

Trabajo de Grado en la Modalidad de TESIS
Código del Trabajo: TGII-P1
Área del Trabajo: INNOVACION

Gestión de la Innovación en VCH Travel: Optimización de Experiencias de Usuario y Atención al Cliente

Pablo Duque Giraldo ^{1*}

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: pabloduqueg@javeriana.edu.co

David Leonardo Osorio ^{2*}

² Director de Tesis

* Correspondencia: osdavid@javeriana.edu.co

Abstract: This thesis focuses on developing an innovation process centered on user experiences and customer service for VCH Travel, facing challenges in adapting to the current market. An integrated methodological approach combining Lean Six Sigma, Business Process Reengineering (BPR), and Design Thinking identifies and addresses critical areas affecting customer experience and operational efficiency. A comprehensive diagnosis revealed main pains and needs in the initial contact process and service quoting. Focus groups, satisfaction surveys, and process mapping gathered valuable insights guiding the ideation process. Innovative ideas were generated to modify processes, including automating initial contact, optimizing quoting, and implementing automated follow-up. Advanced conversational CRM tools and technological solutions were evaluated and selected. Implementation was carried out through a detailed work plan in short, medium, and long-term stages, including chatbots, scraping software for quoting, and a tracking module in the existing CRM. In conclusion, the combined methodological approach and effective implementation of innovative solutions allowed VCH Travel to differentiate itself in the market and efficiently respond to changing customer needs.

Keywords: Innovation, Tourism, Travel Agency, User experiences, Customer service, Diagnosis, Ideation, Automation

Resumen: La tesis se enfoca en desarrollar un proceso de innovación centrado en experiencias de usuario y atención al cliente para VCH Travel, que enfrenta desafíos en adaptarse al mercado actual. Un enfoque metodológico integrado, combinando Lean Six Sigma, Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR) y Design Thinking, identifica y aborda áreas críticas que afectan la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Un diagnóstico exhaustivo reveló los principales dolores y necesidades en el proceso de primer contacto y la cotización de servicios. Se realizaron focus groups, encuestas de satisfacción y mapeo de procesos para recopilar información valiosa que orientó el proceso de ideación. Se generaron ideas innovadoras para modificar procesos, incluyendo la automatización del primer contacto, la optimización de la cotización y el seguimiento automatizado.

Se evaluaron y seleccionaron herramientas avanzadas de CRM conversacional y soluciones tecnológicas. La implementación se realizó mediante un plan de trabajo detallado en etapas a corto, mediano y largo plazo, incluyendo chatbots, software de scraping para cotización y un módulo de seguimiento en el CRM existente. En conclusión, el enfoque metodológico combinado y la implementación efectiva de soluciones innovadoras permitieron a VCH Travel diferenciarse en el mercado y responder eficientemente a las necesidades cambiantes de los clientes.

Palabras claves: Innovación, Turismo, Agencia de viajes, Experiencias de usuario, Atención al cliente, Diagnóstico, Ideación, Automatización.

1. INTRODUCCIÓN

El Problema de la Competitividad y la Innovación

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la rápida evolución tecnológica, los cambios demográficos y las transformaciones socioeconómicas, las organizaciones se encuentran constantemente desafiadas por una serie de megatendencias y disruptores que moldean el entorno laboral (Linthorst & de Waal, 2020). Estos factores, que van desde la automatización y la globalización hasta el cambio climático y las crisis sanitarias, plantean desafíos significativos para la sostenibilidad y el rendimiento de las empresas en la última década.

El artículo “Megatrends and Disruptors and Their Postulated Impact on Organizations” de Linthorst y de Waal (2020) propone examinar críticamente los retos más relevantes que enfrentan las empresas en el panorama laboral actual, centrándose en una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre megatendencias y disruptores. La investigación se organiza en torno a cuatro áreas temáticas principales: la perspectiva geográfica, la perspectiva sectorial, el enfoque holístico y un análisis detallado de los impactos postulados de las megatendencias y disruptores en las organizaciones (Linthorst & de Waal, 2020). A través de este análisis, los autores buscan identificar tendencias emergentes, patrones y áreas clave de preocupación que puedan informar futuras estrategias empresariales y decisiones de gestión.

Desde una perspectiva geográfica, se observó que la ocurrencia y gravedad de las megatendencias y disruptores pueden depender del área geográfica, destacando la importancia de considerar las circunstancias locales al evaluar su impacto en una organización específica. En términos industriales, se encuentra una escasa literatura que aborde cómo las megatendencias y disruptores afectarán a organizaciones dentro de sectores específicos. Asimismo, el artículo identifica una brecha en la literatura con respecto a una perspectiva holística que integre todas las megatendencias y disruptores de manera estructurada para que las organizaciones puedan tomar medidas apropiadas. Finalmente, se identifican trece megatendencias y un disruptor que probablemente afectarán a las organizaciones en el futuro cercano, estas megatendencias incluyen el avance tecnológico, el empleo flexible, el cambio en la composición de la fuerza laboral, el empleo sostenible, los problemas ambientales, la globalización continua, la falta de habilidades, el aumento de la desigualdad, el individualismo, la urbanización, la migración transfronteriza, los cambios en el poder económico y la escasez de recursos, cada uno con su propio conjunto de desafíos y oportunidades para las organizaciones, lo que subraya la necesidad de una adaptación proactiva para

garantizar un desempeño sostenible y la continuidad empresarial.

En consonancia con la comprensión y la anticipación de las megatendencias y disruptores que afectan el panorama laboral contemporáneo, es fundamental examinar cómo las organizaciones de alto rendimiento (HPO) abordan estos desafíos y se mantienen en la cima de su rendimiento en un entorno empresarial en constante cambio.

El artículo "How to stay high-performing: developing organizational grit" de de Waal et al. (2023) proporciona una base sólida para comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones en el contexto de las megatendencias y disruptores emergentes. Además, nos impulsa a considerar cómo las HPOs pueden adaptarse y capitalizar las oportunidades emergentes en este entorno dinámico. Para abordar esta necesidad, el presente estudio se propone examinar críticamente las estrategias y prácticas utilizadas por las HPOs para mantener su rendimiento excepcional en medio de las megatendencias y disruptores identificados. A través de una investigación cualitativa basada en un enfoque de teoría fundamentada, se analizan en detalle tres casos de organizaciones que han demostrado un rendimiento sostenido en condiciones desafiantes.

Estas organizaciones, incluidas San Diego Fluid System Technologies (SDFST), la Competition and Consumer Protection Commission (CCPC) y Longfellow Benefits, se han destacado por su capacidad para mantenerse como HPOs a pesar de los cambios en el entorno empresarial y los desafíos específicos que enfrentan. Al examinar las estrategias empleadas por estas organizaciones, se identifican varias prácticas clave que contribuyen a su éxito continuo. Por ejemplo, SDFST formalizó la alta actuación en sus planes organizacionales, estableció prioridades claras y desarrolló a su equipo directivo en el pensamiento y la acción HPO. Por otro lado, CCPC mantuvo viva la cultura HPO mediante reuniones regulares y la participación activa del equipo de gestión, mientras que Longfellow Benefits se centró en mantener el ánimo de su personal, invertir en tecnología y mejorar continuamente sus procesos. Al integrar estos hallazgos con la comprensión de las megatendencias y disruptores, este estudio busca proporcionar una visión más completa de los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en el panorama empresarial actual. Además, se espera que esta investigación sirva como una guía práctica para las organizaciones que buscan mantener un rendimiento excepcional y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

La búsqueda constante de ventajas competitivas sostenibles se ha convertido en una prioridad ineludible para las organizaciones en todos los sectores. La innovación, como motor principal de la diferenciación y el crecimiento, se erige como el pilar esencial para enfrentar este desafío. El paper titulado "The St. Gallen Business Model Navigator" arroja luz sobre la relación directa entre la innovación en los modelos de negocio y la rentabilidad sostenida de las empresas en un mundo empresarial en constante evolución.

El estudio involucró un análisis exhaustivo de 250 modelos de negocio que abarcaban diversas industrias en un período de 25 años. El resultado fue la identificación de 55 patrones distintos de modelos de negocio que habían demostrado éxito en el pasado. Este análisis sentó las bases para una mayor innovación. Aproximadamente el 90% de las innovaciones son, en su núcleo, re combinaciones de conceptos preexistentes. Esta idea llevó a la identificación de esos 55 patrones repetitivos que sustentan muchos nuevos modelos de negocio exitosos. Por ejemplo, el patrón "Razor and Blade",

popularizado por Gillette en 1904, implica ofrecer el producto base a un precio bajo y generar ganancias a partir de los consumibles. El texto subraya que si bien las ideas verdaderamente novedosas son raras, hay muchas oportunidades para adaptar y aplicar patrones exitosos en diversas industrias (Gassmann, Frankenberger y Csik, 2013).

Situación Industria Turismo

En los últimos años, la industria del turismo ha experimentado cambios significativos en su modelo de negocio y operaciones. Las agencias de viajes se han enfrentado a desafíos como la baja penetración de internet y la falta de familiaridad con el comercio electrónico por parte de los proveedores de servicios. Para abordar estas limitaciones, las empresas han implementado estrategias innovadoras. Weigert (2019) describe cómo la empresa JT-CIV (Jumia Travel en Côte d'Ivoire) se enfrentó a desafíos significativos al implementar su modelo de negocio de agencia de viajes en línea (OTA) en un mercado caracterizado por limitaciones infraestructurales, económicas y culturales. Uno de los principales desafíos fue la baja penetración de internet y la falta de familiaridad de los proveedores de hoteles con el comercio electrónico. Para abordar estos desafíos, JT-CIV desarrolló nuevas capacidades y estrategias operativas. En primer lugar, la empresa estableció un equipo dedicado para la gestión de relaciones tanto con clientes como con proveedores, que operaba tanto en línea como fuera de línea. Esta estructura permitió a JT-CIV superar la barrera de la baja penetración de internet al proporcionar a los proveedores de hoteles herramientas y asistencia personalizada para la gestión de sus listados en la plataforma en línea.

