



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MEJORA DE LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS EN LOS
PROCESOS OPERATIVOS DE TURASER**

SUSTENTADO POR:

DIANA ALEJANDRINA ORTEGA MEJÍA

NAHUN RENERY CASTILLO ÁVILA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MASTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A. JULIO, 2015**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**MEJORA DE LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS EN LOS
PROCESOS OPERATIVOS DE TURASER**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO
HENRY ANDINO VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
JESÚS ARGUETA MORENO
JORGE DACCARETT
JORGE FEDERICO REYES**



FACULTAD DE POSTGRADO

MEJORA DE LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE TURASER

NOMBRE LOS MAESTRANTES:

**DIANA ALEJANDRINA ORTEGA MEJIA
NAHUN RENIERY CASTILLO ÁVILA**

Resumen

El presente estudio se debe a las deficiencias encontradas en los procesos operativos de Turaser ya que no llegan a satisfacer a la gerencia en su totalidad,, lo cual conlleva a optimizar todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Turaser es una tour operadora que brinda una amplia gama de servicios turísticos a sus clientes, el objetivo planteado en este documento es mejorar los sistemas logísticos en los procesos operativos que se llevan a cabo en la empresa esto con el fin de identificar aquellos procesos claves en donde actualmente Turaser no considera críticos para su operación, por lo que se presentan varias propuestas de soluciones logrando así reducir al máximo los problemas que afectan el rendimiento del mismo. La metodología que se utilizó fue el análisis cualitativo basado en estudio de campo en apoyo con herramientas y técnicas administrativas. En el análisis en mención se estudió internamente cada proceso de la empresa y los factores externos que influyen en ellos para la obtención de un servicio. De acuerdo al análisis, el diagnóstico de los principales problemas en Turaser es la falta de documentación y control de los procesos. La propuesta de soluciones contiene un plan de acción que consta en: documentar, establecer políticas y estandarizar procesos, programa de charlas motivacionales para la sostenibilidad de la satisfacción del cliente.

Palabras claves: Procesos operativos, logística, documentación, satisfacción del cliente, políticas de procesos.



FACULTAD DE POSTGRADO

MEJORA DE LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE TURASER

**NOMBRE LOS MAESTRANTES:
DIANA ALEJANDRINA ORTEGA MEJIA
NAHUN RENERY CASTILLO ÁVILA**

Abstract

This study is due to the deficiencies found in the operational processes of Turaser, these deficiencies management is not entirely pleased of their current performance, to improve this situation, the optimization of all processes must take place in the company. Turaser is a tour operator that offers a wide range of tourist services to its customers, the objective set in this document is to improve logistics systems in business processes carried within the company, this in order to be able to identify key processes currently not considered critical to its operation. Several proposed solutions are presented to achieve the minimization of the weaknesses found. The methodology used was the qualitative analysis based on field survey and administrative techniques. In this analysis every business process and external factors that influence them for obtaining the service were reviewed. The findings of the analysis determined that the beginning of the problems is the lack of documentation and process control. Within the proposed solutions an action plan contained is defined: document, establishing policies and standardize processes in addition to performing a program of motivational talks to the sustainability of customer satisfaction.

Key Words: Operational processes, logistics, documentation, client satisfaction, political processes.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por habernos dado la sabiduría y fuerzas para culminar con éxito una meta más en nuestras vidas

A nuestros padres quienes nos han brindaron todo su apoyo y amor incondicional en todas nuestras metas.

AGRADECIMIENTOS

A los docentes de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) que con mucho profesionalismo y dedicación nos brindaron sus conocimientos para ser mejores profesionales.

A la empresa TURASER por habernos abierto las puertas y brindarnos la ayuda necesario para la culminación de este proyecto.

A nuestro Padre Celestial que nos ha permitido gozar de su bendición para culminar una meta más en nuestras vidas, a él sea la Gloria por Siempre.

A nuestros padres roca fuerte sobre nuestras vidas, los mejores consejos a través de nuestras vidas recaen en este paso que damos y que será orgullo de su esfuerzo sobre nuestro futuro.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 INTRODUCCIÓN	14
1.2. ANTECEDENTES.....	16
1.2.1 HISTORIA DE TURASER.....	18
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.1 ENUNCIADO	19
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.3. PREGUNTAS PROBLEMAS	19
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	20
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.5. JUSTIFICACIÓN	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	21
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	21
2.1.1.1 HISTORIA DE LOS MÉTODOS DE PRODUCCIÓN.....	25
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	27
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO DE TURASER.....	29
2.2. TEORÍA DE SUSTENTO	37
2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	37
2.2.2 PROCESOS CLAVES	44
2.2.3 DIAGRAMA DE PROCESOS	48
2.2.4 GRUPO DE TRABAJO	51
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	51
2.4 MARCO REFERENCIAL	54
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	56

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	56
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	56
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	60
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.3.1 POBLACIÓN	60
3.3.2 MUESTRA	61
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	61
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	62
3.4.1 INSTRUMENTOS	62
3.4.2 TÉCNICAS	63
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	64
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	64
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	64
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	64
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	83
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	104

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 NOMBRE Y LOGOTIPO ORIGINAL.....	18
FIGURA 2 GENERADOR DE DIVISAS	28
FIGURA 3 ORGANIGRAMA DE TURASER.....	32
FIGURA 4 PROCESO DE VENTA ACTUAL.....	35
FIGURA 5 DIAGRAMA DE PROCESOS	45
FIGURA 6 CADENA DE VALOR DE PORTER.....	46
FIGURA 7 MODELO DE PROCESOS	48
FIGURA 8 SIMBOLOGÍA DE LOS FLUJOGRAMAS	49
FIGURA 9 DIAGRAMA DE LAS VARIABLES.....	56
FIGURA 10 DIAGRAMA DE FLUJO TURASER	88

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	56
TABLA 2 CANTIDAD DE COLABORADORES EN TURASER.....	61
TABLA 3 VARIABLE PROGRAMACIÓN DE CITAS	66
TABLA 4 VARIABLE DEFICIENCIA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.....	68
TABLA 5 VARIABLE TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	71
TABLA 6 VARIABLE INDICADORES DE CALIDAD	72
TABLA 7 VARIABLE BENEFICIOS DE LAS MEJORAS PROPUESTAS	75
TABLA 8 ANÁLISIS FODA	77
TABLA 9 TABLA COMPARATIVA DE TIEMPO DE REPUESTAS PARA CONSULTA DE BOLETERÍA AÉREA	79
TABLA 10 VERIFICACIÓN DE CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 12 COSTOS DE CHARLAS MOTIVACIONALES	87

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN

El manejo de la información dentro de una organización es en la actualidad uno de los puntos de mayor importancia para la toma de decisiones, cada pensamiento convertido en acción asertiva está enfocada en la capacidad de conocer más sobre los aspectos reactivos a la hora de tomar decisiones, es por ello que los directores de hoy en día deben manejar la información de cada proceso en la cadena de valor para saber si esta genera un valor agregado al producto entregado al consumidor final.

Es por ello que la parte fundamental de toda transmisión de la información en cada célula de la empresa, departamento o unidad es el compromiso de los jefes de cada unidad de la organización, este es el canal de transmisión a través de la alta gerencia para que se puedan cumplir con las metas establecidas, estos jefes son los encargados de llevar la información a cada célula del cuerpo como torrente sanguíneo y una vez la información es transmitida, estos regresan con la retroalimentación de los resultados obtenidos. Esto es conocido en algunos términos como administración de operaciones en donde cada célula está compuesta por una unidad de mando que estratégicamente realizan cambios en los procesos o el manejo de los departamentos o áreas para lograr los mejores resultados en términos económicos que se traduce a rentabilidad operativa.

En la administración de operaciones en las empresas de servicio se toman en consideración muchos aspectos para poder determinar el mejor camino de implementación y mejora, estos aspectos son amplios y generales, es por ello que la responsabilidad de hacer frente a la toma de decisiones es importante para dar valor agregado al producto entregado al consumidor final. Estas decisiones deben de estar enfocadas en la mejora continua de los procesos. Cada uno de los procesos es necesario medirlos en cuanto a calidad, decidir con que indicadores medirá la calidad del producto y la calidad de los procesos, verificar que sub procesos son eficaces y cuales deben de ser modificados y verificados para incrementar valor o eliminar desperdicios o mudas.

La verificación de estos sub procesos generalmente se hace mediante un SIPOC por sus siglas en inglés (Supplier, Input, Process, Output, Customer) que ayuda a tener una perspectiva

de alto nivel de un proceso ya que permite visualizar detenidamente cada elemento de cada proceso, su inicio y su final, lo que genera tener el control, por consiguiente aplicar mejoras.

En la administración de operaciones es vital definir y decidir qué diseño de producto y de servicio se realizará como área principal de proceso, ligado a esta decisión es importante definir qué producto o servicio se debe ofrecer al mercado, que tipo de estrategia de mercadeo se utilizará, analizar cómo se deben diseñar estos productos o servicios. Una vez definido o diseñados estos servicios o productos (Necesidades de los clientes a satisfacer, características del producto o servicio, canales de distribución a utilizar, etc.) es necesario definir la gestión de calidad para la ejecución de estos servicios o productos, es donde surge la necesidad de implementar herramientas de calidad según el tipo de producto o servicio que se ofrece al mercado, se define la calidad para el producto o servicio, así como el/los responsables de la calidad del producto o servicio.

Otro aspecto importante en la toma de decisiones es el diseño de los procesos y la planificación de la capacidad instalada para producir el producto o servicio, es necesario la creación del proceso y subprocesos que intervienen en la realización del producto o servicio, así como tener el control de materias primas o entradas para poder planificar de manera exitosa, ya que es importante el control en las fechas establecidas de entrega del producto o servicio, así como también establecer o parametrizar los procesos de producción, logísticos (determinar capacidades, inventarios y existencias, localización, distribución, rentabilidad, gastos de operación, infraestructura, inversión y retorno de inversión) más adecuados para fabricar, comercializar de manera definida y estandarizada.

La administración de operaciones es un macro pensamiento implementado en la empresa y que es la base para poner en práctica un resultado planificado, sin embargo es indispensable planificar de manera coherente estrategias de apoyo con los recursos tangibles de la empresa, así como enmarcar de manera definida las limitantes asociadas al entorno de la empresa, estos recursos deben de estar apoyado por planes de marketing, planes de ventas, planes económicos-financieros, estos últimos cabe mencionar que son indispensables para poder tomar riesgos y realistas de inversión y recuperación de capital, como también el análisis del entorno en donde se desarrolla, regulaciones de los gobiernos y globalización económica y su impacto en el entorno.

La tesis consta de seis capítulos, en el primer capítulo se establece el marco referencial que enmarca los siguientes aspectos: Turaser una empresa tour operadora enfocada a la venta de paquetes turísticos, logística de eventos y capacitaciones, y por último la descripción de los objetivos que darán curso a la investigación. En el segundo capítulo se refirió al marco teórico incluyendo un análisis interno/externo de Turaser mencionando a la vez la base de las teorías y herramientas de apoyo a la investigación.

En el tercer capítulo se indicó la metodología la que incluye: el método, la descripción del método cualitativo, población considerada para la muestra, tanto para colaboradores como para clientes, variables utilizadas. En el cuarto capítulo se nombran los resultados obtenidos en ambas muestras. En el quinto capítulo se resaltan las conclusiones de la investigación, la importancia de realizar mejoras de los sistemas logísticos en los procesos operativos de Turaser. En el sexto capítulo se centra en la aplicabilidad de los resultados como proyecciones al implementar las mejoras de los sistemas logísticos en los procesos operativos de Turaser

1.2. ANTECEDENTES

El turismo es tan antiguo como la civilización misma, las personas desde sus inicios debían viajar constantemente a otras ciudades para poder realizar negocios que les ayudará a su economía, así como también, exploración de países y lugares nunca vistos como lo era el continente Americano. “La narrativa de Marco Polo en el siglo XIII, el grand tour de la aristocracia británica a Europa en el siglo XVII y los viajes de David Livingstone por África en el siglo XIX son ejemplos del turismo” (Secretaría de Turismo, 2007, p. 22).

La profesión de los viajes es considerada una de las industrias más rentables en el mundo que según (Foster, 1994): “La industria de los viajes...representa aproximadamente 600 mil millones de dólares en la industria y emplea a más de 6 millones de especialistas en todo el mundo. (p.1). Los especialistas que participan activamente en las actividades turísticas ofreciendo los productos y servicios turísticos al consumidor final son llamados operadores turísticos (Sancho, 1998).

El primer viaje organizado del mundo se realizó un 5 de julio de 1841 planificado por Thomas Cook quien es considerado el fundador de los viajes organizados ya que realizó un viaje para 570 personas de Loughborough hasta Leicester. "...Hizo arreglos para el transporte de 570 pasajeros en ferrocarril...También imprimió folletos anunciando que servirían 'té y bollos' y 'habría música de una banda militar' durante el recorrido de 16 kilómetros" (Foster, 1994, p. 17).

En la industria turística los sistemas logísticos son de vital importancia a todas aquellas actividades que están relacionadas con el producto final a presentar al cliente, es decir, que el medio de transporte que usará, el lugar dónde se hospedará, los lugares que visitará, las actividades que hará, los restaurantes o comedores donde ingerirá sus alimentos forman parte importante del proceso que deben realizar los intermediarios del turismo para brindar el servicio al cliente final, es por ello que no se puede estudiar la logística en turismo como un componente excluyente del mismo.

El trabajo de Machado (2005) sobre las aplicaciones de la Logística al Turismo, como base a los aspectos ligados a la logística pero que dentro de la organización del turismo tiene amplio espacio y mayor utilidad. Este estudio dio a conocer la descripción de los problemas logísticos y al papel que juegan en la gestión logística. Al evaluar y tratar el tema del sector turismo se exponen algunas de las técnicas de gestión logística que se desarrollaron después de la segunda guerra mundial nacidas en su mayoría en Japón y que al día de hoy aún se aplican en la mayoría de los procesos en cualquier rubro industrial y que se podrán implementar en el sector turismo.

El trabajo de Fotiou (2005) sobre las Buenas Prácticas para Turismo Sostenible, en donde se enfoca en los principios del turismo sostenible puede traducirse en prácticas de gestión, que son aplicables para todo tipo de empresas en cualquier destino turístico. Al analizar esta guía de buenas prácticas el enfoque generado se basa en la sostenibilidad o el mantenimiento de manera balanceada de enfoque económico, ambiental y socio-cultura, misma que es la base de una sociedad emprendedora.

1.2.1 HISTORIA DE TURASER

En la actualidad el crecimiento de las agencias de viajes es un hecho inminente debido a que las necesidades de las personas han cambiado así como las políticas de estado de muchos países que impulsan la actividad turística con el fin de generar mayor divisas al país. Según el director general de Amadeus México, el señor (Imposti, 2013) afirma que:

Una tendencia a la que actualmente se enfrentan las agencias de viaje es la necesidad de especialización...Dicha modalidad se irá fortaleciendo ya que está contribuyendo a que las agencias obtengan mejores resultados pues ofrecen opciones de viajes más personalizadas para el consumidor. (p. 31).

Turaser (Miguel Ramírez, 2015) es una operadora de turismo la cual está encargada de las ventas en general de todos los hoteles Barceló en varios países del istmo Centroamericano, América del Sur e Insular, además de tener exclusividad con el Hotel Palma Real de La Ceiba y en otros hoteles de Honduras en diferentes ciudades del país como ser Roatán, Trujillo, Copan, San Pedro Sula, Tegucigalpa y Tela entre otras.

La empresa fue fundada en 1998 por Miguel Ángel Ramírez y Eduardo Rivera bajo el nombre de “Explore Honduras”. En el año de 1997 con la alianza con la cadena Barceló inició con el nombre de “Turavía” y debido a esto cambiaron también las actividades que realizaba la empresa. En Junio del año 2003 se vendió el nombre de la franquicia Turavía (ver figura 1) por lo que pasó a llamarse Turaser.



Figura 1 Nombre y logotipo original

Turaser inicio operaciones con la cantidad de cinco (5) empleados, en la misma dirección en la que actualmente se encuentran ubicados. Anteriormente tenía sucursales en cuatro (4) ciudades de Honduras como ser:

- Tegucigalpa
- San Pedro Sula
- La Ceiba
- Choluteca.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO

En el mercado hondureño actual el desarrollo productivo y económico está en gran medida concentrado por las micro, pequeñas y medianas empresas. Este sector en la mayoría de los casos han sido legados familiares que a través del tiempo han acentuado su crecimiento, o en su defecto una visionaria idea de oportunidades que el mercado ofrece. Una de las principales prioridades de este sector es formar un desarrollo económico sostenible creador de empleo y en función de prevalecer su supervivencia ante el devorador mercado competitivo, menospreciando así la importancia de tener el control de las operaciones para la toma de decisiones y la planificación de estrategias de crecimiento sostenible. Siendo así, la falta de planificación de los sistemas logísticos en los procesos operativos el problema principal de Turaser que no permite tener un control total en el desempeño de las actividades que aseguren que los objetivos y metas se cumplan.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué ventajas competitivas tendrá Turaser sobre sus competidores al mejorar los sistemas logísticos en los procesos operativos de los prestadores de servicios turísticos?

1.3.3. PREGUNTAS PROBLEMAS

- 🚩 ¿Cómo es el servicio que brinda Turaser a los clientes en cuanto a la adecuación de sus necesidades de atención requeridos?
- 🚩 ¿Qué deficiencias tienen los procesos operativos actuales de Turaser?
- 🚩 ¿Cuánto es el tiempo de implementación que se necesita para mejorar los sistemas logísticos?

📌 ¿Qué controles de calidad se necesitan para la mejora en los procesos operativos de Turaser?

📌 ¿Qué procesos operativos brindan mayores beneficios a Turaser?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las ventajas competitivas que tendrá Turaser sobre sus competidores al mejorar los sistemas logísticos en los procesos operativos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Enunciar los factores claves del servicio que brinda Turaser para satisfacer las necesidades sus clientes.
- Describir las deficiencias en los procesos actuales de Turaser.
- Enumerar los procesos operativos que necesitarán mayor tiempo de implementación en Turaser.
- Definir los indicadores de calidad que se necesitarán para implementar la mejora en los sistemas logísticos de Turaser.
- Vislumbrar los beneficios que se obtendrán con las mejoras propuestas de los sistemas logísticos en Turaser.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El principal problema que se presenta en las PYMES es que no poseen los conceptos o herramientas para llevar a cabo un control en sus procesos, no solamente para analiza la mejora o estandarización en sus procesos, sino también analizar mejoras en su cadena de suministros, negociación con proveedores, grado de motivación del personal, relación entre capacidad de servicio y beneficio, consecuencias en la falta de atención a esos factores.

El presente trabajo tiene como argumento identificar una iniciativa que permita estimar el aporte de la logística y la toma de decisiones en los procesos de Turaser teniendo en cuenta algunos aspectos de desarrollo sostenible como ser aspectos económicos, ambientales y socio-

cultural el cual es el entorno en donde se desarrolla en gran medida. Debido al tiempo de la investigación, se analizará los sistemas de información, sistemas CRM, analizar las ventajas y desventajas del outsourcing, y capacidad instalada y de producción, se realizarán SIPOC para analizar los procesos en donde se requiera verificar pérdidas en los procesos y valor agregado en cada uno de ellos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

El turismo es uno de los rubros más importantes en la mayoría de los países ya que su Producto Interno Bruto (PIB) depende mayormente de dicho rubro. El turismo en el mundo entero ha visto un incremento debido a diversos factores que contribuyen con el mismo, como por ejemplo: destinos emergentes, mayor facilidad de movilización, mayor tiempo libre, mayores ingresos económicos, etc. La Organización Mundial del Turismo (OMT) (2011) afirma que: “El turismo moderno es un factor clave del progreso económico mediante la creación de empleos y empresas, la ejecución de infraestructura y los ingresos de exportación” (p. 2).

La definición oficial de la Organización Mundial del Turismo (OMT) sobre Turismo es la siguiente: “El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocio y otros” (Sancho, 1998, p. 44). El ocio se considera al tiempo libre que puede tener una persona para realizar ciertas actividades, es por ello que muchas modalidades del turismo son de ocio, sin embargo, las actividades que realizan los hombres de negocios también son consideradas parte del rubro turístico debido a que estos consumidores generan una derrama turística significativa en las ciudades donde viajan.

Es en estos casos que la logística de los operadores turísticos debe ser óptima para garantizar el buen servicio y mantener la lealtad de los clientes. La logística se refiere a la administración de los flujos de materiales, recurso humano, transporte, órdenes de pedidos, etc. “El reto de una empresa es coordinar la capacidad funcional en una operación integrada que se concentre en atender a los clientes” (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007, p. 22). La logística en

las agencias de viajes involucra tanto el transporte aéreo, terrestre y marítimo, hoteles nacionales e internacionales, actividades recreativas para los clientes y el recurso humano que pueda supervisar que la experiencia que el consumidor quiere experimentar sea la mejor.

Al hablar de procesos operativos se puede pensar que estas acciones son propias de empresas de manufactura, de tecnología, de automóviles, etc. sin embargo, las empresas de servicio tienen muchos procesos que les ayudan a realizar sus actividades diarias con eficiencia y eficacia. Según Monterroso (s.f) “La logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo” (p. 3). Las empresas que ofrecen servicios también deben enfocarse en las actividades logísticas que le dan valor a su empresa para generar mayor velocidad de respuesta a las necesidades insatisfechas de un segmento del mercado.

Los procesos operativos que realizan muchas empresas se ejecutan de forma automática sin analizar si estos procesos son los más correctos para la empresa o si hay otros procesos que pudieran brindar mayores beneficios a la misma por lo que es importante el análisis de los sistemas logísticos con el objetivo de brindar valor al servicio y minimizar los costos que la empresa. “El problema estratégico fundamental es lograr un funcionamiento superior al ofrecido por la competencia y al mismo tiempo ser eficiente con los costos” (Bowersox et al., 2007, p. 24).

La información para la toma de decisiones es vital para la administración de operaciones ya que dependiendo de ésta se puede analizar si los procesos que se realizan actualmente en la empresa están dando los resultados esperados o que parte del proceso está haciendo que el producto o servicio este siendo afectado. El flujo de información alimenta los procesos que se ejecutan dentro de la empresa, por lo que la buena comunicación ayuda a que todos los departamentos relacionados entre sí conozcan los procedimientos para entender mejor el desempeño de los mismos.

“La toma de decisiones es un aspecto esencial de toda la actividad administrativa, incluida la administración de operaciones... Comprende los siguientes pasos básicos:

1. Reconocer y definir con claridad el problema
2. Recopilar la información necesaria para analizar las posibles alternativas
3. Seleccionar la alternativa más atractiva, e

4. Implementar la alternativa seleccionada. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, p. 10).

Los procesos eficaces en las organizaciones también requieren de equipos de trabajo que conozcan las actividades y puedan realizarlas siguiendo la estructura ideal del proceso, junto con sus subprocesos para obtener los beneficios que la empresa está buscando. Existe en muchas empresas que los colaboradores al tener un tiempo determinado de laborar, adquieren “atajos” que les permiten realizar los procesos con mayor rapidez, sin embargo, muchas veces la reducción de los procesos no permite que las empresas puedan observar los beneficios que tanto se esperan, es por ello que es necesario que los procedimientos de las actividades estén debidamente documentadas y que haya un control por parte de la empresa que verifique que se esté cumpliendo con las normas establecidas.

Según Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008 afirma: “Los procesos de servicios predominan el mundo empresarial. Los procesos de servicio ocupan un lugar prominente en nuestro análisis de la administración de operaciones... Los procesos de servicio tienden a tener un alto grado de contacto con el cliente. Los clientes pueden desempeñar una función activa en el propio proceso” (p. 7). El cliente externo es de gran importancia en el proceso ya que es quien estará evaluando el servicio prestado y por el cual la empresa deberá seguir mejorando continuamente.

Los procesos que se realizan en la empresa deben estar basados en las necesidades del cliente. En el sector turismo, lo que se brinda al cliente es servicio, por lo que el turista espera es un servicio de calidad. Para brindar estos servicios se realizan una gama de procesos que muchos de los clientes internos no tienen consciencia de la importancia de los mismos. Chase et al., (2009) comenta que existen cinco diferencias entre los procesos de servicios y los bienes los cuales son:

- Los servicios son procesos intangibles: es decir que el cliente no puede ver el proceso físicamente ya que no se puede pesar o tocar. El cliente tiene acceso al servicio después de haberlo adquirido, es decir, que el consumidor comprará el servicio antes de verlo y poder disfrutar de los beneficios del mismo. En el sector turismo, el cliente comprará un paquete para Roatan por ejemplo, así que tendrá que comprar el paquete turístico ya sea a través de una agencia de viaje o contactando directamente al hotel (en este caso el proceso lo realiza directamente el cliente ya que se involucra directamente con los proveedores) por lo que el servicio lo obtendrá llegando al destino.

