



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

---

Carrera de Ingeniería Empresarial

“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO Y  
SU INFLUENCIA SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN  
LA EMPRESA TURISMO CAROLINA TRAVEL S.A.C.”

Tesis para optar el título profesional de:

**INGENIERA EMPRESARIAL**

Autor:

Del Aguila Saavedra Wendy Carolina  
Sánchez Zamora Claudia Milagritos

Asesor:

Ing. Quiñones Martínez Paúl Alexander

Trujillo - Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Ing. Quiñones Martínez Paúl Alexander, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Del Aguila Saavedra Wendy Carolina
- Sánchez Zamora Claudia Milagritos

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO Y SU INFLUENCIA SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TURISMO CAROLINA TRAVEL S.A.C.” para aspirar al título profesional de: INGENIERA EMPRESARIAL por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Ing. Quiñones Martínez Paúl Alexander  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Del Aguila Saavedra Wendy Carolina y Sánchez Zamora Claudia Milagritos, para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO Y SU INFLUENCIA SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TURISMO CAROLINA TRAVEL S.A.C.”

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Ing. Betty Lizby Suárez Torres  
Jurado  
Presidente

---

Ing. Juan Miguel Deza Castillo  
Jurado

---

Ing. Edward Alberto Vega Gavidia  
Jurado

## DEDICATORIA

A:

*Mi madre Gina Saavedra, por enseñarme a ser fuerte, creer en mí y porque siempre estuvo a mi lado. Mamá, fuiste, eres y serás mi fuente de inspiración, mi ejemplo a seguir y la persona a quién voy a admirar y atesorar más en la vida, todo esto te lo debo a ti.*

*Mi padre Tedy Del Aguila, por enseñarme desde muy pequeña a ser una persona con valores y a entender que todo en la vida se debe ganar con esfuerzo y dedicación. Papá, a pesar de la distancia, siempre tuve un amigo con quién conversar y dispuesto a apoyarme, muchísimas gracias.*

*Mi hermano Cesar Del Aguila, por estar conmigo y apoyarme siempre, te quiero mucho.*

*Mis mejores amigas, porque son la familia que escogí tener y porque me han regalado las mejores aventuras de la vida. Tienen mi apoyo incondicional, así como ustedes me demostraron el suyo.*

*Todos aquellos familiares y amigos que recordé al momento de escribir esto.*

**¡GRACIAS INFINITAS!**

**Wendy Carolina Del Águila Saavedra**

## DEDICATORIA

*Agradecer a Dios por ser el principio, ya que todas las cosas son hechas por Él y sin Él nada de lo que ha sido hecho, fue hecho. Por darme la sabiduría y capacidad necesaria para afrontar todas las situaciones que debí atravesar durante mi carrera.*

*A mi madre, Marilú Zamora, por darme su apoyo incondicional en cada decisión de mi vida, por ser la mujer que me inspira y a quien siempre he admirado por su tenacidad y dulzura.*

*A mi padre, Roger Sánchez, por estar al pendiente de todas mis necesidades y velar sin importar nada por mi bienestar.*

*A Uds. Dos, mis mejores amigos, les debo mi vida entera.*

*A mi padrino, Hercules Acuña, por cuidarme y estar junto a mí en el momento más difícil de mi vida. A mi tía, Cecilia Arboleda, por ser mi amiga, y mantener la confianza en mi determinación.*

*A mi familia y amigos, por haber sido un soporte permanente y por recordarme siempre, creer en mí y en la importancia de mis sueños.*

**¡GRACIAS DE CORAZÓN A TODOS!**

**Claudia Milagritos Sánchez Zamora**

## AGRADECIMIENTO

*Agradecemos a Dios por permitirnos llegar a donde hemos llegado, he ir logrando todas las metas propuestas.*

*A nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional.*

*A nuestra alma mater, nuestro colegio, “San Vicente de Paúl” ya que nos formó con virtudes y valores necesarios para afrontar los nuevos retos académicos*

*Agradecer de manera especial al Ing. Paúl Quiñones, por su comprensión, paciencia y vocación, por brindarnos su apoyo y conocimientos para la realización de este trabajo.*

*A la Universidad Privada del Norte, por ser testigo de nuestros trabajos a lo largo nuestra vida universitaria y facilitarnos los instrumentos para su realización.*

*Wendy y Claudia*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CONTENIDO

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS .....	ii
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1. Realidad problemática.....	15
1.2. Formulación del problema.....	17
1.3. Justificación .....	17
1.4. Limitaciones.....	18
1.5. Objetivos.....	18
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	18
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1. Antecedentes .....	19
2.2. Bases teóricas .....	22
2.2.1. <i>Reingeniería</i> .....	22
2.2.2. <i>Atención al cliente</i> .....	25
2.3. Hipótesis.....	28
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>29</b>
3.1. Operacionalización de variables.....	29
3.2. Diseño de investigación.....	30
3.3. Unidad de estudio .....	30
3.4. Población.....	30
3.5. Muestra (muestreo o selección).....	30
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	31
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	32
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>

4.1.	Plan estratégico .....	33
4.1.1.	<i>Marco Institucional</i> .....	33
4.1.2.	<i>Diagnóstico de la Agencia</i> .....	36
4.1.3.	<i>Esquematización de los procesos</i> .....	56
4.1.4.	<i>Análisis FODA</i> .....	61
4.1.5.	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	62
4.1.6.	<i>Fundamentos estratégicos</i> .....	67
4.1.7.	<i>Ejes y Mapa estratégicos</i> .....	68
4.1.8.	<i>Mapa de procesos</i> .....	69
4.2.	Rediseño - Diagnóstico actual de los procesos.....	70
4.2.1.	<i>Proceso de atención al cliente</i> .....	71
4.2.2.	<i>Proceso de venta</i> .....	74
4.2.3.	<i>Proceso de compra</i> .....	77
4.2.4.	<i>Proceso de facturación</i> .....	80
4.2.5.	<i>Proceso pago operadores</i> .....	83
4.2.6.	<i>Proceso de post venta</i> .....	86
4.3.	Resultados pre test .....	89
4.3.1.	<i>Encuesta</i> .....	89
4.3.2.	<i>Entrevistas</i> .....	99
4.3.3.	<i>Validación de encuestas</i> .....	100
4.4.	Propuesta de mejora.....	102
4.4.1.	<i>Proceso de atención al cliente</i> .....	102
4.4.2.	<i>Proceso de venta</i> .....	106
4.4.3.	<i>Proceso de compra</i> .....	110
4.4.4.	<i>Proceso de facturación</i> .....	114
4.4.5.	<i>Proceso de pago operadores</i> .....	118
4.4.6.	<i>Proceso de post venta</i> .....	122
4.5.	Ejecución - Resultados post test.....	126
4.6.	Comprobación de la Hipótesis con el uso de indicadores de medición.....	126
4.6.1.	<i>Proceso de Atención al Cliente</i> .....	126
4.6.2.	<i>Proceso de Venta</i> .....	126
4.6.3.	<i>Proceso de Compra</i> .....	127
4.6.4.	<i>Proceso de Facturación</i> .....	127
4.6.5.	<i>Proceso de Pago a operadores</i> .....	128
4.6.6.	<i>Proceso de Post venta</i> .....	128
4.6.7.	<i>Análisis comparativo de costos</i> .....	129
4.6.8.	<i>Encuestas</i> .....	130
4.7.	Análisis económico .....	139
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN .....</b>		<b>141</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>143</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>144</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>146</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	29
Tabla 2. Técnicas de recolección de datos .....	31
Tabla 3. Matriz PESTEL.....	36
Tabla 4. Factores relacionados al Análisis PESTEL.....	41
Tabla 5. Principales Proveedores .....	43
Tabla 6. Amenaza de posibles servicios sustitutos .....	47
Tabla 7. Principales Competidores .....	48
Tabla 8. Factores relacionados a las 5 Fuerzas de Porter .....	49
Tabla 9. Analisis de Factores de Interés externo .....	50
Tabla 10. AMOFHIT .....	52
Tabla 11. Factores relacionados al análisis AMOFHIT.....	53
Tabla 12. Servicios de la Empresa .....	59
Tabla 13. Objetivo estratégico número 1 .....	62
Tabla 14. Objetivo estratégico número 2 .....	63
Tabla 15. Objetivo estratégico número 3 .....	63
Tabla 16. Objetivo estratégico número 4 .....	64
Tabla 17. Objetivo estratégico número 5 .....	64
Tabla 18. Objetivo estratégico número 6 .....	65
Tabla 19. Objetivo estratégico número 7 .....	66
Tabla 20. Objetivo estratégico número 8 .....	66
Tabla 21. Costo del proceso de atención al cliente .....	72
Tabla 22. Medición del proceso de atención al cliente .....	73
Tabla 23. Costo del proceso de venta .....	75
Tabla 24. Medición del proceso de venta.....	76
Tabla 25. Costo del proceso de compra .....	78
Tabla 26. Medición del proceso de compra .....	79
Tabla 27. Costo del proceso de facturación.....	81
Tabla 28. Medición del proceso de facturación .....	82
Tabla 29. Costo del proceso de pago a operadores.....	84
Tabla 30. Medición del proceso de pago a operadores.....	85
Tabla 31. Costo del proceso de post venta.....	87
Tabla 32. Medición del proceso de post-venta.....	88
Tabla 33. Matriz de correlación .....	100
Tabla 34. Estadísticas totales y de elementos .....	100
Tabla 35. Estadísticas de elementos omitidas .....	101
Tabla 36. Costo del proceso de atención al cliente mejorado.....	105
Tabla 37. Medición del proceso de atención al cliente .....	105
Tabla 38. Costo del proceso de venta mejorado .....	109
Tabla 39. Medición del proceso de venta.....	109
Tabla 40. Costo del proceso de compra mejorado.....	113
Tabla 41. Medición del proceso de compra mejorado .....	113
Tabla 42. Costo del proceso de facturación mejorado .....	117
Tabla 43. Medición del proceso de facturación .....	117
Tabla 44. Costo del proceso de pago operadores mejorado .....	121
Tabla 45. Medición del proceso de pago operadores.....	121
Tabla 46. Costo del proceso de post venta mejorado .....	125
Tabla 47. Medición del proceso de post venta .....	125
Tabla 48. Análisis pre - post test de Atención al Cliente.....	126
Tabla 49. Análisis pre - post test de Venta.....	126

Tabla 50. Análisis pre - post test de Compra .....	127
Tabla 51. Análisis pre - post test de Facturación.....	127
Tabla 52. Análisis pre - post test de Pago a Operadores .....	128
Tabla 53. Análisis pre - post test de Post venta .....	128
Tabla 54. Análisis comparativo de los costos.....	129
Tabla 55. Matriz de consistencia .....	149

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la reingeniería .....	23
Figura 2. Mapa.....	33
Figura 3. Ficha RUC .....	34
Figura 4. Producto Bruto interno trimestral .....	37
Figura 5. Producto Bruto Interno Turístico .....	37
Figura 6. Segmentación de viajeros .....	38
Figura 7. Medios recomendados para impulsar ventas .....	39
Figura 8. 5 Fuerzas de Porter.....	42
Figura 9. Pirámide de clientes .....	44
Figura 10. Departamentos visitados por extranjeros .....	45
Figura 11. Análisis del Impacto de los Factores de Interés Externos.....	51
Figura 12. Esquematización de los procesos.....	56
Figura 13. Cadena de Valor .....	58
Figura 14. Análisis del Impacto de los Factores de Interés Interno .....	60
Figura 15. FODA.....	62
Figura 16. Mapa estratégico.....	68
Figura 17. Mapa de procesos.....	69
Figura 18. Proceso de atención al cliente .....	71
Figura 19. Proceso de venta .....	74
Figura 20. Proceso de compra .....	77
Figura 21. Proceso de facturación.....	80
Figura 22. Proceso de pago operadores.....	83
Figura 23. Proceso de post venta.....	86
Figura 24. Resultado de la población según género .....	89
Figura 25. Gráfico de género.....	89
Figura 26. Interés a la hora de elegir viaje .....	90
Figura 27. Gráfico de interés a la hora de elegir viaje .....	90
Figura 28. Razón de elección.....	91
Figura 29. Gráfico de razón de elección .....	92
Figura 30. Evaluación equipo de ventas .....	93
Figura 31. Grado de satisfacción según nivel y calidad de servicio .....	95
Figura 32. Gráfico de grado de satisfacción según nivel y calidad de servicio.....	96
Figura 33. Grado de satisfacción con la empresa .....	97
Figura 34. Gráfico de grado de satisfacción con la empresa .....	97
Figura 35. Probabilidad de recomendación.....	98
Figura 36. Gráfico de probabilidad de recomendación .....	98
Figura 37. Ficha del proceso de atención al cliente .....	102
Figura 38. Diagrama del proceso de atención al cliente.....	104
Figura 39. Ficha del proceso de venta.....	106
Figura 40. Diagrama del proceso de venta .....	108
Figura 41. Ficha del proceso de compra.....	110
Figura 42. Diagrama del proceso de compra .....	112
Figura 43. Ficha del proceso de facturación .....	114
Figura 44. Diagrama del proceso de facturación.....	116
Figura 45. Ficha del proceso de pago operadores .....	118
Figura 46. Diagrama pago a operadores .....	120
Figura 47. Ficha del proceso de post venta .....	122
Figura 48. Diagrama del proceso de post venta.....	124
Figura 49. Resultado de la población según género .....	130

Figura 50. Gráfico de género.....	130
Figura 51. Interés a la hora de elegir viaje.....	131
Figura 52. Gráfico de interés a la hora de elegir viaje.....	131
Figura 53. Razón de elección.....	132
Figura 54. Gráfico de razón de elección.....	133
Figura 55. Evaluación equipo de ventas.....	134
Figura 56. Grado de satisfacción.....	136
Figura 57. Gráfico de grado de satisfacción.....	136
Figura 58. Grado de satisfacción.....	137
Figura 59. Gráfico de grado de satisfacción.....	137
Figura 60. Probabilidad de recomendación.....	138
Figura 61. Gráfico de probabilidad de recomendación.....	138
Figura 62. Comparativa de costos por procesos.....	139
Figura 63. Ahorro diario, mensual y anual.....	139
Figura 64. Escenario optimista.....	140
Figura 65. Escenario conservador.....	140
Figura 66. Escenario pesimista.....	140
Figura 67. Evidencia de entrevista.....	156
Figura 68. Evidencia de entrevista.....	157
Figura 69. Evidencia de entrevista.....	157

## RESUMEN

El presente estudio “Reingeniería de los Procesos del Negocio y su influencia sobre la Atención al Cliente en la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.”, tiene como objetivo demostrar que la reingeniería de los procesos de negocio influye en la atención al cliente. La investigación se realizó en la ciudad de Trujillo - Perú, donde se ubica la empresa. Se contó con la participación de los clientes y miembros de la empresa, quienes, junto a las técnicas utilizadas como la encuesta de satisfacción, entrevistas, guías de observación y análisis documental, se obtuvo un diagnóstico de la situación actual, así como también se planteó la propuesta de reingeniería de los procesos de negocio. Dentro del trabajo de investigación se han propuesto cambios en el proceso de atención al cliente, proceso de venta, proceso de compra, proceso de facturación, proceso de pago a operadores y proceso de post venta, con la finalidad de crear procesos más eficientes. Como resultado, se llega a la conclusión que para potenciar la satisfacción del cliente se debe mejorar la atención que ofrece la empresa y eso se logra haciendo que los procesos sean más rápidos, de manera que junto a sus indicadores se mida y se vea su progreso.

**Palabras claves:** Reingeniería, procesos, atención al cliente, satisfacción, eficiencia, calidad

## ABSTRACT

The present study “Reengineering of business processes and its influence on the service to the company Turismo Carolina Travel S.A.C.”, aims to demonstrate that the reengineering of business processes influences customer service. The research was carried out in the city of Trujillo - Peru, where the company is located. Customers and members of the company were involved, along with the techniques used as satisfaction survey, interviews, observation guides and documentary analysis, it was possible to have a diagnosis of the current situation of the company, As well as propose the proposal reengineering the business processes. Within the proposal have been planted changes in the process of customer service, sales process, purchase process, billing process, payment process to operators and post sales process, in order to create the most efficient processes. As a result, it is concluded that in order to enhance customer satisfaction, the service offered by the company must be improved and what is achieved by making the processes faster, so that along with the indicators are measured and see their progress.

**Keywords:** Reengineering, process, customer service, satisfaction, efficiency, quality

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Baca (2015) en su artículo “Problemática de las agencias de viaje”, menciona que estudios de la Organización Mundial de Turismo muestran que la llegada de turistas internacionales en el mundo creció un 4,3% en el 2014 hasta alcanzar a los 1,133 millones; mientras que el turismo internacional en el 2014 generó 1,5 billones de dólares americanos en ingresos por exportación; sin embargo los altos costos de petróleo, el cambio climático, la globalización, nuevas formas de comercialización, terrorismo internacional e incluso las enfermedades del siglo XXI, han afectado la rentabilidad de la actividad del turismo, por ejemplo, desde los atentados a las Torres Gemelas en EE.UU. y algunos otros sucesos, las aerolíneas añadieron cargos extras por concepto de seguridad en los aviones, que aunado a que la documentación en aeropuertos es más lenta por las revisiones antiterroristas y de higiene, se ha generado un incremento en los gastos de operación. De esta manera, las agencias de viaje minoristas a nivel internacional se ven afectadas directamente debido a las bajas comisiones que reciben, el problema se ha acentuado, y la estrategia que han utilizado las agencias de viaje ha sido disminuir los costos y competir entre sí mismas con el precio, sin buscar otras alternativas, centrándose en tener que reducir costos directos y no buscar alternativas de solución dentro la empresa.

El diario la Gestión (2014) en su artículo “Crisis externa, inseguridad y conflictos sociales desaceleran turismo en Perú” informa que a nivel interno serían dos los factores que estarían afectando: las protestas sociales y la inseguridad; respecto al último caso de inseguridad, Comex señala que este último factor perjudica la imagen de nuestro país en el exterior. Más aún si se toma en cuenta que según el Índice Global de Competitividad 2013-2014 de 148 países, el Perú ocupa el puesto 137 en confianza a los servicios que brinda la policía. A pesar de estos problemas, el turismo ha ido en constante crecimiento como menciona el diario La República (2014) en una entrevista realizada a la directora y presidenta del Comité de Turismo de la Cámara de Comercio de Lima, se informa el incremento del mercado turístico, el cual beneficia a las empresas del sector, principalmente los hoteles, restaurantes y agencias de viaje, empresas que lideraron el crecimiento del campo turístico en el 2014. En esa dirección, el COMTUR ve la necesidad de que las empresas vinculadas al turismo ofrezcan profesionalismo y buen servicio; ya que las agencias de viajes son el principal medio de seguridad para crear una relación de confianza con el turista.

En el caso de La Libertad, cuenta con una rica diversidad turística que las agencias de viaje aprovechan, sin embargo, éstas se ven afectadas debido a la carencia de políticas y control de calidad de servicio. La empresa Turismo Carolina Travel se encuentra ubicada en el centro de Trujillo, cerca de áreas institucionales y ejecutivas. Además, cuenta con un local céntrico para la comodidad de sus clientes, tiene un amplio horario de atención, incluso, los fines de semana y cuenta con afluencia de público; aunque el negocio tiene características favorables, la agencia de viaje también cuenta dos principales problemas internos. El primero, es que los procesos son ineficientes y anticuados; debido al retraso que estos generan en las actividades administrativas y en el nivel de atención; esto se ve reflejado en el tiempo de 1 hora con 10 minutos que toma el proceso de atención al cliente y también que actualmente no cuenta con herramientas tecnológicas, lo que hace que la empresa no tenga una estrategia diferenciadora en comparación a la competencia, además, estos procesos no cumplen con objetivos impuestos haciendo que el trabajo no supere metas, sea rutinario y tenga escasa adaptación a las nuevas innovaciones tecnológicas y estructura de mercado; lo cual repercute directamente en los interesados del negocio y el cliente externo.

El segundo, es la atención al cliente que la agencia de viajes actualmente brinda, ya que se reconoce la falta de motivación de los empleados, la falta de herramientas por parte de los empleados para resolver problemas, constante rotación del personal, poco o ningún seguimiento a los clientes, la falta de habilidad de escuchar y comprender y la falta de estrategia en la atención del cliente. Estos factores, se ven reflejados en el análisis que se realizó al cliente, mediante encuestas realizadas por la percepción que éstos tienen sobre el servicio que se brinda, donde el 49% de los clientes indican que están muy de acuerdo con que la atención por parte del counter fue amable, el 38% indica que atendió todas sus necesidades, el 29% indica que brindó toda la información necesaria, el 36% indica que el personal está bien informado de todos los servicios que la empresa ofrece y 24% indica que la respuesta fue rápida de la atención brindada; lo que significa que no se supera ni el 50% de conformidad con el servicio que se ofrece según la percepción de los clientes. Al no contar con estos principales ejes que una empresa debería tener dificulta su crecimiento, expansión y fidelización, incrementando los índices de riesgos e impacto en la atención al cliente.