Además, JT-CIV implementó iniciativas educativas y de capacitación para los proveedores de hoteles, con el fin de aumentar su comprensión y confianza en el comercio electrónico. Estas capacitaciones abordaron temas como el registro en la plataforma, la fijación de tarifas y la gestión de reservas en línea. Al mejorar la capacitación y la participación de los proveedores, JT-CIV pudo expandir su base de proveedores de hoteles y mejorar la calidad de sus listados en la plataforma (Weigert, 2019).

Uno de los principales desafíos radica en la creciente influencia de las tecnologías digitales y las plataformas en línea en el comportamiento del consumidor y en la toma de decisiones de compra (Bigné, Caplliure, & Miquel, 2016). La aparición de la word of mouth electrónica (eWOM) ha revolucionado la forma en que los consumidores acceden y comparten información sobre productos y servicios turísticos. Este cambio en el panorama digital ha llevado a un aumento en la importancia de las revisiones en línea y las plataformas de reseñas en el proceso de selección de agencias de viajes por parte de los turistas. Además, para las organizaciones en el sector turístico la creciente competencia especialmente de nuevos participantes en el mercado sigue aumentando año tras año. Specialized travel retailers (STR) se enfrentan a la presión de los nuevos jugadores en línea, como los agregadores de viajes y las plataformas de reseñas, así como a la incursión de private label (PL) y de general retailers (GR) en el mercado de servicios turísticos. Esta competencia intensificada crea un entorno desafiante en el que las STR deben innovar y diferenciarse para mantener su relevancia en el mercado. La extensión de marca de las marcas privadas (PL) a nuevos productos y servicios, incluidos los servicios turísticos, plantea interrogantes sobre la aceptación del consumidor y la

viabilidad de esta estrategia. Aunque las minoristas generales (GR) tienen ciertas ventajas en términos de reconocimiento de marca y proximidad con los clientes, la incursión en el mercado de servicios turísticos requiere una comprensión profunda del comportamiento del consumidor y una estrategia de marca sólida. En este contexto, el presente estudio se propone analizar los factores que influyen en la decisión de los turistas de elegir una agencia de viajes PL sobre una especializada (STR), centrándose en el papel de las revisiones en línea, la actitud del consumidor hacia las marcas PL, su experiencia previa con PL y el grado de conciencia del valor individual. Al comprender mejor estos factores, las organizaciones en el sector turístico pueden desarrollar estrategias más efectivas para atraer y retener a los clientes en un mercado altamente competitivo y en constante evolución.

El estudio se basa en una muestra de 263 turistas y utiliza un enfoque de análisis de datos conocido como Análisis Cualitativo Comparativo Difuso (fsQCA, por sus siglas en inglés). Este método permite analizar detalladamente cómo las condiciones causales conducen a un resultado particular, ofreciendo una perspectiva única para comprender la complejidad de los factores que influyen en las decisiones de los turistas. Los hallazgos clave revelan que las revisiones en línea no siempre juegan un papel decisivo en el cambio de la elección de los turistas hacia agencias de viajes PL, y que otros factores como la actitud del consumidor, la experiencia previa con PL y la conciencia del valor también son determinantes (Bigné et al., 2016). Además, se observa que los comentarios negativos tienen un mayor impacto que los positivos en la decisión del consumidor, lo que destaca la importancia de gestionar la reputación en línea de las empresas turísticas. Este estudio contribuye significativamente al entendimiento de los factores que influyen en las decisiones de los turistas en el contexto de las agencias de viajes, y ofrece insights valiosos para las organizaciones que buscan mejorar su posición competitiva en el mercado turístico actual. Los resultados subrayan la necesidad de adoptar enfoques holísticos que consideren tanto los aspectos en línea como fuera de línea del comportamiento del consumidor, y enfatizan la importancia de construir marcas sólidas y diferenciadas en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado.

Durante los últimos 5 años hemos podido evidenciar un sinnúmero de cambios en la industria del turismo, empezando por un cambio de 180 grados en el modelo de negocio del sector. El artículo "Exploiting Technology to Deal with the COVID-19 Challenges in Travel & Tourism: A Bibliometric Analysis" nos permite evidenciar un antes y un después del sector pasando esta contingencia.

Según el estudio de Ndou, Mele, Hysa y Manta (2022) titulado "Exploiting Technology to Deal with the COVID-19 Challenges in Travel & Tourism: A Bibliometric Analysis" resalta que la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto devastador en la industria de las agencias de viajes y el turismo, con una disminución del 73% en las llegadas internacionales en 2020 y la pérdida de más de 62 millones de empleos en el sector (Ndou, Mele, Hysa y Manta, 2022). No obstante, en medio de esta crisis, se ha producido una respuesta innovadora impulsada en gran medida por la tecnología. El sector ha demostrado una notable resiliencia al abrazar la transformación tecnológica, desde la adopción de tecnologías digitales hasta la implementación de inteligencia artificial, realidad virtual y robots en diversas facetas del turismo y la hostelería.

La Transformación de Viajes Chapinero (VCH Travel) hacia la Innovación

La pandemia de COVID-19 no solo fue un desafío para VCH Travel, sino también una oportunidad para replantear su enfoque empresarial. VCH Travel ha sido siempre una empresa innovadora y pionera en su sector durante más de seis décadas. Sin embargo, su incapacidad para adaptarse a las tendencias emergentes del mercado se remonta a la era de la expansión de Internet, hace aproximadamente 25 años. Desde entonces, la empresa no ha logrado ajustarse eficazmente a las demandas cambiantes del mercado. A lo largo de sus 69 años de historia, esta falta de adaptación y de innovación ha dejado a VCH Travel luchando por mantenerse rentable y relevante en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Sin embargo, la llegada del COVID-19 actuó como un catalizador para el cambio. La crisis obligó a la empresa a tomar decisiones difíciles y a enfrentar la realidad de su situación. La baja rentabilidad debido a la falta de eficiencia en la organización de los roles laborales se convirtió en un problema urgente que no podía ser ignorado. Durante el año 2020, considerado el más desafiante de la pandemia, VCH Travel se embarcó en un proceso de reestructuración interna. Esta reestructuración no solo buscaba abordar los problemas existentes, sino también establecer una base sólida para el futuro. Se implementaron cambios significativos en la organización, desde la optimización de los procesos internos hasta la revisión de las estrategias comerciales. Durante este proceso, se implementaron diferentes desarrollos tecnológicos que permitieron lograr una mayor eficiencia operativa. Además de la Plataforma XNet, una OBT¹ que permitió a la unidad corporativa autogestionar sus reservas de viaje, se mejoró significativamente la central de emisiones. Esta mejora consistió en la implementación de un robot que controla la calidad de todas las emisiones para evitar errores y penalizaciones. Asimismo, se implementó un CRM² Organizacional con la creación de flujos de trabajo para automatizar procesos operativos, lo que contribuyó a optimizar la gestión interna de la empresa. Adicionalmente, en el área vacacional, se adoptó el aplicativo toursoft para la elaboración de cotizaciones más amigables y visuales para el cliente. Estas innovaciones tecnológicas, combinadas con la Plataforma XNet, destacaron como elementos clave para mejorar tanto la experiencia de los clientes internos como externos, y resultaron en una mejora significativa en la eficiencia operativa de la empresa.

Después de implementar mejoras en los procesos, VCH Travel buscó expandir los canales a través de los cuales los clientes podían obtener información, cotizar y comprar productos y servicios. Se buscaba una comunicación renovada y amplia, especialmente dirigida al público joven, con el objetivo de aumentar la comunidad y el volumen de clientes. Para lograr esto, se decidió aumentar la presencia de la unidad vacacional en Instagram con una campaña de influencers que promovían destinos e involucraban nuevos segmentos de viaje. Además, lanzaron una nueva unidad de negocio receptivo enfocada en el ecoturismo nacional y las tendencias emergentes entre el público joven, introduciendo segmentos exclusivos en la unidad vacacional como el segmento de lujo, eventos masivos (conciertos y espectáculos deportivos) y viajes por Europa. Sin embargo, al carecer de un conocimiento amplio sobre el comportamiento de estas campañas, VCH Travel se enfrentó a una situación crítica al generar un volumen masivo de leads. Se implementó una estrategia innovadora que involucraba la colaboración con influencers, enviando a más de 8

¹ OBT es una aplicación o plataforma en línea que permite a los usuarios reservar y gestionar sus viajes de negocios de forma automatizada. Estas herramientas son utilizadas principalmente por empresas y viajeros corporativos para simplificar el proceso de reserva de vuelos, hoteles, transporte terrestre y otras necesidades relacionadas con los viajes de negocios.

² Customer Relationship Management es el conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente.

influencers a 4 destinos diferentes para promocionar productos turísticos destacados. El impacto de estas colaboraciones fue extraordinario: en mayo de 2023, 2269 personas llegaron a nuestro CRM conversacional, Kommo. Esta avalancha de clientes potenciales sobrepasó excesivamente la capacidad de atención de los asesores, quienes solo podían manejar entre 10 y 15 leads diarios. Como resultado, la calidad del servicio de atención al cliente se vio comprometida y muchos clientes no recibieron la asesoría completa y de calidad que esperaban, lo que afectó la fidelización.

CONTACTOS



90% | Contactos: 2037
10% | Compañías: 232

CONTACTOS POR USUARIO

59%	Mercadeo 1333 contactos
28%	Juan Carlos Sanchez 641 contactos
9%	CUENTA VACACIONAL 212 contactos
4%	VCH Travel 83 contactos

Ilustración 1. Recolección de datos de nuevos leads durante la campaña de influencers.