- **Interacción con el cliente:** este factor es de gran importancia en los procesos de servicio ya que el consumidor final es el que determinara las necesidades insatisfechas y posibles mejoras en los procesos de servicio que brindaran más beneficios a la empresa. El cliente evaluará si los procesos que realiza la empresa para adquirir el servicio es el mejor o necesitará mejoras que ayuden tanto al consumidor para satisfacer una necesidad y el beneficio para la empresa ya que los clientes estarán más satisfechos.
- **Son heterogéneos:** al tener contacto directo con el cliente, los servicios que se brindan no serán iguales para todos los consumidores que lleguen al establecimiento ya que esto dependerá de las actitudes, necesidades y exigencias que demanden los mismos. En una empresa turística, como por ejemplo los hoteles de marca mundial establecen estándares que puedan garantizar una homogeneidad en el trato hacia los huéspedes, sin embargo, a pesar de estos estándares la homogeneidad siempre es un desafío por la cantidad de demandas diferentes con la que los huéspedes llegan.
- **Son perecederos y dependen del tiempo:** Se ha hablado anteriormente de las necesidades de los consumidores finales, es por ello que esta característica de los servicios es muy acertada, ya que a medida que las necesidades de los clientes cambia, así cambian sus demandas. En el sector turismo, es importante tener en cuenta este factor ya que el resultado de esto puede ser utilidades o perdidas para la empresa, es decir, si un hotel no vende la cantidad de cuartos que debe vender en una noche esto no puede ser recuperado es por ello que este tipo de empresas han optado por elaborar cláusulas que les permitan asegurar el ingreso diario, por ejemplo, si el huésped no se presenta el hotel tiene como política cobrar la noche por la habitación que se reservo pero no fue ocupada.
- **Son evaluadas en forma de un paquete de características:** el consumidor evaluará las características físicas del lugar que visitará así como la atención y la rapidez con la que le solventen problemas que se desarrollen durante el viaje.

Entre las características se pueden mencionar las siguientes: instalación de soporte, bienes que facilitan las cosas, servicios explícitos y servicios implícitos. (Chase et al., 2009, p. 11).

2.1.1.1 HISTORIA DE LOS MÉTODOS DE PRODUCCIÓN

Los sistemas de producción siempre han estado presentes en la vida humana, sin embargo, es con la revolución industrial que se inician los sistemas de producción tal cual se conocen en la actualidad. Las diferentes actividades que realizan las empresas las obligarán a realizar procesos que mejoren los resultados esperados. Cada proceso presenta retos importantes que las empresas deberán lidiar para brindar el servicio esperado por el cliente final. “Los mejores procesos dependerán de factores como el volumen, el costo y la velocidad de entrega” (Chase et al., 2009, p. 9).

Según Muñoz Negrón (2009):

Las etapas más importantes en el desarrollo de los métodos de producción son las siguientes:

- La revolución industrial (a partir de 1769 hacia fines del siglo XIX)
- La administración científica (de fines del siglo XIX hacia mediados de la década de los años treinta del siglo XX).
- El movimiento por los recursos humanos (de mediados de los años treinta hacia fines de la década de los años cincuenta).
- La toma de decisiones con base en modelos (de principios de los años sesenta hacia principios de los años setenta).
- La revolución por la calidad (de principios de los años setenta hasta mediados de los noventa).
- La economía basada en el conocimiento (de mediados de la década de los noventa hasta el día de hoy). (P. 5)

Es claro que los procesos son bien estructurados garantizan un buen desempeño en las actividades de la empresa debido a que se estandarizan los pasos a seguir para obtener un producto o un servicio de alta calidad y minimizando los costos de la empresa. Muñoz Negrón, (2009) afirma lo siguiente: “A Frederick W. Taylor se le considera el padre de la administración científica. Estableció que se mejora la eficiencia de un sistema de producción si se estandariza cada uno de los pasos de un proceso productivo, para lo que es necesario estudiar científicamente la mejor manera de llevar a cabo cada uno de estos pasos” (P. 7)

Al hablar de procesos y producción no se puede obviar al magnate de la industria automotriz Henry Ford quien fue el precursor la línea de producción en masa de alta, estos procesos innovaron por completo la industria automotriz y todas las industrias de producción ya que mejoraba los productos finales, minimizaba el tiempo y por consiguiente se minimizaron los costos de la empresa y acaparar el mercado insatisfecho y con necesidad de adquirir automóviles. “Como consecuencia de la aparición de la producción en masa..., aproximadamente entre 1875 a 1914, surgen las primeras empresas transnacionales...Así en 1914 la inversión extranjera directa, como porcentaje del producto interno bruto, alcanza su pico histórico” (Muñoz Negrón, 2009, p. 7).

La calidad juega un papel muy importante en los procesos operativos de una empresa así como de la logística que se emplea en la misma. Por lo que los altos directivos deben tener muy en cuenta este término en caso que quieran tener una ventaja competitiva sobre sus competidores. La calidad también ha tenido su evolución a medida han pasado los años debido a que las necesidades de los consumidores ha ido cambiando. Según Cantú Delgado, (2006) las etapas de evolución de calidad son:

- 📌 “La inspección en el siglo XIX: el producto era único y hecho...para satisfacer las necesidades del cliente. Era más sencillo lograr la calidad de conformancia y la satisfacción del consumidor.
- 📌 Control estadístico del proceso en la década de los treinta: esta etapa se enfocó en el control de los procesos y se caracterizó por la aparición de métodos estadísticos.
- 📌 Aseguramiento de la calidad en la década de los cincuenta: Joseph M. Juran impulsó el concepto del aseguramiento de calidad que se fundamenta en que el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad.
- 📌 Administración estratégica por calidad total en la década de los noventa: Se busca satisfacer a los consumidores internos y externos. Las organizaciones adoptan modelos de excelencia basados en principios de calidad total. El objetivo no sólo es la reducción de variabilidad, sino la búsqueda de niveles de operación Seis Sigma, esto es, procesos prácticamente libres de error.” p. 6

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Costa Rica es el país centroamericano que ha visto en el turismo una oportunidad de crecimiento en su economía ya que han aprovechado sus recursos naturales, sociales, arquitectónicos, etc. debido a esto han enfocado sus estrategias en la elaboración de procesos que sigan brindando los beneficios esperados para el crecimiento económico del país. Según Valenzuela Gomez, Majano, Jager, & Kilian, (2013) afirman lo siguiente:

La mayoría de las innovaciones en procesos del sector turístico son inversiones en tecnologías, a veces en combinación con diseños de reingeniería de operaciones de trabajo manual. Las tecnologías de la información y la comunicación (TICS) han sido columna vertebral de muchas innovaciones en procesos durante las últimas décadas, puesto que ellas han reducido costos de comunicación y asimetrías de información. (p. 6)

Costa Rica implementó certificaciones a las empresas que pudieran garantizar que los servicios que ellos prometían a los turistas cumplieran las expectativas de los mismos. Las certificaciones se vuelven parte del proceso que busca el país para mejorar sus estándares a nivel mundial y posicionarse como el país de destino turístico por excelencia en la región centroamericana. Las certificaciones para de las empresas en Costa Rica son voluntarias esto garantiza que las operaciones turísticas adhieran estándares que ayuden a minimizar impactos negativos en los atractivos turísticos de la región. (Valenzuela Gomez et al., 2013).

El turismo en Honduras ha tenido un crecimiento significativo debido a la gran demanda que se ha generado por visitar los destinos más deseados tanto por su belleza, servicios, sitios exóticos, actividades complementarias como ser: canopy, rafting, buceo, observación de aves, etc. Esta diversidad permite que el turismo en Honduras crezca año con año. Se sabe que las condiciones del país tanto en materia de seguridad, desempleo, ingresos económicos limitados generan una imagen negativa del país que ha afectado en cierta parte al turismo, sin embargo, a pesar de estos factores contraproducentes los destinos que se han posicionado con más fuerza han generado que el turismo siga siendo una de las fuentes de ingresos PIB más importantes.

Según el Instituto Hondureño de Turismo (2007) el sector turístico en su boletín estadístico, menciona lo siguiente: “El Producto Interno Bruto (PIB) presentó un año más de crecimiento sostenido (6%)...La mayoría de los sectores productivos mostraron expansión”. En el año 2006 el rubro turístico generó 490.40 millones de dólares, posicionándolo en el tercer lugar en

generación de divisas (ver figura 2) (p. 6). Así mismo, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) (2010) confirma: “La participación del sector terciario aumentó de 58.7% en 2001 a 62.5% en 2009. Entre los años 2001 y 2008, el crecimiento del PIB hondureño mostró un importante repunte” (p. 20).

El Turismo Entre los Principales Generadores de Divisas
(Millones de Dólares)

Rubros	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^{II}
Remesas Familiares	409.6	533.7	711.3	860.4	1,143.7	1,788.3	2,359.0
Maquila	575.4	560.8	612.8	704.7	815.3	969.2	1,062.2
Turismo	262.8	259.9	304.8	363.4	419.7	465.8	490.4
Café	339.4	160.7	182.5	183.3	251.8	334.9	404.0
Banano	124.2	204.2	172.4	132.7	200.3	252.7	250.6
Oro / Plata / Plomo y Zinc	72.3	113.5	124.1	115.5	134.7	133.2	220.3
Camarón y Langosta	185.3	190.7	172.4	191.8	194.3	184.2	205.6
Madera y Manufactura	66.0	64.4	67.1	59.1	63.9	71.3	66.3

Fuente: Banco Central de Honduras / Preliminar

Figura 2 Generador de Divisas

El creciente aumento de turistas ha generado que los prestadores de servicios turísticos también hayan crecido para abarcar la gran demanda que se está recibiendo actualmente. Según el portal web de la Cámara Nacional de Turismo de Honduras se encuentran registradas sesenta y un (61) tour operadoras y agencias de viajes a nivel nacional, cada una de estas agencias de viajes brinda diferentes servicios a sus consumidores finales, quienes según el destino y sus preferencias le solicitarán al operador un producto final eficiente y eficaz. Es, dependiendo estas necesidades, que la logística interviene en los procesos operativos.

Los procesos operativos en Honduras no han sido debidamente documentados por lo que esto genera que la información se pierda o no haya antecedentes de procesos establecidos que pueden brindar beneficios significativos a las empresas. La falta de documentación no permite tener estadísticas claras del crecimiento de las empresas que se ha dado en cuanto a la implementación de una buena administración de procesos. Son necesarias políticas de estado que impulsen a las empresas a documentar sus procesos para obtener mayor información de las mismas y el conocimiento de cuáles son las debilidades de las mismas para apoyarles con capacitaciones o certificaciones como es el caso de Costa Rica.

En el caso de Costa Rica, las empresas que obtienen las certificaciones son voluntarias, sin embargo, el gobierno ha impulsado campañas de concientización para que las empresas vean la importancia de tener procesos debidamente estandarizados. En Honduras todavía no se ha dado la importancia de capacitar a las Pymes con procesos que puedan estandarizar sus

actividades y que vean beneficios económicos a corto plazo. Se habla de beneficios económicos ya que las empresas reducen sus resultados en las utilidades obtenidas durante el periodo contable, sin embargo, hay muchos otros beneficios que pueden verse en la empresa al administrar de forma más eficiente sus operaciones, tales como ser:

- Control de las operaciones,
- Establecer estrategias para mejorar sus procesos,
- Compromiso de toda la organización para el cumplimiento de metas y objetivos,
- Estandarización de procesos para certificarse internacionalmente.

En Honduras las empresas han visto los beneficios y la importancia de los procesos operativos bien establecidos para adquirir los resultados esperados. La banca y las cooperativas tienen manuales que establecen los procesos que se llevarán a cabo en las diferentes instituciones de dicho rubro, esto les garantiza que sus colaboradores realizarán los pasos tal cual se establecen, obteniendo así un producto estandarizado que garantice la satisfacción y lealtad del cliente final.

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO DE TURASER

Turaser es un prestador de servicios turísticos que tiene diecisiete años de ofrecer una gama de productos a nivel nacional e internacional ya que ha realizado importantes negociaciones y alianzas con otros prestadores de servicios turísticos de mucho prestigio a nivel internacional como ser:

- Hoteles Barceló
- Copa Vacaciones
- Cruceros Pullmantur
- Hoteles Decameron
- Cadena de hoteles HMR, etc.,

La misión y visión brindan dirección a la empresa de hacia dónde quiere llegar y con qué objetivo fue constituida por lo que todas las empresas deberían tener bien documentados estos dos elementos. Muchas empresas, las Pymes generalmente, no ven la importancia de plasmar en documentos los factores anteriormente descritos y menos aún le dan la importancia que sus clientes internos sepan cual es la misión y visión de la empresa. Los clientes internos deben

saber para quien trabaja, cual es el propósito de la empresa, a que se dedica la empresa, cuál o cuáles son los objetivos primordiales de la empresa y muchas cosas más.

En Turaser la misión y visión está documentada, sin embargo, no está expuesta en ningún lugar de la empresa por lo que personal nuevo que llega desconocerá dichos elementos. Así mismo, se puede observar que no ha cambiado la misión ni la visión desde hace mucho tiempo debido a que todavía se muestra en la misión el nombre de Turavia, nombre comercial que cambiaron en 2003 debido a que se vendió la marca para pasar a llamarse Turaser. A continuación se puede observar la misión y visión:

VISION

Seguiremos marcando la pauta como empresa lidera nivel nacional, favoreciendo permanentemente el desarrollo del turismo en Honduras poniendo en alcance del cliente productos turísticos de la cadena Barceló y otros servicios de calidad.

MISIÓN

Somos la empresa operadora de turismo asociada al grupo hotelero Barceló, en donde todos los miembros firme y responsablemente creemos en la atención del cliente, como nuestro principal objetivo, mantenemos permanente sintonía con el mercado, reafirmando nuestro liderazgo y creando productos turísticos innovadores y atractivos. Estimulamos las excelentes relaciones interpersonales entre compañeros, clientes y otras instituciones. Aplicamos el empoderamiento como filosofía honesta del trabajo. Propiciamos el orden, la limpieza, seguridad y lealtad hacia la empresa y nuestros clientes. Creemos en las sinergias y en las alianzas estratégicas con otras empresas, fomentamos el uso de la tecnología y los recursos de manera eficiente favoreciendo de manera justa al cliente al accionista y empleados de Turavia. (Turaser, 2006)

Se puede observar que no cumple los tamices o requerimientos que debe tener una visión y una misión para que pueda brindar los resultados que se espera en la empresa y crear un impacto de compromiso por parte de los clientes internos. Según Paredes Machado, (2014), catedrático de la Universidad Tecnológica de Centroamérica (UNITEC) apunta que la visión debe tener los siguientes requisitos:

 Gráfica

 Direccional

- ✚ Focalizada
- ✚ Flexible
- ✚ Viable
- ✚ Deseable
- ✚ Comunicable

La misión debe tener los siguientes requisitos para poder cumplir con el objetivo principal de la empresa:

- ✚ Definir su razón social
- ✚ Definir Producto
- ✚ Bien o servicio que se espera
- ✚ Definir población o usuarios a los cuales se sirve
- ✚ Definir Propósito del servicio o bien que se produce
- ✚ Definir criterios de Calidad o Diferenciación
- ✚ Definir medios que se utilizan para llegar al usuario
- ✚ Definir valores identificados para el negocio

La empresa está estructurada por departamentalización por tanto responde al sentido tradicional de la jerarquía y dispone de una organización centralizada y de signo autoritario. El organigrama que se presenta a continuación se elaboró a principios del año 2015, anteriormente se habían utilizado organigramas elaborados por estudiantes que realizaron su práctica profesional en la empresa. Cabe mencionar que solamente está representada la estructura organizativa por orden de jerarquización de la sucursal principal ubicada en Tegucigalpa (ver figura 3).

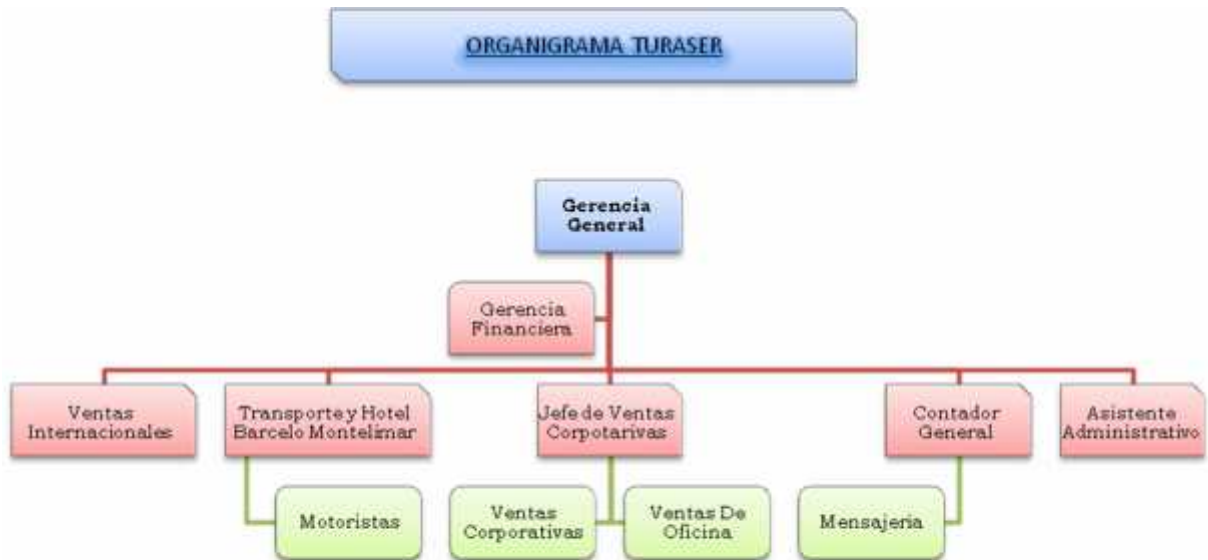


Figura 3 Organigrama de Turaser

Turaser es una empresa pequeña con una cantidad de 32 empleados, siendo la sucursal de Tegucigalpa la principal y de mayor número de empleados. Dicha empresa es conocida por la amplia gama de servicios que ofrece, así como el servicio personalizado que todos sus colaboradores brindan al cliente final. Actualmente Turaser cuenta con 3 sucursales en todo el país, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

1. Tegucigalpa
2. San Pedro Sula
3. La Ceiba

Turaser ofrece una gama de servicios a los clientes, lo que la ha posicionado como una de las empresas más grande de Honduras ya que ofrece paquetes nacionales e internacionales, tanto para los turistas receptivos como emisores. Entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- ✚ Servicio de alojamiento: En Turaser se promocionan con mayor énfasis los hoteles todo incluido (all inclusive) ya que para los clientes es mucho más cómodo debido a que no deben preocuparse de pagar adicionales que puedan alterar su presupuesto. Dentro de los paquetes todo incluido se incluye:

- ✓ Alojamiento según tipo de acomodación (sencilla, doble, triple, cuádruple, etc.)
- ✓ Alimentación los tres tiempos de comida (desayuno, almuerzo y cena)
- ✓ Transporte muelle/aeropuerto ~ hotel ~ muelle/aeropuerto (si aplica)
- ✓ Boleto de ferry o boleto de avión (si aplica)
- ✓ Transporte terrestre en bus privado (si aplica)
- ✓ Snacks, bebidas alcohólicas y no alcohólicas
- ✓ Entretenimiento nocturno dentro de las instalaciones del hotel
- ✓ Uso de las instalaciones del hotel
- ✓ Impuestos hoteleros incluidos (19%)

🚗 Servicio de transporte: Turaser cuenta con su propia flota de buses que están debidamente rotulados con el nombre de la empresa. Los ocho (8) buses con los que cuenta actualmente la empresa tienen un mantenimiento continuo preventivo que ayuda a que los buses se encuentren en las mejores condiciones para brindar a los clientes el mejor servicio del país, así mismo todos los repuestos que son utilizados para reparar los buses son originales de la agencia Mercedes Benz, Hyundai o Toyota.

Los buses son los siguientes:

- ✓ Autobús Mercedes Benz 54 pasajeros (M2 y M3)
- ✓ Microbús Hyundai H1 8 pasajeros
- ✓ Autobús Mercedes Benz 28 pasajeros
- ✓ Autobús Toyota 13 pasajeros
- ✓ Autobús Hyundai 49 pasajeros

🚗 Boleto aéreo regionales e internacionales: Turaser trabaja con todas las líneas aéreas ya sean nacionales e internacionales. Con las que tiene mayor relación comercial son las siguientes:

- ✓ CM Airlines
- ✓ Avianca
- ✓ Copa Airlines
- ✓ American Airlines, etc.

🚗 Eventos: Turaser tiene una amplia logística para realizar eventos de todo tipo ya sea empresariales como sociales, así como eventos nacionales e internacionales. Las

alianzas a nivel internacional permiten que puedan abarcar un mercado más amplio y que el cliente sienta la libertad de ofrecer sus eventos fuera del país con la calidad que la empresa requiere. Entre los eventos en los que Turaser ha participado activamente están los siguientes:

- ✓ Congreso Internacional Melón y sandía (anual) desde 2004 al 2011
 - ✓ Lanzamiento de laboratorios farmacéuticos
 - ✓ Convención anual de ventas Cervecería Hondureña
 - ✓ Coordinación Evento Belleza
 - ✓ Gira Miller Music Tour 2011
 - ✓ Gira Barena Host, Feria de las Flores, Medellín 2010
 - ✓ Logística de transporte evento Honduras is open for business, etc.
- 🚩 Multiservicios turísticos: Turaser también ofrece servicios adicionales como ser:
- ✓ Modelos
 - ✓ Meseros
 - ✓ Guías turísticos bilingües
 - ✓ Tours por todo el país y el extranjero.

Según las observaciones e información que se ha recabado en la empresa, se pudo constatar que Turaser no cuenta con un manual de procesos ya que según el gerente general, Miguel Ramírez, ha habido varios factores que no han permitido realizar la documentación de dichas actividades tales como: descuido de la administración y debido a que su personal tiene mucho tiempo de laborar en la empresa no han visto la necesidad de documentar nada ya que cada persona sabe con exactitud sus tareas a realizar. Así mismo, las políticas y reglas que se siguen en la empresa es en su mayoría comunicación oral y muy pocas veces lo comunican escrito, vía correo electrónico, sin embargo la cultura organizacional de la empresa ha permitido que las políticas con este tipo de comunicación se acate con mayor facilidad.

Turaser es una empresa que tiene más de diecisiete años de brindar servicios en territorio hondureño y a pesar que dicha empresa no cuenta con la documentación de sus procesos, ha transmitido a sus colaboradores el proceso básico a seguir para mantener control sobre sus operaciones. Para Turaser el proceso actual se centra en el área de ventas, donde se concentra el mayor enfoque de la operación. A continuación se presenta el diagrama de flujo utilizado actualmente por la empresa: (Ver figura 4)

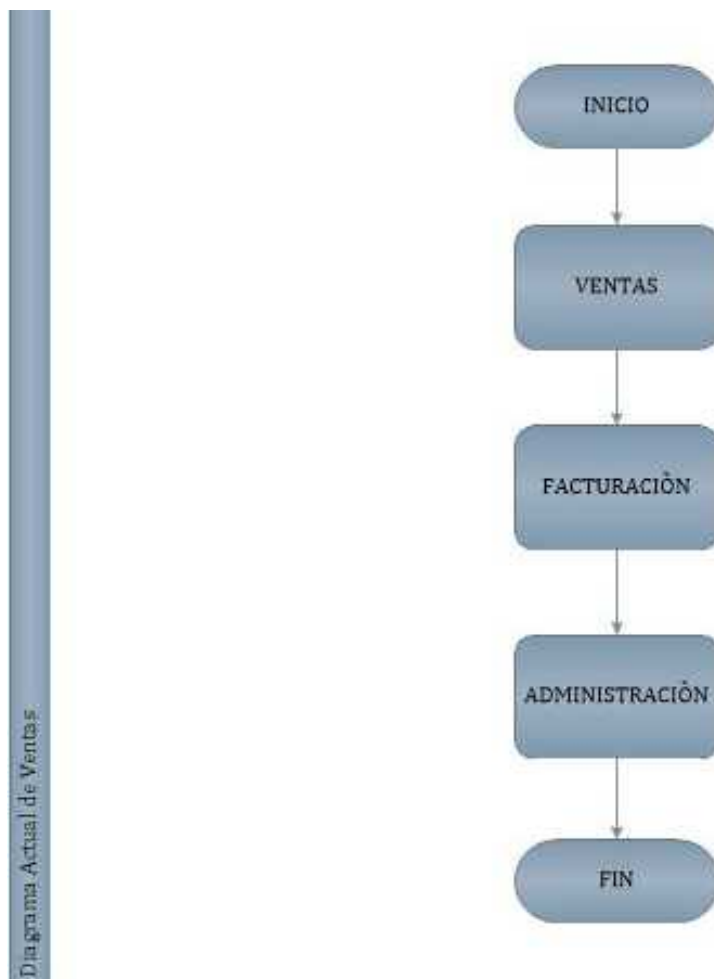


Figura 4 Proceso de venta actual

Según Robbins (2004) “La comunicación cumple con cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros.” (p. 284). La comunicación en las empresas debe ser clara y precisa para que sus colaboradores puedan responder correctamente a sus obligaciones y así la empresa tendrá los resultados que se esperan obtener al final de un determinado período de tiempo, sintiendo así el colaborador que la empresa proporciona toda la información necesaria para realizar sus labores diarias.

