

Plan de mejora para optimizar los procesos operativos del área de emergencias en destino de una agencia de viajes digital

Mayra Lisset Esquivel Molinero

Universidad Autónoma del Estado de México

mesquivelm187@alumno.uaemex.mx

María del Consuelo Méndez Sosa

Universidad Autónoma del Estado de México

ORCID: 0000-0003-0206-8896

mcmendezsosa@hotmail.com

mcmenedezs@uamex.mx

RESUMEN

La industria turística contemporánea está compuesta por grandes agencias que se expanden constantemente a nuevos territorios y que crecen de manera exponencial con el impulso de las nuevas tecnologías; para lograr una inmersión y desarrollo exitoso en el mercado de una agencia de viajes digital debe ser muy ágil para detectar los problemas que requieren atención inmediata, así como adaptarse a las nuevas tendencias. En el diagnóstico aplicado a la agencia de viajes digital se encontró como área de atención prioritaria el área de emergencias turísticas perteneciente al departamento de tour operaciones (AET TTOO), la problemática identificada tiene sus raíces en las dificultades operativas diarias que imposibilitan un buen desempeño por parte de los colaboradores, derivando en tropiezos que no permiten lograr fluidez operativa y ocasionando lo siguiente: Las fallas de software; relacionadas directamente con la tecnología y los sistemas informáticos dificultan los *procesos operativos diarios*. Altos niveles de demanda; relacionados intrínsecamente con la tipología de negocio tradicional con enfoque en atender las necesidades de las grandes masas turísticas y que por consiguiente generan *cuernos de botella*. Deficiente control de calidad; estrechamente relacionado con el modelo de negocios *de low cost* es decir la constante búsqueda de los precios más económicos en el mercado que a su vez trae implícito el sacrificio de la calidad y como consecuencia la *insatisfacción del cliente*. Ineficiente control de crisis; altamente relacionada con la estructura organizacional ya que los mandos medios-altos y directivos deberían proporcionar las facilidades estructurales y materiales para preparar al equipo ante las situaciones de crisis. Este ineficiente control genera *pérdidas económicas*. A partir de lo anterior, se propone un plan de mejora para optimizar los procesos operativos del área de emergencia en destino de una agencia de viajes digital.

Palabras clave: Agencia de viajes digital, emergencia turística, plan de mejora, tour operaciones.

Improvement plan to optimize the operational processes of the emergency services area at the destination of a digital travel agency

ABSTRACT:

The contemporary tourism industry is made up of large agencies that are constantly expanding into new territories and growing exponentially with the impetus of new technologies. To achieve successful immersion and development in the market, a digital travel agency must be very agile in detecting problems that require immediate attention, as well as adapting to new trends. In the diagnosis applied to the digital travel agency, the area of tourism emergencies belonging to the tour operations department (AET TTOO) was identified as a priority area for attention. The problem identified has its roots in daily operational difficulties that prevent employees from performing well, leading to setbacks that prevent operational fluidity and causing four secondary problems: 1. Software failures; directly related to technology and computer systems, these hinder daily operational processes. 2. High levels of demand; intrinsically related to the traditional business model focused on meeting the needs of large tourist crowds, which consequently generate bottlenecks. 3. Poor quality control; closely related to the low-cost business model, i.e., the constant search for the cheapest prices on the market, which in turn implies sacrificing quality and, as a result, customer dissatisfaction. 4. Inefficient crisis management; highly related to the organizational structure, as middle and senior managers should provide the structural and material facilities to prepare the team for crisis situations. This inefficient management generates economic losses. Based on the above, an improvement plan is proposed to optimize the operational processes of the emergency department at the destination of a digital travel agency.

Keywords: Digital travel agency, tourism emergency, improvement plan, tour operations.

INTRODUCCIÓN.

En los últimos años, la industria turística ha experimentado cambios entre sus diferentes agentes, formas de comercialización y beneficios obtenidos para el consumidor. Para las agencias de viajes tradicionales, su entrada al canal de distribución online ha representado una gran transformación (Cortés y Vargas, 2018). En el contexto actual del turismo digital, las agencias de viajes enfrentan desafíos significativos relacionados con la gestión de emergencias turísticas. La transformación digital ha modificado la forma en que los viajeros planifican y experimentan sus viajes, lo que exige a las agencias una adaptación constante para garantizar la seguridad y satisfacción del cliente. Esta situación a su vez ha generado la necesidad de crear

planes de mejora, investigaciones y análisis de data para poder enfrentar los desafíos de la era contemporánea, por lo que en este apartado se revisan algunas investigaciones que contienen información relacionada a la gestión de emergencias turísticas y a la industria de las agencias de viaje digitales.