Desde hace algunos años atrás, han surgido diferentes filosofías y estrategias para mejorar la eficiencia y la competitividad de los negocios. Una de éstas, es la reingeniería, según M. Hammer y J. Champy (1995) se basa en el “rediseño radical de los procesos tanto operativos como administrativos para efectuar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. Además, en el transcurso de los años la atención al cliente ha venido cambiando, hasta llegar al cliente del siglo XXI, como

menciona Aceves y Solórzano (2013) en su artículo “Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas” donde describe un cliente con altas expectativas, que no solo exige un buen trato o mejor atención, sino que abarca más de ello, como calidad, confiabilidad, tiempos razonables, precios y continua innovación por parte de las empresas. Debido a ello, la atención al cliente se ha convertido en un factor crítico dentro de las organizaciones, sin distinción del tamaño y estructura del negocio, éste aplicado incorrectamente puede llegar a afectar el crecimiento y reputación de la empresa. Por lo tanto, la atención al cliente se debe estructurar estratégicamente a fin de implementarlo con las características de calidad y calidez.

## **1.2. Formulación del problema**

¿En qué medida la reingeniería de los procesos del negocio influirá sobre la atención al cliente en la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.?

## **1.3. Justificación**

En el ámbito Teórico, el presente trabajo de investigación evidenciará un caso de reingeniería de los procesos del negocio y su influencia sobre la atención al cliente de la empresa, con el fin de servir como modelo promotor y de referencia para futuras investigaciones ligadas al impacto causado por una reconstrucción de los procesos. Además, de fortalecer conocimientos respecto al proceso de reingeniería.

En el ámbito Valorativa, ayudará a comparar la atención al cliente de la agencia de viajes Turismo Carolina Travel S.A.C., antes de realizar el proyecto y después de haberlo implementado, al reestructurar los procesos para hacerlos más eficientes y generar más ingresos.

En el ámbito Práctico, juega un papel vital dentro de la empresa como una estrategia competitiva. Entre los principales beneficios de la reingeniería de los procesos, se encuentra la reducción de tiempos ociosos, pérdidas de ventas, incremento de la productividad, más competitividad y eliminación de procesos repetitivos.

En el ámbito Académico, la Universidad Privada del Norte, exige la elaboración de un trabajo de investigación, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica. El trabajo de investigación se basa en la aplicación teórico-práctico de herramientas de investigación de procesos, inteligencia comercial y la nueva corriente de reingeniería de

negocios que permiten diseñar una propuesta de procesos que respondan adecuadamente a la problemática de la empresa.

#### **1.4. Limitaciones**

Para obtener la información sobre la empresa no se tuvo limitaciones ni problemas ya que se tiene acceso a toda la información vigente y verídica, también se permitió de manera libre hacer las observaciones, encuestas, entrevistas y fotografías que sirven como evidencia para la sustentación del proyecto. Sin embargo, se presentaron ciertas limitaciones para la realización de las entrevistas a los colaboradores de la empresa debido a la ocupación que tenían estos en el horario de oficina.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de la reingeniería de los procesos del negocio sobre la atención al cliente en la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.

##### **1.5.1.1. Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual de la agencia de viajes e identificar los procesos principales del negocio.
- Diseñar una propuesta de reingeniería de los procesos del negocio para la empresa.
- Implementar la reingeniería de los procesos del negocio en la empresa.
- Evaluar la influencia de la propuesta de reingeniería de negocio sobre la atención al cliente en la agencia de viajes.
- Evaluar los beneficios económicos como resultado de la Reingeniería de los procesos del negocio.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Estrella, P. (2010) en su tesis para obtener el título de ingeniero comercial, **“Propuesta de Reingeniería de Procesos Aplicada al Centro de Acopio y Comercialización Coopera Ltda. en Cuenca”**, cuyo objetivo es establecer pautas a seguir para mejorar el control de entradas y salidas en los puntos de comercialización y departamentos del centro de acopio, concluye que las actividades que se realizan en cada departamento no son previamente planificadas e improvisan situaciones que conllevan a pérdidas innecesarias de tiempo y recursos. La tesis investigada sirve como antecedente a la actual investigación debido a que la agencia de viajes no cuenta con planes o procesos de contingencia frente a situaciones que escapen de las manos o se presenten de manera inesperada, debido a ello se presenta como alternativa de solución para la creación de procesos que permitan controlar imprevistos de factores internos y externos.

En la tesis para obtener el título de licenciados, realizada por Becerra, A. y Namoc, J. (2013), **“Propuesta de Reingeniería para mejorar la rentabilidad basada en el cambio de giro de negocio hacia la exportación de palta hass de la empresa agropecuaria San Salvador S.R.L. durante el periodo 2013-2017”**, tiene como uno de los objetivos diseñar una propuesta de reingeniería de negocios para la Agropecuaria San Salvador S.R.L. basada en la producción para la exportación de palta hass. Se muestra utilidades inferiores a las que una empresa de su magnitud debería tener, debido a ello, esta situación justifica la propuesta de una medida preventiva: la reingeniería de negocios. Teniendo como uno de sus resultados, el diseño de tres escenarios de sensibilidad: esperado, optimista y pesimista; cada uno con variaciones respectivas en porcentajes monetarios ocasionadas por distintos factores como: el precio de venta de la palta, el rendimiento promedio de la producción, los costos de producción, y el porcentaje de merma. La tesis evaluada sirve como antecedente a la presente investigación debido a que la agencia de viajes actualmente no tiene procesos definidos lo que hace que en muchas oportunidades se presente dificultad y demoras al momento de atender al cliente. De esta manera la propuesta implicaría la implementación de la reingeniería de procesos de negocio.

Según Medina, C. y Sotomayor, J. (2013), en su tesis **“Reingeniería en procesos administrativos y operativos en clínica Medina”** para obtener el grado de magísteres en gerencia en servicios de salud, tiene como objetivo diseñar un modelo de reingeniería de procesos para mejorar los servicios de la Institución, en la cual implementa medidas de ayuda

para ajustar a la empresa a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información, dirigido hacia la calidad institucional en todas sus áreas como en la reestructuración de los flujos de procesos, la reducción de tiempos y reorganización del personal; los cuales fueron medidos mediante indicadores estratégicos. Usando como método de investigación la encuesta, la entrevistas, la observación y el análisis de contenidos que consistió en la revisión de documentación general y específica. Esta tesis arroja resultados como el 57% de encuestados siempre esperan mucho tiempo para que le den la consulta. El presente estudio de tesis demuestra que está relacionado con este trabajo de investigación debido al impacto y percepción que un proceso puede generar en el cliente, de acuerdo a lo establecido por la empresa, y mediante los resultados obtenidos se puede tomar medidas de solución e implementarlas para la mejora del negocio enfocándonos hacia el cliente.

Vela, R. y Zavaleta, L. (2014), en su tesis **“Influencia en la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus – Mall, de la ciudad de Trujillo 2014”** para obtener el título de licenciados en administración, tiene como objetivo determinar los factores que han influido en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus – Mall de la ciudad de Trujillo 2014 concluyen que el 58% de los factores controlables influyen en el nivel de ventas, ya que son más fáciles de manejar porque involucran el buen trato del promotor y la buena atención que se le brinda al cliente, y el 42% no se puede controlar, porque depende de factores externos (promociones que le brindan Movistar y Nextel). Esta tesis es pertinente utilizarla como un antecedente ya que demuestra que los factores internos, es decir la implementación de buenas estrategias en el negocio pueden contrarrestar a los factores externos para la realización de una venta, con lo cual rediseñaremos este proceso de la agencia con el fin de incrementar las ganancias de la empresa y la fidelización del cliente.

Ríos, A. (2014), en su investigación **“Caso de éxito Reingeniería Pepsi”** menciona que en medio de la crisis económica mundial (2008) Pepsi presentaba problemas de ventas, para lo cual decidió arriesgarse a la innovación mediante una reingeniería que incluiría cambios desde sus envases hasta su logo; el objetivo fue mejorar sus ventas a través del posicionamiento mundial y sacarle provecho a la era digital; esta reingeniería trajo como resultado la participación del cliente en sus campañas y un crecimiento de 5.0%, mayor a lo que alcanzó Coca-Cola el mismo año, para lo cual concluye que realizar una reingeniería en plena crisis le permitió convertir un mercado incierto en una oportunidad para reposicionarse, creando fidelidad a la marca y haciendo partícipes a los clientes de todo el proceso, llegando a captar gran número de consumidores y creando una identidad con la imagen del producto moderno. Esta investigación sirve como un antecedente, pues apoya la idea de aplicar una

reingeniería en la agencia de viajes Turismo Carolina Travel, ya que demuestra que todo cambio no siempre puede ser una amenaza para la empresa, sino que al mismo tiempo puede generar mayor fidelización de clientes y efecto de cultura organizacional.

Moya, M. (2014), en su tesis **“Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico”** para obtener el título de ingeniero en información y control de gestión, tiene como objetivo determinar las características que debe cumplir el área de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio y facilitar el contacto de los clientes en empresas que ofrecen servicios o productos, de tal manera, de permitir a la empresa gozar de las ventajas que implica la fidelización de sus clientes mediante la tecnología. Concluyen que algunos elementos como la Estrategia de CRM, Recursos, Personal, Calidad del Servicio, Formas de Servicio al cliente, entre otros, dan apoyo desde la alta dirección, sin embargo, la relación que se establece tiene como eje central la estrategia corporativa que engloba componentes como el Marketing, Servicio al Cliente, Información Integrada, Sincronización de Datos, de tal manera que es necesario que el cliente se involucre en procesos internos de la empresa. Esta tesis apoya el estudio de la reingeniería y su influencia sobre la atención al cliente, ya que evidencia como la agencia de viajes puede involucrar al cliente en el diseño de procesos internos para conseguir que no exista diferencias en las expectativas o anticiparse a las necesidades de los clientes.

Lascurain, I. (2012), en su tesis **“Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica interrumpida”** para obtener el grado de maestra en ingeniería de calidad, tiene como objetivo diagnosticar los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio de la empresa, para establecer una propuesta de mejora viable que incremente la satisfacción y lealtad de los clientes donde se concluye que si los empleados no se encuentran correctamente capacitados y no tienen un enfoque de procesos, no estarán alineados con el propósito de la empresa y no se obtendrán resultados favorables para ambas partes. Esta tesis es pertinente utilizarla como un antecedente ya que demuestra que es relevante para el negocio que cada colaborador conozca los procesos y actividades, pues de esta manera será eficiente y eficaz al momento del contacto con los clientes.

Según Álvarez, G. (2012), en su tesis **“Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales”** para obtener el grado de magíster en sistemas de la calidad, tiene como objetivo determinar el grado de satisfacción de los clientes, con respecto a la calidad de servicio ofrecido, en una red de supermercados de Gobierno. Esta tesis arroja resultados estadísticos como el índice de calidad de servicio, el cual presentó un valor global de 1,27, indicando que las percepciones del cliente son más

bajas que las expectativas en un 25,4% por lo que existen oportunidades de mejoras para lograr una satisfacción total. El presente estudio de tesis demuestra que está relacionado con este trabajo de investigación debido a que se puede cuestionar la percepción que tiene la empresa sobre el grado de satisfacción de los clientes con el servicio; para lo cual se tendrá que evaluar constantemente este indicador, priorizando los resultados reales antes que la percepción o expectativa de la empresa.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Reingeniería**

#### **2.2.1.1. Concepto**

Según Hammer y Champy (1990): "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez."

Según Lefcovich (2004): "Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas".

La reingeniería es uno de los enfoques administrativos más recientes, su propósito es lograr más con menos recursos. Mientras que la reestructuración se refiere a la eliminación de unidades orgánicas, la reingeniería tiene que ver con modificaciones en la manera de trabajar. La reingeniería es el rediseño de los procesos de una organización con el propósito de reducir costos, elevar la calidad, incrementar la rapidez y favorecer la competitividad. Los procesos cruciales para la satisfacción del cliente son los más susceptibles de ser sometidos a la reingeniería. Así, el punto de partida es evaluar los procesos imperantes desde el punto de vista del cliente.

Las palabras claves son fundamental, radical, sustancial y procesos. El concepto más importante es el proceso, el cual puede requerir en ocasiones de un rediseño considerable. El proceso de una empresa también puede concebirse como una serie de actividades por medio de las cuales los insumos son convertidos en productos terminados (bienes o servicios). Aunque las tareas particulares son importantes, lo es más el interés en el

objetivo general de producir eficaz y eficientemente los bienes y servicios que los clientes necesitan.

### 2.2.1.2. Tipos

La administración de toda actividad está integrada por un sistema estructural. La estructura organizacional está relacionada con la estabilidad y seguridad. La estructura procedimental está relacionada con el cambio y el riesgo.

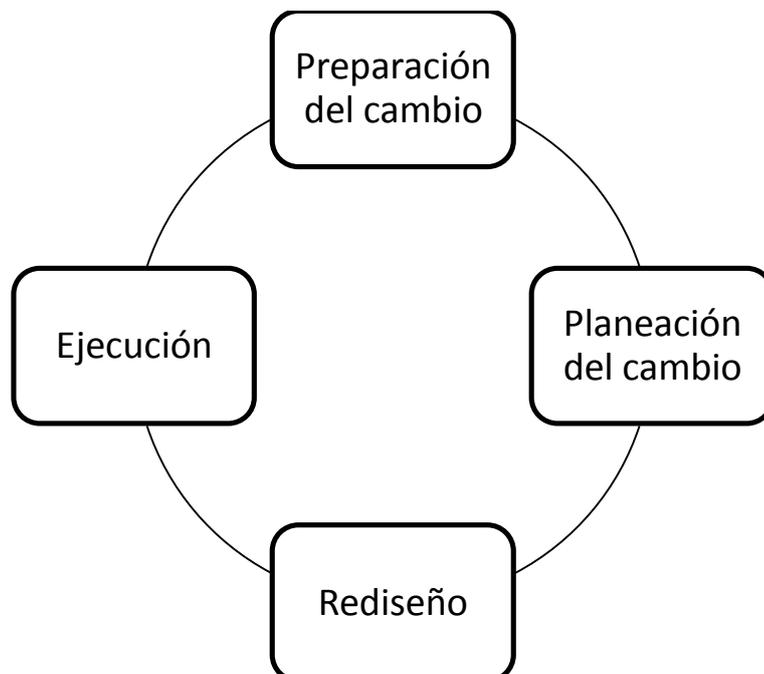
¿Cómo podemos definir un proceso? Se puede decir que un proceso es una serie de actividades que transforman la realidad, agregándole valor.

Existen tres tipos de rediseño de procesos que una empresa puede llevar a cabo, estos son:

- Mejorar costos.
- Lograr ser el mejor de su clase.
- Realizar una innovación radical.

### 2.2.1.3. Fases

Las fases de la reingeniería son las siguientes:



**Figura 1. Fases de la reingeniería**

*Fuente: Elaboración propia*

**Fase de preparación del cambio.** Es aquella durante la cual una organización genera una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado y determina cómo se pueden modificar sus procesos para alcanzar objetivos estratégicos. En la preparación para el cambio, se colocan las bases para la actividad futura. Esta fase enfoca el cambio en dos vertientes, que son:

Desarrollar la comprensión y apoyo en la dirección superior, y aumentar la conciencia de ésta sobre la necesidad del cambio. Estas actividades guían el esfuerzo del rediseño de procesos y desarrollan un procedimiento de aprobación y revisión.

Preparar el cambio cultural y el convencimiento de los empleados de la organización al informarles de su papel en el inminente proceso de cambio.

**Fase de planeación del cambio.** Consiste en operar bajo el supuesto de que las organizaciones necesitan planear su futuro a causa de las constantes variaciones del mercado. Cualquier organización que suponga que las condiciones económicas, las expectativas y las necesidades del consumidor y la competencia en el mercado serán iguales dentro de dos, tres o cinco años, es temeraria y poco realista. Así, esta fase proporciona a la dirección superior un proceso para prever el futuro y desarrollar las acciones necesarias que operen con eficacia en él, al trabajar con base en las competencias esenciales de la organización. La planeación del cambio proporciona, asimismo, el rumbo y los lineamientos para la siguiente fase de rediseño. Esta fase se divide en tres pasos principales que son:

Desarrollar una declaración de misión, una visión del futuro y principios rectores con base en las competencias esenciales de la organización.

Decidir la manera en que la organización se moverá hacia el futuro en los próximos 3, 5 o 7 años.

Determinar la actividad que realizará cada departamento o división durante el año siguiente, para apoyar el plan estratégico de la empresa.

**Fase de rediseño.** Es aquella etapa del proceso en que se analiza, diseña, se planea y organizan los cambios necesarios en la estructura procedimental con el propósito de lograr un mejor funcionamiento de la empresa. El rediseño de procesos es un método que las organizaciones utilizan para reinventarse a fin de enfrentar nuevos desafíos. En esencia, el rediseño de procesos significa que se adopta un enfoque de reinventar, es decir, de hacer a un lado las nociones de cómo se realiza el trabajo ahora y se busca la manera de diseñarlo para un desempeño óptimo. La idea es eliminar el espacio abierto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo. Los éxitos del rediseño de procesos

están impulsados por el cliente. Por ejemplo, observar los procesos de trabajo de afuera hacia adentro, significa que el recorte de costos en una empresa se enfoca en la eliminación del trabajo interno y no agrega valor para el cliente.

El autor Vogl A.J. nos comenta al respecto que cuando el rediseño de procesos obliga a las empresas a examinar el trabajo y el flujo de trabajo en términos de valor para el cliente, es más probable que la empresa organice los procesos alrededor de objetivos claves y de competencias centrales. La reingeniería también trae cambios fundamentales en la estructura, cultura y sistemas de información de una organización.

**Fase de ejecución:** Es aquella etapa en la que se pone en marcha el rediseño de los procesos. Como ya se indicó, el rediseño de procesos busca la manera más eficiente de desempeñar una tarea grande. Se le otorga prioridad a descubrir los pasos que se desperdician. Como resultado del rediseño de procesos, el trabajo se organiza de manera horizontal, más que vertical. Quienes están a cargo del proceso funcionan como líderes de equipo que llevan a éste a terminar un proceso central.

El rediseño de procesos es renovación radical, pero es necesario determinar en qué aspectos. Las cinco áreas de operaciones en la que puede ocurrir un punto de innovación radical son: mercado, diseño y apoyo de productos, cadena de valor, finanzas y sistemas de información.

## **2.2.2. Atención al cliente**

### **2.2.2.1. Concepto**

Según Blanco (2001): “La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por lo tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes”.

Según Pérez (2007): “La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe”.

### **2.2.2.2. Principios**

La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en las ofertas global de la empresa.

Esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado.

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción del cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios. El diseño de servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente. El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa. Las características son:

- **Servicios que ofrece**

Para determinar cuál es la demanda del cliente se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además, se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Se trata de comparar con los competidores más cercanos; así se detectarán verdaderas oportunidades para ser los mejores.

- **Nivel del servicio**

Si ya se conocen qué servicios requieren los clientes, ahora se tienen que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, se puede recurrir a diversos elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzón de sugerencias, y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos aspectos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción del cliente.

### 2.2.2.3. Elementos

- **Necesidades del cliente**

La primera herramienta que las empresas pueden emplear para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a relacionar.
- ¿Qué buscarán las personas con las que voy a frecuentar? Tratar de determinar sus necesidades básicas (información, preguntas, materiales).
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Atención personalizada y telefónica.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Concretar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cuál es el impacto de atención al cliente? Delimitar la importancia del proceso de atención que tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención

- **Análisis del servicio**

Consiste en determinar dos elementos fundamentales:

- Las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes.
- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención.