Debido que Turaser no cuenta con una base de datos de información clara en cuanto al diagrama de flujos de los Procesos de Operación, será necesario establecer para poder agregar valor a los productos de servicio, así como también mejorar los procesos de la operación, reducción de tiempos, mejora en la calidad de los productos, eficiencia de operativa de Turaser, establecer un mapeo de:

- Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, en donde será necesario identificar que procesos son necesarios para el sistema de gestión de la calidad. Identificar en cada proceso quienes son los clientes, esto para poder agregar valor en esas actividades y así poder crear confiabilidad entre los clientes y posicionarlo de mejor manera en el proceso para poder satisfacer los requisitos del producto. Una de las condicionantes en esta etapa es el análisis de los procesos en comparar los escenarios de contratación externa de los procesos, que en su mayoría el producto terminado en Turaser son contrataciones externas con la salvedad que estos son exclusivos de venta como propios.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos. Identificar, evaluar cuál es el flujo de proceso, este paso se realizará basados en el relato del Gerente Miguel Ramírez, así como también en observaciones presenciales con los actores directos del proceso con el fin de describirlos para identificar la interface entre cada proceso con el resultado de la documentación necesaria requerida.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces. En esta etapa es necesario identificar cuáles son las características de los productos deseados y no deseados, así como los criterios para el seguimiento, análisis y medición de los procesos.
 - Asegurarse de la Disponibilidad de los recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos. Es muy importante identificar la disponibilidad de los recursos que se necesitan en cada proceso, cuales son los canales de comunicación y como se puede lograr una retroalimentación efectiva de esa comunicación.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos. Esta etapa es indispensable hacer un seguimiento del desempeño del proceso, así como también determinar que mediciones son necesarias y que tan eficaces son. “La calidad de diseño constituye el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial, y que permiten que el producto pueda tener viabilidad tecnológica de fabricación” (Cantú Delgado, 2006, p. 5).
- Como última fase implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. Para que Turaser pueda

implementar mejoras en los procesos establecidos, será necesario en primer lugar identificar todos los procesos que intervienen en la operación, seguidamente podremos analizar que mejoras podemos hacer en los procesos, así como las acciones preventivas y correctivas de cada proceso y que tan eficaces son o fueron estas acciones.

Para las Operaciones basadas en los Procesos de Turaser se pretende llegar al ciclo ideal, este ciclo ideal, el que todas las empresas desean alcanzar, es otorgado por las normas ISO, estas son un conjunto de normas sobre calidad y gestión de la calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización o Estandarización (ISO). Estas normas se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes y servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. La ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

2.2. TEORÍA DE SUSTENTO

2.2.1 Administración de operaciones

Las teorías fundamentales en las cuales se sustenta este trabajo está basado en un tridente de elementos conceptuales, este tridente es la formación y apoyo de las Operaciones de Turaser, la logística para poder establecer los mejores canales de distribución para llegar al consumidor final, y las operaciones basadas en las Empresas dedicadas al Turismo. Para comenzar se hará una cronología referente a las herramientas de calidad que surgen de las teorías de sustento, entre ellas mencionamos la Administración de Operaciones como base histórica y del nacimiento y la importancia en la actualidad.

J. Gabriel Molina y María F. Rodrigo (2009-2010) en su aporte de Estadística Descriptiva en Psicología afinan “La importancia de la Probabilidad en el ámbito de la estadística se deriva del hecho de construir uno de los pilares teóricos fundamentales sobre los que se asienta el desarrollo y aplicación de la Estadística Inferencial. Así, mientras que si de una o más variables se conocen sus características (tendencia central, dispersión, asociación...) en la población, la

Teoría de la Probabilidad permite establecer predicciones de las características que esas variables adoptarán en una muestra de sujetos extraída al azar de esa población.

Es así, como estos grandes teóricos sientan las bases de la llamada administración de las operaciones en las empresas básicamente de manufacturas, con ello se da importancia a la productividad. De esta manera, para las empresas en el siglo XX disminuye el costo de producción y aumentan los excedentes. Una de las herramientas aplicadas y de mayor aporte a la Administración de Operaciones y a la Mejora Continua en los procesos de las empresas de servicio y manufactura es el realizado por William Edwards Deming, profesor estadístico.

(Díaz de Santos, 1997) en su libro “Fuera de la Crisis” enfatiza los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es viable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. Solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad.

Las variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de funcionamiento, generando un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse, y por tanto, controlarse. Las variaciones asignables o especiales tienen, por su parte, un carácter esporádico y puntual provocando anomalías y defectos en la fabricación perfectamente definidos, en cuanto se conoce la causa que origina ese tipo de defecto y por tanto se puede eliminar el mismo corrigiendo la causa que lo genera. El objetivo principal del control estadístico de procesos es detectar las causas asignables de variabilidad de manera que la única fuente de variabilidad del proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias.

Dentro de los aportes más significativos para la mejora continua de los procesos de una empresa realizados por Deming se encuentran el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), inicialmente aplicados a la parte administrativa operativa de las organizaciones. Este proceso está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua de los procesos en cada sub proceso, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de calidad. Lo más importante de este ciclo es que puede ser aplicado en cada proceso así intervengan los clientes internos y/o externos.

Una definición alternativa es la que define a los administradores de operaciones como los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de las operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. Así pues, la administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones. (Lefcovich, 2005).

Continúa Lefcovich aseverando que de estas definiciones surge claramente que el proceso de dirección de operaciones consiste en planificar, organizar, gestionar personal, dirigir y controlar, a los efectos de lograr optimizar la función de producción de bienes o servicios. Esta persona responsable de la administración de operaciones debe hacer frente a diez decisiones estratégicas, las cuales son:

- Diseño de Bienes y Servicios
- Gestión de la Calidad
- Estrategia de Procesos
- Estrategias de Localización
- Estrategias de Organización
- Recursos Humanos
- Gestión del Abastecimiento
- Gestión del Inventario
- Programación
- Mantenimiento

La estrategia de operaciones es una visión de la función de operaciones que depende de la dirección o impulso generales para la toma de decisiones. Esta visión se debe integrar con estrategia empresarial y con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un plan formal. La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía. Profundiza diciendo que todos los autores están de acuerdo en que la estrategia de operaciones es una estrategia funcional, que debe guiarse por la estrategia empresarial y dar como resultado un patrón consistente en la toma de decisiones.

Seguidamente se enfoca en que para que la Administración de operaciones sea efectiva se debe de realizar un “Plan de Operaciones” en donde todo Plan de Operaciones debe girar en torno del ¿cómo? Y ¿con qué?, ya que de muy poco nos serviría haber identificado y definido un producto o servicio tan interesante y atractivo que nuestros clientes potenciales estuviesen todos ellos ansiosos de poseerlo, utilizarlo y disfrutarlo si después no fuésemos capaces de fabricarlo, comercializarlo y prestarlo.

Además no hay que olvidar que muchos de los datos necesarios para realizar el Plan Financiero deben ser proporcionados por el Plan de Operaciones. Cuando esto no es así, el Plan Financiero se convierte en una mera “cocina de números” que, con independencia de que su presentación aparente sea muy completa y exacta, poder resultar en datos peligrosamente engañosos. Es por ello que los objetivos básicos de cualquier Plan de Operaciones son:

- Establecer los procesos de producción/ logísticos/ de servicios más adecuados para fabricar/ comercializar/ prestar los productos/ servicios definidos por el Plan de la Empresa.
- Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores.
- Valorar los parámetros básicos (Capacidades, plazos, existencias, inversiones, etc.) asociados a los procesos y recursos citados en los dos puntos anteriores y comprobar que son coherentes con los condicionantes y limitaciones esenciales impuestos por el entorno, la definición de negocio, las estrategias generales del mismo y los otros componentes del Plan de Empresa (Planes de Marketing y Ventas, Económico-Financiero, de Recursos Humanos). Si no se da dicha coherencia, es imprescindible revisar a fondo el Plan de Operaciones, para lo cual es preciso tener presente en todo momento los condicionantes y limitaciones.
- Programar y valorar el periodo de puesta en marcha.

Para dar soporte a estos objetivos en las etapas para la realización del Plan de Operaciones enfatiza en:

1. Identificar los principales condicionantes externos, impuestos por el entorno.
2. Identificar los principales condicionantes internos, impuestos por el propio plan de la empresa.

3. Establecer los procesos y operaciones más adecuados.
4. Definir los recursos materiales necesarios.
5. Definir los Recursos Humanos necesarios.
6. Establecer la Distribución de Planta más adecuada.
7. Establecer la Estructura Física más adecuada.
8. Establecer la Localización más adecuada.
9. Determinar los Plazos.
10. Determinar las Capacidades.
11. Determinar las Existencias
12. Determinar los Costes Unitarios
13. Determinar los Gastos Operativos
14. Determinar las Inversiones
15. Programar y Valorar la Puesta en marcha del Plan de Operaciones

Todas las herramientas anteriormente mencionadas nacen de las Teorías de la Administración en donde se desarrollaron las mejores prácticas para hacer las labores de manera eficaz, a continuación se mencionan estas teorías:

- **Teoría Científica**

Frederick Winslow Taylor considerado el “Padre de la Administración” dio un paso fundamental para el desarrollo de las teorías organizacionales...“concentró sus esfuerzos en la organización científica del trabajo, fomentando de esta manera la racionalización del trabajo obrero, con la coordinación de esfuerzos dentro de una perfecta sistematización de los métodos de producción...” (El Ateneo, 1973, p V)* .

Fue el primer autor en plantear los principios de la Administración Científica. “En sus trabajos, Taylor hizo énfasis sobre la importancia de los principios administrativos que deben regir en toda organización, dichos principios, según él, se basan en el enfoque científico de la administración” (El Ateneo, 1973, p V) y son de: 1) Planteamiento, 2) Preparación, 3) Control y 4) Ejecución. Lo más importante del aporte de Taylor es que aún se encuentran vigentes muchos de sus postulados. Además, presentó la Organización Racional del Trabajo, ORT y el estudio de la Administración como ciencia y no empíricamente. En su libro “Principios de la Administración Científica” se identifican los siguientes elementos o principios sobre los cuales se sustenta el mecanismo de la administración científica (Taylor, 1994, p. 202):

1. El estudio del tiempo y de los instrumentos y métodos para efectuarlo correctamente.
2. Un cuerpo de capataces funcionales y su superioridad sobre el antiguo capataz único.
3. La estandarización de todas las herramientas e implementos usados en la fábrica y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
4. La conveniencia de un departamento de planificación o preparación del trabajo.
5. El “principio de excepción” en la administración.
6. El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan ahorrar tiempo.
7. Las fichas de instrucciones para los obreros.
8. La idea de “tarea” en la administración, acompañada por una prima considerable cuando el obrero la cumple.
9. La “tarifa diferencial”.
10. Sistemas nemotécnicos para clasificar los productos manufacturados, las herramientas usadas en la elaboración, etcétera.
11. Un sistema moderno de costo, etcétera.

Como lo afirma su autor “Estos no son, sin embargo, más que los elementos o detalles del mecanismo de la administración científica. Su esencia consiste en una cierta filosofía que resulta, como ya he expresado, en una combinación de los cuatro grandes principios fundamentales de la administración” (Taylor, 1994, p. 202). Dichos principios son: “1. Desarrollo de una verdadera ciencia. 2. Selección científica del obrero. 3. Su educación y desarrollo científico. 4. Cooperación íntima y cordial entre la administración y los obreros”.

Otros autores destacados son Lilian y Frank Gilbreth por sus trabajos relacionados con el análisis de la fatiga y estudios de los movimientos en la ejecución de tareas para la simplificación de las operaciones.

Al respecto Frederick Taylor comenta que Frank B. Gilbreth...”llegó a interesarse por los principios de la administración científica y decidió aplicarlos. Efectuó un análisis y estudio sumamente interesantes de cada movimiento del albañil; eliminó uno tras otro los movimientos innecesarios y reemplazó los lentos por otros rápidos. Realizó experimentos con todas las causas de lentitud que de alguna manera afectan la rapidez y el cansancio del albañil” (Taylor, 1994, p. 172).

En tal sentido “Por medio de este estudio minucioso de los movimientos del albañil para colocar los ladrillo en las mejores condiciones, Gilbreth redujo los movimientos de dieciocho por ladrillo a cinco, y, en un caso, a solo dos movimientos por ladrillo. Expone todos los detalles de este análisis en el capítulo titulado “Motion Study” de su libro “Bricklaying System”, publicado por Yron C. Clerk, Publishing Company, Nueva York y Chicago; E.F.N. Spon, de Londres” (Taylor, 1994, p. 173).

Harrington Emerson (1909, p. 77) también incidió en el enfoque clásico. Desarrolló trabajos relacionados con la selección y el entrenamiento de los empleados. Formuló en su libro “The Twelve Principles of Efficiency” los doce principios de rendimiento que en esencia se pueden describir así:

1. Formular un plan de manera clara en función de unos objetivos.
2. Darle preponderancia al sentido común.
3. Acompañar el desarrollo de las actividades a través de adecuada orientación y supervisión.
4. Conservar disciplina en la organización.
5. Propiciar la justicia social en el trabajo a través de acuerdos claros.
6. Contar con registros pertinentes y oportunos.
7. Establecer de manera proporcional la remuneración.
8. Definir normas y estándares para las condiciones del trabajo.
9. Precisar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Precisar normas estandarizadas para la ejecución de las operaciones.
11. Proporcionar instrucciones precisas para el desarrollo de las operaciones y actividades.
12. Instaurar incentivos como llamativos en pro del incremento del rendimiento y la eficiencia.

Fayol definió como administración “El conjunto de las operaciones que realizan las empresas”... (El Ateneo, 1973, p 107)...Según él las funciones de la empresa son las siguientes: 1) Técnicas, 2), Comerciales, 3 Financieras, 4) De seguridad, 5) de Contabilidad y 6) Administrativas. Estas últimas son los “elementos universales de la administración” que conforman el proceso administrativo...“que H. Fayol descompone en cinco diferentes grupos de operaciones” (Fayol, 1994, p. 5). Dichas funciones son: 1) Previsión, 2) Organización, 3) Mando, 4) Coordinación y 5) Control.

También formuló los “Principios Generales de la Administración” para los cuales sugiere que...”son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura” (Fayol, 1994, p. 23).

Los 14 principios definidos por Fayol en su libro *General and Industrial Management* son:

1. La división del trabajo.
2. La autoridad.
3. La disciplina.
4. La unidad de mando.
5. La unidad de dirección.
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general.
7. La remuneración.
8. La centralización.
9. La jerarquía.
10. El orden.
11. La equidad.
12. La estabilidad del personal.
13. La iniciativa.
14. La unión del personal.

- **Teoría Neoclásica**

Con autores como Peter F. Drucker, William Newmann, Harold Koontz, Ralph C. Davis, Ernest Dale y Louis A. Allen, George Odiorne y John W. Humble, entre otros, se retoman muchos conceptos de las teorías de la Administración Científica, la Clásica y la de las Relaciones Humanas. Se presentan métodos que enfatizan en la aplicación del proceso administrativo en la práctica.

2.2.2 Procesos claves

Algo fundamental para comprender la estructura de la empresa es poder analizar de manera interna nuestros procesos, realizar un “Mapa de Procesos y un Análisis de Procesos Clave”. “Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para

un cliente” (Carro Paz & González Gómez, n.d., p. 4). Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

El cliente es uno de los factores importantes, por no decir el más importante de la empresa por lo que la razón de la empresa debe ir orientada a satisfacer las necesidades de los mismos. Los procesos establecidos en la empresa ayudan a que los clientes internos logren los resultados deseados tanto satisfacer las expectativas del cliente como obtener un mayor rendimiento en costos, calidad, etc. Sin embargo, a pesar que los procedimientos ayudan a obtener resultados, estos dependen de otros factores que involucran directamente al recurso humano de la empresa.

Según Macías García et al., (2007) “Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a ‘posicionar’ cada proceso respecto a la cadena de valor.”. (p. 10). La cadena de valor es “una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa”. (Ruiz de Velasco, 2013, p. 1). La cadena de valor organiza procesos y analiza actividades estratégicas para lograr una ventaja competitiva en las empresas (ver figura 5).



Figura 5 Diagrama de procesos

Fuente: (Macías García et al., 2007, p. 11)

Existen muchos autores que han escrito sobre la cadena de valor que debe tener una empresa para generar los resultados eficaces y eficientes que se la alta gerencia espera obtener, así es el caso de Mackinsey, Porter, entre otros. Según Ruiz de Velasco (2013) en la cadena de valor que propone Mackinsey “el procedimiento seguir para la utilización de esta herramienta de análisis, es ir incluyendo aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa a analizar”. (p. 2). Por su parte, Michael Porter propone que: “la cadena de valor (ver figura 6)

desagrega una empresa en cada una de sus actividades estratégicamente relevantes, para entender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (Porter, 2014, p. 22).



Figura 6 Cadena de valor de Porter

Fuente: (Porter, 2014, p. 25)

Tipos de Procesos

En el diagrama de procesos anterior se pueden mencionar tres tipos de procesos que brindan valor a las estrategias elaboradas por las empresas para generar los resultados que se esperan por la alta gerencia. Las empresas deben conocer y analizar los procesos y procedimientos que se desarrollan en cada actividad de la misma para poder realizar las mejoras correspondientes en caso que se necesite. A continuación se describen brevemente:

Procesos Claves

Los procesos claves son las actividades que van ligados directamente a los servicios que se prestan a los clientes. “Gestionan las actividades conducentes a la entrega del producto o servicio al usuario (externo a la unidad). De ellos depende la posibilidad de cumplir satisfactoriamente con sus requerimientos y expectativas”. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011, p. 5). Las empresas deben conocer y como buena práctica tener documentados los procesos a seguir para brindar a los clientes el servicio esperado. En caso de no tener documentados los procesos, como sucede normalmente en las pequeñas empresas, brindar el

conocimiento a los clientes internos para que puedan realizar esas actividades eficientemente. “En cada momento se debe asegurar que los procesos claves sean aquellos que más contribuyan a lograr la misión de la organización” (Ministerio de fomento, n.d., p. 14)

Procesos Estratégicos

Este tipo de procesos definen las estrategias a seguir para el mejoramiento de procesos y la toma de decisiones que tendrá la alta gerencia dependiendo de los factores del entorno que afectan a la empresa. Según Universidad Politécnica de Valencia, (2011) :

Gestionan la forma en que se toman decisiones sobre la planificación y mejoras de la organización, y la relación de ésta con el entorno, siendo los responsables de analizar las necesidades y condicionantes, pero a partir de todo ello y del conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para asegurar la respuesta a esas necesidades y condicionantes. Permiten definir y desplegar las estrategias, políticas y objetivos de la organización. (p. 5).

Procesos de Apoyo o Soporte

Los procesos de apoyo sirven de soporte directamente a los procesos claves. “Encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión...Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización” (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra, & Carrión García, 2010, p. 26). Este tipo de procesos (ver figura 7) son determinantes para lograr los objetivos a alcanzar en la empresa ya que complementan los demás procesos.



Figura 7
procesos

Modelo de

Fuente: “El mapa de procesos y análisis de procesos claves,” n.d., p. 4

2.2.3 Diagrama de procesos

La gestión por procesos es el conjunto de procesos y procedimientos que tiene una empresa para realizar secuencialmente sus actividades brindando valor añadido a los procesos claves que generan un resultado eficiente. Según Jabaloyes Vivas et al. (2010) afirma:

La Gestión de Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El objetivo principal es aumentar los resultados de la organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción en sus clientes. (p. 22).

El diagrama de los procesos es de gran importancia debido que es una representación gráfica de cómo debe funcionar el proceso y la secuencia del mismo. Estos definen los elementos que se interrelacionan entre sí, así mismo describe qué hace el sistema, cómo funciona y qué produce. El objetivo de los diagramas es comprender, analizar o mejorar un sistema ya que se puede observar cuáles son los procesos que no brindan valor a la empresa y que pueden ser eliminados o sustituidos por otros que sean funcionales. Los diagramas tienen diferentes representaciones, sin embargo el más conocido y el que mejor identifica los procesos y es el diagrama de flujo.

Diagrama de Flujo

Según el Tecnológico de Monterrey, n.d. “El diagrama de flujo es una forma de representar gráficamente la secuencia de un proceso. Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales y son la representación gráfica de los pasos de un proceso” (p. 1) (Ver

figura 8). Una vez elaborado el diagrama de flujo, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso.



Figura 8 Simbología de los flujogramas

Ficha de Procesos

Las fichas de procesos describen cada proceso involucrando a los agentes que directamente participan en el proceso, es decir, que se realiza una descripción de cada proceso, con la misión y objetivo del mismo, determina quién será la persona o departamento/unidad de la empresa responsable para realizar el proceso y quiénes serán los usuarios que recibirán los resultados de los procesos establecidos. Es la forma más simple de documentar procesos. “Una ficha de procesos es un registro donde se definen los elementos claves de un proceso”. (Programa Gadex, n.d., p. 8).

No se puede hablar de procesos sin estrategias debido que estas son las actividades a realizar para poder llegar a los resultados que se esperan complementando todo lo anteriormente descrito. Una estrategia bien implementada puede ser el factor de crecimiento o de fracaso para una empresa por lo que es necesario definir con seguridad cuáles serán esas tácticas que les dará una ventaja competitiva sobre sus competidores y que hará que sus clientes satisfagan sus necesidades. Según Pulgarín Molina & Rivera R. (2012) afirman que:

La estrategia de diferenciación significa recorrer el camino hacia la exclusividad absoluta construyendo dimensiones únicas en el sector industrial junto a otras ampliamente valoradas por el cliente. Se trata de desarrollar un conjunto de atributos percibidos por el consumidor como de suma importancia, lo cual al mismo tiempo se ve reflejado en un precio superior.

Actualmente los clientes son cada vez más exigentes en adquirir productos o servicios que satisfagan una necesidad, en la actualidad, el cliente busca exclusividad, obtener un servicio bueno y de calidad a un costo bajo, lo que ocasiona que el mercado pelee con más fuerza la fidelidad de sus consumidores, es por ello que las empresas deben buscar estrategias que los diferencien de la competencia y así asegurar su ventaja competitiva sobre ellos. Como lo mencionan Pulgarín Molina & Rivera R. (2012) “la estrategia de diferenciación significa recorrer el camino hacia la exclusividad absoluta construyendo dimensiones únicas en el sector industrial junto a otras ampliamente valoradas por el cliente”. (p. 97).

Así como la era de la Revolución Industrial marcó una etapa decisiva en la historia de la humanidad; la evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios nos muestra que pasamos de una etapa donde la calidad solamente se refería al control y al producto final. Para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de Control de Calidad en el Proceso, con el lema: “La Calidad no se controla, se fabrica”.

Existen siete herramientas básicas que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la Calidad y utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos en los más distintos contextos de una organización. Estas herramientas de calidad son las siguientes:

1. Hoja de Control (Hoja de recogida de datos)
2. Histograma
3. Diagrama de Pareto
4. Diagrama de Causa y Efecto
5. Estratificación (Análisis por Estratificación)
6. Diagrama de Scadter (Diagrama de Dispersión)
7. Grafica de Control

Para efecto de esta investigación se utilizará la Hoja de Control como herramienta de Apoyo para realizar un análisis de la Empresa Turaser ya que esta herramienta ayuda a reunir y clasificar información en los puntos identificados como procesos defectuosos o que no generan valor a la operación, retrasos y represente una muda en el proceso. Esta herramienta se apoya en la información cualitativa recabada de Turaser, a través de esta herramienta manual se clasificarán los datos para investigar procesos, localización de defectos, causas y efectos de esos procesos.

2.2.4 Grupo de trabajo

Los grupos de trabajo en la empresa son de suma importancia para que las actividades se puedan desarrollar de manera efectiva y brinde los resultados que se esperan. “Los grupos de mejora se constituyen para solucionar un problema concreto (y se disuelve una vez que se ha resuelto) o los diversos problemas que se puedan presentar en un departamento o proceso... Estos grupos están integrados por los operarios porque son los que antes y mejor conocen los problemas que afectan a su puesto de trabajo” (Ruiz & Rojas, n.d.).

El tener un grupo de trabajo es importante ya que genera compromiso y motivación a los colaboradores lo que pretende que brinde los resultados esperados por la gerencia general. Para tener un grupo de mejora sea eficaz debe tener los siguientes requerimientos:

- 🌈 “El grupo debe tener un número manejable y heterogéneo que represente las diferentes visiones del problema.
- 🌈 El grupo debe estar estructurado y jerarquizado. El facilitador es el responsable de coordinar al grupo y de apoyar a los participantes en la aplicación de las técnicas y herramientas de resolución de problemas”.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Turismo tiene muchas definiciones debido a que cada día se agregan elementos nuevos que enriquecen más este rubro. Kunziker y Krapf definen al turismo como: “El conjunto de las relaciones y los fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal”, así mismo, otra definición del turismo que se ha establecido como la oficial es la de la OMT la cual expone lo siguiente: “Es el desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual, por un período mínimo de 24 horas y una máximo de 90 días, motivado por razones de carácter no lucrativo” (Molina & Rodríguez, n.d., pp. 10–11).