Aunque la agencia de viajes logró atraer clientes a través de estas plataformas a un nivel prepandémico con la mitad del personal que tenían en 2019, enfrentaron el desafío de mantener su lealtad. La fortaleza de ellos radica en ofrecer atención personalizada, humana y presencial, así como en generar valor a través del respaldo de una agencia de viajes de calidad. Los clientes, al tener acceso a diversas opciones en línea, tienden a buscar alternativas después de realizar una compra por los canales tradicionales de VCH, lo que dificulta su fidelización y pone en riesgo la relación a largo plazo con cada uno de ellos. Se ha observado que la mayoría de los clientes de la unidad vacacional son adultos mayores, con edades comprendidas entre los 40 y los 70 años, quienes conocen la trayectoria de la compañía, que cuenta con 69 años en el mercado, y ya han viajado con la agencia en el pasado. Sin embargo, el mercado de clientes jóvenes, que utiliza ampliamente los canales digitales para la compra de viajes, no está tan familiarizado con un servicio profesional como el de las agencias de viajes.

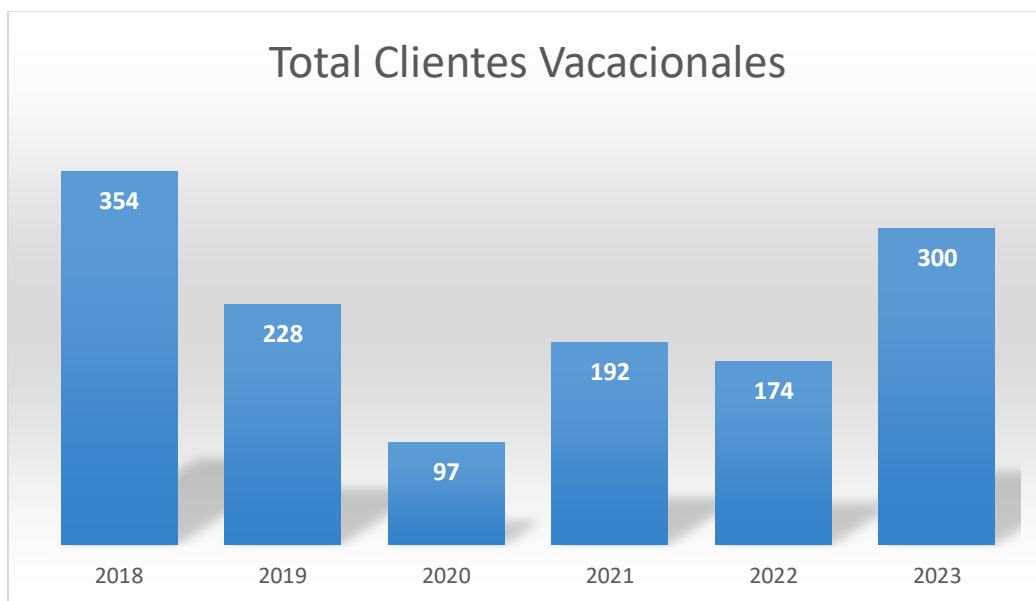


Ilustración 2. Proceso reactivación clientes prepandemia.

Aunque se observa que el volumen de clientes está volviendo gradualmente a niveles similares a los anteriores a la pandemia, se puede identificar que los canales que les permiten la consecución de nuevos clientes son los medios digitales, los cuales les han permitido vender pero no fidelizar.



Ilustración 3. Porcentajes clientes recurrentes y ocasionales.

Tomando como punto de partida la reactivación de la compañía desde 2021 hasta lo que va del 2024, observamos que el porcentaje de clientes recurrentes, aquellos que realizan compras en más de un año, es de un 12%. Este porcentaje, aunque es bajo, es significativo en el contexto de que nos muestra que de este 12% de clientes recurrentes, el 10% corresponde a clientes que realizan sus compras directamente en nuestras oficinas, es decir, clientes de counter.

En el marco de estas problemáticas, VCH Travel se sumó a un programa de gestión de la innovación auspiciado por la Cámara de Comercio de Colombia. Bajo la dirección conjunta del líder de mercadeo y el líder estratégico, quienes conformaban el área de innovación, la empresa comenzó a forjar una cultura innovadora interna. Desde esta cultura, se transmitió a todos los niveles de la organización un mensaje centrado en la búsqueda e ideación de soluciones y propuestas innovadoras. Este programa de gestión de la innovación nos permitió adquirir herramientas organizacionales que nos permitían plantear retos innovadores. Los retos que planteamos fueron acompañados por expertos y personalidades destacadas de unidades de innovación de grandes compañías, lo que nos permitió aprender prácticas y métodos avanzados en innovación empresarial. Además de enfocarnos en cómo implementar la innovación en nuestro contexto específico, nos sumergimos en el desarrollo de un gobierno de innovación efectivo. Implementar un gobierno de innovación es esencial para las empresas que desean cultivar un entorno propicio para la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas. Este gobierno de innovación se centra en establecer las estructuras, procesos y roles necesarios para fomentar y gestionar la innovación de manera efectiva. Es importante porque proporciona la estructura y el liderazgo necesarios para aprovechar el potencial innovador de la organización y convertir las ideas en resultados tangibles.

Posterior a esto, esta tesis se centrará en buscar nuevas estrategias para atender de manera más efectiva a los clientes que prefieren un contacto personalizado y profesional. Esto nos permitirá maximizar la fidelización de los compradores y aprovechar el potencial de crecimiento en nuestros nuevos segmentos de mercado.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

TENDENCIAS

La integración de tecnologías inteligentes en la industria turística ha surgido como un tema de gran relevancia en los últimos años. Según Lee (2012), este fenómeno ha sido impulsado por la convergencia de los entornos online y offline, creando nuevas oportunidades para la innovación y el mejoramiento de la experiencia del cliente. La tecnología inteligente, que se refiere a la capacidad de adaptación y personalización de las funciones tecnológicas a las necesidades específicas del usuario, ha demostrado ser fundamental en la transformación de diversos sectores, incluido el turismo (Worden, Bullough & Haywood, 2003).

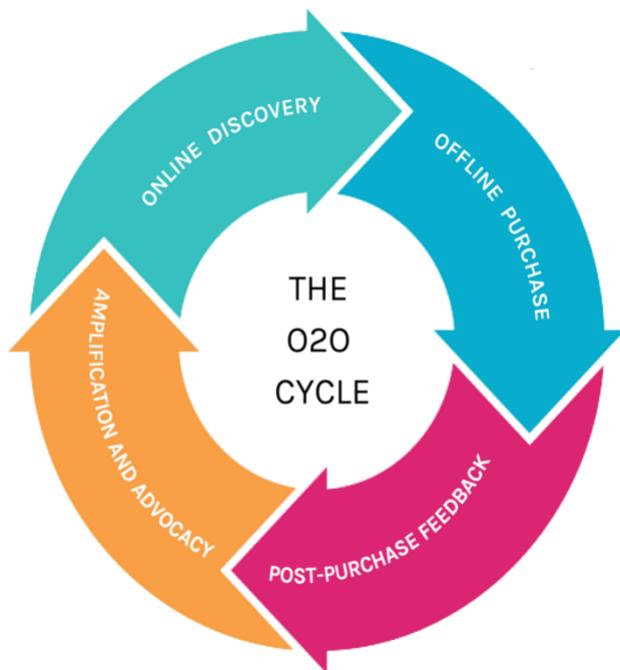
La industria turística ha sido un campo pionero en la adopción de tecnologías innovadoras con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y aumentar la competitividad empresarial. Las

tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han desempeñado un papel crucial en esta evolución, transformando los procesos operativos y de gestión en el sector (Sheldon, 1997; Buhalis, 2003; Middleton et al., 2009). La llegada de la Web 2.0 marcó un hito significativo al convertir Internet en un espacio interactivo donde los consumidores participan activamente en la creación y consumo de contenidos turísticos (Sigala, 2009; Gretzel & Jamal, 2009).

Las herramientas tecnológicas en puntos físicos de atención al cliente, como las centrales de experiencia turística, han demostrado ser especialmente efectivas para ofrecer experiencias diferenciadas y personalizadas a los viajeros. Estas herramientas permiten a las empresas turísticas interactuar directamente con los clientes, ofreciendo información relevante y servicios personalizados en tiempo real (Neuhofer, 2012). Al proporcionar una experiencia más tangible y personalizada, las centrales de experiencia turística pueden aumentar la satisfacción y la lealtad de los clientes, así como mejorar la competitividad de las empresas turísticas (Yovcheva et al., 2013).

En este contexto de evolución tecnológica y cambio en los patrones de búsqueda de información, surge la necesidad de explorar cómo las empresas turísticas pueden aprovechar el modelo O2O para mejorar la adquisición de clientes potenciales y aumentar las ventas en los puntos físicos para los nuevos segmentos de mercado. Es en este punto donde se sitúa nuestra investigación, que busca analizar y proponer estrategias innovadoras para la implementación efectiva del modelo O2O en el sector turístico. La integración online-offline, también conocida como modelo offline-to-online (O2O), ha surgido como una estrategia clave en el sector minorista y turístico para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la competitividad de las empresas. En el contexto del turismo, el modelo O2O permite a los consumidores realizar transacciones en línea y luego experimentar los productos o servicios físicamente en los puntos de venta. Esta integración se ha vuelto cada vez más relevante en la era digital, donde los consumidores buscan la conveniencia de explorar productos y servicios en línea antes de tomar decisiones de compra en el mundo físico (Tsai, 2024). La aplicación del modelo O2O implica la creación de un ecosistema empresarial que fusiona los canales online y offline de manera sinérgica. Por ejemplo, las empresas turísticas pueden ofrecer la posibilidad de reservar tours o actividades en línea y luego disfrutar de esas experiencias en ubicaciones físicas específicas. Esta integración no solo simplifica el proceso de reserva para los clientes, sino que también les brinda la oportunidad de interactuar directamente con los productos o servicios antes de comprometerse con una compra. Además, la implementación efectiva del modelo O2O requiere una infraestructura tecnológica sólida que permita una integración fluida entre los canales online y offline, así como una estrategia de marketing coherente que impulse la participación del cliente en ambos entornos (Tsai, 2024).