- **Encuestas de servicio con los clientes**

Este punto es fundamental; partiendo de información más especializada, en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

- **Evaluación del comportamiento de atención**

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente. A continuación, se mencionan las reglas importantes para la persona que atiende:

- Mostrar atención al cliente
- Tener una presentación adecuada
- Atención personal y amable
- Tener a la mano información adecuada
- Expresión corporal y oral adecuada

- **Motivación**

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

### **2.3. Hipótesis**

La reingeniería de los procesos del negocio influye positivamente sobre la atención al cliente de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

**Variable 1:** Reingeniería de los procesos del negocio.

**Variable 2:** Atención al cliente de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.

**Tabla 1. Operacionalización de variables**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NOMBRE DEL INDICADOR	DIMENSION	INDICADOR
REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO	Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Hammer y Champy (1995)	Periodo regular en el que se desarrollan cada uno de los procesos principales de la empresa.	Tiempo	Tiempo promedio por proceso	$\frac{\sum \text{Nro de minutos } \times \text{ cada proceso}}{\text{Nro de ocurrencia diaria por procesos}}$
		Medida que relaciona el número de resultados alcanzados versus el total de resultados planificados por cada proceso de la empresa.	Eficacia	Eficacia por proceso	$\frac{\# \text{ de resultados alcanzados}}{\text{Total de resultados planificados}} \times 100$
		Medida que relaciona el número de recursos utilizados versus el total de recursos planificados por cada proceso de la empresa.	Eficiencia	Eficiencia por proceso	$\frac{\# \text{ de recursos utilizados}}{\text{Total de recursos planificados}} \times 100$
ATENCION AL CLIENTE	Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando cubrir sus expectativas, y, por lo tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes. Blanco (2001)	Medida en la cual los servicios de la empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.	Satisfacción	Satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$
		Grado en que la empresa cumple con los estándares que el cliente tiene respecto al servicio.	Calidad	Calidad del Servicio	$\frac{\# \text{ de sericios con errores}}{\text{Total de servicios}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Diseño de investigación

Según su propósito es Aplicada.

Según su diseño es experimental de grado pre experimental.

En los diseños pre experimentales se analiza una sola variable y prácticamente no existe ningún tipo de control. Consiste en administrar un tratamiento o estímulo en la modalidad de solo post test en la de pre test – post test.

De manera que se hará uno del diseño pre-post test.

$$G: O_1 \quad x \quad O_2$$

En este caso particular, estas variables corresponden a:

$G$  : Grupos de sujetos

$GE$ : Grupo experimental, recibe tratamiento

$O$  : Medición que se hace a uno o más grupos a través de pruebas, cuestionarios, observaciones, etc.

### 3.3. Unidad de estudio

El cliente que acude a la agencia de viajes Turismo Carolina Travel S.A.C. de la ciudad de Trujillo.

### 3.4. Población

La población está constituida por 50 clientes (promedio semestral del 2016) que acudieron a comprar los servicios turísticos de la agencia de viajes Turismo Carolina Travel S.A.C. de la ciudad de Trujillo. (Fuente: Reporte de ventas de Turismo Carolina Travel – 2016)

### 3.5. Muestra (muestreo o selección)

La metodología utilizada para el cálculo de la muestra correspondiente a las encuestas personales ha sido el “Muestreo Aleatorio con Asignación Proporcional”.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

En este caso particular, estas variables corresponden a:

N: Tamaño muestral del número de usuarios. (50 clientes)

P: Máxima varianza aceptada (0.5);  $Q = 1 - P$

Z: Valor de la abscisa de la distribución normal para un 95% de confianza (1.96).

d: Margen de error en la estimación de la variable. (0.05)

$$n = \frac{50(1.96)^2 0.5 * 0.5}{(120 - 1)0.05^2 + 1.96^2 0.5 * 0.5}$$

$$n = 44.3438914$$

Considerando un error del 5%, el cálculo arroja un tamaño de muestra de 45 usuarios.

### 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos son los siguientes:

**Tabla 2. Técnicas de recolección de datos**

Técnicas	Instrumentos	procedimientos de recolección de datos
<b>Encuesta</b>	Cuestionario	Permitirá recaudar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación, a los clientes de la agencia de viajes.
<b>Entrevista</b>	Guía de Entrevista – Cuestionario no estructurado	Se realizarán dos entrevistas. En primer lugar, al Gerente General y, por último, al counter. Con el fin de recopilar la información sobre la gestión de la empresa y los procesos. Estas entrevistas se realizarán mediante una serie de preguntas estructuras y otras no estructuradas con el fin de obtener información tras las dudas de momento.
<b>Observación</b>	Guía de Observación	Se realizará una observación detallada de los procesos de la empresa y quienes los realizan. Se usará una guía se observación en dónde se colocarán los datos de manera manual y según lo observado.
<b>Revisión Documental</b>	Ficha Resumen	Permitirá obtener información bibliográfica (libros, textos, tesis, trabajos de experiencia profesional, monografías, etc.); así como los diversos aspectos relacionados con la investigación.

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Se organizará y procesará los datos de forma computarizada, a fin de conseguir resultados más eficientes, teniendo en cuenta las variables de investigación. Los softwares que se utilizarán son:

- **Ms. Excel.** es una aplicación para mejorar hojas de cálculos. Este programa fue y sigue siendo desarrollado y distribuido por Microsoft, y es utilizado normalmente en tareas financiera y contables, es un programa de procesamiento de datos.
- **SPSS. Statistical Package for the Social Sciences:** Programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado, que permitirá el análisis de los datos recolectados con las técnicas e instrumentos a utilizar en el recojo de la información.
- **App2.evalandgo:** Proporciona un software totalmente integrado de encuestas en línea. Incluye la creación de encuestas, análisis inteligente, informes avanzados y de gestión de contactos.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1. Plan estratégico

#### 4.1.1. Marco Institucional

##### 4.1.1.1. Descripción de la empresa

Turismo Carolina Travel SAC es una agencia de viajes dedicada al asesoramiento y venta de productos turísticos nacionales e internacionales como paquetes turísticos, boletos aéreos, boletos terrestres, asesoramiento de visa y seguros internacionales.

Fue fundada en la ciudad de Trujillo en el 2001 por la gerente general Gina Elizabeth Saavedra Hirata, quien desde el inicio de sus actividades destacó por la calidad de los productos turísticos que ofrece, además del buen servicio. Se posicionó rápidamente como una de las agencias de viajes más representativas en el sector turismo a nivel local.

**Número de RUC:** 20482546162

**Tipo de Contribuyente:** SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

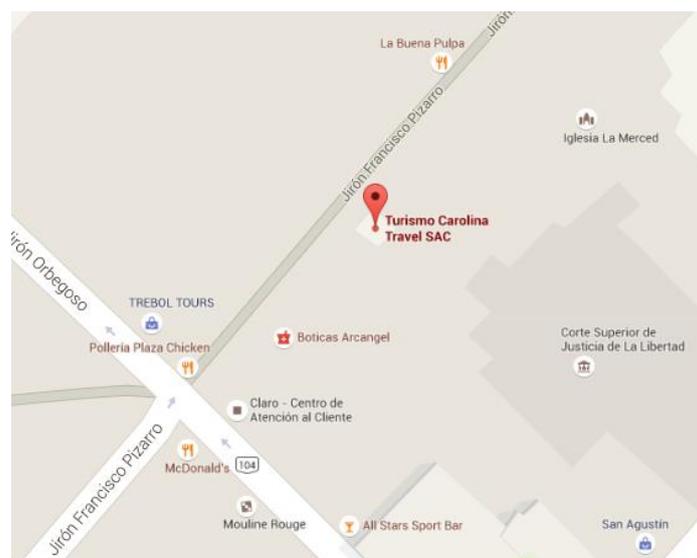
**Razón Social:** TURISMO CAROLINA TRAVEL S.A.C.

**CIIU:** 63040

**Sector:** TURISMO

**Actividad:** AGENCIA DE VIAJES Y GUIAS TURÍSTICAS

**Ubicación:** Jr. Pizarro 536 – Trujillo



**Figura 2. Mapa**

*Fuente: Google Maps*

CONSULTA RUC: 20482546162 - TURISMO CAROLINA TRAVEL S.A.C.	
Número de RUC:	20482546162 - TURISMO CAROLINA TRAVEL S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	-
Fecha de Inscripción:	29/04/2010
Fecha Inicio de Actividades:	02/05/2010
Estado del Contribuyente:	ACTIVO
Condición del Contribuyente:	HABIDO
Dirección del Domicilio Fiscal:	JR. FRANCISCO PIZARRO NRO. 536 CERCADO LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL
Actividad de Comercio Exterior:	IMPORTADOR/EXPORTADOR
Sistema de Contabilidad:	COMPUTARIZADO
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 63040 - AGENCIAS DE VIAJES Y GUIAS TURISTIC. Secundaria 1 - 93098 - OTRAS ACTIVID.DE TIPO SERVICIO NCP
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	-
Padrones :	NINGUNO

**Figura 3. Ficha RUC**

*Fuente: SUNAT*

El sector en el que se desarrolla la agencia de viajes Turismo Carolina Travel SAC es el sector Turismo, encargado de ofrecer productos (servicios + derechos de uso) a través de las diferentes empresas y diversas organizaciones públicas y privadas. Dentro del cual pertenece al código CIIU 63040 referente a las actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes, actividades de asistencia a turistas. Específicamente dentro de CIIU4 pertenece exclusivamente al 7911 que son las actividades de agencias de viajes.

Esta clase comprende las actividades de agencias dedicadas principalmente a vender servicios de viajes organizados, de transporte y de alojamiento al público en general y a clientes comerciales.

#### 4.1.1.2. Marco Normativo

El sector Turístico comprende diferentes tipos de actividades en los cuales se pueden desenvolver. Una de ellas es como agentes de viajes, que son los profesionales encargados en la planificación y organización de viajes. Hoteles, que ofrecen servicios de alojamiento y restaurantes, dependiendo de la categoría del mismo se puede ofrecer sala de reuniones, etc. Las empresas de transportes turísticas, como líneas de cruceros, ferrocarril, alquiler de autos, transporte aéreo y terrestre. Así como también, las actividades netamente turísticas, ya sea por fines de diversión, culturales o de negocios.

##### **Marco general**

- Ley General de Turismo (Ley 29408, 17.09.2009): Contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, los principios básicos de la actividad turística y los objetivos de la política estatal, declarando al MINCETUR como el ente rector a nivel nacional competente en materia turística.
- Reglamento de la Ley General de Turismo (Aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2010- MINCETUR del 16.01.2010)

##### **Agencias de Viajes**

- Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo Decreto Supremo N° 026-2004- MINCETUR, establece los requisitos y procedimientos para autorizar la prestación del servicio de Agencia de Viajes y Turismo, define el concepto de Agencias de Viajes y Turismo, establece las condiciones que deberán cumplir para la prestación del servicio. Establece la Clasificación como: Minorista, Mayorista y Operador de Turismo, y precisa la obligatoriedad de presentar una Declaración Jurada que dé cuenta el cumplimiento de requisitos mínimos.
- Formulario F- 009. Agencia de viajes y turismo, Declaración Jurada.

#### 4.1.2. Diagnóstico de la Agencia

##### 4.1.2.1. Análisis externo

En el siguiente apartado, se realiza el análisis externo de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C que tiene como finalidad destacar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y las amenazas que podrían perjudicarla, para formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y reducir los efectos de las amenazas.

##### 4.1.2.1.1 Matriz de Análisis PESTEL

En la Tabla 3, se evidenciará el análisis de la matriz PESTEL de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C. donde se muestran los factores políticos, económicos, sociales y culturales, tecnológicos, ecológicos y ambientales y, por último, el factor legal.

**Tabla 3. Matriz PESTEL**

<p><b>Políticos</b></p>	<p>En los últimos años, el Perú se ha caracterizado por una seria falta de gobernabilidad, inestabilidad política y gobiernos regionales débiles. Sin embargo, en el sector turístico se cuenta con un organismo encargado de la promoción del turismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú o MINCETUR.</p> <p>Silva, M. (2015), destacó la implementación en el más breve plazo, de la “Ventanilla Única de Turismo” (VUT), que promoverá de manera eficaz el desarrollo de proyectos de turismo, mediante la agilización de los procedimientos de autorizaciones y licencias, y el seguimiento en tiempo real de parte del usuario, del estado de su trámite en diferentes instituciones.</p> <p>En el segundo caso, resaltó que Mincetur pone especial énfasis en la capacitación del recurso humano para elevar la calidad de los servicios turísticos a nivel nacional. Adicionalmente, el Gobierno de manera multisectorial, viene implementando programas de desarrollo de capacidades en los principales aeropuertos y puertos del país para mejorar la facilitación de viajes, de manera que se planteen estrategias para elevar la competitividad de infraestructura terrestre y portuaria.</p>
<p><b>Económicos</b></p>	<p>Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), en el cuarto trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 2,2%, explicado por la evolución favorable de la demanda interna (5,0%), en un contexto de crecimiento de las principales economías desarrolladas, con repercusiones positivas en los precios de las materias primas en particular de los metales.</p>

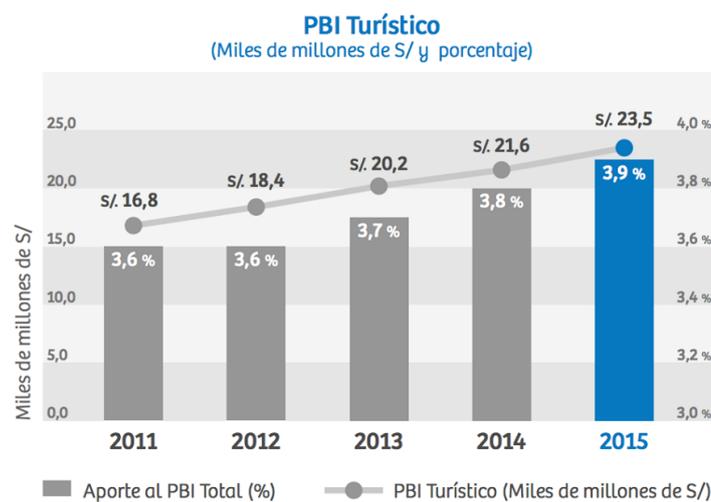
El incremento del consumo privado (2,6%) se explica por las mayores adquisiciones de alimentos (1,8%), otros bienes de consumo no duraderos y servicios, no obstante, las menores adquisiciones de bienes duraderos.

Oferta y Demanda Global	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>4,5</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>
Extractivas	9,0	10,4	10,4	6,7	9,1	3,4	3,2	4,1	1,5	3,0
Transformación	0,0	-3,4	0,5	-1,6	-1,1	0,0	2,3	0,6	-0,9	0,5
Servicios	5,0	4,6	4,0	3,4	4,2	2,5	2,5	2,9	3,2	2,8
Importaciones	0,2	-1,7	3,3	4,1	1,5	2,9	7,1	6,4	8,3	6,2
<b>Oferta y Demanda Global</b>	<b>3,6</b>	<b>2,8</b>	<b>4,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>2,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>
<b>Demanda Interna</b>	<b>3,6</b>	<b>0,6</b>	<b>1,1</b>	<b>0,9</b>	<b>1,5</b>	<b>-0,1</b>	<b>1,0</b>	<b>3,4</b>	<b>5,0</b>	<b>2,3</b>
Consumo Final Privado	3,5	2,9	3,7	3,0	3,3	2,2	2,5	2,7	2,6	2,5
Consumo de Gobierno	13,2	10,0	2,7	-2,8	5,2	-3,3	2,0	6,5	11,5	4,4
Formación Bruta de Capital	-0,2	-8,6	-6,3	-2,3	-4,4	-4,5	-3,6	3,4	7,5	0,6
Formación Bruta de Capital Fijo	-3,3	-4,0	-4,5	-5,8	-4,4	-4,2	-2,1	4,5	5,8	1,1
Público	26,2	0,9	-0,7	-17,0	0,1	-16,9	-5,0	4,7	4,3	-3,3
Privado	-9,9	-5,7	-5,5	-2,2	-5,8	-0,3	-1,0	4,5	6,2	2,5
Exportaciones	3,4	12,8	16,6	12,2	11,4	13,9	14,1	4,8	-1,5	7,2

**Figura 4. Producto Bruto interno trimestral**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), el PBI Turístico representa el 3,9% del PBI nacional, generado por actividades económicas como el transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viajes, producción y comercio de artesanía, entre otros.

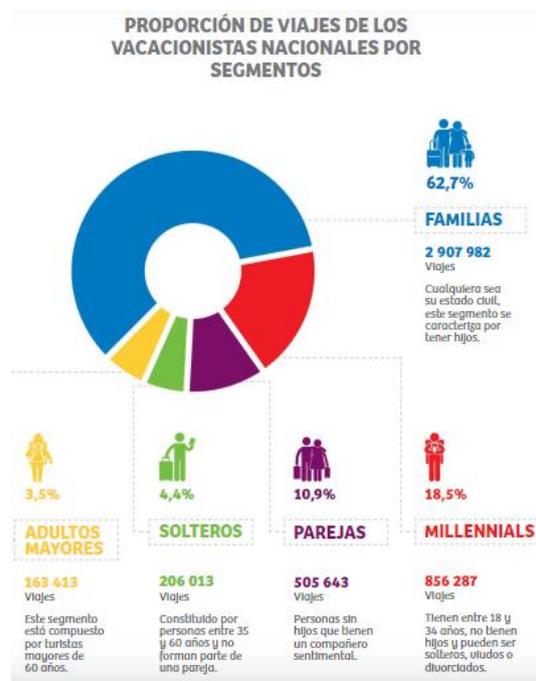


**Figura 5. Producto Bruto Interno Turístico**

Fuente: MINCETUR

En el Perú, los cambios sociales y culturales han ido evolucionando, desde la perspectiva que se tenía como actividades afines al ocio ha que se están considerando actualmente como necesarias y ya no de lujo. Los aspectos fundamentales para un correcto crecimiento y desenvolvimiento del turismo es la integración de dimensiones culturales y sociales; dejando de lado la tendencia estricta de fijarse solo en la dimensión económica. Considerando esto, el Perú se presenta como un escenario óptimo para el desarrollo del turismo, el cual se ve potenciado particularmente por la intensa presencia de comunidades autóctonas que enriquecen el valor de la experiencia en conjunto. Estos aspectos han derivado en tipos de turismo, los cuales se concentran en actividades vinculadas al entorno natural, a la experimentación de emociones fuertes y a la interrelación con culturas ancestrales auténticas. Estudios realizados por PromPerú (2016) para conocer las características y el comportamiento de viaje de los peruanos que realizan un viaje por descanso o recreación dentro del Perú arrojan que el 62,7% son familias, 3,5% adultos mayores, 4,4% solteros, 10,9% parejas, 18,5% millenials.

**Sociales y  
Culturales**



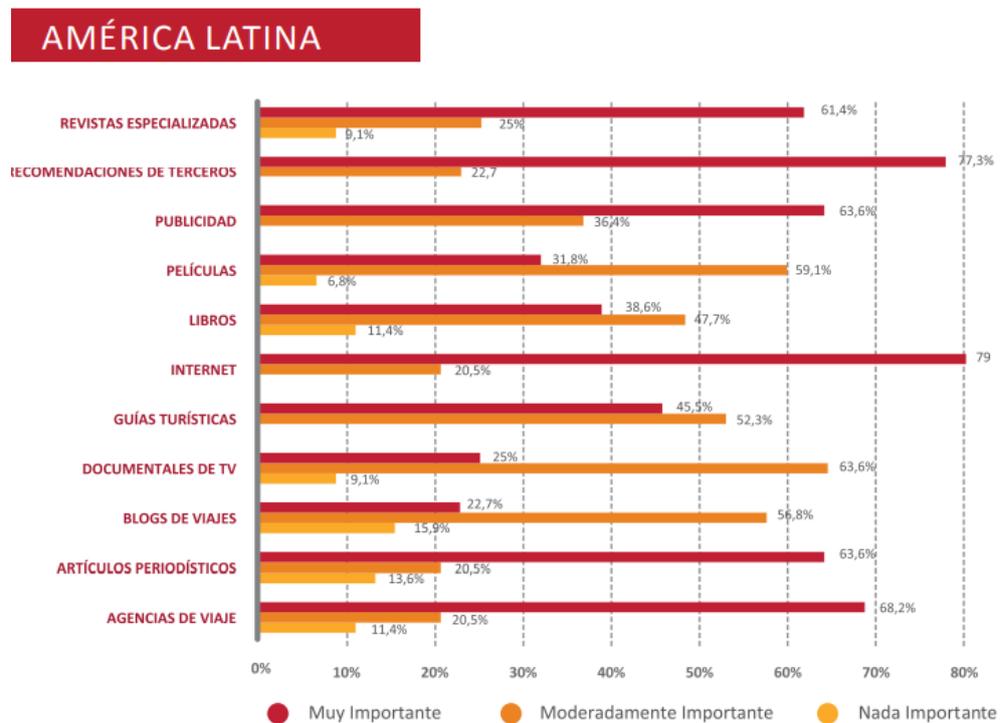
**Figura 6. Segmentación de viajeros**

Fuente: PROMPERU

**Tecnológicos**

En los últimos años, se ha experimentado un cambio revolucionario de la manera en la que viajamos por los diversos avances tecnológicos que ponen en presencia día a día diferentes empresas portadoras de servicios tecnológicos. Según un estudio de Google Travel (2016), el 74 % de los viajeros de placer, planean sus viajes por Internet, mientras que tan solo el 13% lo hace a través de agencias de viaje.