Autores como Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1987) han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han

significado el punto de partida de muchas investigaciones. (Santomá & Costa, n.d.). Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

La definición de la administración de operaciones es tan diversa como los diferentes autores plantean según Zuñiga Saenz, (2005): “Es la gestión de las actividades productivas, pero dentro del entorno fabril, lo que deja por fuera las actividades productivas que no son de manufactura. No cabe duda que debe ser redefinido incluyéndole el enfoque estratégico y ampliando su cobertura al sector de servicios”. (p. 3). La administración de operaciones ha ampliado su concepto y muestra que las operaciones en el sector servicio son igualmente importantes que las de manufactura. Si bien es cierto, la administración de operaciones en servicio es intangible también utiliza bienes para llevar a cabo sus actividades por lo que el proceso se vuelve más complejo ya que relaciona ambos elementos.

Se ha hablado anteriormente de la importancia de la eficiencia y eficacia en las operaciones, sin embargo, es importante diferenciar ambas: “La eficiencia es hacer algo al costo más bajo posible, y la eficacia es hacer lo correcto a efecto de crear el valor máximo posible para la compañía”. (Chase et al., 2009, p. 6). Las empresas actualmente están muy preocupadas por optimizar estos dos factores debido a que los resultados dependen de administrar de manera responsable los recursos para obtener un alto porcentaje de ganancias. Así mismo el valor es la calidad dividida entre el dinero es decir que las personas quieren adquirir productos o servicios de buena calidad a precios bajos.

Según Zuñiga Saenz, (2005) afirma que “Los sistemas de operaciones pueden ser conceptualizados como una colección de subsistemas que debe estar apropiadamente integrado” (p. 5). Todos los procesos que se realizan tienen subprocesos que ayudan al mejoramiento del mismo por lo que un proceso por corto que se vea desprende varias actividades que complementan la operación y ayuda a que salga un producto de calidad. También al hablar de procesos no solo incluye la parte de producción, esto incluye la parte de control y evaluación que vienen a ser dos factores importantes para la mejora continua de los mismos.

Según la Sancho, (1998) “Los operadores turísticos son aquellos agentes que participan en la actividad turística, generalmente, en calidad de intermediarios entre el consumidor final y el producto turístico, aunque puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restauración, hotel, etc.) p. 53. En Honduras, los operadores turísticos son micro y pequeñas por lo que sus procesos operativos y logísticos muchas veces no están bien definidos lo que dificulta que los clientes internos tengan procedimientos específicos que seguir.

La gestión de calidad es un factor fundamental en la empresa ya que de ella se deriva la satisfacción del cliente por lo que las empresas han visto la importancia de la misma y muchas de ellas han optado por certificarse en este tema para proporcionar un valor diferencial sobre su competencia. Según Jabaloyes Vivas, Carot Sierra, & Carrión García, n.d. afirman: “La calidad es un objetivo de primera línea en cualquier actividad económica. Se está convirtiendo en una estrategia de competitividad superando la acepción inicial de estrategia de marketing o ventas” p. 3. Según Senlle, (1999) “La calidad no tiene que ver solamente con el producto o servicio, es necesario desarrollarla dentro de la organización, para que abarque todos los procesos y departamentos y ello implica tener un sistema, hacer las cosas con cierto método” p. 14.

La calidad es un conjunto de características que se presentan en los diferentes productos o servicios que ofrece la empresa, es por ello que deben ser medidos con el objetivo de mejorar los procesos y por ende los resultados finales de la empresa. “Los indicadores de calidad son instrumentos de medición...que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial”. (“Manual Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores de calidad,” 2002, p. 4).

“Un sistema de gestión de la calidad es un sistema en el cual los elementos son los procesos. El sistema de gestión de la calidad es el proceso global que incluye todos los otros procesos” (“Las normas ISO 9000,” n.d.). Los métodos y procedimientos que deben tener las empresas para generar una calidad integral tal y como se menciona en líneas arriba, se ha constituido un sistema que homogenice las normas a utilizar con el fin que las empresas puedan comprobar que sus funciones van de acuerdo con las normas de calidad que manifiesta tener. “Las normas ISO quiere decir igual, y también coincide con los términos que definen la organización International Organization for Standardization” (Senlle, 1999, p. 14).

2.4 MARCO REFERENCIAL

En Honduras la falta de documentación de los procesos en las empresas genera un problema de información, esto ocurre principalmente en las micro y pequeñas empresas debido a que para los altos directivos y/o dueños de las empresas no consideran que esto les brinda valor a sus empresas lo que resulta en una indiferencia que puede tener repercusiones graves para las empresas ya que el cambio y la actualización de nuevas tecnologías son vitales para continuar compitiendo en el mercado empresarial. Según Castro (2009) “Si bien no existe un catastro acabado ni actualizado de las MIPYMES en el país, se estima que el setenta y dos por ciento (72%) se emplea en este tipo de empresas (MIPYMES)” p. 16.

En Cuba, el gobierno promueve el diseño y controles para la mejora de los sistemas logísticos lo que permite que las empresas adopten indicadores de gestión para ser más competitivos en el ámbito nacional e internacional. Según Vegas Santana (n.d.) “El Decreto 281 con fecha de Agosto del 2007 propone control y mejoramiento a partir del diseño de un cuadro de mando integral que contenga indicadores de gestión adaptables a cualquier organización.

El gobierno cubano ha visto oportunidad de mejora para que sus empresas adopten el diseño de mejora de los sistemas logísticos lo cual maximizarán las ganancias y efectividad. “El sistema logístico a implementar en la empresa deberá garantizar la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de

información asociado a estas actividades de forma tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad”.

La mejora en los procesos logísticos y en los procesos operativos debe ser prioridad para las empresas sin importar rubro o tamaño de las mismas ya que estas mejoras impactan directamente en la efectividad de sus actividades y por consiguiente impacta en su rentabilidad. En el caso de Honduras, como se menciona anteriormente, las empresas no tienen conciencia de los beneficios que pueden obtener al tener un diseño de mejora continua en sus procesos. Así mismo, ni el gobierno ni la empresa privada brindan formación empresarial para que los micro y pequeños empresarios puedan agregar valor a sus empresas y puedan tener empresas más rentables y con mayor ventaja competitiva sobre su competencia.

Vega Santana confirma “los enfoques de cambio organizacional coinciden en aspectos medulares esenciales como:

- 📌 Considerar la organización con un enfoque sistémico, integral (abarcador de todos sus procesos), estratégico, adaptativo.
- 📌 Utilizar el enfoque por procesos donde todos son clientes y a la vez tienen como cliente un próximo proceso.
- 📌 Adoptan una filosofía de gestión determinada (Logística Empresarial, calidad total, perfeccionamiento empresarial) con un enfoque de mejora continua donde la alta dirección lidera el proceso y todos los trabajadores están comprometidos en él.
- 📌 Se desarrolla un procedimiento para implementar el proceso de mejora continua (know how) y se crea un equipo coordinador del mismo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología de una investigación es una herramienta de conocimiento que aborda lo desconocido y permite al investigador interpretar los fenómenos que se quieren estudiar. En el siguiente capítulo se describen las técnicas, el diseño, población, muestra, instrumentos y fuentes de recolección de datos utilizadas para recabar la información necesaria que brinde respuestas a las interrogantes planteadas, así mismo los investigadores podrán contemplar limitantes que pueden dificultar la adquisición de la información.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

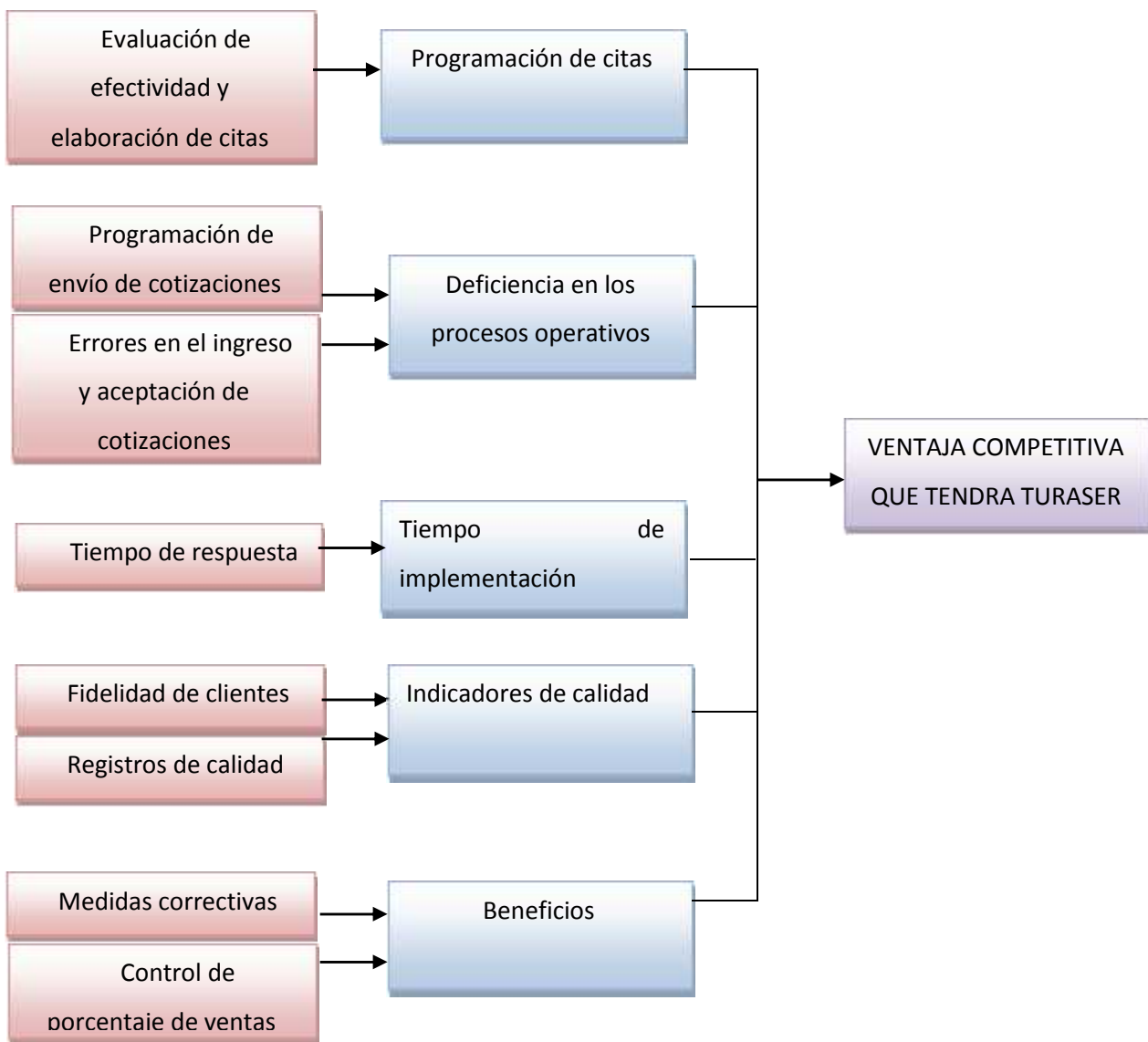


Figura 9 Diagrama de las variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

Preguntas	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Posibles respuestas
¿Cómo es el servicio que Brinda Turaser a los Clientes en cuanto a la Adecuación de sus necesidades de Atención Requeridos?	Adecuar el servicio de Turaser a las necesidades de los clientes	Programación de Citas	Evaluación de Efectividad y Elaboración de Citas	Citas logradas	¿Cuál es el porcentaje de eficiencia en las citas para lograr los resultados esperados?	Empleados de Turaser
				Reprocesos en Cotizaciones realizadas	¿Cuál es el porcentaje de reprocesos en las cotizaciones que se realizan en los procesos operativos?	Empleados de Turaser
				Ventas no concretadas	¿Cuál es el porcentaje de ventas pérdidas en las deficiencias de los procesos operativos?	Empleados de Turaser
				Cumplimiento de política interna	¿Qué políticas internas de negociación ayudan al cumplimiento de los procesos operativos en Turaser?	Empleados de Turaser
				Reprocesos por error en precios ingresados	¿Cuál es el porcentaje de reprocesos que realizan los colaboradores por falta de verificación de tarifas con los proveedores?	Empleados de Turaser
¿Qué deficiencias tienen los procesos operativos actuales de Turaser?	Describir las deficiencias que tienen los procesos operativos actuales de Turaser.	Deficiencia de los procesos operativos	Programación de Envío de Cotizaciones/ Programación de Cita para entrega de Cotizaciones	Cotizaciones no enviadas	¿Qué número de clientes se han perdido por falta de entrega de cotizaciones?	Empleados de Turaser
				Inconformidades de los clientes.	¿A cuánto asciende el número de inconformidades por parte de los clientes por retraso en recibir las cotizaciones?	Base de clientes
				Retraso de tarifas	¿Cuántas ventas perdidas ocasiona el retraso de las cotizaciones debido a que los colaboradores no tienen las tarifas correspondientes?	Empleados de Turaser
			Errores en el Ingreso y	Ventas perdidas por falta de empoderamiento	¿Cuántas ventas se pierden por no tener el empoderamiento de negociación por parte de los colaboradores?	Empleados de Turaser

			aceptación de Cotizaciones	Reprocesos por cambio de precios	¿Cuál es el porcentaje de reprocesos de negociación en caso que las tarifas cambien una vez el cliente haya aceptado la misma?	Empleados de Turaser
				Rechazos por mala facturación	¿Cuál es el porcentaje de rechazos de los clientes por errores en el cobro del paquete aceptado?	Base de clientes
¿Qué procesos operativos necesitarán mayor tiempo de implementación?	Enumerar los procesos operativos que necesitarán mayor tiempo de implementación en Turaser.	Tiempo de implementación	Tiempo de respuesta	Solicitudes requeridas por el cliente	¿Qué políticas hay para el tiempo de respuesta en contestar las llamadas entrantes?	Empleados de Turaser
					¿Cuál es el tiempo estipulado para dar solución a los clientes en sus solicitudes?	Empleados de Turaser
					¿Cuánto tiempo debe transcurrir entre la solicitud del cliente y la visita del colaborador para confirmar la aceptación del paquete turístico?	Empleados de Turaser
				Tiempo de repuestas en solicitudes internas	¿Cuánto es el tiempo de respuesta de las solicitudes entre colaboradores?	Empleados de Turaser
¿Cuáles son los indicadores de calidad que se necesitarán en los procesos operativos?	Definir los indicadores de calidad que se necesitarán en los procesos operativos.	Indicadores de calidad	Fidelidad de clientes	Cantidad de visitas realizadas a los clientes	¿Cuántas visitas realizan los colaboradores a los clientes?	Empleados de Turaser
				Cantidad de clientes leales.	¿Qué porcentaje de fidelidad tienen los clientes por los servicios de Turaser?	Empleados de Turaser
				Incremento de Servicios a Clientes Leales	¿Qué incremento de Servicios por Año tiene cada cliente Leal?	Empleados de Turaser
			Registros de calidad	Seguimiento en las Políticas de Calidad Establecidas	¿Cuándo sucede alguna no conformidad en algún Proceso, como este se soluciona y que canales se usan para resolverlos?	Empleados de Turaser
				Porcentaje de Capacidad Instalada en Flota Vehicular	¿Cuántas reprogramaciones se realizan por falta de planificación o por falta de información por parte de los involucrados en el proceso	Empleados de Turaser
					¿Qué métodos de recuperación se emplean por falta de programación?	Empleados de Turaser

					¿Qué cantidad de reprogramaciones de unidades de transporte se realizan por falta de un programa de mantenimiento que no se realiza tal como establece la política de mantenimiento de unidades de transporte	Empleados de Turaser
				Cantidad de documentación de procesos	¿Qué cantidad de documentación de procesos tiene Turaser?	Base de datos
					¿Cómo se establecen las políticas interna de Turaser y como se modifican?	Gerente Administrativo
				Cumplimiento de los procedimientos específicos	¿Quién es la persona responsable por el control de cumplimiento de los procedimientos específicos	Empleados de Turaser
¿Qué beneficios se obtendrán con las mejoras propuestas de los sistemas logísticos en Turaser?	Conocer los beneficios se obtendrán con las mejoras propuestas de los sistemas logísticos en Turaser.	Beneficios de las mejoras propuestas	Medidas correctivas	Llamadas Post-Servicio	¿Cuál es el resultado esperado con el proceso de la llamada Post Servicio?	Gerente de ventas
				Reducción en la tasa de reclamos	¿Cuál es el porcentaje de reducción en la tasa de reclamos por servicio?	Gerente de ventas
			Control de porcentaje de ventas	Comisión de ventas	¿Qué tipo de resultados espera tener la empresa con el cumplimiento de las metas mensuales por parte de los colaboradores?	Gerente de ventas
				Aumento en porcentaje de ventas.	¿Cuánto será el aumento en el porcentaje de ventas que se espera tener en Turaser?	Gerente de ventas

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque a utilizar en la investigación será cualitativo ya que se utilizará información para un análisis profundo de los procesos operativos de la empresa Turasea. El gerente general y los colaboradores de la empresa brindarán los datos necesarios para realizar la investigación de manera eficaz por lo que toda la información recabada se analizará para presentar resultados que mejoren los procesos operativos en la empresa, así mismo, se realizará la observación de los puestos de trabajo para identificar las actividades y documentar el procedimiento de las mismas.

El tipo de investigación será descriptiva y exploratoria ya que se describirán las actividades que realizan los colaboradores durante su faena diaria que brinda valor a la empresa y que sustenta los resultados esperados por la alta gerencia. Así mismo, se describirá la problemática que tenga la empresa por la carencia de procesos definidos e identificados. Dicha investigación se realizará en las instalaciones de Turaser por lo que los maestrantes deberán visitar la empresa tantas veces como sean necesarias hasta obtener los datos que les ayuden a brindar un aporte significativo a la misma.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

En la presente investigación se tendrán dos poblaciones. Se tomará en cuenta la opinión tanto de los colaboradores para conocer los procesos operativos y los sistemas logísticos con los que cuenta Turaser, así mismo, se tomará en cuenta la satisfacción de los clientes que han recibido un servicio constante a lo largo del tiempo con la empresa para conocer su opinión acerca del servicio obtenido y qué esperan seguir percibiendo tanto de los colaboradores como de la empresa.

La población total en el año 2015 que tiene la empresa Turaser es de 32 clientes internos en sus tres (3) sucursales: Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba, los cuales brindan los servicios de la empresa a nivel nacional, entre ellos se pueden mencionar los siguientes puestos:

 Gerente General

- 👤 Gerente administrativo
- 👤 Gerente de ventas
- 👤 Ejecutivos de ventas corporativas
- 👤 Equipo administrativo
- 👤 Motoristas

Según los puestos mencionados se pueden distribuir los colaboradores a nivel nacional de la siguiente manera:

Tabla 2 Cantidad de Colaboradores en Turaser

Ciudad	Cantidad de Colaboradores
Tegucigalpa	24 personas
San Pedro Sula	7 personas
La Ceiba	1 persona

3.3.2 MUESTRA

Debido que Turaser es una pequeña empresa y cuenta con poco personal, la muestra a utilizar en esta investigación serán los treinta y dos (32) colaboradores con el objetivo de conocer los procesos operativos que realizan y sus carencias en cuanto a la aplicación de los mismos. Así mismo, se realizarán entrevistas a los clientes fieles de Turaser los cuales son, según la información que la empresa ha brindado, veinte (20) clientes fieles.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

El análisis se realizará a los colaboradores de la empresa Turaser la cual tiene su domicilio principal en la Ciudad de Tegucigalpa, en el departamento de Francisco Morazán. Así mismo, los clientes fieles de Turaser son parte fundamental del análisis a realizar en la investigación. Los domicilios, de los consumidores que constantemente solicitan los servicios de Turaser, son a nivel nacional.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

Debido a que en la investigación se quiere conocer la opinión tanto de los colaboradores como de los clientes, los instrumentos a utilizar para recolectar de manera eficaz la información serán por medio de entrevistas. Las entrevistas se aplicarán a todo el personal tanto administrativo como operativo de las tres (3) sucursales que tiene Turaser a nivel nacional por lo que, en Tegucigalpa, se harán las entrevistas de manera personal, no siendo así, en el caso de San Pedro Sula y La Ceiba, las cuales se realizarán por medio de software tecnológicos como ser Skype, Line u otros. Así mismo, se aplicarán entrevistas a los clientes que tiene Turaser para conocer su percepción acerca del servicio que han recibido.

Las preguntas de la entrevista van orientadas a conocer los procesos operativos que se realizan en las actividades diarias de Turaser y como la falta de procesos puede impactar directamente en los resultados esperados por la empresa. Así mismo, conocer si los colaboradores están satisfechos y motivados para la realización de sus labores y con esto obtener los resultados tanto empresariales como personales de cada uno de los mismos. Así mismo se midió por medio de entrevistas la satisfacción de los clientes sobre el servicio que Turaser les ha brindado.

La entrevista que se aplicó en la empresa fue conformada por quince (15) preguntas abiertas para que el trabajador pueda brindar su opinión para luego analizar e interpretar cada una de las respuestas (ver anexo 1). Así mismo, la entrevista cuenta con nueve (9) preguntas que miden el grado de satisfacción que tienen los clientes en cuanto al servicio que les ha brindado Turaser a lo largo del tiempo se analizarán e interpretaran las respuestas y dar cumplimiento a los objetivos y preguntas de investigación establecidos en los capítulos anteriores (ver anexo 2).

3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

En la entrevista se harán preguntas abiertas para que los entrevistadores puedan tener mayor conocimiento sobre los procesos que se realizan y así poder proponer mejoras en los mismos. De igual manera, los entrevistados podrán compartir técnicas que les faciliten llegar a los

resultados o metas que se les exija la empresa y con ello poder documentar cada procedimiento con el objetivo de estandarizar las diversas actividades que se realizan en Turaser.

3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para la validación de la entrevista se realizará el método Delphi que recomienda realizar tres (3) estrategias de verificación del instrumento, sin embargo, debido a que la población es pequeña se realizará solamente dos (2) estrategias las cuales son las siguientes: Aplicación de la entrevista a una persona de confianza para que pueda brindarnos juicios de valor de la misma; validación de expertos como ser la asesora metodológica y el asesor temático quienes brindarán las observaciones respectivas. Así mismo, se aplicó la entrevista a dos altos directivos de la empresa Turaser como ser: Miguel Ramírez (gerente general) y Lenin Sierra (gerente administrativo) quienes brindaron sus opiniones y observaciones para la correcta aplicación de la misma a los colaboradores.

Las entrevistas también fueron revisadas y analizadas por la asesora metodológica y por el asesor temático quienes al revisar por primera vez las entrevistas modificaron el orden de las preguntas para que tuviera un orden secuencial. La entrevista de los colaboradores era muy extensa y abarcaba preguntas que no contribuían a los resultados que se querían alcanzar en este documento por lo que se tomaron en cuenta las observaciones de disminuir el número de preguntas y dejar las preguntas más relevantes para la investigación. En las entrevistas dirigidas a los clientes leales, no se hicieron mayores observaciones debido a que las preguntas eran concisas y orientadas a conocer la satisfacción del servicio brindado por la empresa.

3.4.2 TÉCNICAS

La técnica a utilizar será la entrevista, la cual se realizará de manera personal a todo el personal que labora en la sede principal en Tegucigalpa, y vía tecnológica para entrevistar a los colaboradores que se encuentran en las sucursales de San Pedro Sula y La Ceiba. Las entrevistas se harán con el propósito de obtener información de primera mano sobre los procesos que realizan los colaboradores y así conocer las deficiencias y las mejoras que necesitan los mismos. De igual forma, se utilizarán entrevistas a los clientes de Turaser para medir el nivel de satisfacción del servicio brindado por el personal de la empresa.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas para esta investigación han sido libros de textos tanto físicos como digitales obtenidos de la biblioteca virtual de la Universidad Tecnológica de Centroamérica (UNITEC), así mismo, se han utilizado revistas financieras, documentos oficiales de instituciones públicas como ser la Secretaría de Turismo de Honduras, Secretaría de Fomento en España, etc. Las entrevistas a realizar a los clientes internos y alta gerencia también son parte de la información de primera mano que obtendrá para corroborar los resultados de la investigación.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias que se han utilizado han sido tesis realizadas en períodos o años pasados de Honduras y varias partes del mundo como referencia a la investigación que se está elaborando. Así mismo se han tomado en cuenta libros y artículos que han servido como guía en la obtención de información para llegar a los resultados deseados por los maestrantes.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

- Turaser tiene más de dieciséis (16) años de brindar sus servicios en el mercado, sin embargo, no poseen documentación de gran importancia para el seguimiento de los procesos, ni las políticas o normas que se establecen como parte de la cultura organizacional de la empresa. Al no haber documentación dificulta la obtención de datos importantes para la investigación en las áreas de procesos logísticos y operativos.
- Falta de disponibilidad de tiempo por parte de la alta gerencia ya que por motivos de trabajo (reuniones, viajes, etc.) no ha podido atender las reuniones solicitadas por los maestrantes lo que dificulta la obtención de información de primera mano ya que como en el punto anterior se menciona, la empresa carece de información tangible

por lo que es de mucha importancia las respuestas a interrogantes que pueden ayudar al análisis que contribuirá a la investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

Según las treinta y dos (32) entrevistas que se realizaron a los colaboradores de Turaser se pudo estudiar las variables que se describen en el capítulo anterior. Al realizar las entrevistas se pudo comprobar que es la primera vez que los colaboradores, a pesar del largo tiempo que llevan trabajando, toman conciencia de las generalidades que desconocen de la empresa y que son importantes para la ejecución de su labor y el sentido de pertenencia que tienen hacia la misma por lo que muchos de ellos mostraron desconcierto por no conocer puntos relevantes que afectan directamente sus labores diarias.