Como uno de los principales referentes del turismo y uno de los organismos encargados de promover el turismo responsable, sostenible y universalmente accesible es la Organización Mundial del Turismo (ONU Turismo) se realizó una revisión documental de algunas de sus más recientes publicaciones encontrándose que:

Esta organización ha enfatizado en la importancia de la transformación digital en la gestión de destinos turísticos, especialmente en el contexto post-pandemia. En sus directrices globales para reabrir el turismo, la ONU Turismo destaca la necesidad de “fomentar la transformación digital de los destinos, las empresas y los empleados, promoviendo la implementación de aplicaciones que mejoren la interoperabilidad internacional y la seguridad sanitaria” (ONU Turismo, 2020).

Además, la ONU Turismo ha promovido el uso de herramientas digitales para revitalizar el turismo, como aplicaciones que permiten a los usuarios compartir experiencias y mejorar la gestión de destinos como: *MUST Travel & Tech*, *Tourism4SDGs.org* y *TourismConnectsRural*. “La ONU Turismo también ha promovido el uso de tecnologías basadas en datos, como sensores remotos y sistemas de gestión de big data, para ayudar a los gestores de destinos a capturar y procesar grandes volúmenes de información” (ONU Turismo, 2018).

Estas herramientas permiten una mejor comprensión del impacto de la estacionalidad en el turismo y en la sostenibilidad, facilitando la toma de decisiones informadas para la gestión eficiente de los destinos y pueden ser de gran utilidad para una planificación de itinerarios más responsable por parte de las agencias de viaje y fortalecer sus procesos operativos incluida la gestión de emergencias turísticas.

De esta manera las agencias de viaje pueden tomar un enfoque social y más protagónico siendo no solo canales mercantiles de productos turísticos enviando grandes cantidades de turistas a los destinos, sino más bien convirtiéndose en verdaderas compañías gestoras de destinos que con apoyo de tecnología de vanguardia les permita tener una logística tan impecable y excepcional que se puedan aprovechar todos los recursos de los que disponen generando una oferta de paquetes turísticos a los mejores precios, sin impactos negativos en el ambiente, máximos beneficios para todos los actores involucrados así como generar un mayor alcance y democratización del turismo.

Entendiéndose la democratización del turismo como el proceso mediante el cual se amplía el acceso a los viajes y experiencias turísticas a un mayor número de personas, independientemente de su

nivel socioeconómico, lugar de origen, género, edad o capacidad física. Implica que el turismo deje de ser un privilegio exclusivo para convertirse en un derecho accesible para todos (ONU Turismo, 2021).

Con respecto a los estudios dedicados a las agencias de viaje se observa que se ha mantenido una constante en las publicaciones a través de los años: los temas abordados se refieren a la intermediación turística, al e-Tourism, a la importancia de las TIC en el sector, además de algunas tendencias y estrategias de futuro para poder subsistir en esta rivalidad competitiva que se ha dado entre los prestadores de servicios turísticos y sus intermediarios. También se encuentran los estudios orientados a la identificación de nuevos nichos de mercado y su relación con la competitividad empresarial, la calidad del servicio como determinante para la subsistencia de la intermediación turística y también cómo ha cambiado el papel del agente de viajes en las ventas por medio de la Internet (e-Tourism) (Cortés y Vargas, 2018).

Otro de los organismos que ha realizado investigaciones que pueden relacionarse a la gestión de emergencias turísticas es el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación (CONAHCYT) que además de ser reconocido por su ortodoxo rigor académico el cual en colaboración con la Secretaría de Turismo (SECTUR) ha desarrollado proyectos enfocados en la seguridad turística; Sin duda el hablar de emergencias turísticas lleva implícitos tanto temas de seguridad como una manera de prevención.

Uno de estos proyectos es el "Diagnóstico de la estructura de seguridad para el turismo en México" que busca "evaluar y mejorar la seguridad turística en diversas regiones del país. Este proyecto destaca la importancia de fortalecer los recursos humanos y logísticos de las direcciones de turismo locales para mejorar la gestión de seguridad turística" (Vargas-Kú Yah, J, 2024).

Estas estrategias son esenciales para las agencias de viajes digitales, ya que proporcionan un marco para desarrollar planes de mejora que optimicen los procesos operativos en situaciones de emergencia.