En un estudio realizado por Axon (2017), se muestra que el 79% de las personas consideran al internet como ‘Muy importante’ para el medio más influyente de compra para elegir un destino de América Latina, como segundo lugar está las recomendaciones de terceros con 77.30%, y en tercer lugar, con un 68.20% a las agencias de viajes.



**Figura 7. Medios recomendados para impulsar ventas**

Fuente: Axon. Marketing y Comunicaciones

Además, así como los avances tecnológicos llegaron para aportar en la planificación del viaje, también lo hicieron para que las empresas logren la lealtad del cliente, fomentando una relación a largo plazo con la empresa, lo que derivará en compras posteriores y un valor de vida del cliente mayor, haciéndolo más rentable para la empresa.

<p><b>Ecológicos y Ambientales</b></p>	<p>Según Alberca, F. (2017), el turismo y el clima mantienen una relación estrecha y además bidireccional; es decir, en esa relación, los cambios en uno evidentemente repercuten en el otro. El primero –turismo- necesita por ejemplo de buen clima para el disfrute de la visita, lo que se llama “confort climático”; y el clima, por su lado, se ve afectado por las emisiones de gases efecto invernadero (GEI) que emiten fundamentalmente los medios de transporte, ya que son parte imprescindible de la dinámica del turismo.</p> <p>Además, de ser un factor de impacto y de riesgo, el clima es también un recurso esencial para el turismo, por lo que la variabilidad del clima y los cambios en los patrones climatológicos pueden afectar directamente a la planificación de los programas turísticos y a las operaciones diarias. Como ejemplo de estos son la presencia del fenómeno de El Niño costero que afectó al país durante el 2017.</p>
<p><b>Legales</b></p>	<p>En el plano Legal, el Perú mantiene una legislación titulada “Ley general de Turismo n° 29408”. La presente ley tiene como objetivo promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de las actividades turísticas.</p> <p>En cuanto a las agencias de viaje, el Perú aprueba el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo bajo el Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR que tiene como objetivo establecer las disposiciones administrativas para la autorización, clasificación y supervisión de las Agencias de Viajes y Turismo que operan en el país; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.</p> <p>Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), el Perú funciona actualmente con 6,6 millones de unidades productivas desarrollándose en el sector informal de la economía, las que representan una quinta parte de producto bruto interno (PBI) del país.</p>

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.1.2.1.2 Factores relacionados al análisis PESTEL

**Tabla 4. Factores relacionados al Análisis PESTEL**

<b>Factor</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción del turismo (MINCETUR)</li> <li>- Desarrollo de proyectos turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad política</li> <li>- Debilidad de gobiernos regionales</li> </ul>
<b>Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en el aporte del PBI turístico</li> <li>- Incremento del consumo privado en adquisiciones de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración de la oferta turística al sur del país</li> </ul>
<b>Sociales y Culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de comunidades autóctonas.</li> <li>- Mejora del nivel del conocimiento de lo autóctono en el aspecto cultural y social para ofertarlo al turista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento del turista que afecte la diversidad biológica y recursos naturales.</li> <li>- Conflictos comerciales.</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de costos por uso de tecnología</li> <li>- Nuevos canales digitales para fidelización de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores que usan tecnología para ofertar sus productos</li> </ul>
<b>Ecológicos y Ambientales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos circuitos que integran la naturaleza y la cultura.</li> <li>- Potencialidad del Perú de atraer turistas por su riqueza biológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alerta de llegada de posibles fenómenos climatológicos.</li> <li>- Creciente deterioro de estructuras urbanas, arqueológicas patrimoniales y recursos naturales.</li> </ul>
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un marco legal específico para la promoción del turismo.</li> <li>- Existe un reglamento para Agencias de Viajes y Turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informalidad y baja representatividad gremial en el sector privado.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.2.1.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



**Figura 8. 5 Fuerzas de Porter**

*Fuente: Elaboración propia*

- **Poder de negociación de los proveedores:**

En la tabla 5, se muestran los principales proveedores con los que trabaja la empresa y los servicios que ofrece. Así mismo, la mayoría de los proveedores con los que trabaja la agencia son mayoristas, salvo empresas de transporte terrestre.

**Tabla 5. Principales Proveedores**

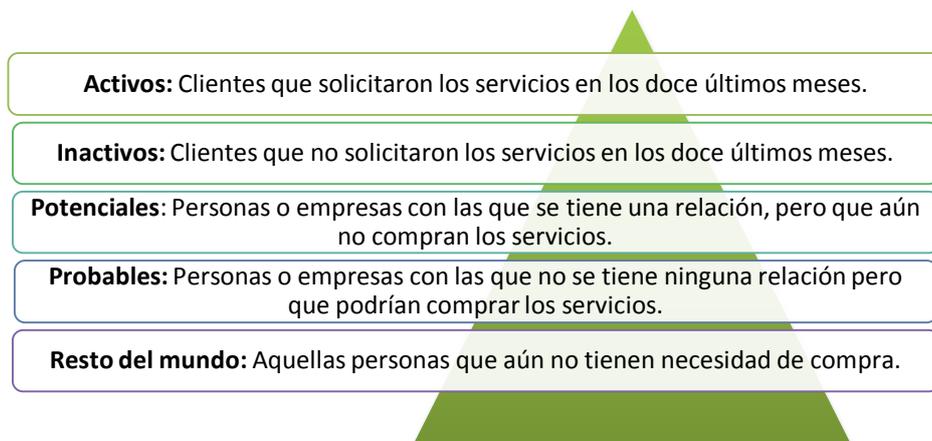
EMPRESA	LOGO	DESCRIPCIÓN	INSUMO
<b>COSTAMAR TRAVEL &amp; CRUISE SAC</b>		Mayorista de pasajes aéreos, hoteles, paquetes turísticos, alquiler de autos, cruceros, entre otros	Boletos aéreos
<b>GRUPO NUEVO MUNDO SAC</b>		Mayorista de pasajes aéreos, hoteles, paquetes turísticos, alquiler de autos, cruceros	Boletos aéreos
<b>DESTINOS MUNDIALES SAC</b>		Mayorista De paquetes turísticos, alquiler de autos, cruceros	Paquetes turísticos
<b>VIP VIAJES</b>		Mayorista De paquetes turísticos, alquiler de autos, cruceros	Paquetes turísticos
<b>CRUZ DEL SUR SAC</b>		Agencia de transporte encargado de la venta de boletos terrestres	Boletos terrestres Nacionales
<b>ANDESMAR</b>		Agencia de transporte encargado de la venta de boletos terrestres internacionales	Boletos terrestres internacionales
<b>DECAMERON</b>		Hotel resort con todo incluido	Hotel

Fuente: Elaboración Propia

- **Poder de negociación de los clientes**

### **ETAPA I: Identificación y clasificación de los clientes**

Para la clasificación de los clientes de la agencia de viaje se utilizará la pirámide de clientes donde se muestran los clientes activos, inactivos, potenciales, probables y el resto del mundo:



**Figura 9. Pirámide de clientes**

*Fuente: Elaboración propia*

Segmentación de los clientes activos en cuatro categorías:

- Clientes superiores: El 2% más alto de los clientes según cifras de ventas.
- Clientes grandes: El siguiente 5% de los clientes según cifras de ventas.
- Clientes medios: El siguiente 12% de los clientes según cifras de ventas.
- Clientes pequeños: El 81% restante de los clientes según cifras de ventas.

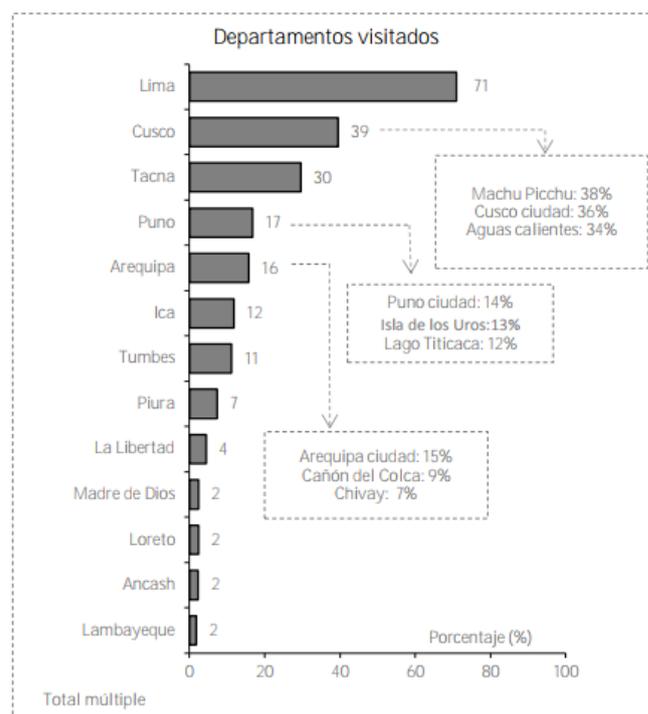
### **ETAPA II: Análisis de la demanda.**

**Demanda nacional:** En un estudio realizado por Prom Perú (2016) “Perfil del vacacionista nacional” se determina que los viajeros peruanos tienen el siguiente perfil: Hombres y mujeres entre los 38 años, en su mayoría de nivel socioeconómico A/B, buscan viajar por razones de descanso y relajación; toman en cuenta aspectos tales como: Paisajes, naturaleza, atractivos turísticos, clima y seguridad. Entre las principales ciudades a visitar se encuentran: Lima, Ica, Junín y Cuzco, en su mayoría viajan en un bus interprovincial.

En cuanto a los servicios que podrían solicitar a la agencia de viajes se encuentran: Alojamiento (80%), atractivos turísticos (75%), transporte terrestre (55%), restaurantes y bares (53%), alimentos y bebidas (49%), traslados internos en el destino (48%), transporte aéreo (46%), centros nocturnos (11%).

Los principales meses del año donde acostumbran a viajar por vacaciones, recreación u ocio son: Enero (17%), Febrero (13%), Julio (15%), Diciembre (8%), considerando un total del 100%.

**Demanda extranjera:** En un estudio realizado por Prom Perú (2016) “Perfil del turista extranjero” se determina que los viajeros extranjeros tienen el siguiente perfil: Hombres y mujeres (en su mayoría del sexo masculino) entre los 30 años, con tendencia a no tener hijos; buscan viajar por vacaciones, negocios o visitas a familiares. Entre los principales departamentos visitados se encuentran:



**Figura 10. Departamentos visitados por extranjeros**

*Fuente: Prom Perú*

El 75% viajó por cuenta propia y el 25% adquirió un paquete turístico. El 57% lo compró en una agencia física, el 23% no sabe y el 20% lo compró por internet. El promedio de noches de estadía es de 10 y el gasto por turista promedio son \$ 964.

### **ETAPA III: Determinación de requerimientos de los clientes.**

Según el reporte de ventas de la agencia Turismo Carolina Travel (2016), los clientes requieren los servicios de la siguiente manera: Boletos aéreos (42%), Boletos terrestres (20%), Seguros internacionales (18%), Paquetes turísticos (12%), Tours locales (6%), Asesoramiento de visa (2%).

### **ETAPA IV: Evaluación de expectativas y percepciones.**

En una encuesta realizada a los clientes de la agencia Turismo Carolina Travel (2016), para determinar el factor más importante a la hora de elegir su viaje y en qué basan su opinión en los requerimientos que ellos consideran primordiales arrojan los resultados de: precio (24%), atraktividad turística (44%), recomendaciones (9%), agencia de viajes conocidas (2%) y publicidad (20%); esto significa que el cliente de Turismo Carolina Travel, basa su opinión en la actividad turística del lugar a visitar antes de contratar el servicio.

### **ETAPA V: Fidelización de los clientes.**

En una encuesta realizada a los clientes de la agencia Turismo Carolina Travel para determinar la razón de que vuelvan a la empresa, se consideran: experiencia con la agencia (22%), recomendación (40%), precios (18%), publicidad (4%) buena imagen (13%) y otros (2%); esto significa que el cliente basa su decisión para volver a la agencia por las recomendaciones que ha recibido. Así mismo, la probabilidad para que los mismos clientes, recomienden a la agencia de viajes a terceros son: muy probable (24%), probable (44%), ni probable ni improbable (9%), poco probable (2%) e improbable (2%); lo que arroja como resultado que es probable que los clientes recomienden la empresa.

- **Amenaza de posibles servicios sustitutos**

Para la agencia de viajes, los servicios sustitutos son: publicidad online, hoteles, aerolíneas, influencers y aplicaciones para tablets o Smartphone. Cabe mencionar, que la modalidad es autoservicio, donde el consumidor es quien navega por internet en busca de lo que se adecue mejor para sus necesidades y requerimientos.

**Tabla 6. Amenaza de posibles servicios sustitutos**

CANAL	LOGO	DESCRIPCIÓN
<p><b>PUBLICIDAD ONLINE</b></p>		<p>Potenciales Redes Sociales como: Facebook, Instagram, Twitter, que ofrecen servicio de publicidad según el histórico de búsquedas online de los usuarios.</p>
<p><b>HOTELES</b></p>		<p>Plataforma digital para hacer reservas sin necesidad de pago.</p>
<p><b>AEROLINEAS</b></p>		<p>Promociones y descuentos en aerolíneas, como canjear vuelos con km. LATAM</p>
<p><b>INFLUENCER</b></p>		<p>Personas populares como: actores, cantantes, bloggers y youtubers; que mediante sus experiencias personales recomiendan un servicio o producto.</p>
<p><b>APLICACIONES</b></p>		<p>App de viajes para smartphones donde miles de personas buscan ofertas para reservar vuelos, hoteles, apartamentos y carros.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

- **Amenaza de nuevas empresas ingresantes al sector**

Para el sector turismo, se requiere potencialmente gestión del conocimiento tanto en relaciones y contactos para el sector turismo nacional como internacional, por lo que la barrera de entrada es alta, esto quiere decir que para ingresar al negocio tiene que hacerlo alguien que tenga las alianzas necesarias para que se pueda desarrollar.

- **Poder de negociación de los Integrantes del sector**

Para la agencia de viajes los ingresantes al sector son agencias de viajes que ya están posicionadas en el sector turismo.

**Tabla 7. Principales Competidores**

EMPRESA	LOGO	RUC	DESCRIPCIÓN
PROSPERY		20482345183	Agencia de viajes y turismo
MOCHE TOURS		20482739475	Agencia de viajes y turismo
COSTAMAR AGENCIAS		20126339632	Agencia de viajes y turismo
CONTUNOR		20397249442	Agencia de viajes y turismo
LUNAVICTORIA		10181864147	Agencia de viajes y turismo

*Propia: Elaboración Propia*

#### 4.1.2.1.4 Factores relacionados a las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se mostrará los factores de las 5 Fuerzas de Porter que influyen de manera positiva, que se ven reflejados como oportunidades para la empresa. Así como también, de manera negativa, que se reflejan como amenazas, las cuales servirán para poder identificarlas y dar alerta a la empresa.

**Tabla 8. Factores relacionados a las 5 Fuerzas de Porter**

<b>Factor</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de proveedores.</li> <li>- Confiabilidad con los proveedores y accesibilidad a créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos proveedores venden como minoristas, ingresando al sector donde se desarrolla el negocio.</li> </ul>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración de venta en el servicio de mayor demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco manejo de canales digitales.</li> </ul>
<b>Amenaza de posibles servicios sustitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios inestables al cotizar con el cliente online.</li> <li>- Mayor seguridad de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor demanda de millenials.</li> <li>- Publicidad en redes sociales y recomendación de influencers.</li> </ul>
<b>Amenaza de nuevas empresas ingresantes al sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de la empresa en la ciudad.</li> <li>- Fuertes alianzas con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de empresas con modelos de gestión innovadores.</li> <li>- Posible manejo de canales de venta digitales.</li> </ul>
<b>Poder de negociación de los Integrantes del sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación estratégica.</li> <li>- Experiencia y calidad en el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios bajos en comparación a los de la agencia de viajes.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.2.1.5 Analisis de Factores de Interés externo

**Tabla 9. Analisis de Factores de Interés externo**

Factores de Interés Externo	PESTEL	5 Fuerzas de Porter
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismo encargado de promoción del turismo (MINCETUR).</li> <li>- Desarrollo de proyectos turísticos.</li> <li>- Incremento en el aporte del PBI turístico.</li> <li>- Incremento del consumo privados en adquisiciones de servicios.</li> <li>- Reducción de costos por uso de tecnología.</li> <li>- Nuevos canales digitales para fidelización de clientes.</li> <li>- Nuevos circuitos que integran la naturaleza y la cultura.</li> <li>- Potencialidad del Perú de atraer turistas por su riqueza biológica.</li> <li>- Existe un marco legal específico para la promoción del turismo.</li> <li>- Existe un reglamento para Agencias de Viajes y Turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de proveedores.</li> <li>- Confiabilidad con los proveedores y accesibilidad a créditos.</li> <li>- Concentración de venta en el servicio de mayor demanda.</li> <li>- Precios inestables al cotizar con el cliente online.</li> <li>- Mayor seguridad de compra.</li> <li>- Posicionamiento de la empresa en la ciudad.</li> <li>- Fuertes alianzas con proveedores.</li> <li>- Ubicación estratégica.</li> <li>- Experiencia y calidad en el servicio.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad política.</li> <li>- Debilidad de gobiernos regionales.</li> <li>- Concentración de la oferta turística al sur del país.</li> <li>- Competidores que usan tecnología para ofertar sus productos.</li> <li>- Alerta de llegada de posibles fenómenos climatológicos.</li> <li>- Creciente deterioro y/o pérdida de algunas estructuras urbanas, arqueológicas patrimoniales y recursos naturales.</li> <li>- Informalidad y baja representatividad gremial en el sector privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos proveedores venden como minoristas, ingresando a sector donde se desarrolla el negocio.</li> <li>- Poco manejo de canales digitales.</li> <li>- Mayor demanda de millenials.</li> <li>- Publicidad en redes sociales y recomendación de influencers.</li> <li>- Modelos de gestión innovadores.</li> <li>- Precios bajos en comparación a los de la agencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro de Análisis del Impacto de los Factores de Interés en la Visión de la Empresa

Factores de Interés	Oportunidades		Neutro	Amenazas	
	Impacto↑	Impacto↓		Impacto↓	Impacto↑
Promoción del turismo (MINCETUR).	X				
Desarrollo de proyectos turísticos.			X		
Incremento en el aporte del PBI turístico.			X		
Incremento del consumo privados en adquisiciones de servicios.			X		
Reducción de costos por uso de tecnología.			X		
Nuevos canales digitales para fidelización de clientes.	X				
Nuevos circuitos que integran la naturaleza y la cultura.		X			
Potencialidad del Perú de atraer turistas por su riqueza biológica.			X		
Existe un marco legal específico para la promoción del turismo.			X		
Existe un reglamento para Agencias de Viajes y Turismo.	X				
Variedad de proveedores.			X		
Confiabilidad con los proveedores y accesibilidad a créditos.	X				
Concentración de venta en el servicio de mayor demanda.			X		
Precios inestables al cotizar con el cliente online.					X
Mayor seguridad de compra.	X				
Posicionamiento de la empresa en la ciudad.			X		
Fuertes alianzas con proveedores.	X				
Ubicación estratégica.			X		
Experiencia y calidad en el servicio.			X		
Modelos de gestión innovadores.		X			
Canales de venta digitales.		X			
Inestabilidad política.					X
Debilidad de gobiernos regionales.				X	
Concentración de la oferta turística al sur del país.			X		
Competidores que usan tecnología para ofertar sus productos.					X
Alerta de llegada de posibles fenómenos climatológicos.					X
Creciente deterioro y/o pérdida de algunas estructuras urbanas, arqueológicas patrimoniales y recursos naturales.			x		
Informalidad y baja representatividad gremial en el sector privado.					X
Algunos proveedores venden como minoristas, ingresando a sector donde se desarrolla el negocio.			X		
Poco manejo de canales digitales.			X		
Mayor demanda de millenials.				X	
Publicidad en redes sociales y recomendación de influencers.			X		
Ingreso de empresas con modelos de gestión innovadores.					X
Precios bajos en comparación a los de la agencia.			X		

**Figura 11. Análisis del Impacto de los Factores de Interés Externos**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.2.2. Análisis interno

En el siguiente apartado se realiza el análisis interno de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C que tiene como finalidad detectar fortalezas y debilidades, y de este modo, diseñar estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

#### 4.1.2.2.1 AMOFHIT

En la tabla 10 se muestra el análisis de las áreas funcionales que tiene la agencia de viajes. Este, servirá para mostrar la situación global del área interna durante su funcionamiento.