La entrevista pudo brindar datos importantes sobre las variables que se están estudiando se pudo constatar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas así mismo se pudo confirmar que la falta de procesos documentados afectan directamente a los colaboradores. Según la información recaba en las entrevistas a continuación se presentan los resultados obtenidos y los indicadores que medirán las variables a investigar:

Tabla 3 Variable Programación de Citas

Variables	Indicadores
Programación de Citas	<ul style="list-style-type: none">• Citas logradas• Reprocesos en Cotizaciones realizadas• Ventas no concretadas• Cumplimiento de política interna• Reprocesos por error en precios ingresados

Según las actividades que deben realizar los vendedores como parte de su trabajo son las visitas constantes a los clientes para lograr la mayor cantidad de cotizaciones aceptadas.

En las entrevistas que se realizaron a los dieciséis vendedores a nivel nacional se pudo constatar que las visitas a sus clientes son parte fundamental de sus funciones diarias, a pesar que no hay una cantidad de visitas establecida por la gerencia, los vendedores tienen la obligación de contactar al cliente para ofrecer los servicios y promociones de temporada que tiene Turaser. Muchos de los vendedores comentaban que es muy difícil que los clientes brinden

citas debido a la carga laboral, sin embargo, el ejecutivo de ventas con o sin cita realiza las visitas arriesgando que el cliente no pueda atenderlos, lo que significaría realizar la audiencia otro día.

Se tuvo acceso a observar correos electrónicos de la gerencia de ventas, el énfasis que se observa en dicha información es que los vendedores deben ser más agresivos en sus visitas para no dar cabida a que la competencia los saque del mercado, ya que muchas de las empresas que ofrecen servicios similares a los de Turaser brindan tarifas bajas a los clientes debido a que sus gastos administrativos (por ser empresas pequeñas) son menores a los que tiene una empresa con una estructura organizacional como lo tiene Turaser, lo que genera que sus gastos administrativos sean más significativos por lo que brindar tarifas menores a los de márgenes de ganancia para ganar los clientes genera un impacto en la empresa.

Las políticas internas que tiene Turaser para con sus colaboradores, en especial para el departamento de ventas, genera un ambiente de tranquilidad y motivación para el empleado debido a que estas políticas son flexibles y le brindan al colaborador la libertad de realizar su trabajo de la forma que le sea más cómoda, siempre que presente los resultados que la empresa establece. Las metas establecidas son cuatrimestrales, ya que permiten una medición a corto plazo del desempeño del empleado, sin embargo, el control de metas en un plazo menor a lo establecido puede generar cambios en las estrategias de ventas que brinden los resultados esperados por la gerencia general.

Una de las preguntas de la entrevista es: ¿Tiene usted objetivos y metas individuales? ¿Estas metas fueron establecidas por su jefe inmediato o son propias? Las respuestas fueron:

En su mayoría los colaboradores desconocen cuáles son los objetivos institucionales, cuál es el rol basado en la misión y visión de la empresa, así como también cuáles son sus objetivos colectivos como individuales, esto se debe a que la Alta Gerencia no prioriza en compartir de manera conjunta las metas y objetivos, lo que da como resultado desorientación por parte de cada colaborador, fomentando el crecimiento de manera individual y no colectivo y como en todo sistema de pago de comisión por ventas el objetivo es lograr la meta. Esta meta escalonada desde la alta gerencia, la gerencia de ventas y finalmente a cada ejecutivo de ventas se mide cada cuatro meses, lo que significa que cada ejecutivo de ventas debe buscar el mecanismo como llegar a esa meta.

Esta meta global fue diseñada por los dueños en conjunto con el gerente administrativo y gerente de ventas utilizando sus criterios de crecimiento basados en el comportamiento en el mercado a través del tiempo, sin embargo esta información se transmite de forma escalonada según la estructura organizacional a nivel nacional, lo que genera desconcierto por parte de los colaboradores de cómo y con qué medios se alcanzarán esas metas impuestas, o si estas metas son reales, o si las metas que se hacen de manera personal son mejores que las impuestas por la empresa, ya que para algunos colaboradores son fuera de lo alcanzable o fácil de cumplir, esto dependerá en gran medida del potencial y del manejo de su cartera de clientes que individualmente manejan.

Se puede percibir que los colaboradores de los departamentos de ventas y administración tienen conocimiento de las metas que establece la empresa, así mismo muchos de los objetivos individuales que tienen los colaboradores son establecidos por ellos mismos. La encargada de aseo, el conserje y los motoristas no tienen metas establecidas ya que ellos solamente reciben órdenes por parte de sus jefes inmediatos. En el caso del jefe de transporte les da las directrices de los viajes a realizar a los motoristas, sin embargo, el jefe de transporte sí tiene metas que cumplir que requiere de la colaboración de sus subordinados, como por ejemplo: mantener las unidades de transporte en óptimas condiciones, compra de repuestos, costos de combustible, etc.

Tabla 4 Variable deficiencia de los procesos operativos

Variables	Indicadores
Deficiencia de los procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizaciones no enviadas • Inconformidades de los clientes • Retraso de tarifas • Ventas perdidas por falta de empoderamiento • Reprocesos por cambio de precios • Rechazos por mala facturación

Las empresas intermediarias en el rubro turístico, como lo son las tour operadoras y agencias de viajes, dependen de las tarifas de sus proveedores para poder brindárselas a los

clientes, estas tarifas pueden variar dependiendo de la temporada, afluencia de turistas, estacionalidad, disponibilidad, etc. La falta de los tarifarios de los proveedores puede generar problemas en la empresa y por ende la pérdida de clientes que solicitan un servicio y por falta de información no se le podrá brindar la documentación necesaria y a tiempo.

Los resultados obtenidos en esta etapa son considerados tergiversados ya que la mayoría de colaboradores estiman que no han tenido complicaciones o han tenido muy pocas en el retraso de las cotizaciones al no tener las tarifas correspondientes, por ende el número de ventas perdidas por ejecutivo de ventas es casi cero, sin embargo esto se considera asertivo con las consultas a proveedores nacionales e internacionales, no así con las consultas internas de boletería aérea, ya que se identificó un cuello de botella en este proceso, el sesgo en las respuestas respecto a este proceso se pudo identificar por la falta de confianza en la entrevista por parte de los colaboradores relacionando que las respuestas respecto a este cuello de botella podría ser motivo de amonestación a la persona encargada (Ejecutivo de Ventas en cada zona del país) de realizar este proceso.

Según comentarios de parte de los colaboradores se unifica que el proceso de cotización y entrega a los clientes de cotizaciones según especificaciones y solicitud es bastante efectiva teniendo un tiempo de respuesta satisfactorio ante los clientes lo que hace que la pérdida de ventas correspondiente a retrasos es aproximadamente de un cliente por cada veinte cotizaciones realizadas. Esto nos da un precedente que el proceso de cotización es efectivo a pesar de que Turaser no maneja documentación referente a ningún proceso, una de las ventajas de esta característica es debido a la baja rotación del personal.

En el caso de los clientes la disposición de parte de los ejecutivos de venta es bien vista, eficaz que cumplen con sus expectativas y sus necesidades, el cual consideran que el servicio es personalizado, amable y de confianza ya que la experiencia en cada ejecutivo ha sido a través del tiempo creando así una relación estrecha con los clientes. En el caso de rechazos por algún error el proceso de facturación la comunicación en algunos casos es directa con la alta gerencia dando solución de manera inmediata.

La pérdida de clientes se ha dado debido a la competencia en el mercado, mayormente por precios. Turaser es una de las empresas más caras en el rubro turístico debido al servicio y la

logística que su operación contiene, sin embargo, sus precios son muy competitivos ya que la empresa puede negociar con los proveedores tarifas que permitan negociar con el cliente un margen de ganancia interesante para la empresa y brindar al cliente lo que solicita. Sin embargo, muchas veces el precio puede variar dependiendo de cuál sea el servicio que se solicita. Por lo general los precios que son más fluctuantes son los boletos aéreos ya que se realiza una cotización, sin embargo, si el cliente no se decide en el momento el precio puede aumentar significativamente dando como resultado que el cliente no acepte el precio.

En estos casos, los ejecutivos de ventas optan por colocar en las cotizaciones observaciones importantes como por ejemplo: “Sujeto a cambios sin previo aviso. Sujeto a disponibilidad”. Además de enviar la cotización muchos de los vendedores hacen esas mismas observaciones verbalmente a los clientes. En el caso de la boletería aérea, mayormente en las aerolíneas con vuelos internacionales, es muy difícil que se pueda tener tarifas que apliquen durante un período de tiempo. No siendo este mismo caso para las aerolíneas con vuelos domésticos, que sí brindan un tarifario y que normalmente no hay cambios en las mismas.

En Tegucigalpa el proceso de la boletería aérea internacional es un proceso que brinda problemas a los ejecutivos de ventas debido a que solamente hay una persona encargada de realizar las cotizaciones solicitadas por los clientes. Este proceso puede tardar un día para recibir respuesta. Estos retrasos se deben a que la persona responsable de esta operación también tiene obligaciones de visitas a los clientes y cumplimiento de metas cuatrimestrales que al no realizarlas podrían afectar su rendimiento.

Según comentaron los entrevistados los errores en la facturación es un factor que no ha afectado la fidelidad de los clientes. Sí ha habido casos donde se han perdido clientes por estos errores sin embargo no es la generalidad, han sido casos aislados:

Esto se debe a la estrecha relación entre los colaboradores del área de ventas, en gran medida, proporcionado por la baja rotación de empleados y antigüedad de los mismos ya que continuamente y a través del tiempo es una tradición el ser atendido por el mismo ejecutivo de ventas. Difícilmente han sido registrados casos en donde se cancelan ordenes de trabajo porque se haya facturado de manera errónea alguna solicitud de parte del cliente, ya que al realizar una orden de trabajo vía teléfono el ejecutivo de ventas se cerciora que lo facturado sea lo solicitado por parte del cliente final

El proceso de facturación desde la perspectiva del cliente esta balanceada ya que presentan diferentes opciones de pago, por lo que no es necesario realizar una transacción física, así como también pueden realizar el pago cuando el ejecutivo de ventas haga una visita o entregue documentación y/o cotización referente a lo solicitado, logrando así confianza, comodidad en los clientes, lo que agrega valor a los productos ofrecidos por Turaser, todo lo anterior es producto de una estrategia de ventas en donde los costos incurridos en estos procesos son absorbidos por los ejecutivos de ventas.

Los colaboradores consideran que no hay registro alguno de los procesos o controles que la empresa haya establecido para este tipo de proceso, o el proceso de venta perdida lo que representa en su gran mayoría la pérdida de un cliente o un nuevo cliente, sin embargo este veredicto podría estar sesgado por el temor de los colaboradores a que la información pueda ser usada como motivo de represión de parte de la alta gerencia.

Tabla 5 Variable Tiempo de implementación

Variables	Indicadores
Tiempo de implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes requeridas por el cliente • Tiempo de repuestas en solicitudes internas

El tiempo de respuesta que el personal de Turaser da a los clientes se realiza con prontitud y agilidad. Debido a que el departamento de ventas tiene las tarifas actualizadas y la comunicación con sus proveedores es muy diligente, el tiempo de respuesta a la solicitud de los clientes se envía el mismo día, sin embargo, hay casos en los que el cliente deberá esperar hasta el siguiente día para recibir la respuesta, algunas veces tendrá que esperar más tiempo, esto dependerá de la solicitud del cliente ya que muchas veces los colaboradores deben pedir ayuda a las otras empresas del rubro y estas deben pedir la información a sus proveedores por lo que el canal de información se extiende haciendo que el tiempo se extienda de igual forma.

El tiempo que debe transcurrir entre la solicitud del cliente y la visita al mismo debe ser con mucha prontitud, según las respuestas que los colaboradores brindaron, se puede resumir en las siguientes:

Como patrón de medida se estandariza que toda respuesta de solicitud al cliente no es ni debe de ser menor a un lapso de 24 horas de jornada laboral, se considera y se hace efectivo que toda solicitud que el cliente realiza en primer lugar el ejecutivo de ventas se debe apersonar donde el cliente como parte del servicio personalizado que caracteriza a Turaser, en su defecto realizan el envío vía correo electrónico de la solicitud con las especificaciones requeridas por el cliente, posterior al envío electrónico del documento, se le realiza una llamada de servicio o seguimiento para corroborar que la información del documento electrónico sea de acorde a las especificaciones solicitadas.

La generalidad del proceso que se realiza en Turaser es enviar con prontitud la cotización al cliente para que no hay margen que la competencia pueda mejorar la oferta ofrecida, como se puede observar en las respuestas arriba descritas, es necesario que el vendedor pueda apersonarse donde el cliente para explicarle personalmente el servicio que recibirá y los beneficios que tendrán al trabajar con Turaser. El contacto con el cliente es un factor importante para que este acepte trabajar con la empresa ya que esto genera mayor confianza entre ambos.

Así mismo es importante tener en cuenta como se ha manifestado anteriormente que muchas veces la comunicación con el cliente no es personal por lo que el colaborador debe pedir una cita y esperar a que el consumidor pueda dársela. Según un comentario que nos hizo una de las personas entrevistadas se puede constatar esto: “Depende del tiempo que el cliente pida la cita porque si la pide de inmediato hay que ir y sino hasta que ellos tengan el tiempo”.

Tabla 6 Variable Indicadores de calidad

Variables	Indicadores
Indicadores de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de visitas realizadas a los clientes • Cantidad de clientes fieles • Incremento de Servicios a Clientes fieles • Seguimiento en las Políticas de Calidad Establecidas

- Porcentaje de Capacidad Instalada en Flota Vehicular
- Cantidad de documentación de procesos
- Cumplimiento de los procedimientos específicos

En Turaser las políticas de la empresa no están documentadas, sin embargo, muchas políticas que se conocen fueron establecidas vía correo electrónico o verbalmente, al realizar las entrevistas, se pudo constatar que muy pocos pueden enumerar las políticas por las que el personal se rige dentro de la empresa, muchos otros desconocen las políticas de la empresa, es por ello que es necesario la documentación de cada uno de esos procesos para que no haya espacio a la interpretación personal de las mismas.

La fidelidad de los clientes es cada vez más difícil debido a la competencia que se genera en el mercado. Como bien lo decía el gerente de ventas, es muy difícil competir con precios bajos debido a la estructura de la empresa, es por ello que la diferenciación que Turaser hace para con sus clientes es el servicio personalizado, “Garantizamos servicio, calidad de servicio, experiencia porque somos una de las empresas con mayor experiencia en el mercado”. Turaser es una empresa que está muy bien posicionada en el mercado debido a su amplia gama de servicios que ofrece, así mismo, es una de las empresas con mayor trayectoria en el mercado hondureño.

La flota vehicular con la que cuenta Turaser es muy solicitada debido a las buenas condiciones que estas tienen debido al mantenimiento preventivo que se les da a las unidades. Cada vez que la unidad sale de viaje y regresa al plantel de la empresa es revisado minuciosamente para detectar cualquier problema que pudo surgir durante el viaje. En caso que haya alguna pieza que se deba cambiar, se compra el repuesto original en la empresa distribuidora sin importar el costo de la misma.

Debido a que la flota vehicular tiene gran demanda, tanto de los clientes propios de Turaser como de las empresas del mismo rubro, muchas veces la empresa no se da abasto para satisfacer la gran demanda que se tiene por lo que se debe subarrendar vehículos que tengan las mismas

condiciones con las que cuentan los buses de la empresa. El servicio de transporte brindado por parte de Turaser es una fortaleza con la cual tiene poder de negociación con los clientes ya que pone a su disposición su moderna y exclusiva flota vehicular. Una de las debilidades que podría incidir en el servicio de Turaser podría mencionarse en el sentido de que los costos de transporte son acarreados por el cliente de manera directa. También pone a su disposición sus recursos de transporte en el mercado de los tours operadores.

Según las entrevistas se puede determinar que el proceso actual en cuanto al transporte tiene muy pocas debilidades, la gerencia general ha apostado en el buen mantenimiento de las unidades para brindar un servicio de calidad a los clientes. El proceso de documentación de salida y llegada de las unidades está ordenado y actualizado para no tener problemas de sobreventa de las mismas por lo que todas las semanas se revisa el calendario de viajes con el fin de conocer si habrá modificaciones, cancelaciones o adiciones en los viajes establecidos. En caso de no haber unidades disponibles el vendedor pide la cotización al jefe de transporte, quien tiene sus proveedores de transporte. El costo de los viajes dependerá del destino y los días en los que estará la unidad brindando el servicio. (Ver anexo 7)

Se realizaron entrevistas a los clientes de Turaser con el fin de conocer la satisfacción de los servicios que la empresa les ofrece. Como había comentado el mismo personal de la empresa el servicio personalizado es una de las características importantes que diferencian la calidad de Turaser sobre su competencia. Los clientes han corroborado que el servicio brindado por la empresa es de calidad, responsable y de mucha confianza, así mismo, los comentarios sobre el personal han sido positivos debido a que brindan una imagen de honestidad y confianza transmitiendo un ambiente afable y de rápida respuesta a solicitudes requeridas por los consumidores.

La satisfacción de los clientes es notoria al calificar el servicio recibido como altamente satisfactoria. Muy pocas quejas han salido por malas experiencias ya que los colaboradores están muy pendientes de cualquier novedad que se pueda suscitar en el transcurso de su viaje y estadía en el destino. En el caso de ser grupos muy grandes el ejecutivo de cuentas junto con demás personal de la empresa viajan con los clientes para corroborar que todo lo que el cliente ha contratado se realice satisfactoriamente. De suscitarse un inconveniente, los colaboradores (personalmente o vía teléfono en caso de no estar presente en el destino en que se encuentra el cliente) realizan las debidas gestiones para atender el requerimiento del consumidor.

Según los comentarios de los clientes y las entrevistas que se realizaron al personal humano de la empresa se puede constatar que el nivel de quejas que se reciben son muy pocas para la cantidad de servicios que Turaser ofrece. La rapidez de las respuestas por parte del personal de la empresa es clave importante para que el cliente reconozca la importancia que se le da a sus solicitudes e importante para la empresa con el fin de que la competencia no tenga acceso a brindar mejores tarifas.

Tabla 7 Variable beneficios de las mejoras propuestas

Variables	Indicadores
Beneficios de las mejoras propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Llamadas Post-Servicio • Reducción en la tasa de reclamos • Comisión de ventas • Aumento en porcentaje de ventas.

La motivación del personal es un factor importante que contribuye significativamente a los resultados que se esperan obtener dentro de la empresa es por ello que es necesario conocer la opinión de los colaboradores acerca de los factores que impulsan o podrían impulsar en gran medida a incrementar su producción y generar mayores resultados para beneficio mutuo, tanto para la empresa como para el mismo colaborador. La relación de motivación no se puede desligar del servicio que se le brinda al cliente, al tener personal más comprometido y motivado el cliente podrá percibir mejoras en los servicios ofrecidos.

En Turaser, solamente el personal del departamento de ventas gana comisiones sobre las ventas que realizaron, la tabla del pago de comisiones depende del porcentaje de utilidad que gana la empresa, según las respuestas que brindaron los entrevistados se puede afirmar que es necesario que se haga una revisión de la tabla de comisiones en pro de generar mayor motivación a los colaboradores y puedan generar los resultados que la alta gerencia espera de los mismos.

El sistema de pago que se utiliza para los colaboradores según la administración es una de las mejores pagadas entre las compañías tour operadoras, esta es una razón por la cual la tasa

de rotación es muy baja, aun por encima de lo que establece la ley. Sin embargo los colaboradores no obtienen retroalimentación respecto a la bonificación por comisión de venta, la cual deberían de presentar de manera mensual estos resultados para implementar estrategias de apoyo en el cumplimiento de las metas. En muy poca medida algunos colaboradores. La mayoría de los colaboradores se siente satisfecho por las comisiones devengadas de manera mensual, y cuando se realiza el taller de rendición de cuentas cuatrimestre.

Los entrevistados han dejado entrever que al haber modificaciones positivas en la tabla de comisiones habrá una mayor motivación para realizar las ventas y con ello llegar a los resultados que se prevén tener por parte de la empresa. Todo cambio que sea positivo para los empleados siempre es un incentivo para mejorar en cuanto a ventas y en cuanto a todo lo que se refiere al trabajo. Los colaboradores se encuentran satisfechos con el actual sistema de pago de comisión de venta sin embargo les gustaría se les hiciera un ajuste en la tabla de comisión de ventas, es por ello que sostienen según sea la revisión del ajuste los niveles de productividad se incrementarían por estar motivados de manera económica y comprometidos a realizar un mejor desempeño. Este ajuste debe de estar de acorde a los cumplimientos y metas establecidas por la alta gerencia.

Sin embargo, a pesar que muchos de los entrevistados respondieron que sí es necesaria una revisión en la tabla de comisiones y que los motivaría mucho un cambio en la misma, en general los colaboradores de Turaser consideran que el pago recibido debido a los porcentajes de la tabla de comisiones que actualmente se da en la empresa es aceptable o satisfactorio. Esto indica que a pesar que el personal gustaría tener mayores incentivos, sienten una retribución significativa de su trabajo por medio de las comisiones.

Mediante las entrevistas y las observaciones en diversos momentos a las actividades que realiza el personal de Turaser se pudo conocer sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa por lo que se elaboró un análisis FODA que brinda mayor detalle de los puntos de mejora. El análisis FODA es una herramienta que facilita un conocer las condiciones en el entorno en el que se encuentra la empresa así mismo facilita a la empresa

una evaluación de su planeación estratégica con el fin de mejorar las áreas en las que hay oportunidad. A continuación se expone el diagnóstico de la empresa (ver tabla 8).

Tabla 8 Análisis FODA

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el mercado por más de 16 años • Personal calificado • Atención personalizada • Diversidad de servicios • Propia flota de buses • Comunicación interna eficiente • Poder de negociación eficiente con los proveedores • Responsabilidad y compromiso con los clientes internos y externos • Posicionamiento en el mercado • Tarifas promocionales altamente competitivas • Implementos para montajes de eventos • Planes de incentivos laborales • Propio plantel para la flota de buses • Mantenimiento preventivo para las unidades de transporte
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing empresarial • Incursión en nuevos nichos de mercado, como ser: ecoturismo, turismo de aventura, agroturismo, etc. • Adaptación tecnológica • Capacitaciones constantes al personal • Incursión de nuevos destinos • Aprovechamiento de propaganda turística • Aprovechamiento de nuevos canales de transporte a los destinos
Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso de transmisión de la misión, visión, objetivos • Poca documentación de los procesos • Falta de documentación de las políticas internas de la empresa • Falta de un reglamento interno empresarial • Desactualización de información relevante en la página web
Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Las tarifas de boletos aéreos son muy fluctuantes • Cambio del precio del dólar

- Nuevos competidores
- Ambiente político
- Falta de apoyo gubernamental
- Problemas en la economía

Turaser es una empresa que tiene más de dieciséis años de laborar en el mercado hondureño, sin embargo, no han documentado sus procesos tanto administrativos como operativos, así como tampoco está documentado y debidamente socializado las generalidades de la empresa como ser la misión, visión y políticas de la empresa, a pesar que el personal de la empresa tiene mucho tiempo de trabajar dentro de la misma, en donde el desconocimiento de estos elementos importantes puede generar una falta de compromiso hacia los resultados de la empresa. Según las opiniones que se vertieron durante las entrevistas se pudo reconocer que el personal está satisfecho de los beneficios e incentivos que Turaser les brinda.

Turaser es una empresa altamente competitiva debido a las alianzas que tiene con los hoteles, líneas aéreas y marítimas, etc. además del servicio personalizado y calificado que brinda todo su personal a los clientes. La amplia gama de servicios que esta empresa ofrece le da la oportunidad de abrirse camino en el mercado y poder satisfacer necesidades insatisfechas según lo requiera la clientela, así mismo, la gerencia general se ha preocupado activamente en que la logística que se utiliza para brindar el servicio esté en óptimas condiciones. Esto se pudo corroborar con la cantidad mínima de quejas que se reciben de los servicios directos que Turaser brinda.