Según Novocargo, empresa especializada en logística, la seguridad es una prioridad en las actividades turísticas; la logística incluye la gestión de riesgos y la implementación de medidas de seguridad para proteger a los turistas durante sus excursiones. Además, la implementación de plataformas automatizadas para manejar reservas y coordinar servicios puede mejorar significativamente la eficiencia operativa de las agencias de viajes digitales. Estas herramientas permiten una respuesta más rápida y efectiva ante situaciones de emergencia, garantizando la seguridad y satisfacción del cliente (DocuSign, 2024).

En este contexto, es fundamental que las agencias de viaje adopten un enfoque proactivo y sistemático para la gestión de emergencias, apoyándose en herramientas digitales y prácticas innovadoras que les permitan anticiparse a los riesgos y responder de manera efectiva a las situaciones imprevistas.

Según la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA), "una estrategia sólida de gestión de riesgos debe priorizar el desarrollo de un plan integral de respuesta a emergencias" (FEMA, n.d.) Esto incluye procedimientos específicos para responder a diversos tipos de emergencias, como desastres naturales, disturbios políticos, crisis sanitarias e interrupciones en el transporte.

En el ámbito digital, las agencias de viajes pueden aprovechar soluciones tecnológicas para mejorar su capacidad de respuesta ante emergencias. Por ejemplo, el uso de aplicaciones móviles que proporcionen acceso a contactos de emergencia, actualizaciones de viaje en tiempo real e información de seguridad puede facilitar la comunicación entre los viajeros y la organización (WegoPro, 2024).

La innovación en servicios turísticos es fundamental para que las agencias de viajes digitales se mantengan competitivas y respondan eficazmente a las necesidades cambiantes de los clientes. Esto incluye la implementación de nuevas tecnologías, la personalización de experiencias y la mejora continua de los procesos operativos.

Según la Cámara de Comercio de Valencia, "la aplicación de innovaciones tecnológicas en el turismo debe ser la prioridad del sector hotelero o vacacional para ofrecer una atención de calidad" (Cámara de Comercio de Valencia, 2023). Esto implica la adopción de herramientas digitales que permitan una gestión más eficiente de las reservas, la comunicación con los clientes, la respuesta ante situaciones de emergencia, así como una buena logística "una estrategia logística bien diseñada puede ayudar a una agencia turística a lograr una ventaja competitiva, aumentar la satisfacción del cliente, reducir costos y mejorar la sostenibilidad" (Faster Capital, 2024).

También se hizo una revisión de planes de mejora dentro de la industria turística ya que la implementación de ellos podría considerarse como una forma para optimizar los procesos operativos. Los planes de mejora "son herramientas estratégicas que permiten a las agencias de viaje identificar áreas de oportunidad y desarrollar acciones específicas para optimizar sus procesos operativos. Estos planes deben basarse en un análisis detallado de la situación actual de la agencia y establecer objetivos claros y medibles" (Universidad del Valle, 2025).

Las investigaciones relacionadas a la gestión y operación de emergencias turísticas de agencias de viajes se basan en dar solución a las diversas problemáticas que convergen en la operación de los paquetes turísticos

especialmente la parte de calidad y también con intención de garantizar tanto la seguridad como la satisfacción de los clientes.

La implementación de planes de mejora puede fortalecer la resiliencia y mejorar la experiencia del viajero en el departamento de tour operación de una agencia de viajes digital, pese a que hay varias investigaciones son pocas las focalizadas específicamente para el área de emergencias turísticas en las OTA's.

En conclusión, existen varias investigaciones que de manera indirecta contribuyen a la competitividad de las agencias de viaje digitales sin embargo no hay investigaciones que estén directamente relacionadas a el área de emergencias turísticas de los departamentos operativos de las agencias de viaje digitales.

Cabe señalar que la función de las agencias de viaje como intermediarias entre los prestadores de servicios turísticos y los consumidores no desaparecerá en el mediano plazo, ya que siguen siendo el canal de distribución con mayor eficiencia en la relación costo-beneficio para los usuarios (Esteban, Millán y Molina, 2000; Buhalis y Licata, 2002; Hatton, 2003).

Sin embargo, es necesaria la implementación y diseño de planes de mejora que permita a la nueva generación de agencias de viaje mantenerse activas en el mercado desempeñando el papel de gestoras de destinos con tecnología de vanguardia expertas en logística maximizando los beneficios para todos los actores involucrados y contribuyendo a la democratización del turismo.

