. (Guarnizo, 2017)



GRÁFICO 5. **PLANIFICACIÓN**. FUENTE: NORMA ISO 9001:2015.

La planificación desde un inicio genera cambios reiterativos en las agencias de viaje e inclusive en las organizaciones que desean aplicar la norma debido a que “la organización determina la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad y estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificadas, es decir el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales”. (ISO, 2015)

Eventualmente se debe “Establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad” manteniendo información documentada respecto a los objetivos. (ISO, 2015)

Por último cuando “Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios”. (ISO, 2015)

Es factible pensar que al no realizar un acertado proceso de planeación desde los procesos del análisis de riesgo o al evadir cualquiera de los pasos que señala la Norma, aunado a la falta de talento en el recurso humano para detectarlos, se puedan configurar en el entorno de las agencias no sólo los factores críticos que impiden la competitividad y el éxito sino sus consecuentes amenazas.

A pesar que la Norma establece una serie de procedimientos para que desde la gestión del riesgo se haga énfasis en la identificación de problemas y amenazas para las agencias de viaje, estos no deben ser tomados con serenidad por parte de los encargados, como incidentes o accidentes sin importancia, debido a que esto puede convertirse en un factor crítico para la implementación óptima de sistema de gestión de calidad al interior de las agencias de viaje.

Al no tratar de forma estructurada la aparición de tales riesgos y asumirlos desde la perspectiva anteriormente mencionada, la aparición de los factores críticos suele ser de manera casi que inmediata y originar traumatismos e inconvenientes en la correcta operación de la agencia, en este caso Gemma Tours, ya que se suspende o alteran todos los procesos que conlleven a una eficaz y eficiente competitividad.

En el caso de Colombia Tours se ha diseñado un Plan de Comunicación que intenta ser una alternativa a la solución a este inconveniente que, sin embargo, debe ser tratado desde la misma Planificación, como lo indican los procedimientos de la Norma ISO protagonista de este análisis, y no pretender que una herramienta que debería ser una fortaleza se convierta en un medio forzosamente alternativo para lograrlo.

QUÉ SE COMUNICA	QUIEN	A QUIÉN	MEDIO	FRECUENCIA
--------------------	-------	---------	-------	------------

Política	Comité de Calidad	Todo el personal	Reuniones y carteleras	Permanente
Proceso de ventas	Comité de Calidad	Personal encargado	Reuniones y carteleras	Permanente
Responsabilidades y Autoridad	Comité de Calidad	Jefes de Depto.	Verbal y escrito	Cuando ingresa personal
Competencias	Gerencia	Todo el personal	Verbal y escrito	Permanente
Comportamiento de indicadores	Comité de Calidad	Todo el personal	Reuniones y Cartelera	Permanente
Auditoria	Comité de Calidad	Todo el personal	Reuniones	Por requerimientos

GRÁFICO 6. PLAN DE COMUNICACIÓN. FUENTE: COLOMBIA TOURS

Aunque en este caso la información y la comunicación de la misma se plantea de una forma continua, esto fue realizado desde la planeación para lograr identificar de manera efectiva cuales son las posibles amenazas que puedan afectar el desenvolvimiento correcto de la agencia de viajes, un hecho que sin lugar a dudas merece tener en cuenta como posible causa de la aparición de los factores críticos.

Las amenazas, la incertidumbre y los riesgos son inherentes a cualquier actividad económica y a cualquier tipo de organización, sin importar el tamaño y el capital con el cual se cuenta para implementarla, es claro que se vuelve de manera habitual que las empresas de manera habitual no tengan en cuenta la gestión en este aspecto, con lo cual la aparición de los factores críticos es su más directa consecuencia.

La gestión del riesgo aparece desde la Norma ISO 9001: 2015 estructurada bajo una serie de ítems que se deben ejecutarse de manera efectiva y acertada puesto que ellos conllevan a que de forma preventiva sirvan como herramienta para tomar decisiones acertadas las cuales se utilicen como blindaje para evitar que la incertidumbre y los factores críticos se conviertan en un dolor de cabeza para la agencia de viajes.

El hecho de no adoptar una buena planificación –situación en la cual se encuentra un buen porcentaje de las agencias de viaje en Colombia- las llevan a impedir reconocer los riesgos que se pueden producir en el desarrollo de sus actividades, de tal forma que los factores críticos que pueden ser considerados como una fortaleza, se aparecen como elementos destructivos en su accionar. (González, 2016)

Y esa situación puede hacer perder el tiempo invertido en un proceso de certificación que se considera no sólo importante para una agencia de viajes, sino para toda empresa u organización que se precie de tener como meta la competitividad.