El ambiente interno facilita la comunicación fluida dentro de la empresa debido a que los colaboradores tienen la facilidad de hablar con sus superiores sin tener mayores formalidades, de igual forma todo el personal puede conversar sus inquietudes al director general quien les ha dado la apertura para poder ayudarles en solicitudes tanto personales como laborales. Este tipo de políticas ayuda a que la dinámica de la empresa pueda fluir con mayor espontaneidad y que la labor de sus colaboradores sea más productiva, brindando así, los resultados esperados y establecidos en las metas mensuales.

Mediante el ejercicio de consulta de boletería aérea se pudo constatar que los tiempos de respuesta al ejecutivo de venta para la consulta o cotización de boletería aérea de Turaser tiene un tiempo de respuesta aproximadamente de ocho (8) horas, igual a una jornada de trabajo, lo que representa un 13% de probabilidad de concretar la venta basados en el tiempo de respuesta al cliente, sin embargo si todos los once (11) ejecutivos de ventas con los que cuenta Turaser

en TGU solicitan cotización sobre boletería aérea, estos índices caen a 1% de probabilidad de venta basados en el tiempo de respuesta, todo lo anterior debido a la capacidad sub utilizada con la que actualmente cuenta para realizar este proceso.

Tabla 9 Tabla comparativa de tiempo de repuestas para consulta de boletería aérea

Modelo Actual de Cotización de Boletería Aérea							
N°	Descripción Consulta de Boletería Aérea	Cantidad de Solicitudes	Tiempo de Respuesta en Horas		Tiempo Estimado de Consulta Hrs.	Capacidad de Producción por día	% de Eficiencia
			Actual	Licencias			
1	Miami	1	8	1	1	1	13%
2	Miami	11	8	1	1	1	1%

Modelo Propuesto de Cotización de Boletería Aérea							
N°	Descripción Consulta de Boletería Aérea	Cantidad de Solicitudes	Tiempo de Respuesta en Horas		Tiempo Estimado de Consulta Hrs	Capacidad de Producción por día	% de Eficiencia
			Mejorado	Licencias			
1	Miami	1	1	5	1	8	100%
2	Miami	11	3.63	1	1	5	45%

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente desarrollo de este capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados de la investigación cualitativa realizada en Turaser partiendo del análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas e información adicional que los colaboradores y Gerentes que nos proporcionaron, para que posteriormente a estas conclusiones se mencionen las recomendaciones consideradas convenientes para la mejora de los Sistemas Logísticos en los Procesos Operativos.

Conclusiones

Turaser es una empresa hondureña con más de dieciséis años de laborar en el mercado hondureño, la alta dirección de dicha empresa considera que brindar el mejor servicio al cliente es lo que lo diferencia de la competencia. El servicio que brinda Turaser a los clientes es un servicio personalizado en la venta de los servicios corporativos o individuales (Punto a punto) ya que el personal se preocupa por satisfacer las necesidades del cliente durante la prestación del servicio. Así mismo, los clientes fieles de Turaser han afirmado que la calidad del servicio que brinda la empresa es muy satisfactoria.

Las mayores deficiencias identificadas en los procesos operativos se encuentran en el proceso de consulta de boletería aérea, ya que no se utilizan los recursos tecnológicos y humanos disponibles esto genera un cuello de botella que impacta en el tiempo de respuesta al cliente cuando este requiere una cotización, por lo que esto se puede traducir en la pérdida de la venta y por consiguiente del cliente ya que la competencia brinda un mejor tiempo de respuesta. Esto genera una pérdida de control en las consultas de boletería aérea ya que no hay un indicador que refleje este proceso, así como también no se usan los canales de información para retroalimentar a la alta gerencia sobre este proceso.

Turaser no cuenta con documentación de sus políticas internas ya que toda política que se ha establecido ha sido comunicadas vía correo electrónico lo que genera aceptación por parte del personal, así mismo no hay documentación de ninguno de los procesos que se realizan dentro de la empresa lo que puede generar que muchos de las actividades que se deben realizar

en los procesos no se cumplan o se modifiquen dependiendo de la percepción de la persona que ejecuta dicho proceso. La alta gerencia reconoce que debe de tener la documentación de cada proceso para poder realizar mejoras en sus procesos con el fin de lograr mejoras significativas en su logística, sin embargo no saben por dónde partir ni los recursos que deben de tener para implementar esa mejora.

Los indicadores esenciales (ver anexo 4) para poder iniciar estos controles se mencionan a continuación: Tablero de Control de Citas: Dará como resultado el control de capacidad de atención por cada ejecutivo de ventas, así como también la programación de citas y clientes, el seguimiento de cada resultado obtenido por cada ejecutivo de ventas y el control del recurso humano.

Tablero de Control de Resultados de Citas: Dará un porcentaje de efectividad de citas, estado de cotización, cierre de venta, cita fallida y reprogramación de cita.

Tabla de Tiempos de Respuesta de Consulta de Boletería Aérea: Dará un panorama de la capacidad instalada de cotización de boletería aérea en conjunto con la capacidad de producción de cotizaciones realizadas.

El beneficio que se obtendrá a partir de la implementación de las mejoras propuestas en los sistemas logísticos de Turaser será el control total de las operaciones ya que se estandarizarán todos los procesos reduciendo tiempos optimizando recursos y comunicando una imagen coherente frente al cliente facilitando su posicionamiento como empresa con características internacionales. Todo lo antes mencionado mediante la documentación de cada uno de sus procesos construyendo un marco de referencia que permitirá a Turaser alinear la operación con los objetivos trazados por la alta gerencia midiendo la efectividad de cada uno de los procesos, llevando control de cada uno de ellos y ajustándose a las necesidades del cliente, mejorando su experiencia de compra de los servicios requeridos, evitando errores en los procesos y alcanzando la eficiencia operativa de Turaser.

Recomendaciones

Documentación de procesos claves identificados como aquellos que agregan valor a la operación ya que se tendrá un mayor control del mercado que se está abarcando ya que actualmente la gerencia desconoce la planificación y programación de citas de cada uno de sus vendedores generando así un mejor panorama para la toma de decisiones en cuanto a la productividad de ejecutivo de ventas, dando como resultado el compromiso de cada uno de los involucrados en el proceso.

Se recomienda maximizar el uso de las licencias Sabre ya que actualmente la capacidad instalada es de cinco licencias, es decir el cien por ciento (100%) de la capacidad. Sin embargo, solamente se utiliza una para toda la demanda de Tegucigalpa, lo que significa el veinte por ciento (20%) de la capacidad instalada generando un cuello de botella entre las solicitudes de boletería aérea por parte de los ejecutivos de ventas provocando retraso en las cotizaciones, minimizando la satisfacción del cliente.

Se recomienda capacitar a todo el personal de Turaser en las áreas de Servicio al Cliente e Inteligencia emocional con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre clientes internos y clientes externos, dando como resultado una mejora en el servicio, desarrollando y mejorando competencias brindando calidad y excelencia en cada servicio solicitado por los clientes basado en buenas prácticas como valor agregado contribuyendo a difundir la imagen de Turaser.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Tabla 10 Verificación de concordancia del documento con el plan de acción

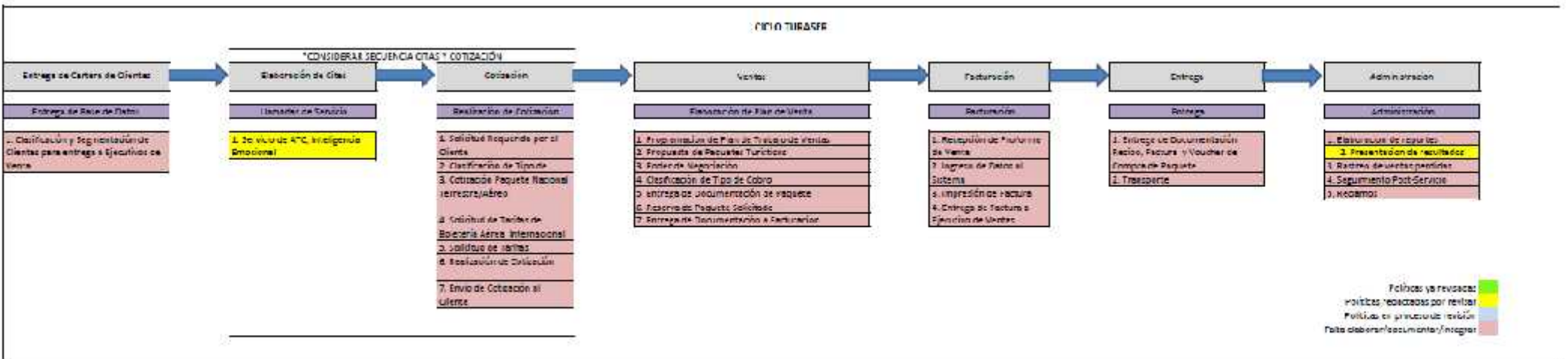
Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Objetivo			
Mejora de los sistemas logísticos en los procesos operativos de Turaser	Determinar las ventajas competitivas que tendrá Turaser sobre sus competidores al mejorar los sistemas logísticos en los procesos operativos.	Adecuar el servicio de Turaser a las necesidades de los clientes.	El servicio que brinda Turaser a los clientes es un servicio personalizado ya que el personal se preocupa por satisfacer las necesidades del cliente durante la prestación del servicio	Se recomienda capacitar al personal de ventas en el área de boletería aérea utilizando el software Amadeus. De igual forma se recomienda capacitar todo el personal de Turaser en las áreas de Servicio al Cliente e Inteligencia emocional.	Implementación de Charlas sobre Servicio al Cliente e Inteligencia emocional. Capacitación incluida en la compra del software.
		Describir las deficiencias que tienen los procesos operativos actuales de Turaser.	Las mayores deficiencias identificadas en los procesos operativos se encuentran en el proceso de consulta de boletería aérea, ya que el proceso no cuenta con el personal suficiente ni los programas suficientes para que cada vendedor pueda consultar de manera individual lo que desea.	Se recomienda instalar en una de las computadoras de las ejecutivas de ventas que actualmente laboran en la empresa el software Amadeus esto con el fin de agilizar la respuesta en las cotizaciones de boletería aérea	Compra e instalación del software Amadeus.
		Enumerar los procesos operativos que necesitarán mayor tiempo de implementación en Turaser.	No hay documentación de ninguno de los procesos que se realizan dentro de la empresa lo que puede generar que muchos de las actividades que se deben realizar en los procesos no se cumplan o se modifiquen.	Documentación de procesos claves identificados como aquellos que agregan valor a la operación.	Documentar procesos claves

		Definir los indicadores de calidad que se necesitarán en los procesos operativos.			
--	--	---	--	--	--

		Conocer los beneficios se obtendrán con las mejoras propuestas de los sistemas logísticos en Turaser.			
--	--	---	--	--	--

Tabla 11 Cronograma de Actividades

Actividad/mes	Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Charlas ATC/ Inteligencia emocional																									
Ejecución de matriz de priorización de ciclo Turaser																									



Matriz de Priorización de Ciclo Turaser

Instrucciones: El objetivo de la siguiente matriz es determinar fecha para analizar o documentar las políticas y procedimientos del Ciclo en cuestión, las que se encuentran en color "Rojo" es necesario que los dueños del proceso documenten dichas políticas y procedimientos y sean entregadas al Gerente Administrativo a la fecha establecida; las que se encuentran en color "Amarillo" serán analizadas por el Gerente Administrativo

Proceso	Subproceso	Prioridad	Elaboración de Política y Procedimiento	Fecha de ejecución	Dueño del proceso	Responsables	Recursos
1. Entrega de Cartera de Clientes	1.1 Clasificación y Segmentación de Clientes para entrega a Ejecutivos de Venta	3	1.1.1 Base de Datos de Cartera de Clientes	01/11/2015	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo	Base de Datos/ Información Historica de la Gerencia
2. Elaboración de Citas	2.1 Citas	10	2.2.1 Elaboración de Citas.	02/11/2015	Gerente Administrativo	Ejecutivo de Ventas	Google Drive
	2.2 Servicio de ATC, Inteligencia Emocional	3	2.2.2 Parametros de Atención en Llamadas de Servicio	03/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
3. Cotización	3.1 Solicitud Requerida por el Cliente	8	3.3.1 Requerimientos por el Cliente	04/11/2015	Gerente Administrativo	Ejecutivo de Ventas	Google Drive
	3.2 Clasificación de Tipo de Solicitud		3.2.1 Clasificación de Tipo de Solicitud	05/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
	3.3 Cotización Paquete Nacional Terrestre/Aéreo		3.3.1 Solicitud de Paquete Nacional Terrestre/Aéreo	06/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
	3.4 Solicitud de Tarifas de Boletería Aérea Internacional		3.4.1 Solicitud de Tarifas de Boletería Aérea Internacional	07/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
	3.5 Solicitud de Tarifas		3.5.1 Solicitud de Tarifas	08/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
	3.6 Realización de Cotización		3.6.1 Documentación de Procedimientos de Elaboración de Cotización	09/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
	3.7 Envío de Cotización al Cliente		3.7.1 Envío de Cotización al Cliente	10/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
4. Ventas	4.1 Programación de Plan de Trabajo de Ventas	3	4.1.1 Plan de Trabajo de Ventas	11/11/2015	Gerente Ventas	Gerente Administrativo	Información de la Gerencia General
	4.2 Propuesta de Paquetes Turísticos		4.2.1 Elaboración de Propuesta de Paquetes Turísticos	12/11/2015		Gerente Administrativo	
	4.3 Poder de Negociación		4.3.1 Parametros de Poder de Negociación	13/11/2015		Gerente Administrativo	
	4.4 Clasificación de Tipo de Cobro		4.4.1 Clasificación de Tipo de Cobro	14/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
	4.5 Entrega de Documentación de Paquete		4.5.1 Entrega de Documentación de Paquete a Cliente final	15/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
	4.6 Reserva de Paquete Solicitado		4.6.1 Elaboración de Reserva de Paquete Solicitado	16/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
	4.7 Entrega de Documentación a Facturación		4.7.1 Documentación Requerida a Ventas de Facturación	17/11/2015		Ejecutivo de Ventas	
5. Facturación	5.1 Recepción de Proforma de Venta	3	5.1.1 Recepción de Proforma de Venta	18/11/2015	Gerente Administrativo	Cajero	Google Drive
	5.2 Ingreso de Datos al Sistema		5.2.1 Ingreso de Datos al Sistema	19/11/2015		Cajero	
	5.3 Impresión de Factura		5.3.1 Impresión de Factura	20/11/2015		Cajero	
	5.4 Registro Contable		5.4.1 Ingreso de Facturas para Registro Contable	21/11/2015		Cajero	
	5.5 Entrega de Factura a Ejecutivo de Ventas		5.5.1 Factura a Ejecutivo de Ventas	22/11/2015		Cajero	
6. Entrega	6.1 Entrega de Documentación Recibo, Factura y Voucher de Compra de Paquete	3	6.1.1 Parametros para recepción de documentación a Ejecutivo de Ventas	23/11/2015	Gerente Administrativo	Cajero	Google Drive
			6.1.2 Documentación Entrega de Recibo, Factura y Voucher de Compra de Paquete	24/11/2015			
	6.2 Transporte	3	6.2.1 Atención al Cliente	25/11/2015	Jefe de Transporte	Jefe de Transporte/ Conductores de Unidad	Yamizumi
			6.2.2 Política de Manejo de las Unidades de Transporte	26/11/2015			
			6.2.3 Asignación de Ordenes de Trabajo	27/11/2015			
7. Administración	7.1 Elaboración de reportes	3	6.2.4 Mantenimiento Preventivo	28/11/2015	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo	Información de la Gerencia General
			6.2.5 Mantenimiento Correctivo	29/11/2015			
			7.1.1 Elaboración de Reportes Administrativos	30/11/2015			
			7.2.1 Presentación de Resultados	01/12/2015			
			7.3.1 Rastreo de Ventas Perdidas	02/12/2015			
7.3.2 Plan de Recuperación de Ventas Perdidas	03/12/2015						
7.4 Seguimiento Post-Servicio	7.4.1 Seguimiento Post-Servicio	04/12/2015	Gerente Administrativo				
7.5 Reclamos	7.5.1 Documentación de Reclamos	05/12/2015	Gerente Administrativo				
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN A GERENCIA GENERAL				06/12/2015	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo	

Políticas ya revisadas
Políticas redactadas por
revisar
Políticas en proceso de
revisión
Falta
elaborar/documentar/Inte
grar

Charlas de Servicio al Cliente e Inteligencia Emocional

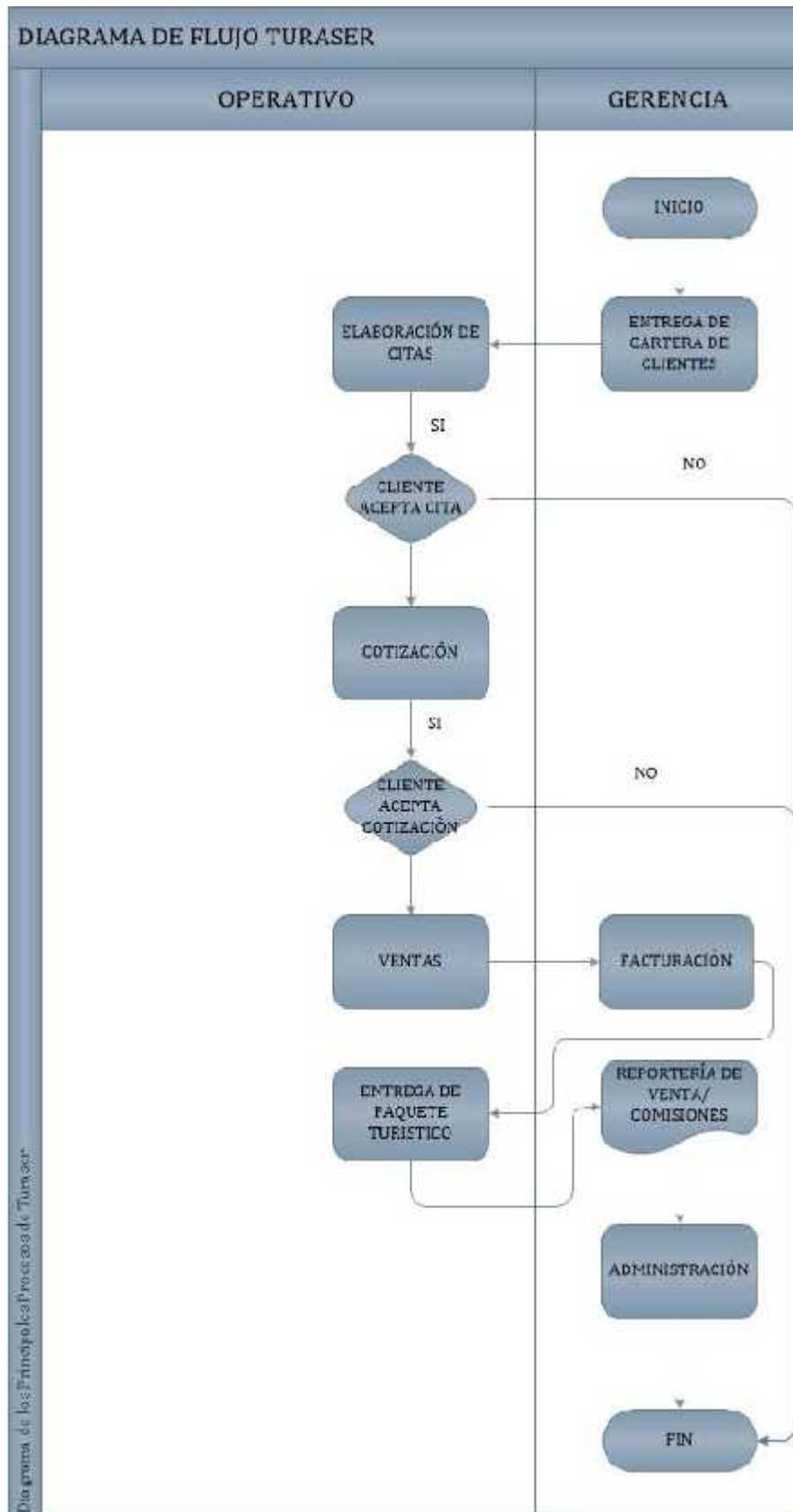
Se recomienda que las charlas motivacionales se realicen en un período no mayor a cuatro (4) meses, dichas charlas deben ser concordantes con la entrega de resultados cuatrimestrales establecidos por la gerencia general. En base a los resultados que se pudieron obtener mediante las entrevistas realizadas a los colaboradores de Turaser se pudo reconocer que las charlas prioritarias deben ser la de Servicio al Cliente e Inteligencia Emocional. Se sugiere que estas charlas sean impartidas por los siguientes profesionales (ver anexo 3 y 4):

- Jorge Zelaya, Global Business Management Group, contactarlo al siguiente correo electrónico: jorgemanuelzelaya@gmail.com (ver anexo 6)
- Guillermo Fiallos, docente de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), contactarlo al siguiente correo electrónico: gffiallos@unitec.edu. (ver anexo 5)

Tabla 12 Costos de charlas motivacionales

Descripción	Costos
Evento de charlas motivacionales (transporte TGU- Lago de Yojoa/ LCE-SPS- Lago de Yojoa, alimentación, local)	L. 15,680.00
Material de ayuda (lápices, fotocopias)	480.00
Conferencistas (aproximadamente 13 horas)	12,100.00
Combustible	2,000.00
Total	L. 30,260.00

Figura 10 Diagrama de Flujo Turaser



Descripción del proceso de Turaser

1. La gerencia general confiere al ejecutivo de ventas una cartera de clientes para que pueda brindarle el debido seguimiento a las solicitudes de los consumidores. Esta cartera de clientes es una data histórica recabada a través del tiempo por los ejecutivos de ventas y gerentes, también por otro canal de información es actualizada permanentemente por cada ejecutivo de ventas cuando encuentra un nuevo cliente/empresa potencial.
2. El ejecutivo de ventas al tener en su poder la cartera de clientes realiza una planificación de la elaboración de cita, segmenta su cartera de clientes y actualiza el tablero de control de citas, el cual está enlazado en la planificación global administrada por el gerente de ventas.
3. Si el cliente acepta la cita se procede a la cotización de solicitudes requeridas. En caso que el cliente rechace la cita, se da por terminado el proceso de venta reprogramando llamada para cliente en otra ocasión según sea el comentario del cliente.
4. Si el cliente acepta la cotización se procede a la venta del paquete turístico. En caso que el cliente rechace la cita, se da por terminado el proceso, reprogramando cita nuevamente.
5. Una vez realizada la venta se procede a la facturación del paquete aceptado.
6. Y se entrega la documentación necesaria al cliente para que pueda disfrutar del paquete que solicitó.
7. Después que el ejecutivo de ventas ha facturado y ha entregado la documentación al cliente, procede a realizar la liquidación en el reporte de ventas para después ser pasada al departamento de administración.
8. En el departamento de administración se revisa el reporte y se finaliza el proceso.

Documentación de procesos claves



POLÍTICA DE ELABORACIÓN DE CITAS	Documento No.	1
	Fecha Efectiva	Junio 2015
	Fecha Revisión	
	No Revisión	
	No de Págs.	7

1. PROPOSITO :

Esta Política establece los lineamientos por los que se rige la forma correcta de otorgamiento y controles de elaboración de citas.

2. HISTORIAL DE VERSIONES :

Fecha	Versión No.	Cambios	Referencia
22/06/2015	V.1.0	N/A	N/A

Organigrama de Turaser



3. ALCANCE :

3.1. Esta política considera los siguientes procesos: Otorgamiento y control de Citas realizadas por parte de los ejecutivos de ventas.

3.2. El proceso inicia con la entrega de base de datos a los ejecutivos de ventas por parte de la Gerencia de Ventas finalizando el proceso cuando se cotiza lo solicitado por el cliente.

3.3. Este Procedimiento compete a: Gerente Administrativo, Gerente de Ventas y Ejecutivo de Ventas.

4. DEFINICIONES :

4.1. Cita: Acuerdo o compromiso entre dos o más personas acerca del lugar, día y hora en que se encontrarán para verse o tratar algún asunto.

4.2. Cartera de Clientes: Es la base de datos que contiene aquella clientela estable de un negocio o empresa.

4.3. Reprogramación: Acción de reformular los programas mediante la verificación y análisis del proceso de programación que permite la selección adecuada y oportuna de las medidas correctivas necesarias al detectarse los desequilibrios entre las metas programadas y las alcanzadas por cada una de las entidades responsables, propiciando con ello un desarrollo adecuado de las actividades conforme a lo programado.

5. POLITICA :

Es política de Turaser asegurar que:

5.1. Administración

5.1.1. La base de datos se proporcione a cada ejecutivo de ventas, para que este pueda desempeñar sus funciones diarias de programación de ventas.

5.1.2. Cada lunes aproximadamente debe planificarse, notificarse las actividades de visitas a los clientes con citas realizadas y confirmadas.