El caso de estudio, fue la empresa española ubicada en Latinoamérica, de manera puntual, su plan de expansión de mercado, que no solo considera a los factores externos que la rodean y los cuales se tiene que adaptar, sino también, a los factores internos que fungen como el núcleo sustancial de la organización y que dependen de una buena gestión para la supervivencia de la organización en el mercado.

En el diagnóstico realizado a la agencia de viajes digital, se encontró como área de atención prioritaria el área de emergencias turísticas perteneciente al departamento de tour operaciones (AET TTOO), la problemática identificada tiene sus raíces en las dificultades operativas diarias que imposibilitan un buen desempeño por parte de los colaboradores, derivando en tropiezos que no permiten lograr fluidez operativa.

Al tratarse de un área tan dinámica, multicanal y que se interconecta con otros departamentos los problemas están enlazados unos con otros, por lo que generar un cambio sustancial como el que implicaría una reingeniería de procesos tiene complejidades que, si bien requieren atenderse por fases y de manera puntualizada, deben partir de un plan general como el que se aborda en esta investigación. Así mismo, al ser el área de tour operaciones el corazón del negocio y el escenario principal de la gestión de los viajes también se tiene como principales limitantes la imposibilidad de aplicar instrumentos extensivos y estrategias complejas ya que irrumpen en el flujo operativo diario.

Además de lo anterior existen tres grandes factores que agravan los problemas detectados:

1. La fusión de la agencia con otro de los grupos de viaje más importantes de la actualidad junto con los procesos de expansión que implica.
2. La estacionalidad de la demanda y las temporadas altas marcadas que generan picos de incidencias.
3. La estrategia de equipos multifuncionales integrado por colaboradores polivalentes que en lugar de especializarse en un único producto (vuelos, hoteles, servicios terrestres, servicios marítimos, actividades) son conocedores de una gran gama de plataformas que les permite gestionar todos los servicios anteriormente señalados.

Los problemas detectados, se muestran en el siguiente esquema:

Figura 1.

Esquema de árbol de la ineficiente gestión del departamento de tour operaciones.



Fuente: Elaboración propia, con base a Ishikawa, 2025.

Para abordar los problemas identificados, es necesario realizar un análisis detallado, así como la utilización de diversas herramientas y estrategias para poder reducir los efectos negativos de las problemáticas mencionadas.

Considerando que el objetivo del departamento de tour operaciones es atacar el mayor número de incidencias en el menor tiempo posible para ayudar al mayor número de personas, priorizando siempre las emergencias que generan mayor pérdida económica para el cliente o para la empresa; La problemática general, no radica en la eliminación total de las incidencias en destino, sino en la necesidad de replantear una mejor manera de hacer las cosas.

La teoría que se trabajó para fines de esta investigación, es la de la empresa turística como sistema adaptativo complejo. Al tratarse de una agencia de viajes digital mayorista, la empresa está compuesta por varios departamentos que a su vez están estructurados por subsistemas o procesos internos que posibilitan la operación de los paquetes turísticos.

La teoría de Bertalanffy establece como postulado que “el todo es más que la suma de sus partes” y que las partes no deberían analizarse de manera aislada si no como una interrelación de elementos. Además, es considerada una metateoría, es decir, una teoría que explica otras teorías (Instituto de psicoterapia estratégica, 2020).

Algunas de las premisas básicas dentro de la teoría general de sistemas son:

1. Los sistemas existen dentro de otros sistemas.
2. Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.
4. Todo sistema tiene entradas, procesos, salidas. (Bertalanffy, 1989).

El sistema turístico es un recurso utilizado con frecuencia en las investigaciones turísticas y puede ir desde una comprensión del sistema simple o compleja (en el caso de los estudios más avanzados). Por lo que “numerosos autores (Ascanio, Claire Gunn, Mathieson y Wall, Sergio Molina, Santana, ONU Turismo), han tratado de explicar el turismo a partir de la teoría general de sistemas; concretando sus aportes a través de un modelo” (Izaguirre et al., 2015).

La empresa turística puede considerarse como un sistema adaptativo complejo y abierto; "El sistema turístico es de tipo abierto, porque tiene fuerte relación con el ambiente" (Varisco, 2013) en este caso la empresa turística no solo se ve afectada por factores externos si no que propiamente requiere de un vasto soporte de proveedores/socios para operar, estos socios tienen presencia local y son conocedores del escenario donde se llevan a cabo los itinerarios por lo que pueden agilizar las operaciones a diferencia de si la empresa cubriera en su totalidad la parte operativa.