**Tabla 10. AMOFHIT**

<p><b>Administración y Gerencia (A)</b></p>	<p>La administración de la empresa se encuentra centralizada en la Gerencia General, donde la fundadora y gerente desempeña funciones como pago a proveedores, ventas y atención al cliente, ocasionando que dedique poco tiempo y energía en las tareas de proyección y crecimiento. Además, no existe una comunicación precisa y oportuna entre las áreas, y las funciones no están bien definidas. La Gerencia ejerce el sistema de administración por objetivos, donde se orientan las fuerzas de cada trabajador a las metas propuestas.</p>
<p><b>Marketing y Ventas (M)</b></p>	<p>El área de Marketing en la empresa no se encuentra definida, es decir, no existe una persona especializada para cubrir este campo, por lo que no se realiza una correcta planeación para la promoción de los servicios. La poca publicidad que se lanza en redes sociales las lleva a cabo el vendedor por necesidad de alcanzar su meta y sin planificación. La fuerza de ventas en la empresa tiene poca capacitación en técnicas de ventas, sin embargo, se desempeñan de manera especializada en el desarrollo de los productos turísticos. Las previsiones de ventas se basan en información subjetiva.</p>
<p><b>Operaciones y Logística (O)</b></p>	<p>La empresa no cuenta con procesos estandarizados, lo que ocasiona tiempos de espera prolongados durante la atención al cliente, y la ejecución de los procesos en general. Los colaboradores no tienen conocimientos de cuáles son sus responsabilidades con precisión. Debido a la falta de responsables es que se produce una mala coordinación en la entrega del servicio. Al tratarse de una empresa prestadora de servicios, la compra del servicio al proveedor se realiza posterior al cierre de venta con el cliente, lo que permite que la empresa compre con seguridad los servicios y no existan pérdidas.</p>
<p><b>Finanzas y Contabilidad (F)</b></p>	<p>El manejo contable de la empresa se encuentra a cargo de un contador externo, sin embargo, pese a que la información llega de manera oportuna a la gerencia del negocio, no se realiza un análisis de los ratios del negocio. No existe una persona encargada de realizar una planificación financiera, pese a que se cuente con alto presupuesto para posibles inversiones.</p>

<b>Recursos Humanos (H)</b>	<p>La empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos por lo que la Gerente es la responsable de todas las funciones de selección y contratación del personal, esto genera inestabilidad en los colaboradores ante las problemáticas que puedan surgir durante la gestión de tareas.</p> <p>No se invierte en capacitaciones de especialización.</p> <p>Los colaboradores mantienen una relación positiva entre sí, con bajo índice de conflictividad laboral.</p> <p>Las condiciones económicas son favorables.</p>
<b>Sistemas de Información (i)</b>	<p>La empresa carece de un sistema de información integrado para el control y toma de decisiones, además, los equipos que se utilizan tienen varios años de antigüedad por lo que la respuesta del sistema es más lenta.</p>
<b>Tecnología e investigación y desarrollo (T)</b>	<p>La empresa carece de un área de investigación y desarrollo, pese a que cuenta con liquidez para invertir en tecnología.</p> <p>En caso surgieran inconsistencias en tareas específicas, se contrata un apoyo externo para solucionarlo.</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.2.2 Factores relacionados al análisis AMOFHIT

Tabla 11. Factores relacionados al análisis AMOFHIT

<b>Administración y Gerencia (A)</b>	Fortalezas	-Administración por objetivos
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional mal definida.</li> <li>- Deficiente proyección gerencial.</li> </ul>
<b>Marketing y Ventas (M)</b>	Fortalezas	-Especialización en el desarrollo de productos.
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistente plan de marketing.</li> <li>- Poca publicidad a través de redes sociales, no se realizan campañas digitales.</li> <li>- Poca capacitación en técnicas de ventas.</li> <li>- Las previsiones de ventas se basan en información subjetiva.</li> </ul>
<b>Operaciones y Logística (O)</b>	Fortalezas	- No existe roturas de stocks.
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallas en la asignación de responsabilidades.</li> <li>-Tiempo de espera extensiva durante la atención al cliente.</li> </ul>

		- Mala coordinación en la ejecución de los servicios. - Información dispersa, no sistematizada.
<b>Finanzas y Contabilidad (F)</b>	Fortalezas	-Alto presupuesto para posibles inversiones.
	Debilidades	-Poca planificación financiera.
<b>Recursos Humanos (H)</b>	Fortalezas	- Equipo enfocado en tener una relación positiva y baja conflictividad laboral. - Condiciones económicas favorables para el personal.
	Debilidades	-Poco conocimiento en la selección y contratación del personal. - Poca capacitación al personal. -Inestabilidad ante problemáticas en la gestión.
<b>Sistemas de Información (i)</b>	Debilidades	-Falta de sistemas de información integrado para el control y toma de decisiones. -Lentitud en la velocidad y respuesta con la tecnología de software y hardware.
<b>Tecnología e investigación y desarrollo (T)</b>	Fortalezas	- Liquidez de la empresa para invertir

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.2.2.3 **Análisis de la situación y ambiente en dónde se desarrolla la empresa**

Turismo Carolina Travel S.A.C. es una empresa con 17 años de experiencia en el rubro de agencias de viajes minoristas, cuenta con un amplio horario de atención y afluencia de público; brindando una atención personalizada a sus clientes y superando su punto de equilibrio para el crecimiento de la empresa. La empresa cuenta con áreas principales de Atención al Cliente, Desarrollo de Productos y Servicios Turísticos, Venta y Post-Venta para lograr la satisfacción de sus clientes y de esa manera fidelizarlo para posteriores requerimientos.

##### **a. Atención al Cliente**

1. Atender la llegada del cliente.
2. Recibir el requerimiento de viaje del cliente.
3. Brindar información sobre la cotización del requerimiento.
4. Dar recomendaciones sobre el servicio.

**b. Desarrollo de Productos y Servicios Turísticos**

1. Generación de ideas sobre posibles servicios a ofertar.
2. Tamizado de ideas.
3. Desarrollo de conceptos.
4. Prueba de conceptos.
5. Desarrollo de estrategia de mercadeo.
6. Análisis de negocio (ventas, costos, utilidades).
7. Desarrollo del producto.
8. Prueba de mercadeo.
9. Comercialización.

**c. Venta**

1. Registrar información personal y necesaria del cliente.
2. Coordinar la compra del servicio con el proveedor.
3. Recepcionar los pagos del cliente.
4. Brindar comprobante de pago.

**d. Compra**

1. Recepcionar la orden de compra por parte del cliente.
2. Reservar espacios disponibles según el requerimiento.
3. Emitir reservas y enviarlas al correo de la empresa.
4. Validación de información de boletos.

**e. Post-Venta**

1. Realizar el check in de cliente.
2. Enviar check in vía correo electrónico o atención personal al cliente.

**f. Facturación**

1. Generar reporte por proveedor
2. Calcular comisiones por reporte.
3. Realizar facturas manuales.
4. Enviar facturas al proveedor y contador de la empresa.

**g. Pago a Operadores**

1. Recepción de reporte de pagos.
2. Realizar pagos en entidades bancarias.
3. Enviar comprobante de pago al proveedor.

4. Liquidación de crédito en el sistema.

4.1.3. Esquematización de los procesos



**Figura 12. Esquematización de los procesos**

*Fuente: Elaboración propia*

**a. Atención al Cliente**

El proceso de atención al cliente se realiza directamente bajo los requerimientos solicitados por los clientes, garantizando cumplir con las expectativas del mismo y lograr una satisfacción con el servicio adquirido. Las actividades se realizan de acuerdo al servicio que el cliente obtiene por escoger.

**b. Desarrollo de Productos y Servicios Turísticos**

El proceso de desarrollo de productos y servicios turísticos inicia con la generación de ideas sobre posibles servicios a ofertar, deben estar de acuerdo al posicionamiento del destino. Son estos productos representativos los que lograrán consolidarse en el mercado debido a su diferenciación o característica única. Los responsables se reúnen para evaluar y ver las propuestas de desarrollo del producto, prueba de mercadeo y comercialización del mismo.

**c. Venta**

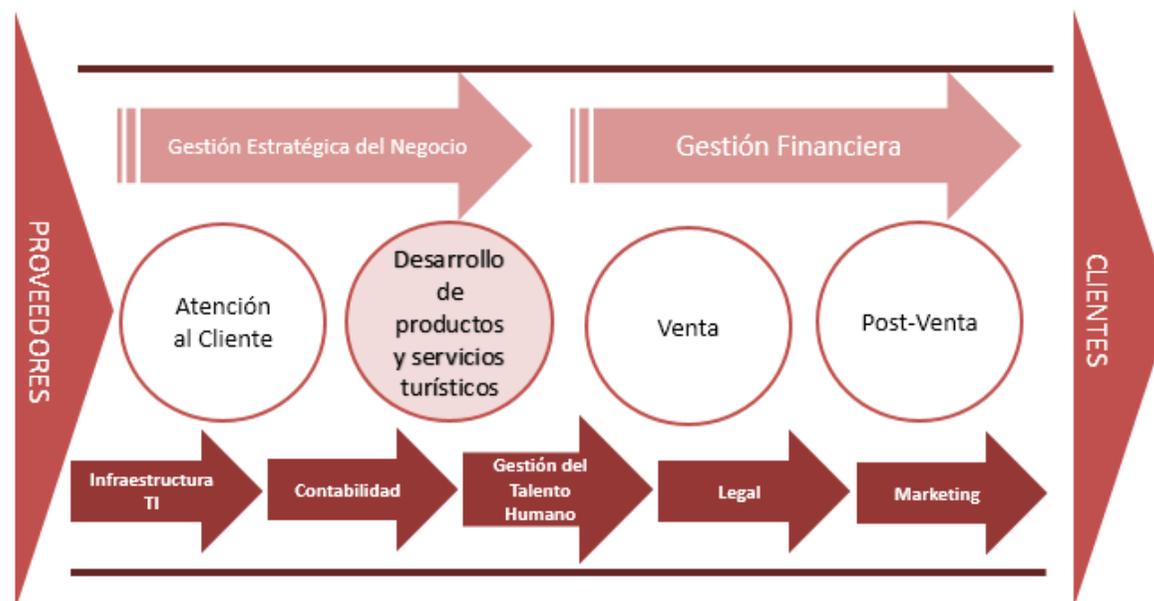
El proceso de venta es ejecutado cuando el cliente ya pasó por informarse sobre su requerimiento, aceptar las condiciones económicas del mismo y no desistir en el proceso. Se procede con la acción de compra al proveedor para luego darse la transacción de pago entre el cliente y el counter.

**d. Post-Venta**

El proceso de post-venta inicia con la realización del check in del cliente, enviando este documento vía correo electrónico o entregándolo de forma personal al cliente, ofreciendo de esta manera atención después de la compra y logrando la fidelización del cliente.

#### 4.1.3.1.1 Cadena de valor

En la figura 13, se muestra la cadena de valor de la empresa, la cual tiene como actividades principales: Atención al Cliente, Desarrollo de Productos y Servicios Turísticos, Venta y Post Venta. Lo cual, permitió identificar la actividad de Desarrollo de Productos y Servicios Turísticos como el core business de la agencia de viajes.



**Figura 13. Cadena de Valor**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.3.1.2 Servicios

Los servicios que se ofrece en la empresa se ven simultáneamente afectados por cada uno de los procesos del negocio, siendo el principal el de atención al cliente que es donde están incluidos los procesos de compra y venta. Además, se ven afectados por el de facturación, pago a operados y post venta. En la tabla 12 se muestran los servicios con los que cuenta la empresa, estos son:

**Tabla 12. Servicios de la Empresa**

<b>Servicio</b>	<b>Detalle</b>
<b>Pasajes aéreos Nacionales e Internacionales</b>	Reserva y emisión de pasajes aéreos.
<b>Paquetes turísticos Nacionales e Internacionales</b>	Servicio que incluye programas completos de viajes con asistencia, reserva de pasajes aéreos, alimentación, alojamiento, guiado, actividades, etc.
<b>Asesoramiento de Visas</b>	Asesoramiento y llenado de formulario de visa Americana y otros.
<b>Tours locales</b>	Venta de recorridos turísticos por las principales zonas dentro de Trujillo, guiado y transporte incluido.
<b>Seguros Internacionales</b>	Venta de seguros de asistencia médica a nivel nacional e internacional con más de \$40000 de cobertura.

*Fuente: Elaboración propia*

### Cuadro de Análisis del Impacto de los Factores de Interés Interno en la Visión de la Empresa

Factores de Interés	Fortaleza		Neutro	Debilidad	
	Impacto ↑	Impacto ↓		Impacto ↓	Impacto ↑
-Administración por objetivos			X		
- Estructura organizacional mal definida.					X
- Deficiente proyección gerencial.					X
-Especialización en el desarrollo de productos.	X				
- Inexistente plan de marketing.			X		
- Poca publicidad a través de redes sociales, no se realizan campañas digitales.			X		
- Poca capacitación en técnicas de ventas.			X		
-Las previsiones de ventas se basan en información subjetiva.			X		
-No existe roturas de stocks.		X			
Fallas en la asignación de responsabilidades.				X	
-Tiempo de espera extensos durante la atención al cliente.					X
-Mala coordinación en la ejecución de los servicios.					X
-Información dispersa, no sistematizada.			X		
-Alto presupuesto para posibles inversiones.	X				
-Poca planificación financiera.			X		
- Equipo enfocado en tener una relación positiva y baja conflictividad laboral.		X			
- Condiciones económicas favorables para el personal.	X				
-Poco conocimiento en la selección y contratación del personal.				X	
- Poca capacitación al personal.				X	
-Inestabilidad ante problemáticas en la gestión.					X
-Falta de sistemas de información integrado para el control y toma de decisiones.					X
-Lentitud en la velocidad y respuesta con la tecnología de software y hardware.				X	
Liquidez de la empresa para invertir	X				
Alianzas estratégicas	X				

**Figura 14. Análisis del Impacto de los Factores de Interés Interno**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.4. Análisis FODA

En la figura 15, se muestra el análisis de la matriz FODA de la empresa, en el cual se muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de más alto impacto, así como también de las estrategias que permitirán hacer frente a los aspectos negativos.

<b>FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1: Especialización en el desarrollo de productos turísticos. F2: Alianzas estratégicas. F3: Condiciones económicas favorables para el personal. F4: Liquidez de la empresa para invertir.	D1: Estructura organizacional mal definida. D2: Deficiente proyección gerencial. D3: Tiempos de espera extensivos en la atención al cliente. D4: Mala coordinación en la ejecución de los servicios. D5: Falta de sistemas de información integrados para el control y la toma de decisiones. D6: Poca capacitación al personal.
<b>Oportunidades</b>	F1-O1: Aprovechar la especialización en el desarrollo de productos turísticos para promocionarlo mediante las ferias organizadas por el MINCETUR. F2-O4: Potenciar alianzas estratégicas con los operadores más importantes del sector para brindar servicios de mejor calidad. F4-O5: Invertir en contratos de prestación de servicios para asegurar el cumplimiento de las obligaciones que tienen ambas partes. F4-O2: Invertir en herramientas digitales que mejoren la relación con los clientes y mediante el cual se logre la fidelización.	D2-O1: Obtener una certificación de calidad turística emitida por el MINCETUR. D3-O2: Implementar motores de venta online para agilizar el proceso de atención al cliente. D4-O4: Realizar acuerdos con proveedores en temas de preferencia y calidad para mejorar la ejecución de los servicios. D3-O5: Dar opciones a pagos de banca por internet e inmediatos para aumentar seguridad y reducir tiempo de atención. D1-O3: Contratar personal calificado para la gestión de las diferentes áreas de la empresa.

Amenazas		
<p>A1: Precios inestables.</p> <p>A2: Inestabilidad política.</p> <p>A3: Competidores especializados en marketing digital.</p> <p>A4: Informalidad y baja representatividad en el sector privado.</p> <p>A5: Ingreso de empresas con modelos de gestión innovadores.</p> <p>A6: Alerta de llegada de posibles fenómenos climatológicos.</p>	<p>F1-A3: Realizar campañas digitales a través de adwords para ofrecer los productos turísticos especializados.</p> <p>F4-A6: Invertir en el desarrollo de planes de contingencia para enfrentar escenarios de baja de ventas por fenómenos climatológicos.</p> <p>F2-A2: Establecer convenios con entidades representativas del sector turístico que respalde a la empresa.</p> <p>F3-A4: Potenciar constantemente los beneficios laborales para ser referentes ante el sector turístico.</p> <p>F4-A3: Invertir en una Reingeniería de procesos para brindar una mejor atención al cliente.</p>	<p>D4-A6: Rediseñar el producto de “seguros internacionales” según los casos usuales de posibles alertas externas.</p> <p>D5-A5: Implementar un sistema integrado de gestión para ser una empresa más competitiva e innovadora.</p> <p>D6-A3: Brindar capacitaciones a los colaboradores en convenio con la CCPLL, haciendo uso de sus talleres especializados.</p> <p>D1-A4: Realizar una reestructuración del organigrama orientado a lograr ser una empresa representativa en el sector privado.</p>

Figura 15. FODA

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5. Objetivos estratégicos

4.1.5.1. Objetivo estratégico número 1: Invertir en herramientas digitales que mejoren la relación con los clientes en un 15% para el año 2019.

Tabla 13. Objetivo estratégico número 1

Área	Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Atención al Cliente	Satisfacción	Mejorar la relación con el cliente	15% respecto al año anterior	Sí, existe liquidez en la empresa para poder invertir.	Sí, porque la empresa mejorará su servicio y por ende la satisfacción del cliente.	Para el año 2019

Fuente: Elaboración Propia

#### Acción:

Para poder cumplir con este objetivo primero se deberá evaluar el flujo de atención al cliente. Estos resultados nos servirán para centralizar toda la información del cliente que la empresa

considere relevante. Se verificará propuestas de proveedores de CRM. Se escogerá la propuesta que más se ajuste a las necesidades de la empresa.

**4.1.5.2. Objetivo estratégico número 2: Realizar una reingeniería de los procesos de negocio para el año 2018.**

**Tabla 14. Objetivo estratégico número 2**

Área	Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Áreas principales del negocio	Reingeniería	Aumentar la eficiencia de los procesos	Sí, en cuestión de tiempo y costos	Sí, con indicadores se medirán, controlarán y evaluarán los resultados	Sí, de esta manera la empresa será más efectiva en la atención al cliente	Para el año 2017

*Fuente: Elaboración Propia*

**Acción:**

En primer lugar, se deberá identificar la problemática que tiene la empresa con respecto a los procesos actuales. Luego, se establecerá lo que quiere lograr la empresa en mediano y largo plazo, con la finalidad de que los nuevos procesos se alineen para su cumplimiento. Después, se realizará el rediseño de los procesos con sus respectivos indicadores. Por último, se implementarán en la agencia de viajes.

**4.1.5.3. Objetivo estratégico número 3: Obtener una certificación de calidad turística emitida por el MINCETUR para el 2018.**

**Tabla 15. Objetivo estratégico número 3**

Área	Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Gestión Estratégica del Negocio	Obtener una certificación de calidad turística	Aumentar la calidad de la empresa.	10% respecto al año anterior	Sí, existen organismos como el MINCETUR que permite evaluar a las agencias de viaje.	Sí, ya que complementa con los demás objetivos estratégicos	Para el año 2018

*Fuente: Elaboración Propia*

**Acción:**

Para el logro del siguiente objetivo estratégico, primero la agencia deberá clasificar entre las 10 mejores agencias de viajes en Trujillo. Una vez obtenida la clasificación el CALTUR, ente encargado de llevar el proceso de evaluación, enviará los requisitos de calidad que la agencia de viajes deberá cumplir en un plazo determinado de 1 año y medio, se realizarán 3 evaluaciones para obter los 3 niveles de calidad y una vez aprobado todas las evaluaciones, se otorgará la certificación.

**4.1.5.4.** Objetivo estratégico número 4: Implementar motores de venta online para agilizar el proceso de atención al cliente en un 15% para el 2019.

**Tabla 16. Objetivo estratégico número 4**

Área	Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Infraestructura TI	Implementar motores de venta online	Agilizar el proceso de atención al cliente	15% respecto al año anterior	Sí, existe liquidez para invertir.	Sí, ya que actualmente los canales digitales son el medio que más usan las personas.	Para el año 2019

*Fuente: Elaboración Propia*

**Acción:**

Una vez identificados los productos turísticos que se van a ofertar, la empresa contratará con un Community Manager que se encargará de la gestión y desarrollo de la comunidad online de la agencia de viajes; planteando como meta del Community Manager, aumentar la comunidad de seguidores para detectar a los potenciales clientes, a su vez trabajará en equipo con un counter que se encargará de la cuenta de clienes online, brindando asistencia y seguimiento a través de redes.

**4.1.5.5.** Objetivo estratégico número 5: Implementar un sistema ERP para mejorar la eficiencia y eficacia en un 15% el año 2019.