En junio de 2017 por una iniciativa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se buscó certificar a más de 600 operadores, entre los que se contaban las agencias de viaje, con la idea de que mejoraran su nivel de manejo empresarial en temas como sostenibilidad turística, además de mejorar el componente “Calidad” el cual es requisito indispensable para obtener Certificación ISO. (ANATO, 2017)

La actividad pretendía “apoyar en los procesos de Certificación a todos los operadores turísticos y lograr que todos ellos asuman el compromiso y la responsabilidad de generar Calidad en los procesos de venta de productos y servicios, ya que algunos no pueden hacerlo por temas de costos” indicó en su momento la entonces Ministra del ramo, María Claudia Lacouture (Guarnizo, 2017)

Entre los aspectos que se pretendían incluir en el proceso además de temas medioambientales, socioculturales y económicos de los destinos turísticos que hacen parte del paquete ofrecido a través de las iniciativas estatales, se incluía el apartado de Planeación Estratégica, componente que hace parte de los procedimientos que en materia de Certificación se requieren.

El objetivo era lograr la generación de un turismo diferenciado, sostenible y lo más importante, competitivo, algo que va en consonancia que plantea la Norma ISO 9001:2015, y lograr el desarrollo de buenas prácticas en esta materia para lograr que tanto agencias como los demás operadores se ajustaran a los parámetros internacionales de calidad y logaran sus objetivos. (Sánchez, op.cit)

Desafortunadamente, de las 600 empresas del área turística solo atendieron la convocatoria para lograr la certificación en calidad en la prestación del servicio y buenas prácticas, solo atendieron a la convocatoria 96, y de ellas apenas 9 agencias de viaje – las más consolidadas- con lo cual se refleja el desinterés de muchas agencias en recibir una certificación respecto al sistema de gestión de calidad aumentando la ausencia de la planeación estratégica en las organizaciones.

Otro de los grandes inconvenientes que se tienen al afrontar los obstáculos que aparecen con los factores críticos es la forma en la cual las agencias hacen su preparación para competir tanto local como internacionalmente y olvidan que innovar hace parte del compendio de estructuras que les permitan adelantarse a las amenazas y por consiguiente a la aparición de ellos.

El razonamiento es sencillo: mientras la agencia tenga en cuenta su lugar de ubicación en el contexto turístico y logre desarrollar un esquema que le permita insertarse favorablemente en ese grupo –algo que solamente se puede hacer desde la planeación-

no sólo lograra identificar sus fortalezas y debilidades, sino que identificará prematuramente sus posibles factores críticos (M.Porter, 2010)

Es muy probable que el término “ventaja competitiva” signifique poco para el tema: pero cuando es aplicado de manera eficiente y correcta por las agencias de viaje, dada las características de volatilidad y dinamismo del sector turístico, ellas lograrán generar ese “valor agregado y diferencial” que marca la diferencia con respecto a las demás y que les generará nuevos negocios y clientes, incluso con bajo presupuesto.

Esto sólo puede lograrse desde la Planeación, elemento que como se ve en la estructura de la Norma Técnica, probablemente ha sido dejado de lado en agencias de viaje debido a que es tenida en cuenta como una posibilidad de utilizarse en caso que la comunicación y el “voz a voz” no funcione, sin tener en cuenta que la planeación es “indispensable para aumentar la participación del mercado y generar el cumplimiento de objetivos”. (M.Porter, 2010)



GRÁFICO 7. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN FACTORES CRÍTICOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CONCEPTOS DE M. PORTER.

En el proceso de identificación de factores críticos generado por Michael Porter se evidencia que la planeación es fundamental en el desarrollo de estrategias competitivas, pero más allá de esto, es fundamental para la identificación de factores críticos la concordancia con las prioridades que deben establecer en el cumplimiento de estrategias planteadas por las agencias de viaje, para lograr la ventaja competitiva y una mejora continua en la elaboración de estrategias de mercado y cumplimiento de objetivos.

Aunque parezca que es necesario realizar una preparación específica antes de ser certificado para lograr los objetivos de competitividad que se proponen con la aplicación de la Norma Técnica en mención por parte de las agencias de viaje, se puede remediar este inconveniente acudiendo a teóricos como Michael Porter quien precisamente en sus textos hace una mención sobre el tema.