METODOLOGÍA

Objetivo General

Proponer un plan de mejora que permita optimizar los procesos operativos del AET TTOO para reducir de cuellos de botella, minimizar las pérdidas, lograr la eficiencia operativa y aumentar de la satisfacción del cliente.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar los procesos actuales del AET TTOO para identificar los principales cuellos de botella y fuentes de ineficiencia.
- ✓ Analizar el impacto de los problemas operativos en términos de tiempo de respuesta, costos asociados a pérdidas y niveles de satisfacción del cliente.
- ✓ Diseñar estrategias de mejora enfocadas en la automatización, estandarización y capacitación del personal que contribuyan a reducir los tiempos de atención, minimizar errores y elevar la calidad del servicio ofrecido al cliente.

Para dar cumplimiento a estos objetivos se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- 1.- ¿Cómo identificar los principales cuellos de botella y fuentes de ineficiencia del AET TTOO?
2. ¿Cuáles son los problemas operativos en términos de tiempo de respuesta, costos asociados a pérdidas y niveles de satisfacción del cliente?
3. ¿Qué estrategias pueden contribuir a reducir los tiempos de atención, minimizar errores y elevar la calidad del servicio ofrecido al cliente?

En cuanto al enfoque empleado para esta investigación se optó por el mixto, entendiendo a éste como: “la combinación o mezcla métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa de un fenómeno de investigación” (Creswell, 2003). En este sentido, considera:

- Integración de datos
- Prioridad
- Secuencia
- Diseños específicos (Creswell, 2014).

Por lo tanto, la investigación se centró en explorar y comprender las percepciones, experiencias y opiniones del personal de la agencia respecto a la gestión de emergencias turísticas. Para ello, se aplicaron entrevistas semiestructuradas que permitieron identificar áreas de mejora, desafíos operativos y oportunidades. Así mismo, en la recopilación y análisis de la base de datos relacionados a las emergencias turísticas con la que cuenta la empresa. Esto incluye el estudio de indicadores clave de desempeño, tiempos de respuesta, frecuencia y tipos de emergencias atendidas. La aplicación de encuestas estructuradas y el análisis estadístico de estos datos proporcionó una visión objetiva y medible del rendimiento operativo, que permitieron medir e identificar patrones y evaluar el impacto de las propuestas de mejora.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La propuesta de plan de mejora tiene como objetivo optimizar los procesos, protocolos y recursos del departamento de Emergencias Turísticas dentro del área de Tour Operaciones, garantizando una atención más eficiente, segura y proactiva ante cualquier eventualidad que pueda afectar al viajero.

Esta propuesta se basa en la identificación de debilidades operativas actuales (mencionados anteriormente en el apartado de problemática), el análisis de mejores prácticas del sector y la integración de soluciones tecnológicas que permitan ofrecer un servicio de emergencia ágil, confiable y alineado con los estándares internacionales de calidad turística.

A partir del diagnóstico realizado y de los objetivos previamente definidos, se establecieron una serie de acciones concretas orientadas a mejorar la eficiencia, coordinación y capacidad de respuesta del Departamento de Emergencias Turísticas.

Derivado del árbol de problemas, se tiene como respuesta un árbol de soluciones, donde se mantiene la estructura lógica de problema central, causas, efectos, pero transformada en objetivo central, medios y fines.

Figura 2.

Esquema de árbol soluciones



Fuente: Elaboración propia, con base a Ishikawa, 2025.

A continuación, se enlistan las acciones específicas para lograr los fines planteados en el árbol de soluciones estas acciones a grandes rasgos están enfocadas en optimizar procesos internos, implementar herramientas

tecnológicas, capacitar al personal y fortalecer los protocolos de atención, asegurando así una respuesta rápida, profesional y centrada en el cliente ante cualquier eventualidad durante el viaje.