5.1.3. Se establece que toda la documentación solicitada en esta política debe venir lo más clara y detallada con el fin de que se proceda sin ningún inconveniente.

5.2. Ejecutivo de Ventas

- 5.2.1. Para toda realización de las citas debe de estar dentro de la cartera de clientes otorgada por Administración, de manera que se verifique que el proceso se sigue a cabalidad.
- 5.2.2. Todo nuevo cliente que no esté dentro de esta cartera de clientes debe ser notificado y agregado a la base de datos de clientes, de manera que el proceso se vuelva cíclico para que Administración lleve control, seguimiento de nuevos clientes.
- 5.2.3. Para realizar la concertación de cita con el cliente, se debe de recibir la siguiente información:
 1. Autorización por parte de Administración
 2. Nombre del Cliente
 3. Empresa, Cargo que desempeña de la persona antes mencionada

6. RESPONSABILIDADES :

6.1. Gerente General, es responsable de:

1. Apoyo y colaboración en lo establecido en esta política.

6.2. Gerente Administrativo, es responsable de:

1. Establecer y revisar controles reflejados en esta política.

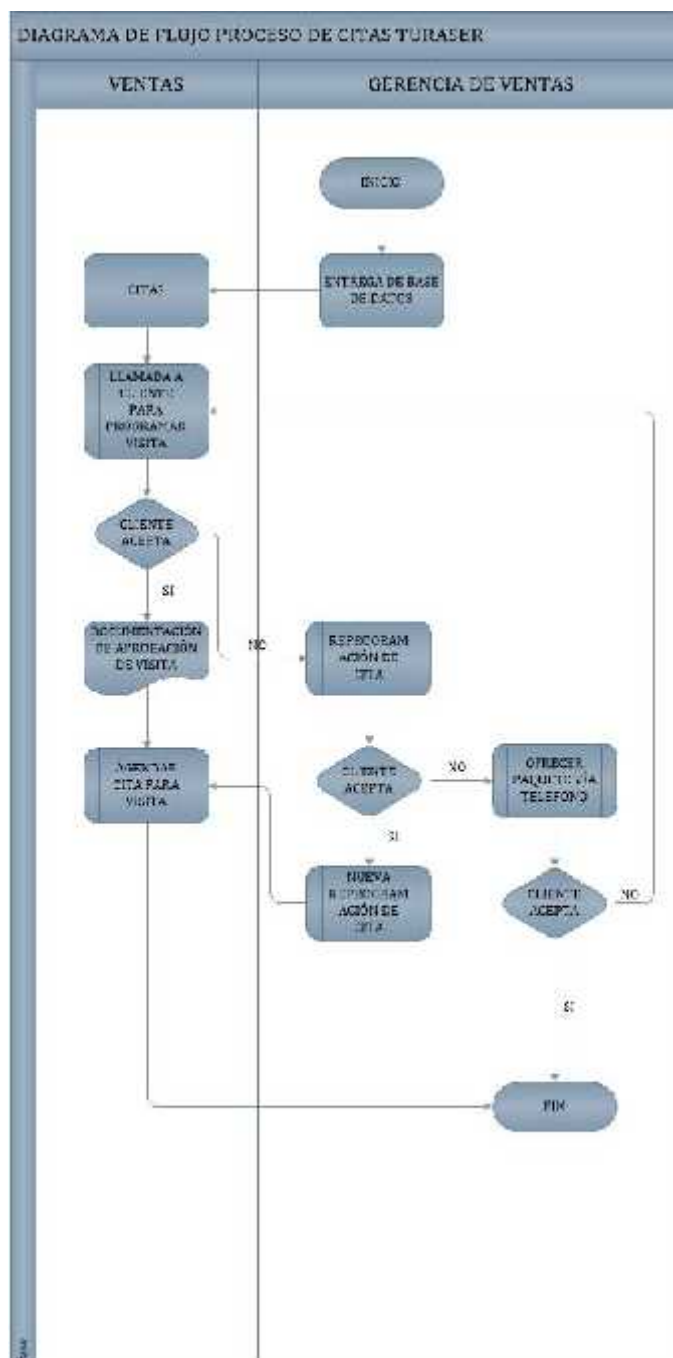
6.3. Gerente de Ventas, es responsables de:

1. Consolidar la Base de Clientes.
2. Actualizar en conjunto a Ejecutivo de Ventas información de clientes al finalizar visita.
3. Hacer una distribución lógica de la cartera de clientes entre los Ejecutivos de Venta a nivel nacional.
4. Dar seguimiento a mediante la hoja de control de concertación de citas.
5. Balancear en el proceso las cargas de distribución de clientes según sea la capacidad de atención de los Ejecutivos de Ventas.
6. Realizar mensualmente reporte ejecutivo con la efectividad de las citas realizadas.

6.4. Ejecutivo de Ventas, es responsable de:

1. Realizar cita en conjunto con el cliente.
2. Etiquetar/agrupar con número de orden de Cita, nombre de cliente y nombre de la empresa que se visitará.
3. Remarcar en la hoja de control el estatus de la cita.
4. Generar reporte de estatus de resultados de citas realizadas.

7. DISEÑO DEL PROCESO



8. PROCEDIMIENTO

- 8.1 La gerencia general confiere al ejecutivo de ventas una cartera de clientes para que pueda brindarle el debido seguimiento a las solicitudes de los consumidores.
- 8.2 El ejecutivo de ventas llama al cliente para programar una visita. En caso de ser un cliente recurrente, el ejecutivo de ventas puede llevar propuestas sobre destinos turísticos que le interesan al consumidor. En caso de ser un cliente nuevo, el vendedor debe preguntar sobre las necesidades y deseos del cliente en cuanto a los destinos que gustaría visitar.
- 8.3 En caso que el cliente acepte la cita se procede a documentar la aprobación de la cita. En caso que el cliente rechace la cita, se debe reprogramar nuevamente la visita.
- 8.4 En caso que el cliente acepte la cita se procede a documentar la aprobación de la cita. En caso que el cliente rechace la cita, se debe reprogramar nuevamente la visita.
- 8.5 Una vez documentada la cita, se debe agendar la visita en calendario para que no sea olvidado por el ejecutivo de ventas. En la documentación de la cita debe escribirse la hora, nombre de la persona con la que se reunirá, puesto que ocupa en la empresa y por último si necesitará apoyo del gerente de ventas.
- 8.6 En caso de la reprogramación de la cita, si el cliente acepta la cita se debe agendar la visita en calendario para que no sea olvidado por el ejecutivo de ventas. En caso contrario, se debe ofrecer el paquete turístico vía teléfono, si el cliente acepta finaliza el proceso. En caso contrario se debe iniciar nuevamente el proceso.

9. CONTROLES

Para hacer efectiva la concertación de citas:

- 9.1. Dar seguimiento efectivo al registro de las llamadas y citas concertadas.
- 9.2. Base de datos actualizada.
- 9.3. Registro de estatus de resultados de citas realizadas.
- 9.4. Retroalimentar a las aéreas involucradas los comentarios realizados por el cliente.



POLÍTICA DE ELABORACIÓN DE COTIZACIONES	Documento No.	1
	Fecha Efectiva	Junio 2015
	Fecha Revisión	
	No Revisión	
	No de Págs.	6

1. PROPOSITO :

Esta Política establece los lineamientos mediante los cuales se rige la forma correcta de otorgamiento y controles de elaboración de cotizaciones.

2. HISTORIAL DE VERSIONES :

Fecha	Versión No.	Cambios	Referencia
22/06/2015	V.1.0	N/A	N/A

3. ALCANCE :

- a. Esta política considera los siguientes procesos: Otorgamiento y control de presupuestos realizados por parte de los ejecutivos de ventas.
- b. El proceso inicia con la solicitud de tipo de paquete turístico por parte del cliente finalizando el proceso cuando se envía cotización al cliente.
- c. Este Procedimiento compete a: Gerente Administrativo, Gerente de Ventas y Ejecutivo de Ventas.

4. DEFINICIONES :

- a. **Cotización:** Es la acción y efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota). Es un documento informativo que no genera registro contable.
- b. **Solicitud:** Actitud de una persona que está dispuesta a satisfacer o servir a los demás bajo un documento en el que se hace una petición formal.

- c. **Tarifario o Tarifa:** Listado de precios que pagan los usuarios o consumidores de un servicio público al Estado o al concesionario, a cambio de la prestación del servicio. Esta tarifa es fijada, en principio, libremente por el concesionario. Sin embargo, en los casos que lo determina la ley, la Administración fija - generalmente en colaboración con el concesionario - un precio máximo o tarifa legal.

5. POLITICA :

Es política de Turaser asegurar que:

a. Administración

- i. Proporcione las herramientas necesarias para elaborar una cotización de un servicio solicitado por un cliente.
- ii. Proporcione el equipo necesario para que el ejecutivo de ventas pueda realizar ya se en campo o en escritorio una cotización de un servicio solicitado por un cliente.
- iii. Se establece que toda la documentación solicitada en esta política debe venir lo más clara y detallada con el fin de que se proceda sin ningún inconveniente.

b. Ejecutivo de Ventas

- i. Para toda realización de las cotizaciones deben de estar dentro de los parámetros establecidos en la política de descuentos respetando el margen de ganancia y gastos administrativos otorgado por Administración, de manera que se verifique que el proceso se sigue a cabalidad.
 - ii. Todo cotización debe de verificarse de tal manera que no exista un margen de error en el documento que será entregado al consumidor final, de manera que el proceso se vuelva cíclico para que Administración lleve control de la política de descuentos.
 - iii. Para realizar la cotización de lo solicitado por el cliente, se debe de recibir la siguiente información:
4. Información referente a los precios en el mercado según tarifario de hoteles

5. Información referente a los precios en el mercado según tarifario de boletería aérea.

6. RESPONSABILIDADES :

a. Gerente General, es responsable de:

2. Apoyo y colaboración en lo establecido en esta política.

b. Gerente Administrativo, es responsable de:

2. Establecer y revisar controles reflejados en esta política.

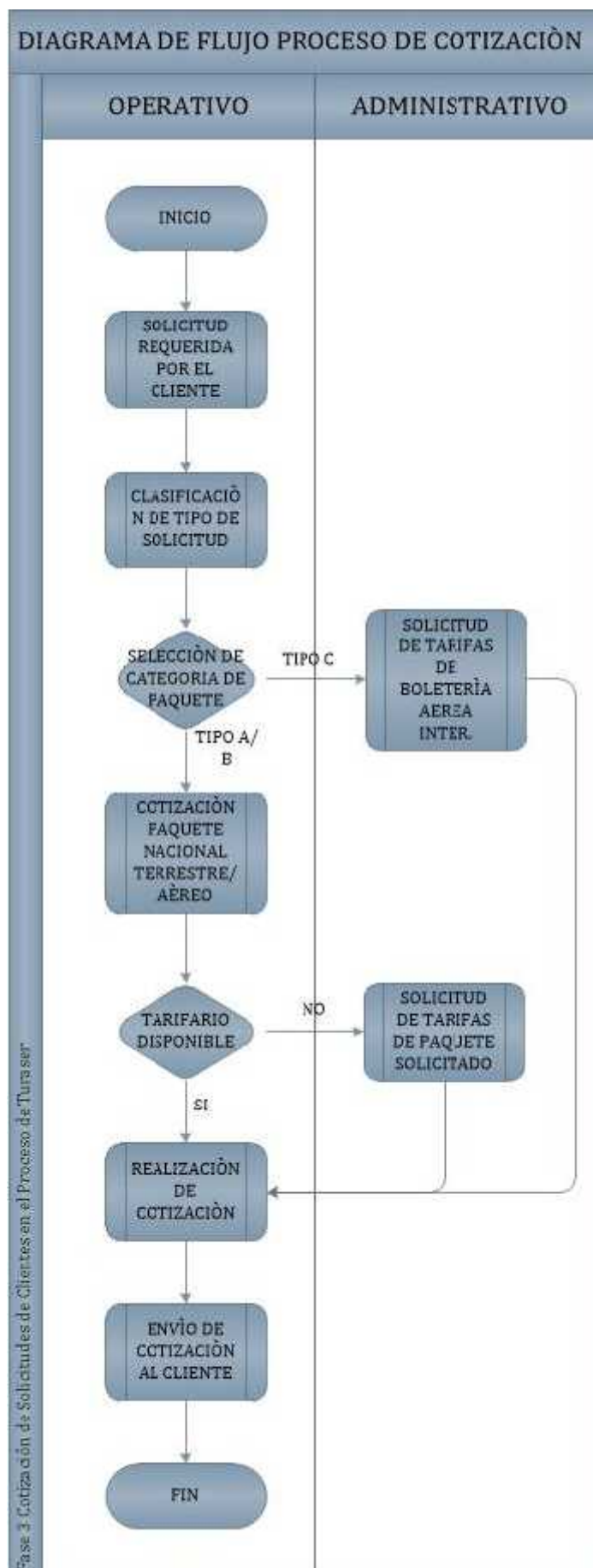
c. Gerente de Ventas, es responsables de:

7. Consolidar la Base de Clientes.
8. Actualizar en conjunto a Ejecutivo de Ventas información de clientes al finalizar visita.
9. Hacer una distribución lógica de la cartera de clientes entre los Ejecutivos de Venta a nivel nacional.
10. Dar seguimiento a mediante la hoja de control de concertación de citas.
11. Balancear en el proceso las cargas de distribución de clientes según sea la capacidad de atención de los Ejecutivos de Ventas.
12. Realizar mensualmente reporte ejecutivo con la efectividad de las citas realizadas.

d. Ejecutivo de Ventas, es responsable de:

5. Realizar cita en conjunto con el cliente.
6. Etiquetar/agrupar con número de orden de Cita, nombre de cliente y nombre de la empresa que se visitará.
7. Remarcar en la hoja de control el estatus de la cita.
8. Generar reporte de estatus de resultados de citas realizadas.

7. DISEÑO DEL PROCESO



8. PROCEDIMIENTO

- 8.1 El cliente realiza la solicitud del servicio que necesita que se le brinde. El ejecutivo de ventas debe consultar al cliente lo siguiente: número de personas que viajarán, fechas estimadas del viaje, si viajarán niños, en caso que la respuesta sea positiva, preguntar la edad de los niños, destino del viaje.
- 8.2 El ejecutivo de ventas clasifica el tipo de solicitud en: Boletería aérea internacional o paquete nacional aéreo o terrestre.
- 8.3 El ejecutivo selecciona la categoría del paquete según la solicitud del cliente. Una vez seleccionada la categoría se procede a verificar si se tiene la información necesaria para brindar la cotización al cliente. En el caso de la boletería aérea, se solicita la cotización a la persona encargada.
- 8.4 En caso que paquete sea nacional aéreo o terrestre, el ejecutivo de ventas verifica si tienen las tarifas actualizadas.
- 8.5 En caso de no tener las tarifas necesarias para brindar la información al cliente se solicitan las tarifas a los proveedores involucrados. En este punto, es importante que el ejecutivo de ventas tenga a su disposición su tarifario personal y todas las herramientas y recursos que faciliten el acceso a la información.
- 8.6 Una vez se tenga toda la información necesaria se procede a elaborar la cotización. El tiempo de respuesta de la cotización debe ser con prontitud, así mismo, el ejecutivo de ventas debe asegurarse de tener los datos personales del cliente como ser: correo electrónico y números telefónicos.
- 8.7 Se envía la cotización al cliente. El ejecutivo de ventas debe asegurarse que el cliente haya recibido la información enviada, así como, solicitar al cliente una retroalimentación sobre la cotización con el fin de responder preguntas que puedan surgirle al comprador y si es posible concretar la venta.

9. CONTROLES

Para hacer efectiva la elaboración de cotizaciones:

- a. Dar seguimiento efectivo al registro de las cotizaciones enviadas.

- b. Dar cumplimiento eficiente a las políticas de descuentos establecidas por la administración.
- c. Verificar que la cotización cumpla con todos los requerimientos solicitados por el cliente.
- d. Verificar que la cotización este bajo los parámetros de precios establecidos en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2010). Estrategia de Honduras 2010. Retrieved from <http://www.bcie.org/uploaded/content/category/1300089048.pdf>
- Instituto Hondureño de Turismo. (2007, July). Boletín estadístico: La importancia del Turismo en la economía nacional 2002-2006.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (Segunda). McGraw Hill.
- Cantú Delgado, H. (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (Tercera). McGraw Hill.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (n.d.). El sistema de producción y operaciones. Retrieved from http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Castro, M. (2009). Diagnóstico y propuesta para el mejoramiento de los procesos de logística y aduana en la región de Centroamérica y Panamá. Retrieved from <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2010/04831.pdf>
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros* (Duodécima). McGraw Hill.
- Foster, D. L. (1994). *Introducción a los viajes y al turismo*. McGraw Hill.
- Imposti, F. (2013). Hablemos Claro Financiera. *El Futuro de Las Agencias de Viaje En Los Próximos 25 Años*, (207).
- Jabaloyes Vivas, J., Carot Sierra, J. M., & Carrión García, A. (2010). *Introducción a la gestión de la calidad*. UPV.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor*. Pearson.
- Las normas ISO 9000. (n.d.). Retrieved from http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/MaterialCompleto-ISO9000%20A.pdf
- Macías García, M., Alvarez Delgado, J., Rojas Fernández, C., Grosso Dolarea, S., Martínez Sancho, M., Sánchez García, M., & Barcala Lechugo, E. (2007). Gestión de procesos en la UCA: Guía para identificación y análisis de procesos. Retrieved from http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos
- Manual Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores de calidad. (2002). Retrieved from

- http://www.redeuroparc.org/sistema_calidad_turistica/ManualGuiaIndicadoresdeCalidad.pdf
- Ministerio de fomento. (n.d.). La gestión por procesos. Retrieved from <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Molina, S., & Rodríguez, S. (n.d.). *Planificación integral del turismo: Un enfoque para latinoamérica*. 1997: Trillas Turismo.
- Monterroso, E. (s.f). El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. Retrieved from <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>
- Muñoz Negrón, D. F. (2009). *Administración de operaciones: Enfoque de administración de procesos en negocios*. Cengage Learning.
- Organización Mundial del Turismo. (2011). Panorama OMT del turismo internacional. Retrieved from http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf
- Paredes Machado, V. (2014). Guía del diseño del marco de compromiso EAC.
- Porter, M. (2014). Procesos de creación de valor.
- Programa Gadex. (n.d.). El mapa de procesos y análisis de procesos claves.
- Pulgarín Molina, S. A., & Rivera R., H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Criterio Libre.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima).
- Ruiz, A., & Rojas, F. (n.d.). Herramientas de calidad. Retrieved from <http://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>
- Ruiz de Velasco, J. G. (2013). La cadena de valor. Retrieved from <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo* (Primera). Madrid, España.
- Secretaría de Turismo. (2007). *Manual Básico Guías de Turismo Nacional: Módulo N° 1 Cultura Turística* (Primera). Tegucigalpa.
- Senlle, A. (1999). *Cómo evaluar su calidad: Herramientas de última generación para la autoevaluación de las organizaciones*. Gestión 2000.
- Tecnológico de Monterrey. (n.d.). Introducción a la computación: Algoritmos. Retrieved from <http://campus.cva.itesm.mx/nazira/Tc1001/Diagramas%20de%20flujo.pdf>
- Universidad Politécnica de Valencia. (2011). Manual de gestión de procesos. Retrieved from http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf

- Valenzuela Gomez, A., Majano, A. M., Jager, U., & Kilian, B. (2013). La politica de turismo sostenible en Costa Rica como fuente de innovacion para servicios de hospitalidad, innovacion y productividad en el sector servicios. Retrieved from http://www.cinve.org.uy/wp-content/uploads/2013/10/DT-N%C2%B0-2013_SS-IP_10-Costa-Rica.pdf
- Vegas Santana, A. (n.d.). Propuesta para el diseño del sistema logístico en empresas cubanas. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/propuesta-para-el-diseno-del-sistema-logistico-en-empresas-cubanas/>
- Zuñiga Saenz, R. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. *Revista Latinoamericana de Administración*, 34.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Colaboradores de Turaser



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

Entrevista para Colaboradores TURASER

Cargo del entrevistado:

Fecha de ingreso a Turaser:

1. ¿Qué Plan Estratégico se les ha comunicado por parte de la Gerencia para el desarrollo de Crecimiento de la Empresa?
 - a) Conoce la misión y visión de la empresa ¿Cuál es su opinión al respecto
 - b) Conoce los valores de la empresa ¿Cómo aplica los valores en la ejecución de sus labores?
 - c) Tiene usted objetivos y metas individuales ¿Estas metas fueron establecidas por su jefe inmediato o son propias?
2. Según su opinión. ¿La respuesta a la demanda de información solicitada a la Gerencia en temas de autorización de Gestiones se recibe con prontitud y en Plazo para tomar decisiones?
3. ¿Cuántas ventas ha perdido debido al retraso de las cotizaciones al no tener las tarifas correspondientes?
4. ¿Cuántas ventas ha perdido por no tener el empoderamiento de negociar con el cliente?
5. ¿Conoce las políticas de la empresa? ¿Qué políticas conoce?
6. ¿Cuánto tiempo considera usted que debe transcurrir entre la solicitud del cliente y la visita al mismo para que la cotización sea aceptada?
7. ¿Considera que el Cliente recibe la información que necesita sobre los paquetes corporativos?

8. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la cantidad de quejas que se reciben? ¿Qué Mecanismos de resolución de las quejas se realizan en Turaser? ¿Cuál es el tiempo de respuesta para atender una queja?
9. ¿Cómo considera la tabla de Pago de Comisiones? Considera que este proceso debe de utilizar otras medidas de pago? ¿Incrementaría su motivación en la venta de paquetes con este cambio?

<p>“Respecto a la Tabla de Pago de Comisiones”</p> <p>¿Ha recibido información de Retroalimentación sobre su pago de Comisiones? Si: ___ No: ___</p> <p>¿Le ha llegado a tiempo para poder hacer ajustes en su proceso de venta? Si: ___ No: ___</p> <p>¿La información ha sido clara? Si: ___ No: ___</p>				
<p>“Indíquenos su nivel de satisfacción general, con la información recibida sobre el pago de comisiones”:</p>				
Muy Insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Aceptable	Satisfecho/a	Muy Satisfecho/a
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Qué proceso dentro de la empresa considera que debe de ser mejorado, que proceso debe de ser eliminado y que nuevo proceso debería de ser incorporado?
11. ¿Quién maneja la programación de mantenimiento de cada unidad de Transporte? ¿Qué documentación requiera turaser para poder optar a laborar con ellos? ¿Hay restricciones en cuanto a las unidades de transporte?
12. ¿Qué debe tener en cuenta sobre el viaje de traslado desde/hacia el punto de llegada con los pasajeros?
 - a. Tiempo de Viaje:
 - b. Traslado de Adultos y Niños:
13. ¿Quiénes participan en la planificación de la Carga de Trabajo según las órdenes de Trabajo emitidas por Contabilidad?
14. ¿Cómo se determina los costos directos por el uso de transporte? ¿Qué variables toman en consideración cuando son propios o son contrataciones externas?
15. ¿Qué debilidades tiene el proceso actual de Turaser en cuanto a transporte?