Los beneficios del modelo O2O en el sector turístico son significativos y multifacéticos. En primer lugar, el modelo O2O mejora la experiencia del cliente al ofrecer una combinación única de conveniencia y experiencia física. Los clientes tienen la libertad de explorar y comparar productos y servicios en línea antes de comprometerse con una compra física, lo que les brinda una sensación de control y seguridad en su proceso de toma de decisiones. Además, la posibilidad de experimentar los productos o servicios en persona les permite a los clientes evaluar su calidad y idoneidad de una manera más tangible, lo que puede aumentar su satisfacción y lealtad a la marca. En segundo lugar, el modelo O2O aumenta la visibilidad y el alcance de las empresas turísticas al integrar los canales online y offline. Esto les permite llegar a una audiencia más amplia y diversa, así como aprovechar las sinergias entre los diferentes canales para promover la participación del cliente y aumentar las ventas. En resumen, la aplicación efectiva del modelo O2O en el sector turístico puede resultar en una mejora significativa en la experiencia del cliente, así como en un aumento en la competitividad y rentabilidad de las empresas turísticas (Tsai, 2024).



Grafica 1: Online to Offline Marketing

Fuente: Tran, J. (n.d.). The Hottest Trend In CPG Retail: Online-To-Offline (O2O) Marketing. SocialNature. <https://business.socialnature.com/the-hottest-trend-in-cpg-retail-online-to-offline-o2o-marketing/>

La innovación en la industria turística ha demostrado ser fundamental para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la competitividad. La integración de tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha revolucionado la forma en que los viajeros planifican, reservan y disfrutan de sus viajes. Por ejemplo, las aplicaciones móviles de viaje proporcionan a los turistas acceso instantáneo a una amplia gama de información y servicios, desde la planificación del viaje hasta la exploración del destino. Estas aplicaciones, como Airbnb, Booking.com, TripAdvisor y Kayak, permiten a los viajeros comparar precios, leer reseñas, hacer reservas y organizar itinerarios de manera rápida y conveniente, todo desde sus teléfonos inteligentes. Además, la introducción de asistentes virtuales en hoteles, como Amazon's Alexa o Google Assistant, ha mejorado la interactividad y personalización de la experiencia para los huéspedes. Estos asistentes pueden proporcionar recomendaciones locales, controlar dispositivos electrónicos en la habitación y solicitar servicios adicionales, creando así una experiencia más agradable y personalizada. Asimismo, las guías turísticas digitales han reemplazado en gran medida a las guías impresas, ofreciendo información detallada sobre destinos turísticos, atracciones y actividades. Estas innovaciones tecnológicas no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también aumentan la competitividad al proporcionar servicios más personalizados y eficientes en la industria turística (Rodríguez et al., 2023).

La tecnología se ha convertido en un pilar fundamental en la gestión del sector turismo, creando nuevos servicios y modelos de negocio, así como mejorando la satisfacción del cliente a través de tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad virtual (Ndou, Mele, Hysa y Manta, 2022). Además, la realidad aumentada y virtual han demostrado ser herramientas valiosas para atraer a los turistas y mejorar sus experiencias, especialmente durante la pandemia. La adopción acelerada de tecnologías en toda la cadena de valor del turismo, desde el marketing hasta la gestión de flujos de visitantes, demuestra que la tecnología es un motor de innovación y adaptación en un sector en busca de sobrevivir y prosperar en un mundo post-pandémico.

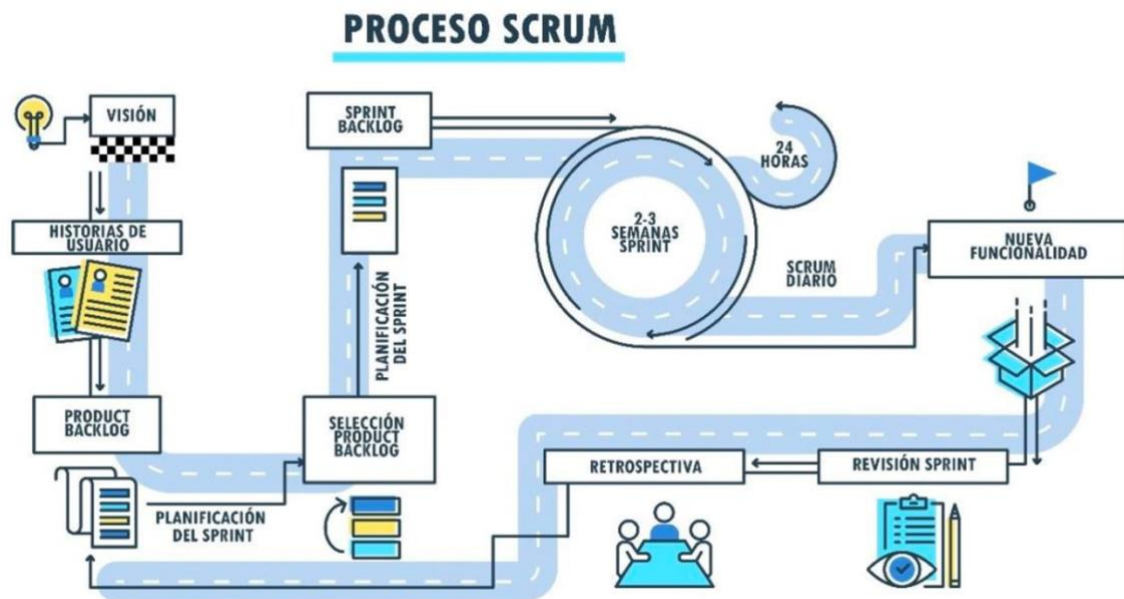
La respuesta innovadora del sector turismo, impulsada por la tecnología, ha brindado un rayo de esperanza en medio de la adversidad. La transformación tecnológica se ha convertido en un elemento central para la supervivencia y resiliencia del sector, y su adopción continuará desempeñando un papel fundamental en la recuperación y el crecimiento a medida que avanzamos hacia un futuro post-pandémico (Ndou, Mele, Hysa y Manta, 2022).

MARCO CONCEPTUAL

En el marco conceptual de este estudio, se abordarán diversas metodologías clave asociadas a la gestión de la innovación en la compañía. Estas metodologías incluyen Scrum, Lean Six Sigma, BPR (Reingeniería de Procesos de Negocio) y Design Thinking. Cada una de estas metodologías será explorada detalladamente, proporcionando una explicación exhaustiva de sus principios, procesos y aplicaciones en el contexto de la innovación empresarial. Para facilitar la comprensión, se acompañará cada explicación con infografías ilustrativas que resuman sus conceptos fundamentales. Además, se presentará un caso de estudio relevante para cada metodología, mostrando su aplicación práctica y sus resultados en el contexto de la mejora continua y la innovación organizacional.

Scrum: Optimización Ágil de Procesos y Desarrollo de Productos

Scrum es una metodología ágil que se centra en la entrega iterativa y rápida de productos o servicios, promoviendo la adaptación continua a medida que se obtiene retroalimentación del cliente y se enfrentan cambios en el mercado. Esta metodología se basa en roles específicos, como el Product Owner, responsable de maximizar el valor del producto, el Scrum Master, encargado de facilitar el proceso y eliminar obstáculos, y el equipo de desarrollo, responsable de entregar el trabajo. El trabajo se organiza en iteraciones llamadas "sprints", que generalmente tienen una duración de 1 a 4 semanas, durante las cuales se desarrolla un conjunto de funcionalidades prioritarias. Al final de cada sprint, se presenta un producto potencialmente utilizable. Scrum promueve la colaboración, la transparencia y la adaptación, lo que lo hace especialmente útil en entornos empresariales que enfrentan cambios constantes en el mercado, como la industria turística. Para VCH Travel, Scrum podría ser una herramienta invaluable para responder ágilmente a las demandas cambiantes del mercado, adaptar sus estrategias y prioridades, y mejorar la eficiencia en la entrega de soluciones innovadoras.



El caso de estudio "A pós-fotografia de viagem para o desenvolvimento do turismo no novo ecossistema midiático" (Renó, Gobbi y de Morais, 2024) se enfocó en la implementación de la metodología ágil Scrum para abordar los desafíos de gestión y optimización en un entorno de desarrollo, especialmente en la producción de contenido turístico en un contexto post-pandémico. El proyecto comenzó con la definición de objetivos específicos, alcance del proyecto y beneficios esperados. Se estableció un plan de comunicación y se asignaron roles clave, incluyendo el Scrum Master y el Product Owner. Scrum facilitó la recopilación y análisis de requisitos de negocio y necesidades de los usuarios finales a través de reuniones de planificación de sprint, donde se priorizaron las características clave del producto. Durante los sprints, períodos de dos a cuatro semanas, el equipo se centró en la entrega de estas características, con reuniones diarias para revisar el progreso, identificar problemas y adaptar el plan según fuera necesario. La implementación de Scrum resultó en una mayor colaboración, entrega más rápida de características, y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios en los requisitos y necesidades del cliente, ofreciendo un marco flexible y escalable para la gestión de proyectos de desarrollo de software.