- Auditar la integración con GDS y proveedores directos.
- Verificar la configuración de márgenes y reglas de conversión de divisas.
- Ajustar algoritmos de cálculo dinámico de tarifas.
- Establecer alertas automáticas ante inconsistencias de inventario.
- Mapear todas las políticas vigentes por proveedor.
- Configurar una base de datos centralizada y actualizable en tiempo real.
- Integrar reglas automatizadas al motor de reservas para reflejar condiciones exactas.
- Entrenar al equipo de atención en el uso de estas herramientas actualizadas.
- Revisar APIs activas y flujos de contenido automático.
- Establecer estándares de calidad para imágenes, descripciones y etiquetado.
- Implementar herramientas de validación automática de contenido.
- Crear un manual de control editorial para contenido turístico.
- Evaluar el rendimiento actual de los servidores y plataformas.
- Migrar (si es necesario) a soluciones en la nube con escalabilidad automática.
- Optimizar el código del front y back-end para mayor velocidad.
- Implementar un sistema de monitoreo de uptime y tiempos de respuesta.
- Establecer KPIs (tiempo de respuesta, tasa de error, satisfacción del cliente).
- Configurar dashboards de seguimiento en tiempo real.
- Realizar sesiones mensuales de evaluación con el equipo.

Finalmente, es clave disponer de recursos organizativos, como protocolos actualizados, manuales de actuación y una estructura interna que facilite la coordinación eficiente entre los distintos departamentos implicados en la respuesta a emergencias. Sin estos recursos, cualquier plan de mejora quedaría limitado en su implementación y alcance.

Tabla 1.

Recursos indispensables para la implementación del plan de mejora

Recurso	Descripción	Estimación de Costo (6 meses)
Personal especializado	Agente de Tour Operación con especialidad en administración de empresas turísticas y certificados ECO217 Y ECO249	Sueldo mensual \$30,000.00 MXN Sueldo total por semestre \$180,000.00 MXN

Software de gestión de incidencias	Jira Atlassian	Sin costo ya que la empresa dispone actualmente de la plataforma
Plataforma de comunicación en tiempo real	Microsoft Teams	Sin costo ya que la empresa dispone actualmente de la plataforma
Capacitación	Taller de gestión de crisis + atención al cliente	Aproximado \$10,000.00 MXN por taller (x2) = \$20,000.00 MXN
Protocolos y manuales actualizados	Desarrollo, diseño, revisión legal (puede contratarse consultoría legal)	Estimado único de \$25,000.00 MXN
Monitoreo y herramientas de tracking	Herramientas sujetes a valoración: Survey Monkey Zendesk, Freshdesk, HubSpot etc.	Estimado \$5,000.00 MXN mensuales $\times 6 = \$30,000.00$ MXN
Total estimado.		\$255,000.00 MXN

Fuente: Elaboración propia, 2025

Para poder evaluar si las propuestas están funcionando, se definieron indicadores de seguimiento, entendiendo a éstos como: herramientas de medición que permiten monitorear y evaluar el avance de un plan, proyecto o proceso respecto a sus objetivos y acciones definidas. Se utilizan para verificar si lo planificado se está cumpliendo de forma efectiva, en los plazos establecidos y con los recursos asignados (Mendoza, C., & Macías, J. 2014). Para fines de este plan de mejora se contemplan los siguientes indicadores:

- ✓ 15% de avance: El consultor ha logrado reducción del 60% en incidencias técnicas reportadas.
- ✓ 30% de avance: El consultor ha logrado la eliminación de cuellos de botella (30 gestiones H24 en temporada alta).
- ✓ 45% de avance: El consultor ha logrado aumento del NPS (Net Promoter Score) en un 20%
- ✓ 60% de avance: El consultor ha logrado reducción del tiempo de respuesta de 1h a 30 min
- ✓ 85% de avance: El consultor ha logrado reducción de pérdidas económicas (margen $\geq 10\%$)
- ✓ 100% de avance: El consultor ha logrado el cumplimiento de los objetivos 1 a 5 en su totalidad o de no ser así se dispondrá de un reporte de eximición de resultados.

La siguiente tabla presenta los indicadores de seguimiento clave definidos para medir el cumplimiento de los objetivos del plan de mejora del Departamento de Emergencias Turísticas. Cada indicador está vinculado directamente con un objetivo específico y permite monitorear su avance de forma clara y cuantificable. Se incluyen el método de medición, la frecuencia de seguimiento y las herramientas sugeridas para su control.

Tabla 2.