**Tabla 17. Objetivo estratégico número 5**

Área	Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Gestión Estratégica del Negocio	Implementar sistema integrado de gestión	Integrar aspectos comunes de sistemas individuales.	15% respecto al año anterior	Sí, mediante el apoyo de una empresa	Sí, para evitar tener toda la información dispersa.	Para el año 2019.

				prestadora de estos servicios.		
--	--	--	--	--------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

**Acción:**

Para poder cumplir con este objetivo, se contratará los servicios de una empresa proveedora de TI. La Gerente y el Administrador junto con el equipo de TI planificarán el funcionamiento de las áreas de manera integrada en la empresa. Luego, se analizará los posibles cuellos de botella o déficit que exista en la integración de áreas. Después de obtener los resultados del análisis, se diseñará el modelo ERP. Se harán pruebas con el uso del sistema en la empresa. Se capacitará al personal para su uso y finalmente se dará visto bueno para que se use el ERP.

**4.1.5.6.** Objetivo estratégico número 6: Realizar campañas digitales a través de Adwords y Facebook Ads para aumentar las ventas en un 5% en el año 2019.

**Tabla 18. Objetivo estratégico número 6**

Area	Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Ventas	Aumentar ventas	Aumentar ventas en un 5%.	5% respecto al año anterior	Sí, porque la plataforma de Google y Facebook son gratuitas y abiertas al público en general.	Sí, para mejorar las ventas haciendo uso de canales digitales.	Para el año 2019

Fuente: Elaboración Propia

**Acción:**

Para lograr este objetivo estratégico se comenzará creando una cuenta de Administrador Comercial en cada una de las plataformas. El Administrador junto al equipo de ventas serán los encargados de establecer los objetivos de marketing que se deseen lograr junto con el presupuesto y los requerimientos que se buscan alcanzar en las campañas para que de acuerdo a esto se escoja la plataforma adecuada. Se comenzará la campaña, la creación de grupos de anuncios y los anuncios, con fechas de inicio y fin establecidas. Una vez terminada la campaña se pasará a la evaluación de resultados y posteriormente a la optimización de la campaña.

**4.1.5.7.** Objetivo estratégico número 7: Brindar capacitaciones especializadas a los colaboradores para aumentar su productividad en un 15% para el 2018.

**Tabla 19. Objetivo estratégico número 7**

Área	Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Ventas	Aumentar productividad	Aumentar productividad en un 15%.	15% respecto al año anterior	Sí, en convenio con la CCPLL se realizarán las capacitaciones.	Sí, porque se necesita que el personal esté capacitado para cumplir de manera eficiente su trabajo.	Para el año 2018

Fuente: Elaboración Propia

**Acción:**

Para lograr este objetivo estratégico, primero se realizará una evaluación de las fortalezas y debilidades de los colaboradores, además se obtendrá el índice de productividad y cumplimiento. En convenio con la CCLPP se programarán las capacitaciones especializadas para abordar los aspectos negativos y aquellos que se necesiten reforzar.

**4.1.5.8.** Objetivo estratégico número 8: Potenciar alianzas estratégicas con los principales operadores para aumentar la calidad del servicio en un 10% para el 2018.

**Tabla 20. Objetivo estratégico número 8**

Área	Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Gestión Estratégica del Negocio	Aumentar la calidad del servicio	Aumentar la calidad del servicio en un 10%	10% respecto al año anterior	Sí, la potencialización de las alianzas se podrá alcanzar.	Sí, ya que complementa con los demás objetivos estratégicos	Para el año 2018

Fuente: Elaboración Propia

**Acción:**

Para el cumplimiento de este objetivo estratégico primero se evaluarán a los principales operadores y de acuerdo al diagnóstico, la empresa y proveedores trabajan conjuntamente para eliminar ineficiencias y reducir costos de manera que el resultado final sea más beneficioso para ambas partes, y también, para obtener resultados, cumplimiento y desempeño.

#### **4.1.6. Fundamentos estratégicos**

##### **4.1.6.1. Misión**

Ser la agencia de viaje más influyente en el sector turístico a nivel nacional; brindando un servicio al cliente que supere las expectativas de calidad y precios competitivos, buscando rigurosamente la completa satisfacción del cliente.

##### **4.1.6.2. Visión**

Brindar a cada cliente una experiencia única en su viaje mediante un servicio de excelente calidad con el apoyo de colaboradores altamente calificados que asistan al cliente y, con ello facilitar su estadía y total confort.

##### **4.1.6.3. Propuesta de valor**

Diseñar un viaje a medida, adaptando las nuevas exigencias y cambios de los clientes nacionales e internacionales en los procesos de la empresa, centrándose en la calidad de servicio.

##### **4.1.6.4. Valores y Principios**

**Liderazgo:** Reconocer el valor de cada persona y lo que esta puede generar, estimulando la participación, intercambio de ideas y puntos de vista. Nuestros líderes estimulan un ambiente de trabajo en el cual la dignidad de la gente, la alegría en el trabajo y las emociones sean tomadas en cuenta.

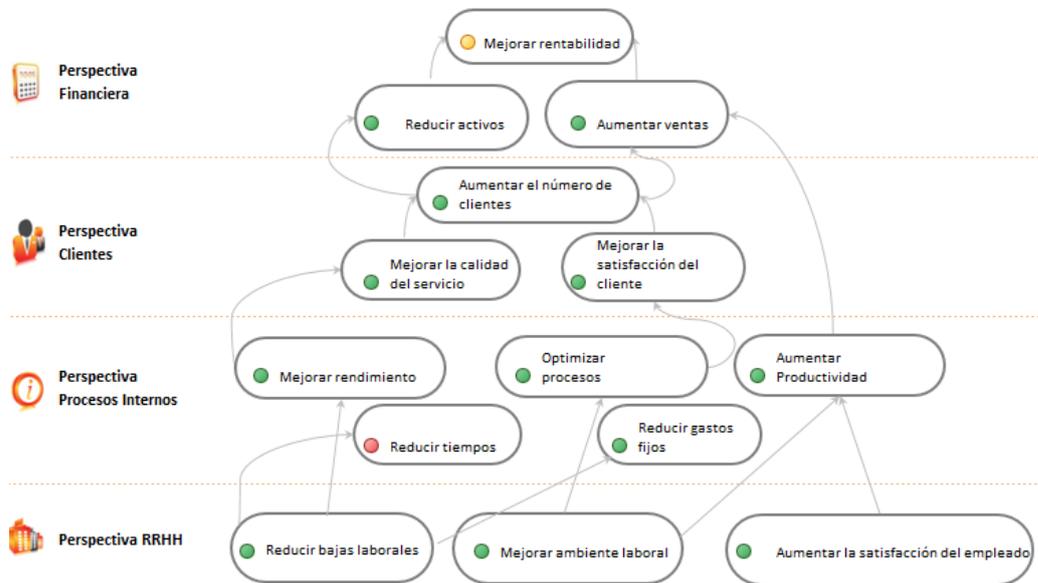
**Disciplina:** Ser ordenado para aplicar los procesos y modelos de trabajo establecidos.

**Transparencia:** Tener el compromiso de hacer las cosas bien desde el principio, al ser sinceros y transparentes en el manejo de las operaciones con los clientes y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.

**Fortaleza:** El equilibrio entre la prudente toma de decisiones y la osadía de la innovación son verdaderas fortalezas de la empresa.

**Pasión por las Metas:** Trabajar con compromiso y dedicación para exceder resultados, logrando el desarrollo de las habilidades de los colaboradores.

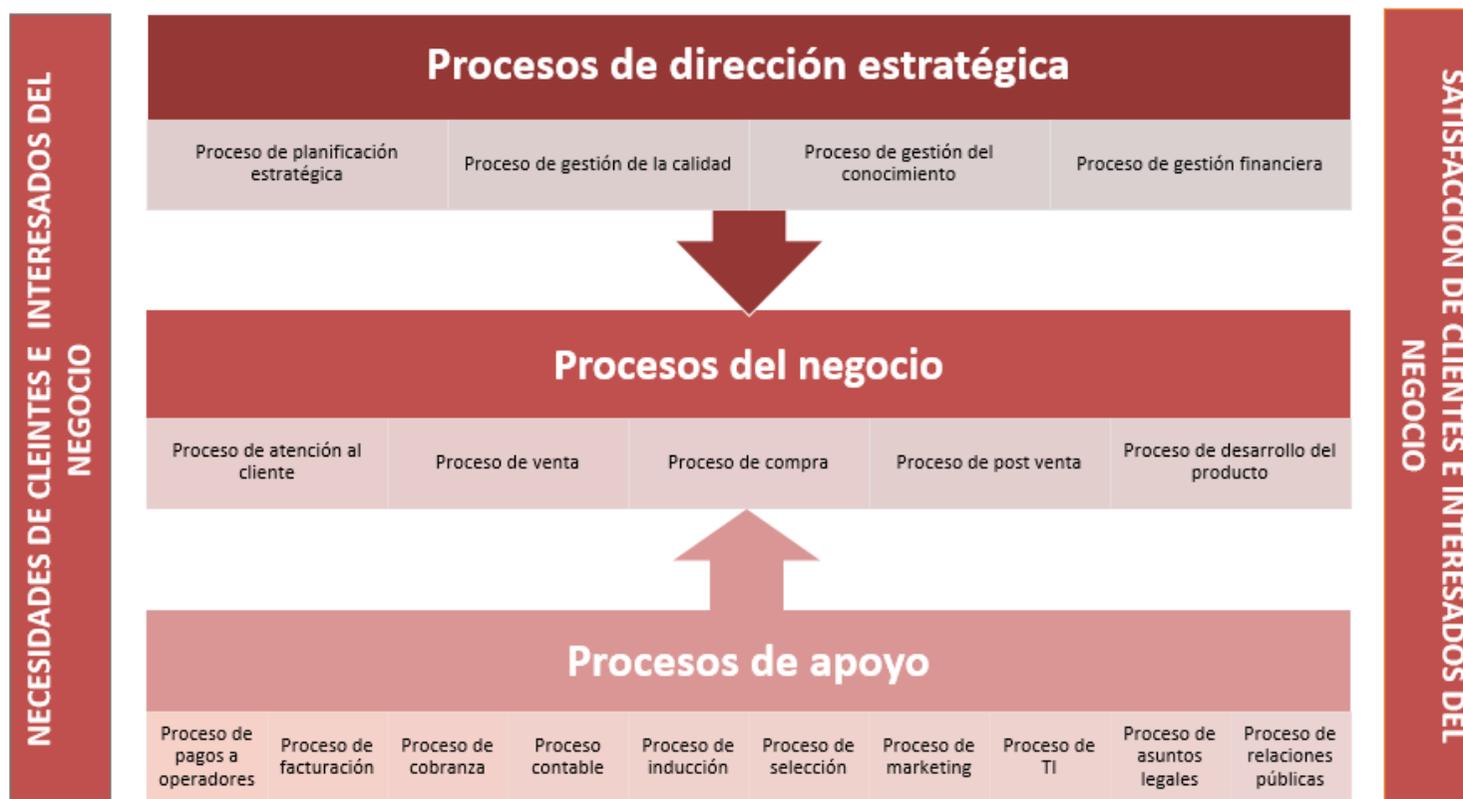
#### 4.1.7. Ejes y Mapa estratégicos



**Figura 16. Mapa estratégico**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.8. Mapa de procesos



**Figura 17. Mapa de procesos**

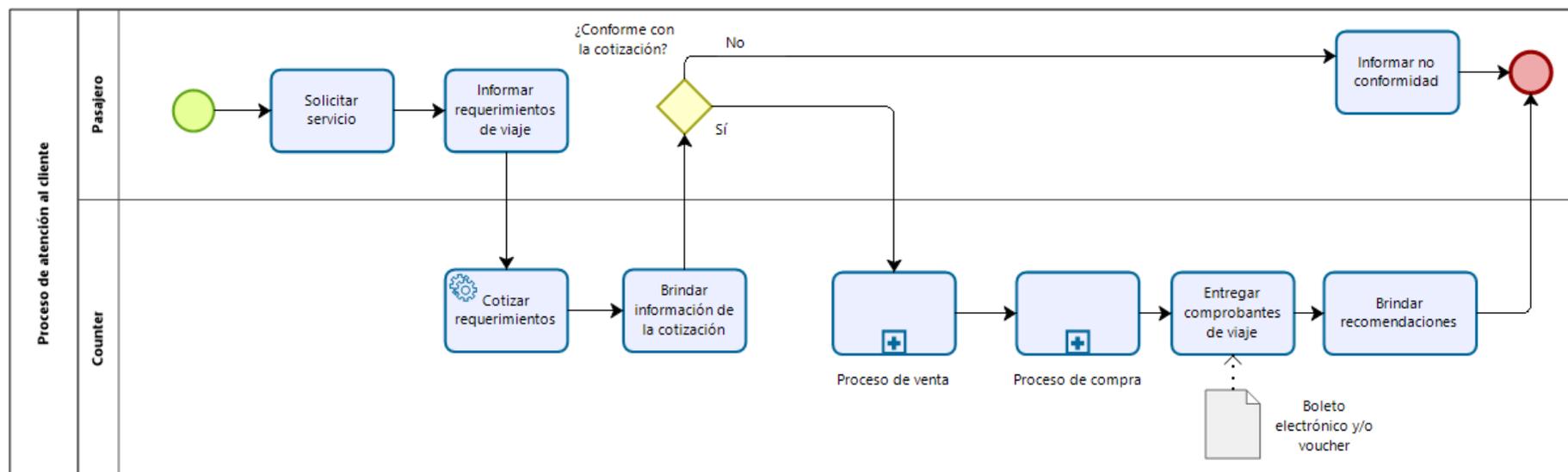
*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.2. Rediseño - Diagnóstico actual de los procesos**

La empresa Turismo Carolina Travel S.A.C. es una empresa trujillana que lleva más de 17 años en el mercado, esta empresa lleva trabajando de la misma forma pese a la recurrente necesidad de crear procesos más eficientes y eficaces. En los procesos existentes se encontraron una serie de cuellos de botellas que influyen directamente en la satisfacción del cliente, puesto que son procesos que toman un extensivo tiempo en realizarse, a la vez que, durante el mismo, se encontraron errores por desorganización, mala gestión, poca comunicación entre áreas y demás, ocasionando que el cliente espere mucho tiempo para obtener finalmente su compra.

#### 4.2.1. Proceso de atención al cliente

##### 4.2.1.1. Diagrama del proceso



**Figura 18. Proceso de atención al cliente**

*Fuente: Turismo Carolina Travel S.A.C.*

#### 4.2.1.2. Descripción del proceso

El proceso de atención al cliente inicia con la llega del cliente a la agencia de viajes, para lo cual lo atiende el personal disponible, ya sea el counter o la gerente. Luego, el cliente informa de los requerimientos de viaje ya sea vuelos, paquetes turísticos, tours locales, asesoramiento de visa y seguros; con esta información el counter cotiza con los operadores sobre el requerimiento disponible y procede a brindarle la información. Si el cliente no se encuentra conforme, el proceso termina con la salida del cliente. En caso se encuentre conforme, se procede con la venta del servicio, posteriormente con la compra al operador, además se le brinda las recomendaciones para el servicio y finalmente el proceso termina con la salida del cliente.

#### 4.2.1.3. Identificación del problema

Se identifica en el proceso de atención al cliente las siguientes deficiencias:

- No hay detalle y registro de las diferentes consultas del pasajero.
- Se tiene que realizar nuevamente la cotización, generando demoras y repreguntas.
- El pasajero escribe la información brindada por el counter en documentos propios.
- No existe un speech de saludo de la empresa.
- No existe segregación de funciones.
- Desorganización de la información.
- Registros manuales de información personal del cliente.
- Lentitud en aplicativos softwares.
- No hay retención de clientes.
- No se ofrecen productos similares

#### 4.2.1.4. Costo del proceso

**Tabla 21. Costo del proceso de atención al cliente**

Proceso de atención al cliente			
Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Computadora HP I3	S/. 1.74	1	S/. 1.74
Counter (mano de obra)	S/. 3.31	1	S/. 3.31
Internet	S/. 0.08	1	S/. 0.08
Luz	S/. 0.12	1	S/. 0.12
Multifuncional G2100	S/. 1.13	1	S/. 1.13

Papel bond	S/. 0.10	3	S/. 0.30
Porta boletos	S/. 0.80	1	S/. 0.80
Costo del Proceso de Compra	S/. 1.11	1	S/. 1.11
Costo del Proceso de Venta	S/. 1.02	1	S/. 1.02
Telefonía	S/. 0.90	1	S/. 0.90
<b>Total</b>			<b>S/. 10.51</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Comentario:**

En la Tabla 21 se demuestra que el proceso de atención al cliente tiene un costo total de S/.10.51. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso. Así mismo, se incluye los costos del proceso de compra y del proceso de venta, debido a que están incluidos dentro atención al cliente; por lo tanto, el costo de counter (mano de obra) ya no se contabilizará en los procesos que están incluidos, ya antes mencionados.

**4.2.1.5. Resultado de indicadores**

**Tabla 22. Medición del proceso de atención al cliente**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de satisfacción	0-35 	53% 	El nivel de satisfacción de los clientes es regular, lo que quiere decir que la mitad de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado.
	36-70 		
	71-100 		
Tiempo promedio	1h 30m-1h 	1h 10m 	El tiempo que toma todo el proceso de atención al cliente es 1 hora y 10 minutos.
	59m-36m 		
	35m-0m 		

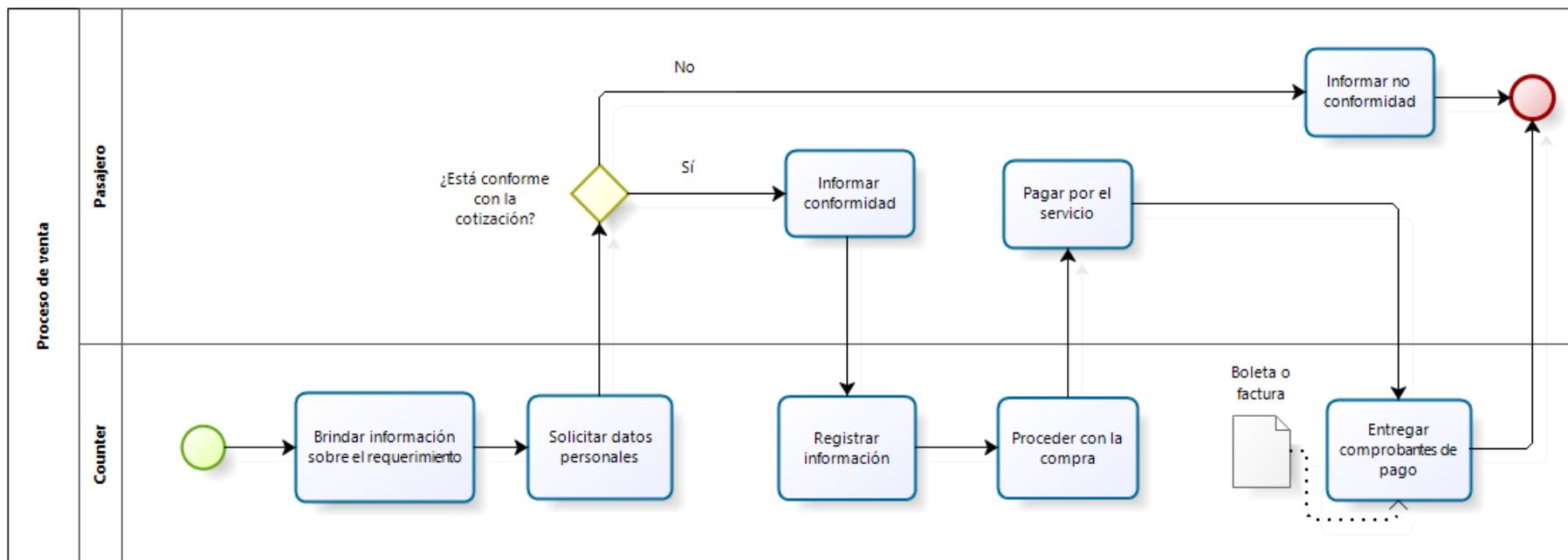
*Fuente Elaboración propia*

**Comentario:**

En la Tabla 22 se presentan los indicadores aplicados al proceso con sus respectivos resultados. En donde el círculo color verde significa 'bueno', el círculo color amarillo 'regular' y, por último, el rojo significa 'malo'. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

## 4.2.2. Proceso de venta

### 4.2.2.1. Diagrama del proceso



**Figura 19. Proceso de venta**

*Fuente: Turismo Carolina Travel S.A.C.*

#### 4.2.2.2. Descripción del proceso

El proceso de venta inicia cuando el counter brinda la cotización de los requerimientos solicitados por el cliente y pide los datos personales del pasajero. Si este no se encuentra conforme con la cotización, el proceso termina con la salida del cliente. En caso se encuentre conforme, se procede a registrar la información del viaje, luego se realiza la compra del pasaje y el cliente realiza el pago del servicio. Finalmente, el proceso termina cuando el counter entrega el comprobante de pago.