Lean Six Sigma: Una Estrategia para la Eficiencia Empresarial

En el contexto actual de creciente competencia, la mejora de la productividad se erige como un objetivo esencial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las empresas. La calidad de los productos se mide en términos de errores por millones, y estos estrictos estándares requieren un enfoque más allá de la mera detección y corrección de errores. Lean Six Sigma es una metodología que combina dos enfoques: Lean, que se enfoca en la eliminación de desperdicios y la optimización de procesos, y Six Sigma, que se centra en la mejora de la calidad y la reducción de la variabilidad. Esta metodología busca alcanzar eficiencia y calidad óptimas en los procesos organizacionales

siguiendo una estructura para la implementación del procedimiento, logrando una mejora organizada y eficiente (Atmaca & Girenes, 2013).

Six Sigma y Lean Management son enfoques que, cuando se implementan juntos, ofrecen resultados óptimos. Six Sigma mejora la adecuación de cada paso que agrega valor, mientras que Lean Management identifica problemas en el flujo de actividades y actividades que no agregan valor. La sinergia resultante es Lean Six Sigma, que combina estos dos enfoques. Esta estrategia se puede aplicar en todas las áreas comerciales, como producción, diseño, ventas, marketing y servicios, y ofrece numerosas ventajas, como la reducción de costos, tiempos de entrega más cortos y mayor satisfacción del cliente. Cada nivel sigma adicional en la implementación de Six Sigma representa un aumento del 5% en el beneficio neto de la empresa. Integrando estos conceptos, Lean Six Sigma es una metodología poderosa que aborda tanto la mejora de procesos como la calidad, y su aplicación puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la rentabilidad de una organización.



Fuente: (Garcia, M. (2019). Principales herramientas del lean Six Sigma ¿cómo aplicarlas?. APD. <https://www.apd.es/herramientas-del-lean-six-sigma/>

Estudio de Aplicación Lean Six Sigma

El caso de estudio "Application of Design for Lean Six Sigma to strategic space management" (Trubetskaya, McDermott, & Ryan, 2023) se centró en la aplicación de la metodología Lean Six Sigma para abordar los desafíos de gestión de espacio en un sitio de fabricación de dispositivos médicos. La metodología Lean Six Sigma se implementó a través de sus 5 etapas.

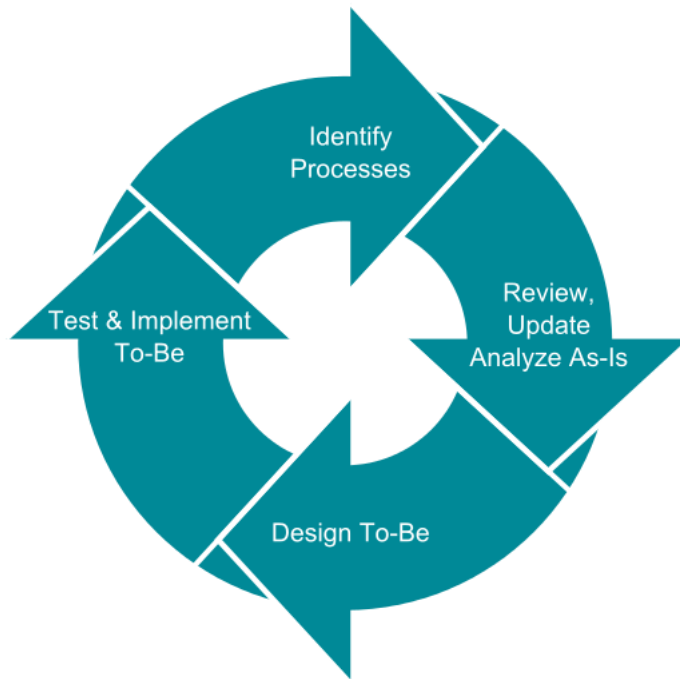
Se dio inicio al proyecto de gestión de espacio, con la definición de objetivos específicos, el alcance y los beneficios del proceso (Trubetskaya, McDermott, & Ryan, 2023). Un plan de comunicación se estableció, y se definieron los roles y responsabilidades del equipo del proyecto. La voz del cliente se tradujo en parámetros críticos de calidad (CTQ) cuantificables. Luego, la metodología Lean Six Sigma se empleó para recopilar datos relevantes relacionados con los requisitos del negocio, lo que permitió cuantificar la voz del cliente (Trubetskaya, McDermott, & Ryan, 2023). Se diseñó un plan de recopilación de datos para medir el uso actual del espacio de fabricación.

Posteriormente, se aplicaron herramientas Lean Six Sigma para analizar el uso actual del espacio y se identificaron áreas clave que requerían mejoras. Se desarrolló un mapa de procesos detallado para cumplir con los CTQ. En la etapa de diseño, se creó un proceso estratégico de planificación y aprobación del espacio que se ajustaba a los CTQ. Se establecieron planes de verificación, comunicación y capacitación. La verificación del nuevo proceso se realizó mediante simulaciones y pruebas prácticas, y se documentaron estándares y se implementaron controles para garantizar la eficiencia y efectividad continuas del proceso.

La implementación de Lean Six Sigma condujo a resultados tangibles, incluida la optimización del espacio y ahorros significativos de costos (Trubetskaya, McDermott, & Ryan, 2023). Un proyecto de validación específico logró reducir el espacio utilizado en la fabricación de stents plásticos, lo que resultó en un ahorro económico sustancial. Además, se establecieron medidas de control para mantener estos beneficios a lo largo del tiempo. Este caso de estudio destaca cómo la metodología Lean Six Sigma puede ser una herramienta poderosa para abordar problemas complejos de gestión y optimización, lo que resulta en mejoras significativas en la eficiencia y la competitividad de un entorno de fabricación (Trubetskaya, McDermott, & Ryan, 2023).

BPR (Reingeniería de Procesos de Negocio): Transformación Radical para la Innovación

La reingeniería de procesos de negocios (BPR) ha surgido como una metodología de gestión esencial para transformar las operaciones empresariales y mejorar la eficiencia en un mundo empresarial cada vez más competitivo (Bhaskar, 2018). Se basa en la premisa de que las organizaciones deben repensar y rediseñar fundamentalmente sus procesos comerciales para lograr mejoras significativas en áreas como costos, calidad, velocidad y satisfacción del cliente. A lo largo de su evolución, la BPR ha seguido siendo relevante en un entorno empresarial en constante cambio, y su aplicación exitosa se basa en la selección adecuada de procesos, un proceso de rediseño efectivo y una implementación cuidadosa. Esta metodología ofrece oportunidades significativas para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en el mercado (Bhaskar, 2018).



Business Process Reengineering Cycle

Fuente: (Marmelad. (2009). Business Process Reengineering Cycle. Wikimedia Commons. https://en.m.wikipedia.org/wiki/File:Business_Process_Reengineering_Cycle.svg

Estudio de Aplicación Business Process Reengineering

En el caso de estudio The Use of Business Process Management in Hotel Direct Sales Improvement se basó en la metodología de Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR) para mejorar la eficiencia de las operaciones en una empresa del sector de la hospitalidad. La metodología BPR se aplicó de la siguiente manera:

La mejora de las ventas directas en un hotel mediante la gestión de procesos de negocios (BPM) destaca cómo la metodología ARIS desempeñó un papel fundamental en la comprensión y el modelado de los procesos empresariales del sector hotelero. Se crearon modelos detallados de procesos en tres niveles: procesos centrales, de soporte y de control, y se utilizaron diversas herramientas de análisis, como diagramas de cadena de valor, Función Agregada y Cadenas de Procesos Dirigidos por Eventos. Además, se identificaron Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), objetivos y riesgos.

Un ejemplo específico de mejora se centró en el proceso de creación de reservas por teléfono. Aquí, la introducción de un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) automatizó tareas, lo que resultó en una mayor eficiencia en la creación de ofertas personalizadas y una mejora significativa en la comunicación con el cliente. Este enfoque de Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR) no solo optimizó la eficiencia operativa, sino que también impulsó la orientación al cliente.

Como resultado, el estudio muestra que la implementación exitosa de la metodología ARIS y el enfoque de BPR llevaron a una mayor satisfacción del cliente y ahorros de tiempo y recursos notables, mejorando la competitividad del hotel en el mercado. Este enfoque demuestra cómo la combinación de metodologías BPM y herramientas analíticas puede generar mejoras significativas en la gestión hotelera (Chalupa, S., Petricek, M., & Ulrych, Z., 2021).

Design Thinking: Innovación Centrada en el Usuario y Solución de Problemas Creativos

El Pensamiento de Diseño (Design Thinking) es una metodología centrada en el ser humano que se enfoca en la resolución creativa de problemas. Se basa en la empatía y la comprensión profunda de las necesidades de los usuarios para desarrollar soluciones innovadoras. Design Thinking se compone de múltiples etapas que incluyen definir el problema, idear soluciones, crear prototipos y probar iterativamente. que se basa en la resolución creativa de problemas centrada en el usuario, la ideación y la creación de prototipos. En la siguiente infografía se detallan las etapas de la metodología "Double Diamond," que incluye cuatro fases principales: Descubrir, Definir, Desarrollar y Entregar. La elección de este enfoque se debió a la falta inicial de experiencia técnica en IoT en el equipo y la necesidad de un proceso de aprendizaje iterativo (Dym, C. L., Agogino, A. M., Eris, O., Frey, D. D., & Leifer, L. J. 2005)



Fuente: Gallegos, R. (2023). ¿Qué es Design Thinking? Etapas y Cómo crearlo. Gluo. <https://www.gluo.mx/blog/que-es-design-thinking-etapas-y-como-crearlo>

Estudio de aplicación Design Thinkink

Este caso de estudio se basa en una colaboración entre una pequeña y temprana empresa de tecnología médica (MedTech) llamada Eudaemon Technologies Pty Ltd. (Eudaemon) y dos investigadores en diseño en Australia (Mesa, Renda, Kuys, & Cook, 2022).