Evaluación de resultados del Plan de Mejora

Objetivo	Indicador	Método de Medición	Frecuencia	Herramienta Sugerida
1. Reducción del 60% en incidencias técnicas reportadas	% de disminución de incidencias técnicas registradas	Comparar total de tickets técnicos actuales vs. los registrados al inicio del plan	Mensual	Freshdesk, Zendesk, Power BI
2. Eliminación de cuellos de botella (máx. 30 gestiones H24 en temporada alta).	Número máximo de gestiones H24 activas durante picos (tasa de resolución)	Monitoreo de listados diarios en CRM/Sistema operativo interno	Semanal durante temporada alta	CRM interno, Google Sheets, dashboards personalizados
3. Aumento del NPS en un 20%	Puntaje NPS (Net Promoter Score)	Encuesta automatizada post-servicio (escala 0-10) y comparación intermensual	Trimestral (mínimo)	SurveyMonkey, Delighted, Hotjar
4. Reducción del tiempo de respuesta de 1h a 30 min	Promedio de tiempo de primera respuesta ante incidencias (tiempos de atención)	Análisis de SLA (Service Level Agreement) en sistema de tickets	Mensual	Zendesk, Freshdesk, HubSpot
5. Reducción de pérdidas económicas (margen -10%)	% de beneficio por gestión de eventos	Comparar beneficio final vs. cláusula suelo del 10% por evento	Al cierre de cada incidente o mensual	ERP financiero, hojas de control interno, Excel avanzado

Fuente: Elaboración propia, 2025

Se debe considerar que aunque haya disposición para mejorar, siempre pueden presentarse riesgos entendiéndolos como: posibles eventos o condiciones futuras que podrían impedir o dificultar el logro de los objetivos propuestos, afectar negativamente la implementación de las acciones o comprometer los resultados esperados (Project Management Institute, 2021).

Riesgos tecnológicos

- ✓ Fallas en la implementación de nuevas plataformas, APIs o sistemas de automatización, que pueden generar interrupciones en el servicio.

- ✓ Incompatibilidad entre los sistemas propios y los de los proveedores, lo que podría empeorar los errores actuales.
- ✓ Dependencia de terceros tecnológicos, lo que limita el control ante incidentes o fallos externos.

Riesgos financieros

- ✓ Sobrecostos en la implementación tecnológica o en la capacitación del personal.
- ✓ Retorno de inversión más lento de lo previsto, especialmente si no se logra captar el volumen esperado de nuevos clientes o mejorar la conversión.

Riesgos operativos

- ✓ Resistencia al cambio por parte del personal, lo que puede afectar la adopción de nuevas herramientas.
- ✓ Errores durante el periodo de transición, que afecten la experiencia del usuario o provoquen pérdidas por malas reservas o cancelaciones.

Riesgos comerciales

- ✓ Fuerte competencia en el sector OTA (agencias de viaje online), donde actores consolidados pueden responder con agresivas estrategias de precios o innovación.
- ✓ Pérdida de clientes actuales si no se gestiona bien la migración de sistemas o si la comunicación es deficiente.

Riesgos legales y reputacionales

- ✓ Incumplimientos en políticas de privacidad y uso de datos, especialmente al integrar nuevas tecnologías.
- ✓ Problemas de reputación online si los errores del sistema impactan negativamente en la experiencia del usuario.

CONCLUSIONES

Para el desarrollo de un plan de mejora que optimice los procesos operativos del área emergencias en destino de una agencia de viajes digital es necesaria una inmersión profunda en los procesos operativos de la misma para poder analizar los principales problemas que dificultan el flujo de las operaciones diarias. Al tratarse de una ardua labor que requiere de conocimiento especializado se deberá principiar con la asignación de una comitiva como responsable en tiempo completo.

El personal con el perfil ideal para ejecutar dichas acciones es un grupo de agentes con experiencia en las operaciones, familiarizados con el software, la dinámica de asignación y ejecución de tareas diarias; a

diferencia del resto de los agentes su principal función no es alcanzar altos niveles de productividad en ratios más bien su principal función es identificar los problemas en el flujo operativo y la resolución de los mismos. Teniendo como métrica de desempeño la capacidad para evitar interrupciones en el flujo operativo además teniendo adicional las siguientes habilidades: resolución de problemas, adaptabilidad, visión estratégica, competencia tecnológica, capacidad de innovación, gestión del cambio, visión de cliente, entre otras.

Con dichas habilidades el personal es apto para identificar los principales cuellos de botella y fuentes de ineficiencia del AET TTOO por medio del diseño de un diagnóstico situacional que contemple las áreas: administrativo, talento humano, marketing, finanzas, tecnología, y su relación con el departamento de emergencias turísticas. Para el desarrollo del diagnóstico se recomienda al personal emplear el enfoque mixto ocupando técnicas como revisión de registros existentes y observación participante completa.

