

Lalaland Viajes (LDT)

Contexto

Lalaland Viajes (LDT), es una pequeña Agencia de Viajes iniciada por tres hermanas: Laura, Lucía y Lilian que decidieron independizarse a finales de los años 90, en este tiempo el negocio ha crecido y ha consolidado una cartera de clientes importantes. El movimiento por ventas el año 2012 fue de 3 millones de dólares.

La empresa conformada como una sociedad de responsabilidad limitada SRL, cuenta con 25 empleados, de los cuales 17 son mujeres, de entre 15 a 40 años de edad. La estructura organizacional es simple, identificándose tres niveles jerárquicos; la Gerencia General, los responsables de equipos y operadores.

El giro de negocios se centra en los viajes de negocios y asesoramiento a clientes particulares, la mayoría de las reservas son realizadas por teléfono (90%), aunque en este último tiempo se han incrementado las reservas por correo electrónico y el sitio web de la empresa (5%), aún se mantienen las reservas vía fax y reservas físicas (5%). El 20 % de las reservas son realizadas por los viajeros y el restante por su asistente.

La política comercial de LDT, ha sido establecer un fuerte lazo con sus principales clientes, a cambio de buenos descuentos y la asignación de una central de reserva para un grupo específico de clientes.

Problemas

El equipo gerencial, está preocupado, puesto que en este último año se ha incrementado el ausentismo, según el personal, debido a un aumento de problemas de salud. Por otra parte, se presentan con mayor frecuencia conflictos y se percibe que se está deteriorando el ambiente de trabajo. La cena anual de fin de año fue cancelada debido a la baja participación del staff.

Esta situación está dañando la imagen de la empresa, ya que se han recibido quejas de los clientes sobre el servicio de LDT, algunas de las más frecuentes son: *“nadie me contesta el teléfono”, “me tienen esperando en línea”, el “servicio es inadecuado”, “no me proporcionan buena información”*.

Luego de sostener una reunión entre las socias, se concluyó que es muy importante resolver los problemas, ya que en el último mes han perdido a varios clientes y con la adopción de las nuevas tecnologías y sistemas de reserva online, mantener la fidelidad de los clientes se hace cada vez más difícil.

Acciones

La primera acción que realizaron las hermanas luego de la reunión, fue convocar a todo el personal para explicarles la situación, algo positivo de la reunión fue que todos reconocieron la existencia del problema.

Una de las iniciativas que surgió de esta reunión, fue la creación de una comisión de 10 personas para analizar la causa raíz del problema y nombraron a Anne (la empleada más antigua) para liderar la comisión.

En la primera reunión de la comisión, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál creen que es el factor que tiene el mayor impacto en la situación que atraviesa la empresa actualmente?.

No hubo un consenso sobre la causa del problema, algunas de las respuestas fueron las siguientes:

- No tenemos tiempo ni para tomar café
- No tenemos información suficiente sobre el cliente
- Los requerimientos de viajes son muy complejos
- No sabemos cómo procesar una investigación en el sistema
- Tenemos mucho trabajo
- No podemos encontrar los datos en la computadora
- No hay tiempo para dar la retroalimentación al cliente
- Esta situación nos da dolores de cabeza

A fin de entender mejor la situación, Anne se reunió con las operadoras y les solicitó que le describan cómo era el proceso de atención al cliente; la descripción fue la siguiente:

En primer lugar saludamos al cliente como nos instruyeron, luego le preguntamos en qué podemos ayudarlo, buscamos en el sistema y le damos la retroalimentación al cliente, luego le preguntamos si tiene alguna otra consulta, si nos dice que no, le presentamos la oferta para que la evalúe, si está de acuerdo realizamos la reserva, para luego despachar los pasajes y la cuenta, y realizar el seguimiento posterior, si no está de acuerdo, ahí se cierra el proceso.

En una segunda reunión de la comisión, se identificaron algunos otros aspectos puntuales como ser: El nuevo sistema informático que nos ha proporcionado un proveedor externo no es adecuado y es muy complicado de manejar, no tenemos guías ni procedimientos claros, la rotación del personal es muy alta (50 % por año) y es difícil conseguir nuevo personal, los salarios son bajos y existe una baja motivación, nos falta personal para responder los requerimientos de los clientes, a veces tenemos que trabajar horas extras.

Por otra parte, Anne decidió reunirse con algunos clientes de confianza, a fin de reunir mayor información sobre los problemas, siendo algunos de ellos los siguientes: *“La cotización que me pasaron no reflejaba el itinerario que deseaba”, “Parece que no entienden lo que necesito”. “Antes me atendían más rápido”.*

Luego de varias reuniones con el equipo de trabajo, Anne no está segura sobre cómo abordar el problema, y ha decidido recurrir a ustedes para que le puedan ayudar.