#### 4.2.2.3. Identificación del problema

Se identifica el proceso de venta las siguientes deficiencias:

- Desorganización de la información.
- Realización de reservas antes que el cliente haga el pago.
- Registros manuales de información personal del cliente.
- Lentitud en aplicativos software.
- No hay retención de clientes.
- No se verifican los comprobantes.

#### 4.2.2.4. Costo del proceso

**Tabla 23. Costo del proceso de venta**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Internet	S/. 0.09	1	S/. 0.09
Lapicero	S/. 0.50	1	S/. 0.50
Luz	S/. 0.13	1	S/. 0.13
Papel bond	S/. 0.10	3	S/. 0.30
<b>Total</b>			<b>S/. 1.02</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### **Comentario:**

En la Tabla 23 se demuestra que el proceso de venta tiene un costo total de S/.1.02. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.2.2.5. Resultados de indicadores

Tabla 24. Medición del proceso de venta

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de eficiencia	0-39 	50% 	El nivel de eficiencia en el proceso de venta es regular, lo que quiere decir que se están utilizando más recursos de lo necesario.
	40-75 		
	76-100 		
% de eficacia	0-35 	50% 	El nivel de eficiencia del proceso de venta es regular, lo que quiere decir que se está llegando a la meta, pero no de la forma adecuada.
	36-70 		
	71-100 		
Tiempo promedio	35min - 26min 	20m 	El tiempo que toma todo el proceso de venta es de 20 minutos.
	25min - 16min 		
	15min - 0min 		

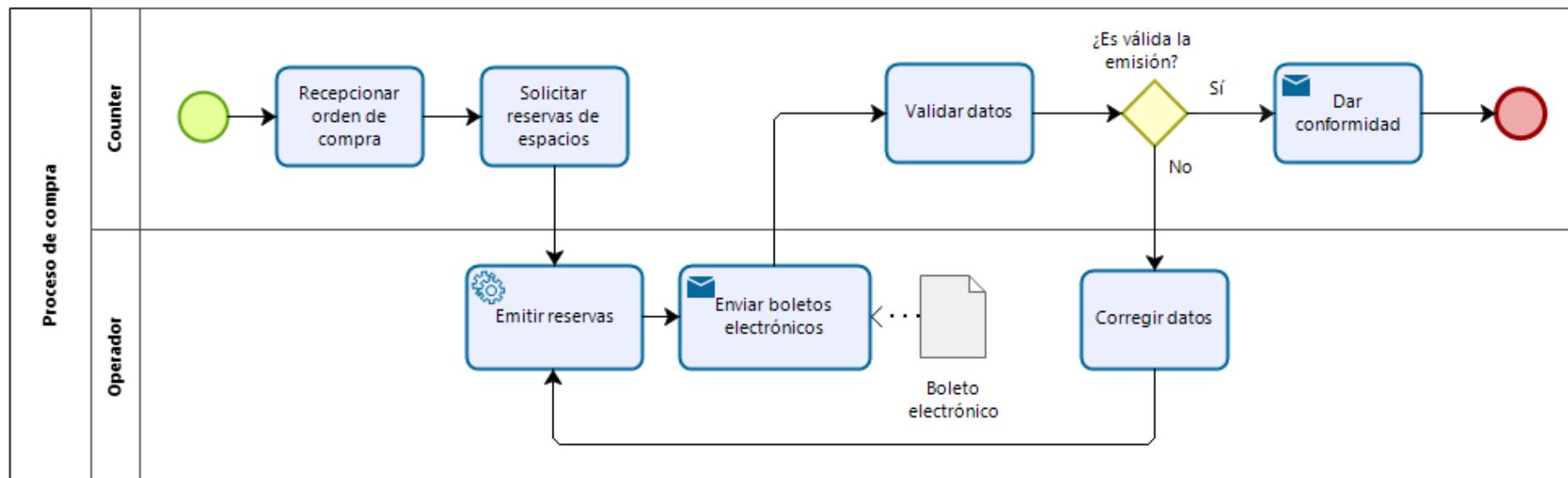
*Fuente Elaboración propia*

#### Comentario:

En la Tabla 24 se presentan los indicadores aplicados al proceso con sus respectivos resultados. En donde el círculo color verde significa ‘bueno’, el círculo color amarillo ‘regular’ y, por último, el rojo significa ‘malo’. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

### 4.2.3. Proceso de compra

#### 4.2.3.1. Diagrama del proceso



**Figura 20. Proceso de compra**

*Fuente: Turismo Carolina Travel S.A.C.*

#### 4.2.3.2. Descripción del proceso

El proceso de compra inicia cuando el counter recepciona la orden de compra por parte del cliente, luego el counter reserva los espacios y el operador emite las reservas para luego enviar los boletos electrónicos y/o voucher de reserva. Finalmente, el proceso termina con la validación de boletos.

#### 4.2.3.3. Identificación del problema

Se identifica el proceso de compra las siguientes deficiencias:

- Desorganización de la información.
- Lentitud en aplicativo software.
- Demora en la recepción de los tickets electrónicos y/o voucher de reserva.
- Los boletos se validan después de la emisión, en lugar de validarse antes.

#### 4.2.3.4. Costo del proceso

**Tabla 25. Costo del proceso de compra**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Internet	S/. 0.14	1	S/. 0.14
Luz	S/. 0.21	1	S/. 0.21
Telefonía	S/. 0.76	1	S/. 0.76
<b>Total</b>			<b>S/. 1.11</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### **Comentario:**

En la Tabla 25 se demuestra que el proceso de compra tiene un costo total de S/.1.11. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.2.3.5. Resultado de indicadores

**Tabla 26. Medición del proceso de compra**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de eficiencia	0-39		El nivel de eficiencia del proceso de compra es regular, lo que quiere decir que se utilizan más recursos de los planificados.
	40-75		
	76-100		
% de calidad	0-10		El nivel de calidad en el proceso de compra es malo, debido a que se cometen muchos errores al momento de su realización.
	11-30		
	31-100		
Tiempo promedio	35min -26min		El tiempo que toma todo el proceso de compra es de 32 minutos.
	25min-16 min		
	15min-0 min		

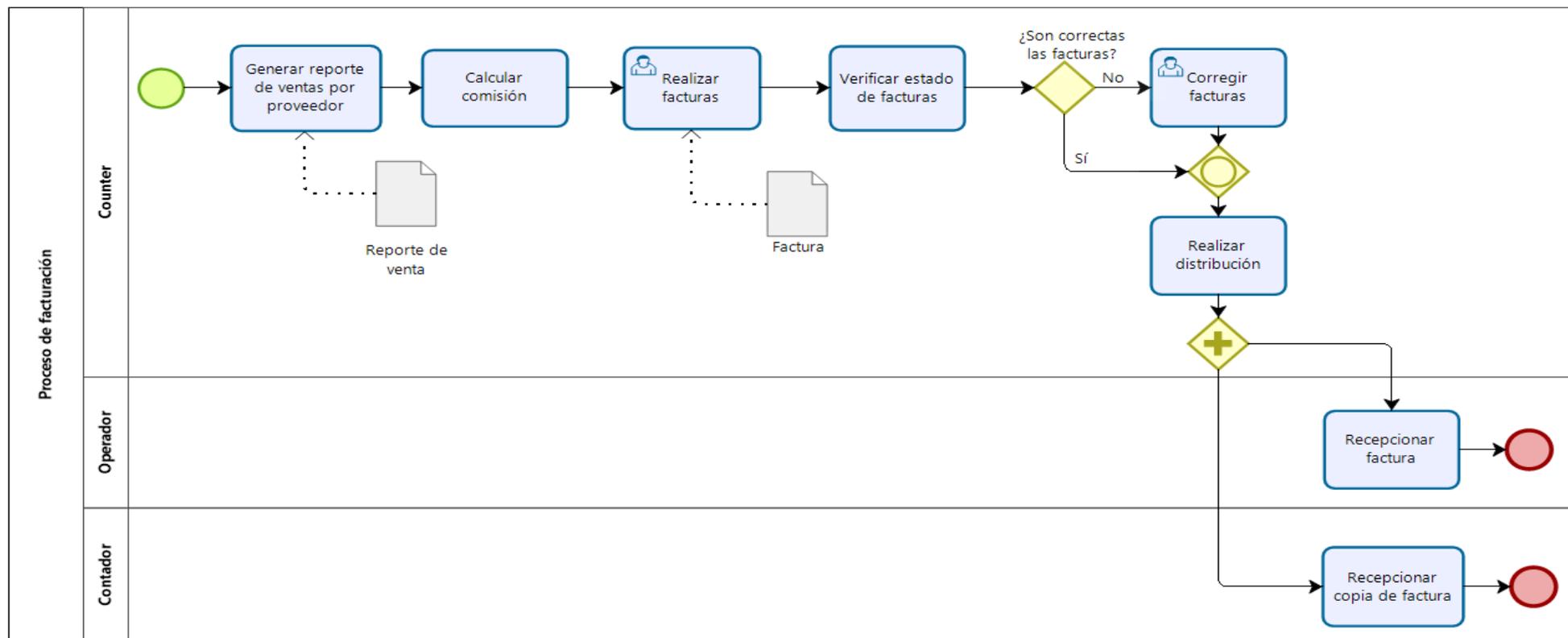
*Fuente Elaboración propia*

#### **Comentario:**

En donde el círculo color verde significa ‘bueno’, el círculo color amarillo ‘regular’ y, por último, el rojo significa ‘malo’. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

#### 4.2.4. Proceso de facturación

##### 4.2.4.1. Diagrama del proceso



**Figura 21. Proceso de facturación**

*Fuente: Turismo Carolina Travel S.A.C.*

#### 4.2.4.2. Descripción del proceso

El proceso de facturación inicia cuando el counter genera el reporte por proveedor, luego éste procede a calcular la comisión por reporte, después se realizan las facturas de modo manual, se verifican el estado de las facturas, luego se corrobora si las facturas son correctas. Si es que no son correctas, el counter tiene que corregirlas. En caso sean correctas, el proceso culmina cuando se envían las facturas al operador y el contador para hacer el cálculo tributario.

#### 4.2.4.3. Identificación del problema

Se identifica el proceso de facturación las siguientes deficiencias:

- No existe segregación de funciones.
- Desorganización de la información.
- Recurrencias de errores de redacción.
- Desperdicio de facturas.

#### 4.2.4.4. Costo del proceso

**Tabla 27. Costo del proceso de facturación**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Computadora HP I3	S/. 1.74	1	S/. 1.74
Contador	S/. 0.57	1	S/. 0.57
Counter (mano de obra)	S/. 2.13	1	S/. 2.13
Internet	S/. 0.21	1	S/. 0.21
Lapicero	S/. 0.50	1	S/. 0.50
Luz	S/. 0.32	1	S/. 0.32
Multifuncional G2100	S/. 1.13	1	S/. 1.13
Papel bond	S/. 0.10	5	S/. 0.50
<b>Total</b>			<b>S/. 7.10</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### **Comentario:**

En la Tabla 27 se demuestra que el proceso de facturación tiene un costo total de S/.7.10. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.2.4.5. Resultado de indicadores

**Tabla 28. Medición del proceso de facturación**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de eficiencia	0-39 	80% 	El nivel de eficiencia en el proceso de facturación es malo, debido a que se utilizan más facturas de lo planificado, ocasionando pérdidas de dicho recurso.
	40-75 		
	76-100 		
% de calidad	0-10 	60% 	El nivel de calidad del proceso de facturación es malo, ya que se están cometiendo muchos errores de tipeo u cálculo tributario al momento de emitir la factura.
	11-30 		
	31-100 		
Tiempo promedio	60min-41min 	49m 	El tiempo que toma todo el proceso de facturación es de 49 minutos.
	40min-20 min 		
	19min-0min 		

*Fuente Elaboración propia*

#### Comentario:

En la Tabla 28 se presentan los indicadores aplicados al proceso con sus respectivos resultados. En donde el círculo color verde significa 'bueno', el círculo color amarillo 'regular' y, por último, el rojo significa 'malo'. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

#### 4.2.5. Proceso pago operadores

##### 4.2.5.1. Diagrama del proceso

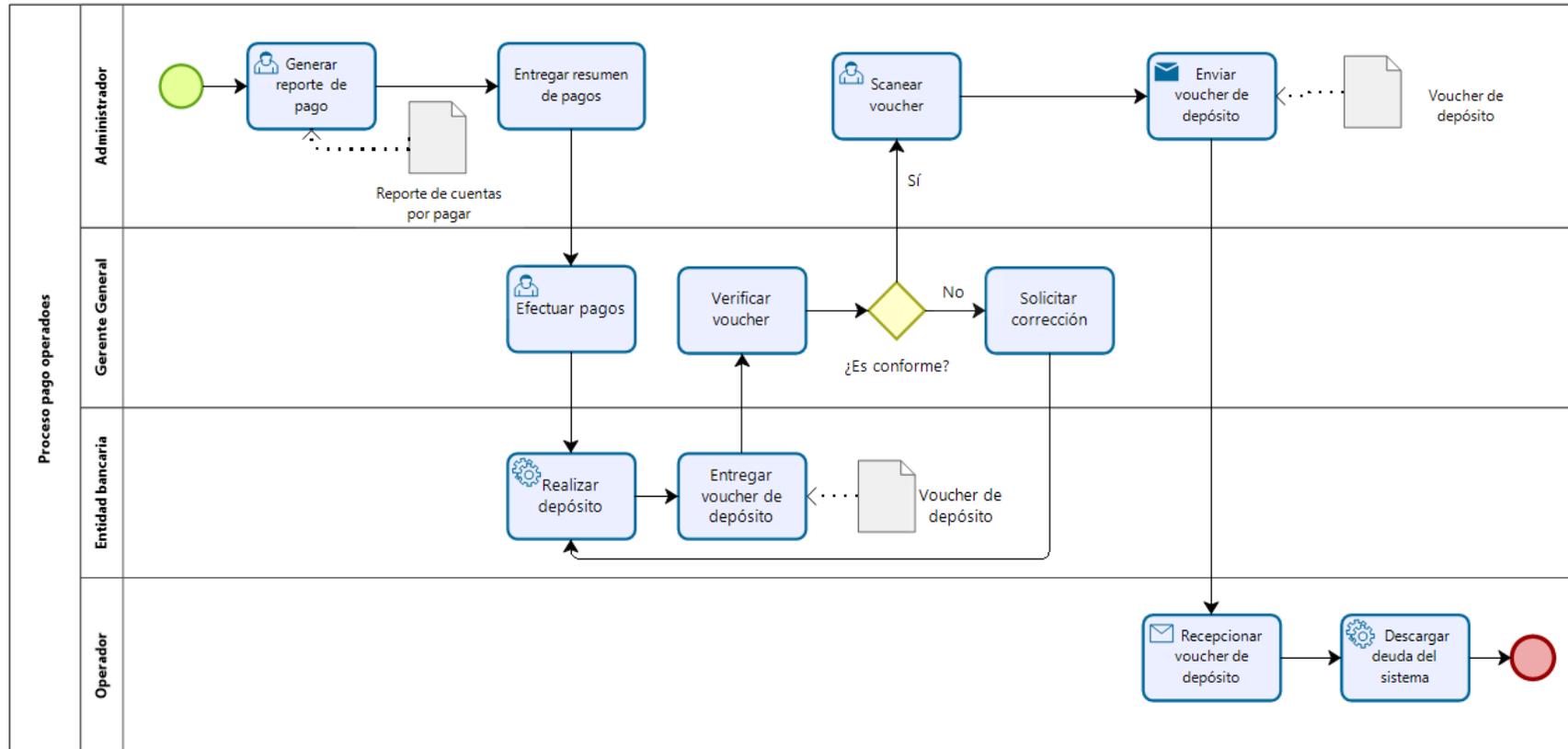


Figura 22. Proceso de pago operadores

Fuente: Turismo Carolina Travel S.A.C.

#### 4.2.5.2. Descripción del proceso

El proceso de pago a operadores inicia cuando el counter genera los reportes, luego se entrega el resumen de pagos al Gerente General para que éste vaya a efectuar el pago a la entidad bancaria, se realiza el depósito y se recepciona y verifica el voucher. Después, el counter escanea el voucher del depósito y se envía al proveedor a través del correo electrónico, el operador recepciona el pago y, finalmente, el proceso termina cuando el operador descarga la deuda del sistema.

#### 4.2.5.3. Identificación del problema

Se identifica el proceso de pago operadores las siguientes deficiencias:

- Pagos presenciales en las entidades bancarias.
- Restricción de acceso al sistema.
- Pérdidas y/o confusión del efectivo al momento de realizar el depósito.
- Sobrecosto por incorrecta asignación de funciones.

#### 4.2.5.4. Costo del proceso

**Tabla 29. Costo del proceso de pago a operadores**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Computadora HP I3	S/. 1.74	1	S/. 1.74
Counter (mano de obra)	S/. 4.88	1	S/. 4.88
Gerente General	S/. 14.96	1	S/. 14.96
Internet	S/. 0.45	1	S/. 0.45
Luz	S/. 0.68	1	S/. 0.68
Multifuncional G2100	S/. 1.13	1	S/. 1.13
Papel bond	S/. 0.10	1	S/. 0.10
Telefonía	S/. 2.45	1	S/. 2.45
Total			S/. 26.37

*Fuente: Elaboración propia*

#### **Comentario:**

En la Tabla 29 se demuestra que el proceso de pago a operadores tiene un costo total de S/26.37. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.2.5.5. Resultado de indicadores

**Tabla 30. Medición del proceso de pago a operadores**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de eficiencia	0-39		El nivel de eficiencia en el proceso de pago a operadores es malo, debido a que se pierde mucho tiempo formando extensivas colas en bancos.
	40-75		
	76-100		
Tiempo promedio	2h-1h		El tiempo que toma todo el proceso de servicio al cliente es de 1 hora con 43 minutos.
	59min-36min		
	35min-0min		
		80% 	
		1h 43 	

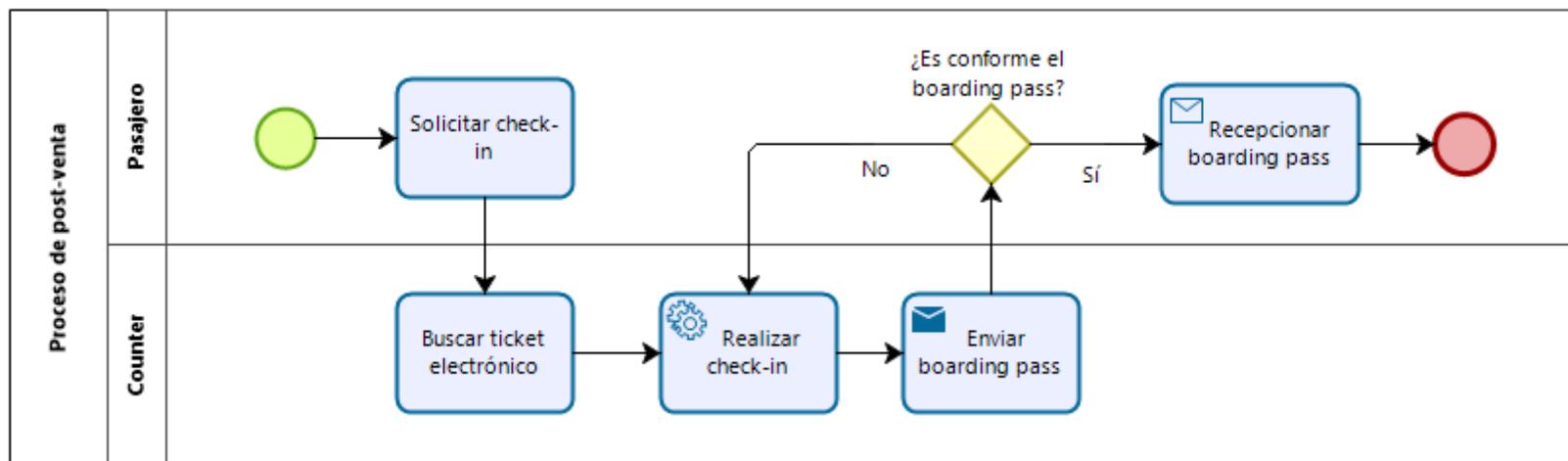
*Fuente Elaboración propia*

#### **Comentario:**

En la Tabla 30 se presentan los indicadores aplicados al proceso con sus respectivos resultados. En donde el círculo color verde significa ‘bueno’, el círculo color amarillo ‘regular’ y, por último, el rojo significa ‘malo’. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

#### 4.2.6. Proceso de post venta

##### 4.2.6.1. Diagrama del proceso



**Figura 23. Proceso de post venta**

*Fuente: Turismo Carolina Travel S.A.C.*

#### 4.2.6.2. Descripción del proceso

El proceso de post venta inicia cuando el pasajero se comunica con el counter solicitando su check in, el counter busca el ticket electrónico y se encarga de realizar el check in, luego se envía vía correo electrónico o se entrega físicamente el boarding pass al pasajero, terminando así el proceso.