El problema que enfrentaba Eudaemon se relacionaba con la digitalización de sus procesos de fabricación. Aunque la empresa contaba con instalaciones altamente automatizadas, la recopilación

y procesamiento de datos eran principalmente manuales, lo que generaba una alta dependencia de los recursos humanos. La gestión de datos, que incluía mediciones de sensores y análisis de calidad, se realizaba en dispositivos tablet, se almacenaba en una aplicación basada en la nube y se exportaba semanalmente a hojas de cálculo de Excel. Esta ineficiencia en la gestión de datos impactaba la investigación y el desarrollo, el diseño experimental y la calidad de producción. Eudaemon necesitaba una solución para simplificar el análisis de datos y habilitar el control y supervisión remotos de sus procesos de fabricación.

La colaboración se estableció a través del programa de prácticas de investigación de posgrado de Australia (APR). Durante un período de seis meses, el objetivo principal era identificar cómo las tecnologías de la Industria 4.0 (I4.0) y las prácticas podían mejorar las capacidades de fabricación avanzada de Eudaemon. Inicialmente, se buscaba identificar herramientas comerciales para crear paneles de control digitales y "gemelos virtuales" (digital twins) que permitieran la visualización en tiempo real de los datos de fabricación y facilitaran su análisis. Esto también implicaba conectar los equipos de Eudaemon a Internet para permitir esta visualización en tiempo real y control remoto. A medida que se comprendían y probaban las capacidades de las plataformas de Internet de las Cosas (IoT), el objetivo pasó a explorar cómo estas capacidades podían adaptarse a otros proyectos y productos de Eudaemon (Mesa et al., 2022).

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar un proceso de innovación centrado en las experiencias de usuario y atención al cliente que permita diferenciar la propuesta de valor y responder a las necesidades actuales del mercado de una forma eficiente y pertinente con el contexto actual

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Diagnosticar la situación actual de VCH Travel, identificando los principales dolores y necesidades asociados a la experiencia del cliente, teniendo en cuenta las valoraciones recibidas de los colaboradores y clientes.
2. Facilitar un proceso de ideación alrededor de los procesos asociados a la experiencia del cliente, incluyendo, tendencias del sector, perspectivas internas y externas.
3. Evaluar las ideas generadas y desarrollar una estrategia de priorización para definir un plan de trabajo que aborde las necesidades identificadas.

4. METODOLOGÍA

Enfoque Metodológico para la Innovación en VCH Travel

El enfoque metodológico propuesto para esta investigación integra los principios de Lean Six Sigma, BPR (Reingeniería de Procesos de Negocios) y Design Thinking, permitiendo la implementación eficiente de mejoras en los procesos clave de VCH Travel. Esta metodología se centra en entender a fondo las necesidades del usuario y redefinir los procesos empresariales para aprovechar oportunidades de crecimiento.

1. Diagnóstico del Problema (Lean Six Sigma)

Comenzaremos con un diagnóstico exhaustivo de la situación actual en VCH Travel, liderado por el comité de innovación compuesto por el presidente de la compañía y los líderes de cada unidad de negocio. El objetivo es identificar las áreas más afectadas por la problemática general de la empresa, que se traduce en la falta de adaptación al mercado y un estancamiento en el crecimiento, junto con una serie de insatisfacciones por parte de los clientes debido a la presión sobre los asesores y el alto volumen de clientes no atendidos en la búsqueda por alcanzar objetivos de facturación positivos.

Como: Identificar los momentos del proceso en los que los asesores tienen demoras y complicaciones, ya sea por su gestión o por la de terceros.

Herramientas: Actividades de observación que consiste en observar a distancia para captar la mayor cantidad de detalles posibles sin intervenir en el espacio y pasando desapercibido, incluye tomar notas, fotografías, crear imágenes y recopilar información sin perturbar el entorno.

2. Definir y Medir: Mapeo y Análisis de Procesos (Lean Six Sigma)

Utilizaremos herramientas de Lean Six Sigma para mapear y analizar los procesos actuales en VCH Travel, identificando áreas de desperdicio, variabilidad y oportunidades de mejora. Este análisis nos permitirá establecer una línea base y métricas claras para medir el éxito de las intervenciones.

Como: Se llevaron a cabo diferentes reuniones con los integrantes por puesto de trabajo, lo que nos permitió realizar un mapeo dibujado de cada paso que realizaban en sus procesos laborales. Durante estas reuniones, cada colaborador describió detalladamente las actividades que realizaba, desde el inicio hasta la conclusión de sus tareas diarias. Este ejercicio nos proporcionó una comprensión profunda de los flujos de trabajo individuales.

Herramientas: Desde la herramienta figma unificamos los mapas que teníamos dibujados de los procesos internos de la división vacacional, la cual se encontró más afectada por los indicadores de rentabilidad y facturación.

3. Ideación y Rediseño (Design Thinking: Idear y Desarrollar)

En esta etapa, emplearemos técnicas de Design Thinking para generar ideas creativas y rediseñar los procesos seleccionados. Buscaremos simplificar y mejorar la eficiencia de las tareas mediante cambios significativos, considerando las necesidades y expectativas de los usuarios.

Como: Se realizaron actividades de ideación, 6 focus groups, uno con los colaboradores de cada unidad de negocio sin incluir a los líderes.

Herramientas:

- Con dinámicas como la aplicación de la técnica SCAMPER, que involucra a los clientes internos en la elaboración de un proceso ideal al visualizar el proceso actual y aplicar las siete letras de SCAMPER (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner a otro uso, Eliminar, Repensar) para mejorar el proceso.
- Desde la herramienta figma se mapearon los procesos internos con las posibles mejoras de la división vacacional.
- Realizamos encuestas de satisfacción a nuestros clientes que nos permitieran recopilar información valiosa sobre la experiencia de los clientes con nuestra agencia de viajes, así como identificar áreas de mejora para garantizar una atención de calidad y satisfacción del cliente.
 - Dirección de correo electrónico
 - Nombre y Apellido
 - Teléfono
 - ¿Cómo calificarías tu experiencia general con nuestra agencia de viajes?
 - ¿Qué tan satisfecho/a estás con el proceso de reserva de tu viaje?
 - ¿El itinerario de tu viaje cumplió con tus expectativas?
 - ¿Cómo valorarías la calidad de los servicios proporcionados durante tu viaje (transporte, alojamiento, guías turísticos, etc.)?
 - ¿El personal de nuestra agencia fue amable, servicial y profesional durante todo el proceso?
 - ¿Considerarías reservar otro viaje con nosotros en el futuro?
 - ¿Hubo algún aspecto de tu viaje que no cumplió con tus expectativas? En caso afirmativo, ¿Qué podríamos mejorar?
 - ¿Hay algo más que quisieras compartir sobre tu experiencia con nuestra agencia de viajes?Estas preguntas nos permitieron recopilar información valiosa sobre la experiencia de los clientes con nuestra agencia de viajes, así como identificar áreas de mejora para garantizar una atención de calidad y satisfacción del cliente.
- Feedback vía telefónica de una cliente que realizo un viaje a Cancún al hotel xcaret donde le dimos la opción de recomendarnos cualquier servicio adicional utilizando la imaginación y la innovación.

4. Selección de Procesos para Reingeniería (BPR: Definir)

Aplicaremos criterios específicos para seleccionar los procesos más relevantes y estratégicos para la reingeniería. Utilizaremos los resultados del diagnóstico de Lean Six Sigma y la ideación de Design Thinking para priorizar los procesos a intervenir.

Como: Se realizó un examen crítico con cada uno de los líderes en reuniones individuales de los procesos mapeados de VCH Travel relacionados con la retención de clientes y la prestación de servicios personalizados. Se analizó minuciosamente las herramientas que podían brindarnos las soluciones encontradas en el análisis.

Herramientas:

- Salesforce
- Hubspot
- Ventas Cuánticas
- Escala
- Botpress
- Netactica
- Netviax
- Basset
- Desarrollo propio con Scraping

5. Prototipado y Validación (Design Thinking)

Desarrollaremos prototipos de los nuevos procesos y los someteremos a pruebas rigurosas para evaluar su efectividad y usabilidad. Esta fase nos permitirá refinar y mejorar los procesos antes de su implementación completa.

Como: utilizaremos los free demos que nos ofrecieron cada uno de los aplicativos evaluados. Estos demos nos permitirán simular el proceso de integración y funcionalidad de cada plataforma en un entorno controlado. Mediante esta simulación, podremos identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de cada solución, así como evaluar su efectividad y usabilidad en el contexto específico de VCH Travel. Los resultados de estas pruebas nos guiarán en la selección final de la solución más adecuada para optimizar el proceso de cotizaciones y mejorar la experiencia de los asesores.

6. Definición del Plan de Acción

Estableceremos un plan de acción detallado basado en los resultados del rediseño y las pruebas de prototipos. Este plan incluirá asignación de responsabilidades, plazos de implementación y métricas de éxito para medir el impacto de las mejoras implementadas.

5. RESULTADOS

Objetivo específico 1:

Después de realizar las actividades de focus groups, encuestas de satisfacción y mapeo de procesos actual, se identificaron los siguientes dolores y necesidades asociados con la experiencia del cliente y la operatividad de VCH Travel:

1. Focus Groups:

- Los focus groups permitieron recopilar 23 ideas para modificar el proceso de atención al cliente y mejorar la comunicación con los clientes a través de diferentes canales (Portal Web, Redes sociales, eventos comerciales).
- Estas ideas surgieron de la interacción directa con diversas unidades de negocio, proporcionando una visión integral de las áreas que necesitan atención y mejora.