Anexo 2. Entrevista a Clientes de Turaser



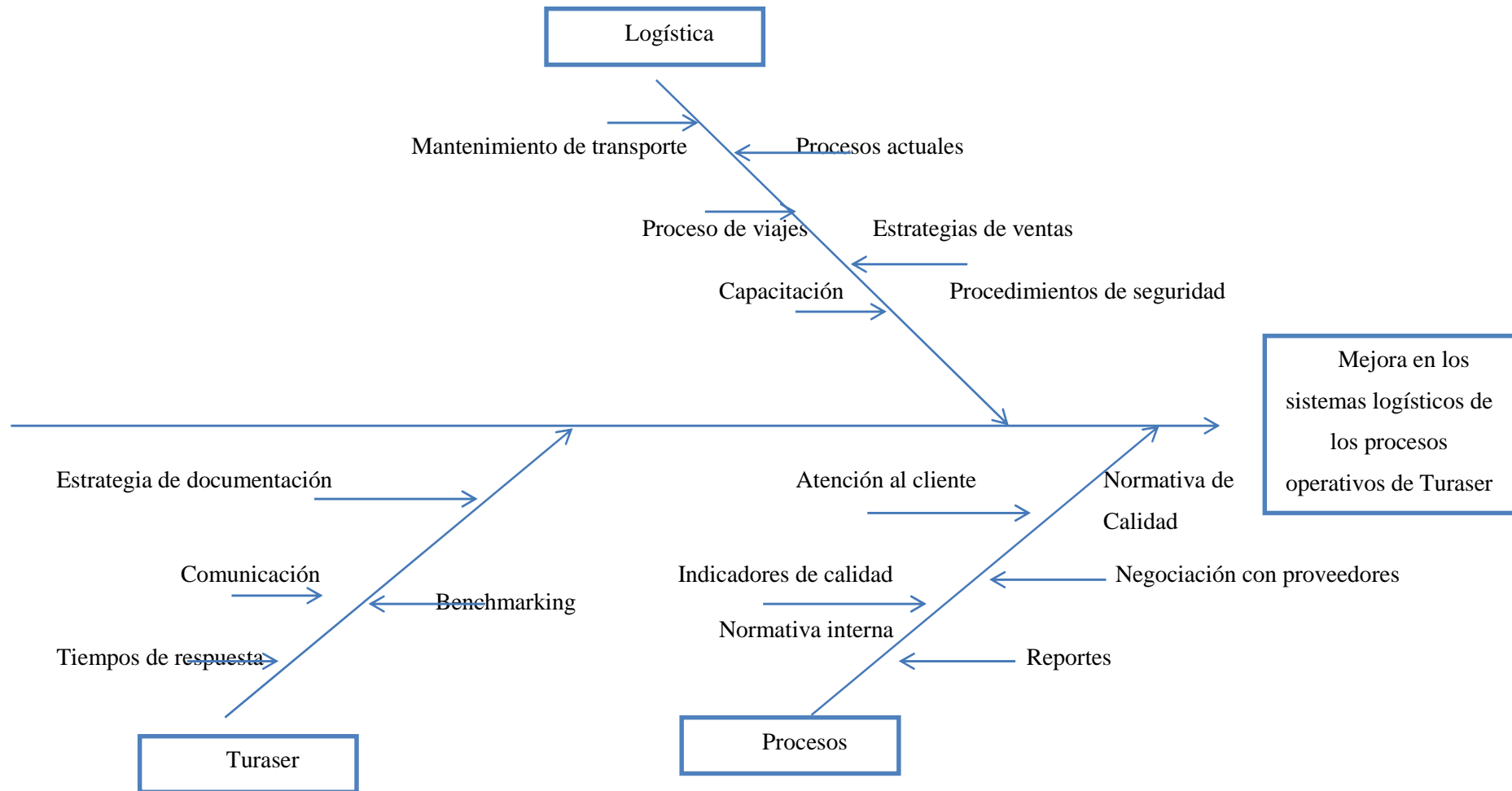
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes hacia los servicios ofrecidos por la empresa Turaser.

1. ¿El personal de Turaser se muestra dispuesto a cumplir con mis solicitudes?
2. ¿El trato del personal es considerado y amable?
3. ¿El personal es calificado para las tareas que tiene que realizar?
4. ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?
5. ¿Cuándo acude al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas?
6. ¿El servicio le da respuesta rápida a sus necesidades y problemas?
7. ¿El servicio ha solucionado satisfactoriamente sus demandas en ocasiones pasadas?
8. ¿Ha observado mejoras en el funcionamiento general del servicio en mis distintas visitas al mismo?
9. ¿Ha rechazado paquetes que he aceptado previamente por inconformidad con el precio?

Anexo 3 Diagrama Causa-Efecto



Anexo 4. Formato de control de citas

TABLERO DE CONTROL DE CITAS								
Ciudad	Ejecutivo de Ventas TGU						Ejecutivo de Ventas LCE	
Hora de Cita	Ejecutivo de Ventas 1	Ejecutivo de Ventas 2	Ejecutivo de Ventas 3	Ejecutivo de Ventas 4	Ejecutivo de Ventas 5	Ejecutivo de Ventas 6	Ejecutivo de Ventas 7	Ejecutivo de Ventas 8
08:00								
08:30								
09:00								
09:30								
10:00								
10:30								
11:00								
11:30								
12:00								
12:30								
13:00								
13:30								
14:00								
14:30								
15:00								
15:30								
16:00								
16:30								
17:00								

En el caso de:
 Citación Telefónica
 Reorganización de Cita

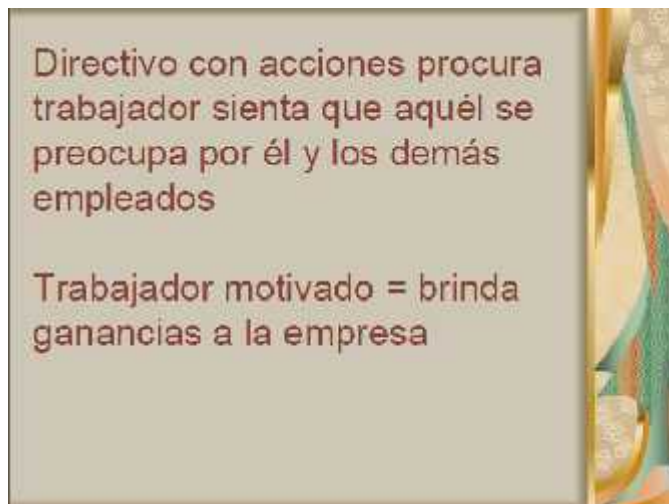


TABLERO DE CONTROL DE RESULTADO DE CITAS								
Ciudad	Ejecutivo de Ventas TGU				Ejecutivo de Ventas TGU		Ejecutivo de Ventas LCE	
Hora de Cita	Ejecutivo de Ventas 1	Ejecutivo de Ventas 2	Ejecutivo de Ventas 3	Ejecutivo de Ventas 4	Ejecutivo de Ventas 5	Ejecutivo de Ventas 6	Ejecutivo de Ventas 7	Ejecutivo de Ventas 8
08:00								
08:30								
09:00								
09:30								
10:00								
10:30								
11:00								
11:30								
12:00								
12:30								
13:00								
13:30								
14:00								
14:30								
15:00								
15:30								
16:00								
16:30								
17:00								

Confirmación de Pago
 Venta de Paquete
 Cita Entera



Anexo 5 Capacitación Inteligencia Emocional



FORMULA

■ Desempeño = habilidad X Motivación

(esfuerzo)

■ DONDE:

Habilidad = aptitud X entrenamiento X
recursos

Motivación = deseo X compromiso

APTITUD: implica destrezas innatas que la persona aporta al trabajo

ENTRENAMIENTO: es el mejoramiento de nuestras aptitudes inherentes mediante la capacitación

¿Por qué individuos capaces, bien entrenados no se desempeñan bien?

- R./ No se les están dando los recursos técnicos, de personal y políticos adecuados
- **MOTIVACIÓN:** implica deseo y compromiso
- Deseo de hacer bien las cosas pero... desánimo
- Trabajan afanosamente pero sin inspiración.
Trabajo mecánico (compromiso) sin deseo

PRIMERA PREGUNTA DEL DIAGNÓSTICO: ¿El bajo rendimiento del empleado se debe a la falta de habilidad o a la falta de motivación?

■ Se deben examinar:

- Grado de dificultad de las actividades asignadas al empleado
- Capacidad del empleado
- Grado de entrega (alma, vida y corazón) del empleado para tener éxito
- Progresos medibles que ha obtenido el empleado

MEJORAMIENTO DE HABILIDADES INDIVIDUALES

■ Examinar varias probabilidades respecto rendimiento empleado:

- Selección errónea x puesto (no culpa empleado)
- Requerimientos técnicos trabajo pueden haber sido radicalmente mejorados
- Persona que se desempeña bien es promovida a posición para la cual no está preparada

5 HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LO ANTERIOR:

- REABASTECIMIENTO: Se necesita más personal, presupuesto y autoridad política para trabajo desempeñe mejor manera
- REENTRENAMIENTO: Entrenar con nuevas técnicas a empleados para que marchen ritmo de tiempos
- REAJUSTE: Nuevas tareas al empleado donde pueda ser más útil y gratificante su trabajo

5 HERRAMIENTAS...

- REASIGNACIÓN: Se coloca al empleado posición menor responsabilidad o que le exija menos conocimiento técnico o habilidades interpersonales
- LIBERACIÓN: Si no aplica una de las 4 anteriores, el empleado ya no encaja en la empresa. Despido

PROMOCION DE UN AMBIENTE DE TRABAJO MOTIVADOR

- La motivación es el motor que mueve los cuerpos más cansados y los espíritus más derrotados (G. Fiallos)
- Elemento diario
- Directivos nuevo milenio tienen que:
 - Tiempo para animar trabajadores
 - Fortalecer la motivación en ellos
 - Calzar los zapatos (el mundo) del empleado
 - Hacer que los empleados calcen los zapatos del directivo.

No es excluyente preocuparse acerca del estado de ánimo del empleado con la preocupación por la productividad de la compañía

Los programas eficaces buscan:
**Satisfacer expectativas del empleado
**Productividad o Desempeño

Recuerde: directivo es muchas veces un empleado contratado por el propietario de la empresa

FACETAS DEL DIRECTIVO

- Navega en dos aguas: dueño y empleados
- Es, entonces, un equilibrista
- **DIRECTIVO INDULGENTE:** Es aquél que enfatiza en la satisfacción del empleado y descuida su desempeño. Es amado
- **DIRECTIVO IMPOSITIVO:** enfatiza en el desempeño y descuida satisfacción del empleado. El fin justifica los medios. Es odiado. Fomenta: ausentismo, rotación, sabotaje y violencia

FACETAS DEL DIRECTIVO

- **DIRECTIVO IGNORANTE:** No enfatiza ni en la satisfacción ni en el desempeño. Negligente, no es líder. Empleados no reciben atención ni dirección. El la veleta. Es despreciado
- **DIRECTIVO INTEGRADOR:** apuesta igual por la satisfacción y el desempeño o productividad. Creativo que busca integrar fuerzas existentes. Trabaja para corto y largo plazo. Es admirado y respetado

ELEMENTOS DE UN PROGRAMA EFICAZ DE MOTIVACION

- El programa de motivación debe ser:
 - Integrador
 - Adecuado a circunstancias
 - Tomar en cuenta comunión entre rendimiento y satisfacción

PASO DE LAS DÉCADAS Programa de Motivación:

Motivación---Desempeño---Resultados
Finales---Satisfacción

BINOMIO MOTIVACION--- DESEMPEÑO

1. Definición de expectativas claras e inequívocas de desempeño
2. Eliminación de obstáculos para el desempeño

BINOMIO DESEMPEÑO--- RESULTADOS FINALES

1. Empleo de recompensas como factor motivante
 - Recompensa es:
 - Metálico, Prestaciones sociales extras, guarderías, Centros recreativos (membresías), Becas para hijos. Eliminar estacionamientos privados, eliminar uniformes
- Administración de Disciplina Saludable

BINOMIO RESULTADOS FINALES---SATISFACCION

- 1. Verificar si los incentivos ofrecidos satisfacen al trabajador
- 2. Dar a cada quien lo suyo
- 3. Recompensas entregadas en el momento oportuno
- 4. Establecimiento de Sistema de Retroalimentación acerca de Recompensas

CAPITULO VII

MANEJO DE CONFLICTOS

EL CONFLICTO

- Investigación de mercados gratuita y no requerida
- Empresa Valiosa: ejecutivos con experiencia y entrenamiento diferentes
- Muchas formas de pensar
- Ausencia de Desacuerdo no significa Liderazgo

EL CONFLICTO

- Motor que renueva y rediseña instituciones
- Oportunidad y no un Problema
- Conflicto provoca:
 - Creatividad
 - Innovación
 - Mejoramiento Personal

Confrontaciones mantenidas a niveles profesionales no dañan, más bien hacen progresar empresa

- FACTORES A CONSIDERAR AL DIRIMIR UN CONFLICTO:
 - Culturales
 - Entorno familiar
 - Cosmovisión propia

Los ejecutivos piensan que los conflictos son saludables pero en el fondo, los eluden (Abraham Maslow)

CLAVES PARA MANEJAR UN CONFLICTO

- | | |
|--|---|
| ■ Determinar claramente sus causas | ■ Abordar punto total del mismo |
| ■ Conocer diferentes formas de manejarlo | ■ Fomentar debate profesional |
| ■ Falta confianza en uno mismo en ambiente tenso | ■ Recordar metas comunes del equipo |
| ■ Entrenarse para manejar conflictos | ■ Introducir cápsulas de humor en discusión |
| ■ Alentar a los demás para discutir sin destruir habilidad trabajar juntos | ■ No perder control discusión |
| ■ Trabajar con más información | ■ No atacar injustificadamente ni ofender |

FOCO DEL CONFLICTO

- El foco puede estar en 2 ámbitos:
 - Personas
 - Asuntos en particular
- FUENTES DEL CONFLICTO:
 - Diferencias personales
 - Deficiencias de Información
 - Funciones Incompatibles
 - Estrés ambiental

FUENTES DE CONFLICTO

- A. DIFERENCIAS PERSONALES:
 - Percepciones
 - Expectativas
- DEFICIENCIAS DE INFORMACIÓN:
 - Información e Interpretación erróneas (ruido)
- FUNCIONES INCOMPATIBLES:
 - Metas
 - Responsabilidades
- ESTRÉS AMBIENTAL:
 - Presupuesto austero
 - Poco Personal
 - Incertidumbre laboral

SELECCIÓN DEL METODO APROPIADO DE MANEJO DE CONFLICTOS

- 1. RESPUESTA DE COACCION
- 2. RESPUESTA COMPLACIENTE
- 3. RESPUESTA EVASIVA
- 4. RESPUESTA COMPROMETIDA
- 5. RESPUESTA COLABORATIVA

RESPUESTA DE COACCION

- El Estado soy yo
- En base a la autoridad
- Refleja:
 - Intolerancia
 - Falta de confianza
 - Intimidación
- Engendra:
 - Hostilidad
 - Intolerancia
 - Heridas que no sanan

RESPUESTA COMPLACIENTE

- Que todos se salven menos yo
- Por complacer al mundo el directivo olvida su propia responsabilidad
- Genera:
 - Pérdidas a la empresa
 - Baja autoestima en el directivo

RESPUESTA EVASIVA

- Navego en medio de la tormenta sin hacer nada hasta que pase la tempestad
- No se propone solución para nadie
- Incapacidad manejar emociones propias y de otros
- Problema parece nunca resolverse
- Se causa frustración
- Se siente un vacío de liderazgo

RESPUESTA COMPROMETIDA

- Se busca dar a cada quien lo suyo con equidad
- Satisfacción parcial de un punto vista
- Capacidad de Negociación: obtengo y cedo
- Peligro utilizar continuamente esta respuesta: soluciona disputas y no problemas

RESPUESTA COLABORATIVA

- Se busca solucionar los problemas
- Abordaje sincera discrepancias
- Busca satisfacción plena y no culpables
- Estrategia ganar / ganar
- Nadie se aprovecha de nadie
- Solución Problemas y no disputas
- Se fomenta:
 - Rectitud
 - Igualdad
 - apertura

4 FASES SOLUCION DE PROBLEMAS EN COLABORACION

- A. IDENTIFICAR EL PROBLEMA
- B. GENERACIÓN DE LA SOLUCIÓN
- C. ESTRUCTURE EN COMUNIÓN UN PLAN DE ACCIÓN
- MANOS A LA OBRA Y SEGUIMIENTO

Anexo 6. Charla Servicio al cliente

Cómo mejorar la atención al cliente



Para equipos técnicos de soporte o servicio al cliente

Marketing II
Lecturas de negocios, actitud y eficiencia

Situación del mercado actual

Oferta de productos y servicios amplia.
Cliente informado

↓

Oferta de valor + Atención al cliente: herramientas diferenciadoras entre productos similares



Marketing II
Lecturas de negocios, actitud y eficiencia



Características del concepto de cliente

➤ Algunos aspectos esenciales que caracterizan a los clientes son:



Marketing II
Luis Roberto Espinoza, Víctor J. Cordero

¿Por qué se pierden los clientes?



Insatisfacción de clientes

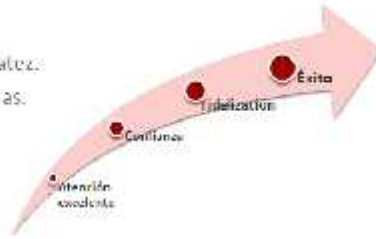
➤ Principales causas :

- Servicio brindado **poco profesional** (no fue correcto, incompetente).
- "He sido tratado como un objeto o **con mala educación**".
- La situación empeoró después del servicio.
- Incumplimiento de **plazos** previstos.
- El precio pagado fue mayor que el pactado.

Marketing II
Luis Roberto Espinoza, Víctor J. Cordero

Claves para una atención de calidad

- ✓ Escuchar.
- ✓ Empatía.
- ✓ Disponibilidad /inmediatez.
- ✓ Solucionar sus problemas.
- ✓ Respeto / amabilidad.
- ✓ Recordar al cliente.
- ✓ Estar bien informados.
- ❖ Enseñar
- ❖ Anticiparse a sus necesidades



MarketingTI
Generando negocios, calidad y confianza

Tipos de de clientes y claves para tratarlos

- **El cliente infeliz:** Amabilidad y comprensión. No absorber sus problemas, establecerle límites respetuosamente.
 - **El cliente quejoso:** Separar los quejos reales de los falsos, dejarlo hablar, luego abordar el problema verdadero y darle soluciones.
 - **El cliente impaciente:** Hacerle ver que hemos comprendido que tiene prisa y que ya estamos gestionando su caso. Ofrecer avances.
 - **El cliente amigable:** Ser amable y amigables, pero mantener la distancia. Seguirle su conversación pero intentar cerrirla cortésmente cuando la conversación se haya ido de tema.
- [Más ejemplos de clientes](#)

MarketingTI
Generando negocios, calidad y confianza

Imagen percibida

- Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, aparece identificada como si fuera la organización misma.



MarketingTI
Generando negocios, calidad y confianza

Lenguaje escrito vs oral



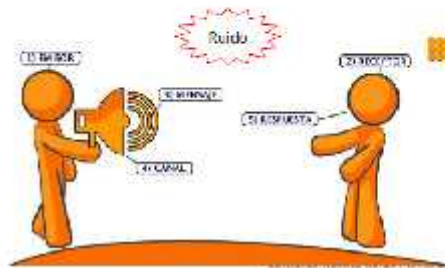
- No es lo mismo hablar que escribir.

Marketing TI
Investigación y Consultoría de Marketing

Comunicación

Palabras + gestos + pensamientos + percepciones + sentimientos

- Perspectivas diferentes.



Lenguaje oral vs escrito

Característica	Lenguaje oral	Lenguaje escrito
Instantaneidad	Ímpro (palabras, gestos, tono de voz, pausas, entonación, etc.)	Palabra (solo palabras escritas)
Interacción	Sí	No
Posibilidad de re explicación	Inmediata, sencilla, parte del diálogo.	Difícil, nada.
Canal de comunicación	Oído – audición – oídos	Víscus
Códigos	Sonidos – gestos	Letras
Importancia del mensaje para el receptor	Forma del mensaje (DÓNDE se escuchó).	Contenido del mensaje.
Memoria	No debe olvidar.	Memoria por escrito / lectura.
Proceso de aprendizaje	Año de vida	Galileo
Resultados del trabajo	Características, ventajas, problemas, planificación, conclusiones, etc.	Características, ventajas, problemas, información.

Marketing TI
Investigación y Consultoría de Marketing

Presentación oral

- Emocionalidad positiva.
- Actitud segura y tranquila.
- Gestos / tics.
- Manos abiertas sobre la mesa o entrelazadas / caídas a los lados del cuerpo.
- Humor (según la situación).
- Formato:
 - Introducción
 - Resumen del tema
 - Desarrollo de los puntos
 - Ejemplos
 - Conclusión / resumen.
- Clave: noirse de una reunión sin un compromiso.



www.pptmaker.com/ingles/comunicacion.html

Marketing TI
Generando negocio por Internet y conferencias

En un mail debe reflejarse



- Introducción (Quién + qué).
- Desarrollo (Cómo + por qué + detalles).
- Final (Invitar a trabajar juntos (resumen) + saludo).

Marketing TI
Generando negocio por Internet y conferencias

Consejos básicos de comunicación escrita

- ✓ Saludar primero.
- ✓ Planteo del tema (utilizar categorías).
 - ✓ Si es una crítica hacia ellos: Valorar lo positivo + aspectos negativos + propuesta para cambiar (pedir su opinión).
- ✓ Acciones y responsables (empresa y nombres).
- ✓ No dejar ninguna acción sin responsable
 - ✓ El "hay que hacer tal cosa" tiene que tener un responsable, o consultar al receptor quién lo hará.
- ✓ Ponerse a disposición.
- ✓ Saludo.
- ✓ Verificar ortografía.
- ✓ Verbos simples (~~haber hecho~~ - hacer)
- ✓ Oraciones cortas.

Marketing TI
Generando negocio por Internet y conferencias

Tips para la comunicación con el equipo

- Todos tienen perspectivas diferentes.
- Empatía: entender al otro desde su lugar.
- Información clara: qué, quién, cómo, porqué, pedir opinión.
- Establecer códigos: para críticas, evaluaciones, opiniones.
- Cuidar el canal según la finalidad: oral u escrito?
- Feedbacks que aporten alternativas.

Marketing II
Introducción a la gestión de marketing y ventas

Recuerden

- ✓ **Amabilidad** y respeto ante todo.
- ✓ **Escuchar** al cliente.
- ✓ Validar la información proporcionada por el cliente y que el mismo haya entendido.
- ✓ Respalda la información por escrito.
- ✓ Mantener **informado al cliente**.
- ✓ Hacer planteamientos claros.
- ✓ Responder en forma **rápida** y con la verdad.
- ✓ El lenguaje escrito y el oral tienen formas y fines diferentes.
- ✓ Feedback constructivo: positivo + negativo + positivo.
- ✓ Quién, qué, por qué, propuesta de acción.
- ✓ Ser abiertos y **ponerse a disposición**.

Marketing II
Introducción a la gestión de marketing y ventas

Excelencia

- ✓ **CALIDAD**: "Es dar al cliente lo que se prometió".
- ✓ **EXCELENCIA**: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".



Marketing II
Introducción a la gestión de marketing y ventas

Actividad


- Pensar en una situación en que:
 - Hubo un malentendido
 - O sienten que la comunicación falló
 - (Y) sienten que podrían haberlo hecho de forma diferente.
- Enviar la información con el caso:
 - Como sucedió
 - Cómo lo mejorarían para una próxima ocasión.
- Ximena.hernandez@unill.com

Marketing II
Generación ejecutiva, líderes y confiantes

*Muchas
Gracias*

Marketing II
Generación ejecutiva, líderes y confiantes

Anexo 7 Cotización de salón para charlas motivacionales



**Hotel + Finca
Los Glorios**

COTIZACION CORPORATIVA
Elaborada por: *Patricia Pineda*
www.hotelosglorios.com | mail: info@hotelosglorios.com
Tel (504) 2608-2598 / 2625-0978 / 9625-0176
Lago de Yojoa, Honduras, CA.

INFORMACION DEL CLIENTE

Empresa: Turaser	Fecha: 24 de Junio del 2015
Contacto: Diana Ortega	Check in: tentativa
Mail: diana@turaser.com	Check Out: tentativa
Telefonos: 9881 0584 2236 9003	Noches: 0

Cantidad	Descripcion		Precio Unitario	Total
ALIMENTACION				
tentativa				
32	Coffee break am	hora:	L. 50.00	L. 1,600.00
32	Almuerzo	hora:	L. 155.00	L. 4,960.00
32	Postre	hora:	L. 30.00	L. 960.00
32	Coffee break pm	hora:	L. 50.00	L. 1,600.00
32	Refrescos		L. 15.00	L. 480.00
El precio de alimentacion esta sujeta a cambios según la eleccion del menu				Total Alimentos L. 9,600.00
SALON DE CONFERENCIA				
1	Servicio de Salon de Conferencia	abajo detalle de hora	L. 1,200.00	L. 1,200.00
1	Estacion de agua y café	n. personas	L. 1,200.00	L. 1,200.00
1	Data Show	hora:	L. 800.00	L. 800.00
Salon:				
Estilo:				
Equipo:				
Horarios de Salon: De: A:				
tentativa				
Total Salon				L. 3,200.00

Para confirmar el evento debere efectuar un deposito del 50% del valor cotizado de la siguiente maners

banco:

Cuentas:

Sub Total	L. 12,800.00
10% Servicio	L. 960.00
15% Imp/Ventas	L. 1,920.00
4% Imp/Turistico	
18% Bebidas Alcoholicas	
TOTAL	L. 15,680.00

* HORARIO DE ATENCION DE OPCION DE VENTAS: DE LUNES A SABADO DE 8:00 AM - 5:00 PM.

* EL SALON DE CONFERENCIA TIENE UN COSTO ADICIONAL SI ES USADO DESPUES DE LAS 9:00 PM.

* SI DESHA REALIZAR CAMBIOS DEBERA HACERLO CON 48 HORAS DE ANTIOPACION, DE LO CONTRARIO DEBERA PAGAR UN PORCENTAJE DE LA COTIZACION.

* NO SE PERMITE EL INGRESO DE BEBIDAS Y COMIDA AL MENOS QUE SE INCLUYA DISCORDIE.

* LOS GRUPOS QUE NO TENGAN GARANTIA ECONOMICA NO SERAN ATENDIDOS AUNQUE EL CLIENTE NOS DE TODA LA INFORMACION REQUERIDA PARA ELLO.

* ESTA COTIZACION DEBERA SER ENVIADA POR MAIL, SELLADA Y FIRMADA EN DE ACEPTACION.