Y es que precisamente la MATRIZ DOFA, que tanto ha sido mencionada por los especialistas en materia de Calidad, ha servido no sólo como fuente de inspiración para las Normas Técnicas y su diseño, sino que se ha convertido en una verdadera alternativa desde los procesos de planeación e identificación de factores críticos cuando se prepara la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en una agencia de viajes.

Podría pensarse que con estas herramientas el problema se puede subsanar, pero debe ser la misma iniciativa de los empresarios de las agencias de viajes la que les indique que es necesario plantearse desde la misma planificación el proceso por el cual debe pasar su organización para que llegue a la competitividad detectando los potenciales factores críticos.

Sin embargo, es desde la misma Norma Técnica que se plantea una solución a este inconveniente implementando la Gestión del Riesgo, característica y herramienta que no se encontraba en la versión anterior de la misma y que la cual facilita el diseño preventivo de acciones que permitan estar atento al surgimiento de factores que puedan alterar el funcionamiento de la organización.

Al ser desarrollado este esquema de Gestión del Riesgo, consistente en un conjunto de herramientas que apoyan y ayudan a tomar las decisiones adecuadas, teniendo en cuenta indicadores como la incertidumbre, la posibilidad de la aparición de las amenazas y los efectos sobre los objetivos propuestos como metas, el tema se puede manejar de una forma más rigurosa y efectiva.

Al adoptarse este modelo que está basado netamente en acciones preventivas desde el apartado 6, Planificación, se logran determinar con tiempo las posibles amenazas y los factores críticos que eventualmente puedan significar una pérdida de estabilidad no sólo para el sistema, el cual debe permanecer equilibrado, sino en toda la respectiva organización, en este caso, la agencia de viajes. (González, 2016)



GRÁFICO 8. PROCESO DE ELIMINACIÓN Y VISUALIZACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS PARA UNA AGENCIA DE VIAJES DESDE PLANEACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON CONCEPTOS DE GONZÁLEZ, 2016.

En consecuencia, al desarrollar este proceso de eliminación y visualización de factores críticos se pueden tomar como una herramienta que incluso puede generarle a la agencia un escenario en el cual pueda exponer las características más sobresalientes con las cuales se puedan obtener los beneficios y logros que plantea la Norma Técnica desde su implementación hasta su sostenimiento y desarrollo.

En otras palabras se puede obtener beneficios como la reducción de los costos de operación, sobre todo los relacionados con servicios públicos como el agua, la energía y uso de material impreso, mejora en la calidad del servicio, ya que uno de los principios

de la sostenibilidad, incluye el área económica; por lo tanto, la satisfacción de los clientes es un eje en el cumplimiento de la norma. (CICCE, 2014)

La certificación le permite a las agencias de viajes identificarse plenamente ante un segmento de mercado en crecimiento y con alta capacidad de pago, que tiene en cuenta a las que realicen, a nivel interno y externo, acciones de responsabilidad social-empresarial en beneficio de la sostenibilidad. (CICCE, 2014)

La certificación permite un reconocimiento positivo de entidades de gobierno, potenciales clientes nacionales e internacionales y actores del destino, en el que la agencia de viajes contribuye con su operación a la calidad de vida del lugar; por lo tanto, la cadena de valor local ve a la agencia de viajes como una aliada para el crecimiento y posicionamiento del destino. (CICCE, 2014)

Los factores que a continuación se señalan, aunque no son los que puedan ser tenidos en cuenta por todas las organizaciones de turismo, se relacionan como los más frecuentes en los procesos que acompañan a las agencias de viaje y que deben ser tenidos en cuenta como elementos que pueden funcionar para ellas o convertirse en dañinos para la organización (ROCKART, 1979)