2. Encuestas de Satisfacción:

- Las encuestas de satisfacción revelaron 11 temas potenciales de mejora, provenientes de la retroalimentación directa de colaboradores y clientes.
- Esta información aportó insights valiosos sobre las expectativas y necesidades de los clientes, así como sobre las áreas de oportunidad dentro de la empresa.

3. Mapa de Procesos Actual:³

- El mapeo de procesos identificó áreas de desperdicio y variabilidad que afectan la calidad y eficiencia operativa.
- Este análisis proporcionó una base sólida para enfocar los esfuerzos de mejora en la eliminación de desperdicios y la optimización de procesos, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

Estos dolores y necesidades, derivados de las actividades realizadas, refuerzan la importancia de implementar mejoras sustanciales en los procesos y enfoques de atención al cliente en VCH Travel, abordando áreas críticas identificadas a través de interacciones directas con clientes y colaboradores.

Posterior a identificar los dolores realizamos el diagnóstico de la situación actual en VCH Travel, se identificaron varios aspectos críticos que afectan la experiencia del cliente y la eficiencia operativa de la agencia:

1. Proceso de Primer Contacto con el Cliente:

- Los asesores invierten un tiempo considerable en obtener información necesaria para comprender las necesidades del cliente.
- Destaca la falta de herramientas tecnológicas eficientes para la extracción y análisis de datos, lo que afecta la rapidez y precisión en la atención inicial.

³ En los anexos se encuentra el mapeo del proceso

2. Proceso de Cotización:

- El proceso de cotización se ve ralentizado debido al amplio portafolio de productos y la necesidad de consultar múltiples plataformas para encontrar la mejor opción para el cliente.
- Esta complejidad impacta negativamente en la velocidad y eficacia del proceso de cotización.

3. Seguimiento a los Pasajeros:

- Se requiere una atención constante por parte de los asesores antes y durante el viaje de los pasajeros.
- La distribución ineficiente de recursos y tiempo afecta la calidad y eficiencia del seguimiento a los clientes durante todo el proceso de viaje.

Estas situaciones identificadas revelan áreas críticas que necesitan ser abordadas para mejorar la eficiencia y calidad de la atención al cliente en VCH Travel, así como para optimizar la operatividad general de la agencia en un mercado en constante evolución.

Objetivo específico 2:

Durante el proceso de ideación orientado a mejorar la experiencia del cliente en VCH Travel, se identificaron y evaluaron diversas ideas y soluciones innovadoras. Estos resultados se tradujeron en acciones específicas para optimizar los procesos asociados a la experiencia del cliente y adaptar la empresa a las tendencias del sector. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de este proceso:

1. Ideación

Ideas:

- 1.1.1. Automatización del Primer Contacto: Implementar un chatbot con inteligencia artificial en el sitio web y las redes sociales para captar información inicial del cliente y canalizarlo hacia los asesores especializados.
- 1.1.2. Integración de CRM Conversacional: Utilizar un CRM conversacional avanzado que permita una comunicación más eficiente con los clientes a través de canales como WhatsApp, Instagram y correo electrónico.
- 1.1.3. Análisis de Datos Automatizado: Incorporar herramientas de análisis de datos avanzadas para extraer información útil de las interacciones con los clientes y mejorar la personalización del servicio.
- 1.1.4. Optimización del Proceso de Cotización: Desarrollar una plataforma centralizada que integre información de múltiples fuentes para agilizar el proceso de cotización y selección de productos.

- 1.1.5. Seguimiento Automatizado: Implementar flujos de trabajo automatizados para enviar recordatorios y solicitudes de retroalimentación a los clientes antes y después de su viaje.
- 1.1.6. Capacitación Especializada: Ofrecer capacitación especializada a los asesores para mejorar sus habilidades de atención al cliente y optimizar el tiempo de respuesta.
- 1.1.7. Reducción de Tiempos Muertos: Identificar y eliminar actividades no productivas mediante análisis de procesos Lean Six Sigma.
- 1.1.8. Personalización de Ofertas: Utilizar datos históricos y preferencias de los clientes para ofrecer paquetes personalizados que se ajusten a sus necesidades específicas.
- 1.1.9. Simplificación de Procesos Internos: Simplificar los procedimientos internos para que los asesores puedan dedicar más tiempo a la interacción con los clientes.
- 1.1.10. Uso de Realidad Virtual: Implementar experiencias de realidad virtual para mostrar destinos y opciones de viaje de manera inmersiva.
- 1.1.11. Mayor Interacción Digital: Potenciar la interacción digital con los clientes a través de contenido relevante en redes sociales y campañas de marketing personalizadas.
- 1.1.12. Feedback Continuo: Establecer mecanismos de retroalimentación continua para recopilar opiniones y sugerencias de los clientes.
- 1.1.13. Asesoría Especializada: Asignar asesores especializados por tipo de viaje o destino para ofrecer un servicio más experto y personalizado.
- 1.1.14. Integración de Servicios Adicionales: Ofrecer servicios adicionales como reservas de restaurantes, tours guiados o traslados como parte del paquete de viaje.
- 1.1.15. Mejora en la Comunicación Interna: Implementar herramientas de comunicación interna efectivas para agilizar la resolución de consultas y solicitudes.
- 1.1.16. Enfoque Multicanal: Integrar todos los canales de comunicación para ofrecer una experiencia omnicanal coherente.
- 1.1.17. Gamificación: Implementar elementos de gamificación en la plataforma digital para aumentar la participación y la fidelización de los clientes.
- 1.1.18. Reducción de Tiempos de Respuesta: Establecer objetivos claros de tiempo de respuesta para mejorar la satisfacción del cliente.
- 1.1.19. Sistema de Recompensas: Implementar un programa de recompensas para clientes frecuentes que incentive la lealtad.
- 1.1.20. Monitoreo de Experiencia del Cliente: Utilizar herramientas de monitoreo continuo para detectar y resolver problemas de manera proactiva.
- 1.1.21. Personalización en la Comunicación: Utilizar nombres y preferencias específicas en la comunicación con los clientes para crear una experiencia más personalizada.
- 1.1.22. Integración de Herramientas Colaborativas: Implementar herramientas colaborativas que permitan a los asesores trabajar de manera más eficiente y coordinada.
- 1.1.23. Desarrollo de Aplicaciones Móviles: Crear una aplicación móvil para facilitar la comunicación y la gestión de viajes para los clientes.

2. Exploración de Herramientas de CRM Conversacionales:

Se evaluaron diversas herramientas de CRM conversacionales con funcionalidades avanzadas, como chatbots con inteligencia artificial y análisis estadísticos robustos. Las opciones evaluadas

incluyeron Escala, Salesforce, HubSpot, Ventas Cuánticas (extensión de Kommo) y Botpress. La evaluación se basó en los siguientes criterios:

Capacidad de Integración: La facilidad con la que cada herramienta se integra con los sistemas existentes de VCH Travel.

Funcionalidad del Chatbot: La sofisticación de los chatbots, incluyendo la capacidad de manejo de lenguaje natural y respuestas automatizadas.

Análítica y Reportes: La profundidad y calidad de los análisis estadísticos y reportes generados.

Usabilidad: La facilidad de uso tanto para los empleados como para los clientes.

Costo: La relación costo-beneficio en función de las funcionalidades ofrecidas.

Tras una evaluación detallada, se seleccionaron Escala y Botpress por su excelente balance entre integración, funcionalidad avanzada de chatbot, y capacidades analíticas robustas, además de una relación costo-beneficio favorable.

3. Optimización del Proceso de Cotizaciones:

Se analizaron diferentes opciones para unificar las múltiples plataformas utilizadas en el proceso de cotizaciones en una sola pantalla. Las alternativas evaluadas incluyeron plataformas externas como Netactica, soluciones internas desarrolladas mediante scraping, y plataformas como Netviax y Basset. Cada opción fue evaluada en términos de integración, adaptabilidad a las necesidades específicas de VCH Travel y viabilidad técnica y económica.

Estos resultados reflejan un enfoque integral hacia la mejora de la experiencia del cliente, adaptándose a las tendencias del sector y aprovechando herramientas tecnológicas avanzadas para optimizar los procesos asociados a la interacción con los clientes. La implementación de estas acciones tiene como objetivo principal fidelizar a los clientes jóvenes y garantizar la competitividad de VCH Travel en el mercado actual.

Objetivo específico 3:

Se definió un diseño de proceso ideal basado en la recopilación de información de diversas metodologías, incluyendo focus groups, encuestas de satisfacción y mapeo de procesos. Este diseño tiene como objetivos principales ofrecer una atención profesional y eficaz a través de canales digitales, así como trasladar de manera efectiva a los clientes desde canales digitales hacia puntos físicos de la empresa, asegurando una experiencia congruente y de calidad en todos los puntos de contacto

I. Automatización del Primer Contacto

Herramienta: Chatbot con inteligencia artificial (Botpress)

- La implementación de un chatbot con inteligencia artificial permitirá automatizar el proceso de filtrado inicial y la canalización de clientes hacia los asesores especializados. Esto liberará tiempo para los asesores y garantizará respuestas rápidas y efectivas a las consultas de los clientes.

Plan de trabajo:

- Corto plazo: Designar un único asesor para el primer contacto y desarrollar la integración con el CRM conversacional.
- Mediano plazo: Implementar un chatbot con inteligencia artificial para automatizar el filtrado inicial.
- Largo plazo: Monitorear y ajustar continuamente el proceso para mejorar la eficiencia y la atención al cliente.