Posteriormente se deberá hacer un mapeo detallado de los procesos y establecer métricas claras como: porcentaje de disminución de incidencias técnicas, número máximo de gestiones H24 activas durante picos, puntaje NPS (Net Promoter Score), promedio de tiempo de primera respuesta ante incidencias (tiempos de atención), porcentaje de beneficio por gestión de eventos, tasa de resolución, para de esta manera lograr identificar patrones y generar propuestas de cambio/mejora.

El plan de mejora debe contemplar una delimitación objetivos específicos acciones concretas recursos responsables de cada área de seguimiento y evaluación de resultados y los riesgos del proyecto. Así mismo se recomiendan colocar un apartado de y prospectivas futuras planteando a diferentes escenarios: rechazable, tendencial y deseable.

Sobre los problemas operativos en términos de tiempo de respuesta, costos asociados a pérdidas y niveles de satisfacción del cliente se encontró que el problema central es la ineficiente gestión del departamento de TTOO, integrado por cuatro problemas raíz que ocasionan cuatro problemas secundarios:

1. Las fallas de software; relacionadas directamente con la tecnología y los sistemas informáticos dificultan los procesos operativos diarios.
2. Altos niveles de demanda; relacionados intrínsecamente con la tipología de negocio tradicional con enfoque en atender las necesidades de las grandes masas turísticas y que por consiguiente generan cuellos de botella.
3. Deficiente control de calidad; estrechamente relacionado con el modelo de negocios de low cost es decir la constante búsqueda de los precios más económicos en el mercado que a su vez trae implícito el sacrificio de la calidad y como consecuencia la insatisfacción del cliente.

4. Ineficiente control de crisis; altamente relacionada con la estructura organizacional ya que los mandos medios-altos y directivos deberían proporcionar las facilidades estructurales y materiales para preparar al equipo ante las situaciones de crisis. Este ineficiente control genera pérdidas económicas que, aunque parecieran cifras pequeñas al sumarse en gran escala representan pérdidas importantes.

Con respecto a las estrategias que pueden contribuir a reducir los tiempos de atención, se recomienda la estandarización, migración y automatización de los procesos mediante el uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y el software especializado.

Para poder minimizar errores se recomienda diseñar manuales de control y planes de entrenamiento bien estructurados con la calendarización de retroalimentación constante para el equipo mediante sesiones semanales.

Para elevar la calidad del servicio ofrecido al cliente se propone establecer estándares ponerlos en práctica mediante juegos de rol, hacer auditorías constantes, configurar sistemas de monitoreo dashboards de seguimiento en tiempo real.

REFERENCIAS

- Ascanio, Claire Gunn, Mathieson y Wall, Sergio Molina, Santana, ONU Turismo. (citados en Izaguirre et al., 2015).
- Bertalanffy, L. (1989). Teoría General de los Sistemas.
- Buhalis, D. & Licata, M. (2002). The Future of eTourism Intermediaries.
- Cámara de Comercio de Valencia. (2023). Innovación tecnológica en turismo.
- Cortés, F. & Vargas, A. (2018). Transformaciones de las agencias de viaje tradicionales al canal online.
- Creswell, J. (2003, 2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.
- DocuSign. (2024). Logística y seguridad en turismo digital.
- Esteban, A., Millán, Á., & Molina, A. (2000). El papel de las agencias de viajes en la intermediación turística.
- Faster Capital. (2024). Estrategias logísticas en turismo.
- FEMA. (n.d.). Risk Management Strategy for Emergency Planning.
- Hatton, T. (2003). The Travel Agency Business in the Digital Age.
- Instituto de psicoterapia estratégica. (2020). La teoría de sistemas aplicada a las organizaciones.
- Izaguirre, M. et al. (2015). Aplicaciones de la teoría de sistemas al turismo.
- Mendoza, C., & Macías, J. (2014). Indicadores de seguimiento en proyectos empresariales.
- Novocargo. (2024). Seguridad logística en operaciones turísticas.

ONU Turismo. (2018, 2020, 2021). Publicaciones oficiales sobre transformación digital y democratización del turismo.

Project Management Institute (PMI). (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

Universidad del Valle. (2025). Planes de mejora en la industria turística.

Vargas-Kú Yah, J. (2024). Diagnóstico de la estructura de seguridad para el turismo en México.

Varisco, C. (2013). El sistema turístico como sistema abierto.

WegoPro. (2024). Aplicaciones digitales en la gestión de emergencias.