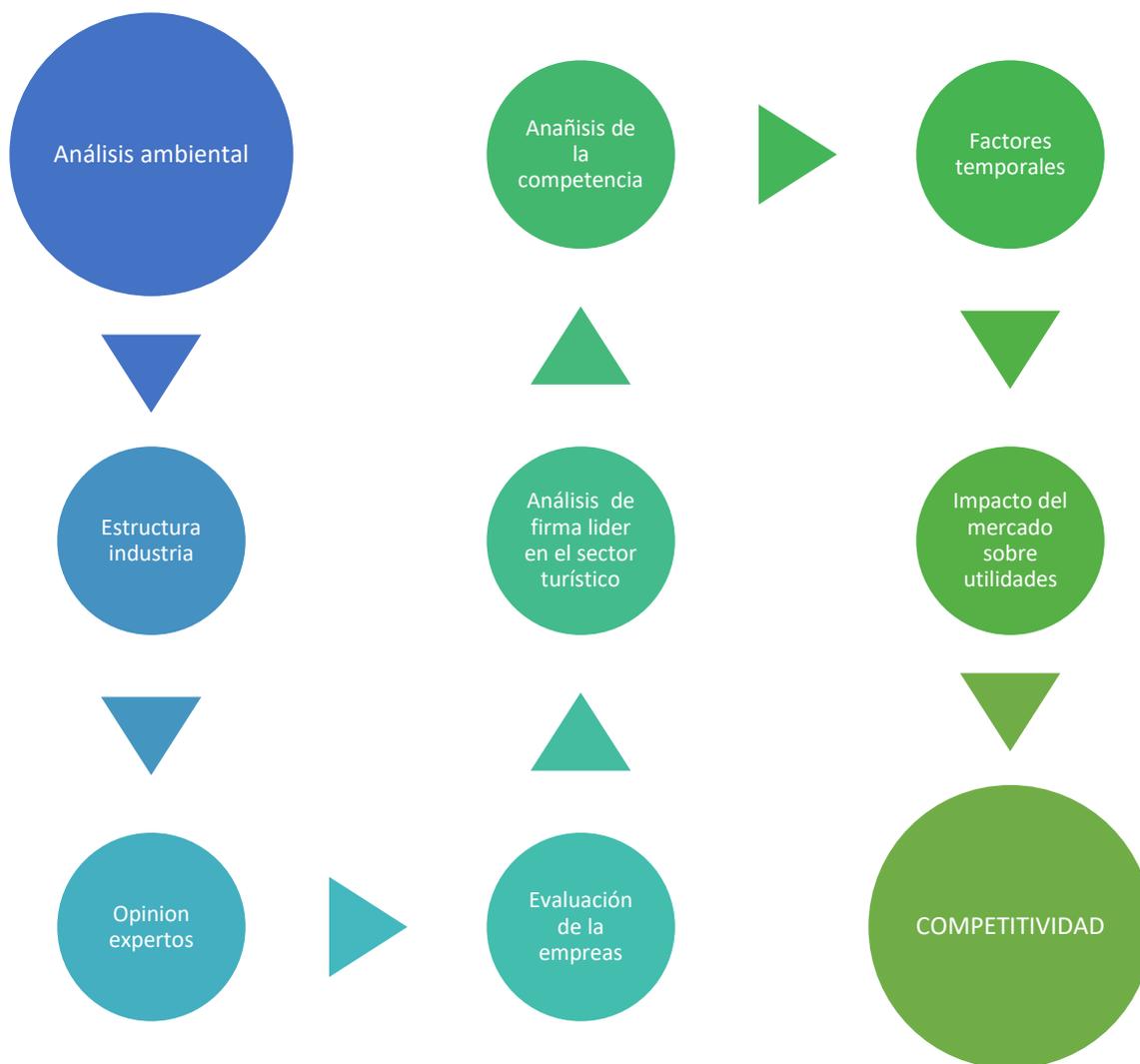


GRÁFICO 9. FACTORES CRÍTICOS PARA AGENCIAS DE VIAJE DESDE LA PERSPECTIVA DE APLICACIÓN NORMA ISO 9001:2015. FUENTE: ROCKART, 1979.

A diferencia de los factores críticos que se expusieron al inicio de este ensayo, los que se relacionan en el gráfico anterior constituyen un panorama más amplio de lo que es necesario en materia de competitividad para la agencia de viajes, pero igual pueden afectar todo su entorno si no se visualizan desde un comienzo desde la Planeación y se pueden convertir en desestabilizadores de la organización.

- **Análisis ambiental:** Se refiere a eventos de carácter medioambiental que pueden afectar a la empresa: se identifican proveedores, productos, competidores y barreras de entrada y la relación de todos estos elementos
- **Análisis de la estructura de la industria:** Cada industria tiene sus propios factores críticos y en esta aspecto la turística tiene, entre otros, los considerados tecnológicos –compra de insumos y suministros, por ejemplo- y económicos – volatilidad de la industria, marco legal en cada país, etc.-.
- **Opiniones de los expertos en el negocio:** Los aportes conceptuales de las personas que ya conocen el negocio y que desde su visión particular pueden generar conceptos importantes para el mismo
- **Análisis de la competencia:** Se refiere a la forma en la cual las empresas compiten teniendo en cuenta la naturaleza específica de la empresa. Si sabe la agencia de viajes en cual entorno se mueve le es más fácil entender este factor.
- **Evaluación de la empresa:** Es una evaluación de carácter interno enfocada al control, específicamente fortalezas y debilidades. Si se aplica planeación en este apartado la agencia no tendrá amenazas o sabrá atenuarlas
- **Factores temporales e intuitivos:** Se derivan de la intuición de aquellas personas que conocen el entorno y desde su visión pueden identificar posibles amenazas
- **Impacto de estrategia de mercado:** Aquí se determinan cuáles son las actividades que contribuyen a la rentabilidad del negocio. (MIRANDA, 2007)