II. Optimización del Proceso de Cotización

Herramienta: Software de scraping

- Utilizar un software de scraping nos permitirá extraer información de múltiples plataformas de cotización y presentarla de manera centralizada. Esto simplificará el proceso de búsqueda y selección de productos para los asesores, reduciendo significativamente el tiempo empleado en la preparación de cotizaciones.

Plan de trabajo:

- Corto plazo: Evaluar y seleccionar un software de scraping adecuado.
- Mediano plazo: Implementar la herramienta de scraping y capacitar a los asesores en su uso.
- Largo plazo: Monitorear el rendimiento y realizar ajustes según sea necesario para mejorar la eficiencia.

III. Implementación de Módulo de Seguimiento y Asignación de Tareas

Herramienta: CRM organizacional existente con módulo de seguimiento

- Aprovechar el CRM organizacional existente nos permitirá implementar un módulo de seguimiento y asignación de tareas para los pasajeros. Esto automatizará los flujos de trabajo y facilitará el seguimiento automatizado antes y durante el viaje de los clientes, mejorando la comunicación y la satisfacción del cliente.

Plan de trabajo:

- Corto plazo: Desarrollar y configurar el módulo de seguimiento en el CRM existente.

- Mediano plazo: Automatizar los flujos de trabajo y establecer correos electrónicos automáticos para los clientes.
- Largo plazo: Evaluar la efectividad del módulo y ajustar según los comentarios de los clientes.

7. CONCLUSIONES

En conclusión, el proceso de investigación y aplicación de metodologías innovadoras en VCH Travel ha sido fundamental para transformar y mejorar la experiencia del cliente, así como para optimizar la eficiencia operativa de la empresa. Mediante un enfoque metodológico integrado que combinó Lean Six Sigma, Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR) y Design Thinking, se logró identificar de manera precisa los principales desafíos y oportunidades de mejora en la agencia de viajes. Inicialmente, el diagnóstico exhaustivo de la situación actual permitió identificar áreas críticas que afectaban la experiencia del cliente, como el proceso de primer contacto y la cotización de servicios. A través de actividades de focus groups, encuestas de satisfacción y mapeo de procesos, se recopilieron valiosos insights que orientaron el desarrollo de soluciones específicas.

En el proceso de ideación, se generaron numerosas ideas innovadoras para modificar y optimizar los procesos asociados con la atención al cliente, incluyendo la automatización del primer contacto, la optimización de la cotización y la implementación de seguimiento automatizado. La exploración de herramientas avanzadas de CRM conversacional y la evaluación de soluciones tecnológicas contribuyeron a seleccionar las mejores opciones para las necesidades de la empresa. La implementación de estas soluciones se llevó a cabo a través de un plan de trabajo detallado, dividido en etapas a corto, mediano y largo plazo. La automatización del primer contacto con chatbots, la optimización del proceso de cotización mediante software de scraping y la implementación de un módulo de seguimiento en el CRM existente fueron acciones clave que mejoraron significativamente la eficiencia y calidad del servicio ofrecido.

Aunque estas acciones están en distintas fases de implementación y no se han completado ni piloteado en su totalidad, se espera que mejoren significativamente la eficiencia y calidad del servicio ofrecido. Las conclusiones presentadas se basan en las expectativas fundamentadas en la metodología y análisis realizado. La integración continua de herramientas tecnológicas y procesos centrados en el usuario será fundamental para mantener el éxito y la competitividad de la empresa en un entorno empresarial dinámico y competitivo..

7. REFERENCIAS

Atmaca, E., & Girenes, S. S. (2013). Lean Six Sigma methodology and application. *Quality and Quantity, SpringerLink*, 47(4), 2107-2127. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9645-4>

- Bhaskar, L., Hari. (2018). Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*, 13(1), 63–87. <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>
- Bigné, E., Caplliure, E.-M., & Miquel, M.-J. (2016). EWOM on travel agency selection: Specialized versus private label. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1046–1053. <https://doi.org/10.1002/mar.20938>
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Pearson Education.
- Chalupa, S., Petricek, M., & Ulrych, Z. (2021). The Use of Business Process Management in Hotel Direct Sales Improvement. *TEM Journal*, 215–220. <https://doi.org/10.18421/tem101-27>
- de Waal, A., Burrell, J., Drake, S., Sampa, C. and Mulimbika, T. (2023), "How to stay high-performing: developing organizational grit", *Measuring Business Excellence*, Vol. 27 No. 1, pp. 25-39. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2021-0104>
- Dym, C. L., Agogino, A. M., Eris, O., Frey, D. D., & Leifer, L. J. (2005). Engineering design thinking, teaching, and learning. *Journal of Engineering Education*, 94(1), 103–120. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2005.tb00832.x>
- Gardonio, P. (2004). *Smart Technologies* by K. Worden, W.A. Bullough and J. Haywood (Eds.), World Scientific, Singapore, 2003, pp. xi+271, price £39, ISBN 981-02-4776-1. *Journal of Sound and Vibration*, 270(4–5), 1089–1090. <https://doi.org/10.1016/j.jsv.2003.12.002>
- Gassmann, O., Frankenberger, K. y Csik, M. (2013). *The St. Gallen Business Model Navigator*. University of St.Gallen. <https://bmilab.com/business-model-navigator-full-paper>
- Gretzel, U., & Jamal, T. (2009). Conceptualizing consumer behavior in virtual worlds: A grounded theory approach. In S. W. J. Shaw, T. Finin, & J. A. Kone (Eds.), *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1–10). IEEE Computer Society.
- Ho, C.-I., Lin, M.-H., & Chen, H.-M. (2012). Web users' behavioural patterns of tourism information search: From online to offline. *Tourism Management*, 33(6), 1468–1482. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.01.016>
- Lee, H. J. (2012). A review of value creating motive and business model in smart technology. In *Human Centric Technology and Service in Smart Space* (pp. 159–163). Springer Netherlands.
- Lee, M. K., Yoon, H. Y., & Park, H. W. (2017). From online via offline to online: how online visibility of tourism information shapes and is shaped by offline visits. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(9), 1143–1154. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1330727>
- Linthorst, J., & de Waal, A. (2020). Megatrends and disruptors and their postulated impact on organizations. *Sustainability*, 12(20), 8740. <https://doi.org/10.3390/su12208740>
- Mesa, D., Renda, G., Iii, R. G., Kuys, B., & Cook, S. M. (2022). Implementing a design thinking

- approach to DE-risk the digitalisation of manufacturing SMEs. *Sustainability*, 14(21), 14358. <https://doi.org/10.3390/su142114358>
- Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, A., & Filimonau, V. (2009). *Marketing in travel and tourism* (4th ed.). Routledge.
- Ndou, V., Mele, G., Hysa, E., & Manta, O. (2022). Exploiting technology to deal with the COVID-19 Challenges in Travel & tourism: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(10), 5917. <https://doi.org/10.3390/su14105917>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243–254. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>
- Renó, D. P., Gobbi, M. C., & de Moraes, O. J. (2024). A pós-fotografia de viagem para o desenvolvimento do turismo no novo ecossistema midiático. *Palabra Clave - Revista de Comunicación*, 27(1), 1–20. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.1.4>
- Rodriguez, M. L., Pazmiño, M. F., López, O. A., Gómez, J. M., Mendoza, L. A., Arteaga, M. M., Martínez, A. A., & Iza, C. L. (2023). Impact of ICT in the tourism sector: Ecuadorian case. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(2), 1332–1349. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i2.1459>
- Sheldon, P. (1997). *Tourism information technologies*. Oxford: CAB.
- Sheldon, P. J. (1997). Information technology and tourism: A challenging relationship. In L. Cantoni & P. J. Sheldon (Eds.), *Proceedings of the ENTER'97 Conference* (pp. 1–14). Springer.
- Sigala, M. (2009). The application of Web 2.0 in tourism marketing: A challenging relationship. In M. D. Singh, D. M. Power, & G. R. Gupta (Eds.), *Proceedings of the 14th Annual Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education* (pp. 1–5). ACM.
- Trubetskaya, A., McDermott, O. and Ryan, A. (2023), Application of Design for Lean Six Sigma to strategic space management. *The TQM Journal*, Vol. 35 No. 9, pp. 42-58. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2022-0328>
- Tsai, P.-H. (2024). Exploring consumer purchase intention in cross-boundary retail alliances with gamified OMO virtual-physical fusion services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77(103698), 103698. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103698>
- Weigert, M. (2019). Jumia travel in Africa: expanding the boundaries of the online travel agency business model. *Tourism Review*, 74(6), 1167–1178. <https://doi.org/10.1108/tr-04-2017-0073>

Worden, S., Bullough, J., & Haywood, J. (2003). Intelligent spaces for intelligent people: Cross-media broadcasting in the intelligent room. In D. H. J. Vines, M. G. Robinson, & C. R. Johnson (Eds.), Proceedings of the International Conference on Multimedia (pp. 1–8). ACM.

Worden, S., Bullough, J., & Haywood, J. (2003). Intelligent spaces for intelligent people: Cross-media broadcasting in the intelligent room. In D. H. J. Vines, M. G. Robinson, & C. R. Johnson (Eds.), Proceedings of the International Conference on Multimedia (pp. 1–8). ACM.

8. ANEXOS

Entrevista Cliente interno

[../../../../Downloads/Acta Hable con el presidente 22 Febrero 2024.xlsx](#)

Entrevista a cliente vacacional (Juliana Ramirez)



Encuestas Satisfaccion proceso nuevo

[../../../../Downloads/Encuesta de satisfacción VCH - Respuestas de formulario 1.pdf](#)

Mapeo actual de todas las unidades de negocio

<https://www.figma.com/file/ZRRE0nb53Td4wAa1zjHKR5/Procesos-Individuales?type=whiteboard&node-id=0%3A1&t=O9Z8tC66yuSNaRIa-1>