CONCLUSIONES

Los factores críticos en una agencia de viaje se deben tomar como puntos de referencia para implementar de manera exitosa la Norma ISO 9001:2015 pues de no hacerlo se pueden generar factores perjudiciales para el buen desarrollo de la misma e incluso se logran convertir en las amenazas que como resultado, pueden poner en peligro a la agencia desde la misma estabilidad.

La planeación es importante para lograr implementar con éxito la Norma ISO 9001:2015 en una agencia de viajes puesto que dicha norma permitirá no sólo identificar los factores críticos de éxito de la compañía sino adelantarse a las amenazas, identificar debilidades y aprovechar fortalezas en el mercado que pretende liderar.

Desafortunadamente los directivos de las agencias de viaje han descuidado los aspectos referentes al sistema de gestión de calidad a tal punto que han desatendido convocatorias que en tal sentido se han promovido desde las entidades que regulan el tema, e incluso piensan que la planeación no es importante para los procesos de implementación de la Norma ISO en mención.

Además de la certificación en la norma iso 9001:2015 para las agencias de viaje es de suprema importancia prestar atención a las certificaciones en materia de normas técnicas sectoriales, debido a que estas son de obligatoriedad para el sector turístico en general contribuyendo al desarrollo sostenible.

Por lo tanto el enfoque basado en procesos lleva a las agencias de viajes a identificar la relación entre procesos, definir responsabilidades, actividades encaminar la búsqueda de recursos en general para permitir el mejoramiento de los procesos y así lograr la correcta implementación de la Norma ISO 9001: 2015, teniendo como pilar la satisfacción del

cliente debido este factor es considerado como uno de los más importantes en calidad para las agencias de viajes.

|

REFERENCIAS

- ANATO. (2017). Obtenido de <https://www.anato.org/es/turismo-colombia>
- ANATO. (2017). ANATO. Obtenido de ASOCIACION COLOMBIANA DE AGENCIAS DE VIAJE Y TURISMO: <https://www.anato.org/es/noticias>
- CICCE. (2014). *GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA SECTORIAL DE TURISMO SOSTENIBLE NTS-TS 003*. Obtenido de <http://www.certificacioncalidadturistica.com.co/attachments/courses/1/10/Guia%20de%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20NTS-TS%20003.%20Agencias%20de%20Viaje.pdf>
- González. (2016). Factores críticos de éxito en la mejora de la calidad. *Pistas Educativas*. Buenos aires: Zelaya.
- GROUP, A. C. (2018). *QuestioPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/factores-satisfaccion-del-cliente/>
- Guarnizo, M. (2017). *Agencias de viaje culpan a aerolíneas por retrasos en vuelos nacionales: la disputa de nunca acabar*. . Bogotá: El Espectador.
- IS, N. (2016). *NUEVAS NORMAS ISO*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/recursos-humanos-la-iso-9001/>
- ISO. (2015). *NORMA TECNICA COLOMBIANA*. Obtenido de http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf
- ISOTOOLS. (2017). *Cuánto cuesta un proyecto de implementación ISO 9001:2015. QUALITY*.
- M.Porter. (2010). *Estrategia y ventaja competitiva*. . Madrid: DEUSTO.
- MIRANDA. (2007). *Manual de dirección de operaciones*. Madrid: Thompson Ed.
- NTS. (2018). *AGENCIAS DE VIAJES. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD*.
- Orozco, J. Z. (2010). Obtenido de https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1125/7/ZuluagaJohanna_2010_ManualCalidadISO.pdf
- Porter, M. (2005). *Ser competitivo*. DEUSTO.
- ROCKART. (1979). *Planeación y gestión estratégica*. En ROCKART. Massachusetts.
- Turismo, M. d. (2016). Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36040/capitulo_3_de_las_normas_que_regulan_a_las_agencias_de_viajes