#### 4.2.6.3. Identificación del problema

Se identifica el proceso de post venta las siguientes deficiencias:

- No existe un adecuado seguimiento al cronograma de viajes.
- El pasajero se comunica para solicitar check in y no el counter.

#### 4.2.6.4. Costo del proceso

**Tabla 31. Costo del proceso de post venta**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Computadora HP I3	S/. 1.74	1	S/. 1.74
Counter (mano de obra)	S/. 1.23	1	S/. 1.23
Internet	S/. 0.11	1	S/. 0.11
Luz	S/. 0.17	1	S/. 0.17
Multifuncional G2100	S/. 1.13	1	S/. 1.13
Papel	S/. 0.10	1	S/. 0.10
Telefonía	S/. 0.62	1	S/. 0.62
Total			S/. 5.10

*Fuente: Elaboración propia*

#### **Comentario:**

En la Tabla 31 se demuestra que el proceso de post venta tiene un costo total de S/.5.10. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.2.6.5. Resultado de indicadores

**Tabla 32. Medición del proceso de post-venta**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de satisfacción	0-35 	40% 	El nivel de satisfacción de los clientes es regular después de prestado el servicio, lo que quiere decir que hay inconsistencias al momento del viaje y/o mala organización.
	36-70 		
	71-100 		
Tiempo promedio	45min-30 min 	26m 	El tiempo que toma todo el proceso de post venta es 26m.
	29min-15min 		
	14min-0min 		

*Fuente Elaboración propia*

#### **Comentario:**

En la Tabla 32 se presentan los indicadores aplicados con sus respectivos resultados. En donde el círculo color verde significa ‘bueno’, el círculo color amarillo ‘regular’ y, por último, el rojo significa ‘malo’. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

### 4.3. Resultados pre test

#### 4.3.1. Encuesta

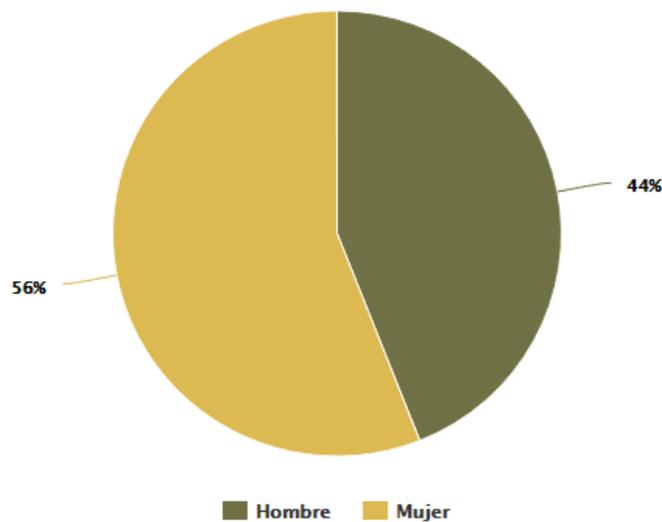
En esta sección se interpretan los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción aplicadas antes de la reingeniería (pre test) a una muestra de 45 clientes de la empresa Turismo Carolina Travel.

##### 4.3.1.1. Pregunta 1: Indicar género

#	Pregunta	Núm.	%
1	Por favor, indique su sexo	45	100%
	Hombre	20	44%
	Mujer	25	56%

**Figura 24. Resultado de la población según género**

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 25. Gráfico de género**

*Fuente: Elaboración propia*

#### **Interpretación:**

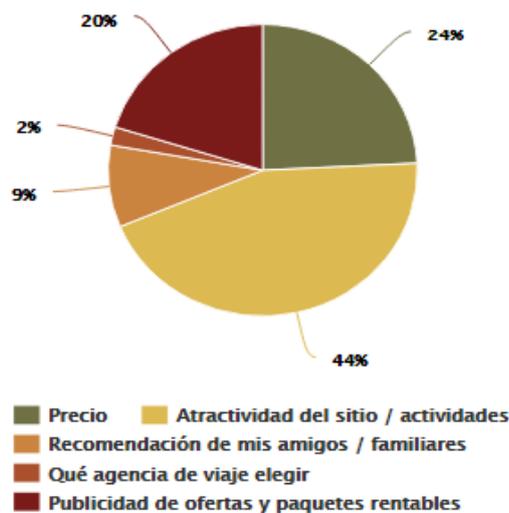
Entre la población encuestada se encontró que el 44% son hombres y el 56% son mujeres como se muestra en la figura 25. Lo que significa que al momento de tomar decisiones de viaje las mujeres tienen mayor influencia que los hombres.

**4.3.1.2. Pregunta 2: ¿Qué factor es el más importante a la hora de elegir su viaje?**

#	Pregunta	Núm.	%
2	¿Qué factor es el que más te interesa a la hora de elegir su viaje?	45	100%
	Precio	11	24%
	Atractividad del sitio / actividades	20	44%
	Recomendación de mis amigos / familiares	4	9%
	Qué agencia de viaje elegir	1	2%
	Publicidad de ofertas y paquetes rentables	9	20%

**Figura 26. Interés a la hora de elegir viaje**

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 27. Gráfico de interés a la hora de elegir viaje**

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

Entre la población encuestada se encontró que el 44% elige su viaje de acuerdo a qué tan atractivo sienten que es el sitio o las actividades que se puedan realizar; el 24% le da mayor importancia al precio, el 20% de acuerdo a las ofertas de paquetes turísticos, el 9% se guían por las recomendaciones y, por último, el 2% por la agencia de viajes. Lo que significa que solo el 11% de encuestados les da poca relevancia a recomendaciones o algún tipo de agencia de viajes específica, por lo cual se debería tener mayor consideración a los índices de promoción, precio y oferta del lugar turístico.

**4.3.1.3. Pregunta 3: ¿Cuál fue la razón por la que nos elegiste a nosotros ante las otras agencias de viajes?**

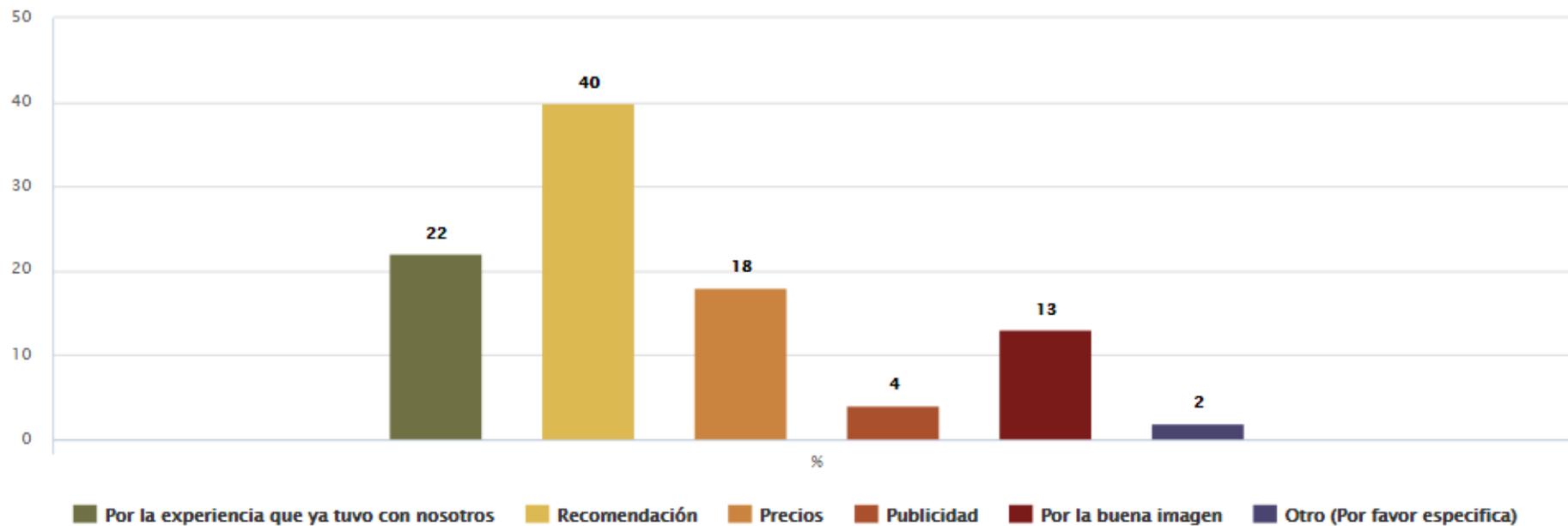
#	Pregunta	Núm.	%
3	¿Cuál fue la razón por la que nos elegiste a nosotros ante las otras agencias de viajes?	45	100%
	Por la experiencia que ya tuvo con nosotros	10	22%
	Recomendación	18	40%
	Precios	8	18%
	Publicidad	2	4%
	Por la buena imagen	6	13%
	Otro (Por favor especifica)	1	2%

**Figura 28. Razón de elección**

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

Entre la población encuestada se encontró que el 40% prefiere Turismo Carolina Travel sobre otras agencias de viajes porque se lo recomendaron familiares y amigos, el 22% porque anteriormente hicieron uso de los servicios y tienen una grata experiencia, el 18% porque consideran que los precios son accesibles, el 13% porque encuentran una empresa que por su imagen inspira confianza, el 4% por la publicidad que hace la agencia en diferentes medios ya sean físicos o digitales y, por último el 2% por sus paquetes turísticos. Lo que significa que la empresa está trabajando muy bien el marketing boca a boca, haciéndose conocida mediante recomendaciones de amigos, familiares o clientes que se sintieron satisfechos con el servicio brindado y quienes posteriormente los recomendaron, además que solo el 6% de encuestados la eligieron por publicidad y paquetes turísticos por lo cual se debería poner más énfasis en estos dos indicadores.



**Figura 29. Gráfico de razón de elección**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3.1.4. Pregunta 4: ¿Cómo evaluarías a nuestro equipo de ventas?

#	Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
		%	%	%	%	%
4	¿Cómo evaluarías nuestro equipo de venta con los siguientes enunciados?	36%	36%	20%	8%	1%
	El agente de ventas fue amable y de mucha ayuda.	49%	38%	13%	0%	0%
	El agente en cuanto a su atención fue profesional.	40%	42%	13%	4%	0%
	El agente atendió todas mis necesidades.	38%	29%	22%	9%	2%
	El agente me brindó toda la información necesaria.	29%	38%	22%	11%	0%
	El agente está bien informado de todos los servicios que lo agencia ofrece.	36%	38%	20%	7%	0%
	El tiempo de respuesta en cuanto a sus solicitudes de cotización fue rápida.	24%	29%	27%	16%	4%

**Figura 30. Evaluación equipo de ventas**

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

- Entre la población encuestada se encontró que el 49% está muy de acuerdo con que el agente de ventas fue amable y de mucha ayuda, mientras que el 38% sólo está de acuerdo, el 13% no está ni acuerdo ni desacuerdo y, por último, el 0% está en desacuerdo y muy en desacuerdo, lo que significa que el 87% de encuestados tiene una respuesta positiva en cuanto a la ayuda que brindó el agente de ventas.
- Entre la población encuestada se encontró que el 40% está muy de acuerdo con que la atención del agente de viajes fue profesional, el 42% sólo está de acuerdo, el 13% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, lo que significa que el 82% de encuestados tiene una respuesta favorable en cuanto al profesionalismo del agente de viajes, mientras que el 17% tiene una respuesta neutra y en desacuerdo; por lo cual, la agencia de viajes tiene que supervisar el servicio que brindan los agentes de viajes.
- Entre la población encuestada se encontró que el 38% está muy de acuerdo con que el agente de viajes atendió todas sus necesidades, el 29% sólo está de acuerdo, el 22% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 9% está en desacuerdo y, por último, el 2% está muy en desacuerdo, lo que significa que el 67% de encuestados tienen una respuesta positiva en cuanto a que el agente de viajes atiende todas sus necesidades, mientras que 33% tiene entre una respuesta neutra y negativa, por lo cual la agencia de viajes tiene que poner mayor atención en las dudas que tiene el cliente, para que el agente de viajes las pueda absolver de manera oportuna.
- Entre la población encuestada se encontró que el 29% está muy de acuerdo con que el agente de ventas brindó toda la información necesaria con respecto a su viaje, el 38% sólo está de acuerdo, el 22% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 11% está en desacuerdo y, por último, el 0% está muy en desacuerdo, lo que significa que el 67% de encuestados tiene una respuesta favorable en cuanto a la información brindada del viaje, mientras el 33% tiene una respuesta neutra y negativa, por lo cual la agencia de viajes debe capacitar o retroalimentar la información de destinos de viaje a los counter.
- Entre la población encuestada se encontró que el 36% está muy de acuerdo con que el agente de ventas está bien informado de todos los servicios que la agencia ofrece, el 38% sólo está de acuerdo, el 20% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 7% está en desacuerdo y, por último, el 0% está muy desacuerdo, lo que significa que el 74% de encuestados tiene una respuesta positiva en la información de servicios turísticos que la agencia ofrece

mientras el 27% tiene una respuesta neutra y negativa, por lo cual los agentes de viaje deben tener mayor capacitación en su fuerza de ventas.

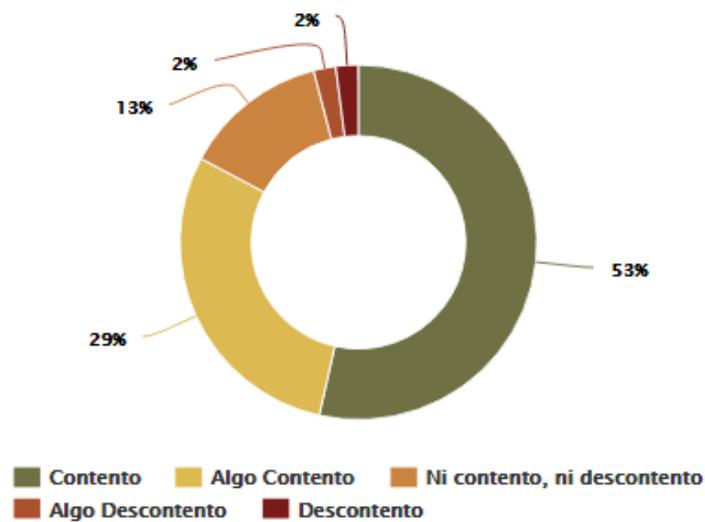
- Entre la población encuestada se encontró que el 24% está muy de acuerdo con que el tiempo de respuesta en cuando a las solicitudes de cotización fue rápida, el 29% sólo está de acuerdo, el 27% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 16% está en desacuerdo y, por último, el 4% están muy en desacuerdo, lo que significa que el 53% de encuestados tiene una respuesta favorable frente al tiempo que toman las solicitudes de cotización mientras el 47% tiene una respuesta neutra y desfavorable, por lo cual la agencia de viajes debería tener herramientas que puedan ayudar a los agentes de viaje a que agilicen estas solicitudes de cotización.

#### 4.3.1.5. Pregunta 5: ¿Cuál fue tu grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio?

#	Pregunta	Núm.	%
5	¿Cuál fue tu grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio?	45	100%
	Contento	24	53%
	Algo Contento	13	29%
	Ni contento, ni descontento	6	13%
	Algo Descontento	1	2%
	Descontento	1	2%
	Si fuera "descontento", por favor déjanos tus razones:	0	0%

**Figura 31. Grado de satisfacción según nivel y calidad de servicio**

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 32. Gráfico de grado de satisfacción según nivel y calidad de servicio**

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

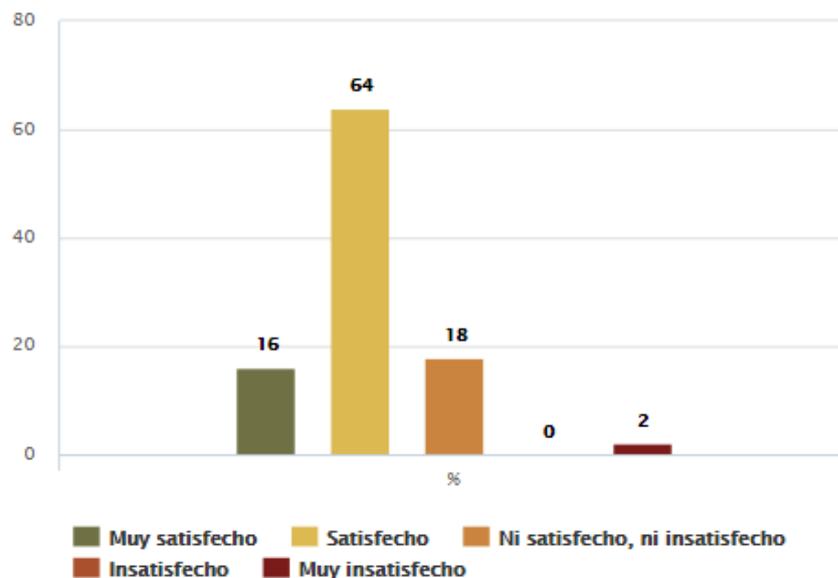
Entre la población encuestada se encontró que el 53% está contento con el nivel y la calidad del servicio, el 29% está algo contento, el 13% no está ni contento ni descontento, el 2% está algo descontento y, por último, el 2% está descontento, lo que significa que el 82% de encuestados tiene una respuesta positiva en la calidad del servicio mientras el 17% tiene una respuesta neutra y negativa, por lo cual refleja que la agencia de viajes está brindando un servicio de calidad.

**4.3.1.6. Pregunta 6: ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está con la empresa?**

#	Pregunta	Núm.	%
6	En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con nuestra empresa?	45	100%
	Muy satisfecho	7	16%
	Satisfecho	29	64%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	18%
	Insatisfecho	0	0%
	Muy insatisfecho	1	2%

**Figura 33. Grado de satisfacción con la empresa**

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 34. Gráfico de grado de satisfacción con la empresa**

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

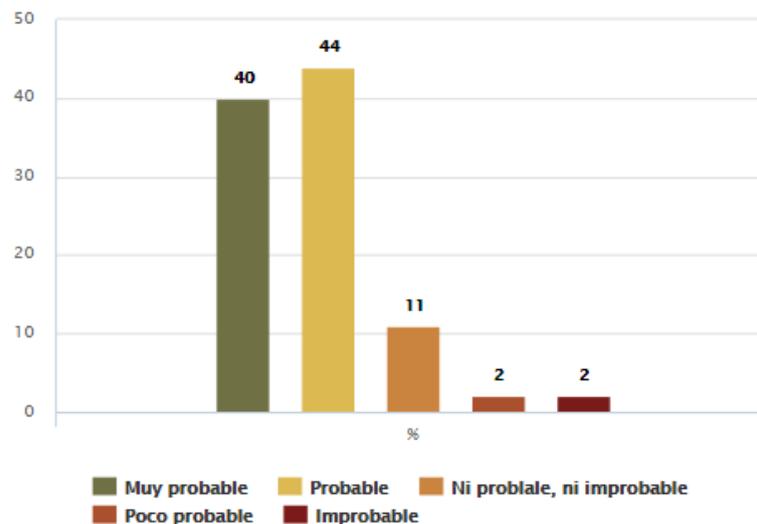
Entre la población encuestada se encontró que el 16% está muy satisfecho con la empresa, el 64% está satisfecho, el 18% no está ni satisfechos, ni insatisfecho, el 0% está insatisfecho y, por último, el 2% está muy insatisfecho, lo que significa que el 80% de encuestados tiene una respuesta favorable en la satisfacción de la empresa, mientras que el 20% tiene una respuesta neutra y desfavorable, por lo cual la agencia de viajes refleja que está cumpliendo en la satisfacción a sus clientes.

**4.3.1.7. Pregunta 7: ¿Qué tan probable es que usted recomiende nuestra empresa?**

#	Pregunta	Núm.	%
7	¿Qué tan probable es que usted recomiende esta empresa a un amigo o colega?	45	100%
	Muy probable	18	40%
	Probable	20	44%
	Ni probable, ni improbable	5	11%
	Poco probable	1	2%
	Improbable	1	2%

**Figura 35. Probabilidad de recomendación**

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 36. Gráfico de probabilidad de recomendación**

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

Entre la población encuestada se encontró que el 40% es muy probable que recomiende la agencia de viajes, el 44% es probable, el 11% ni probable, ni improbable, el 2% poco probable y, por último, el 2% improbable, lo que significa que el 84% de encuestados tiene una respuesta positiva para recomendar a la empresa, mientras que el 15% tiene una

respuesta neutra y negativa, por lo cual la mayor proporción de personas recomendaría la agencia de viajes.

#### **4.3.2. Entrevistas**

##### **4.3.2.1. Entrevista a la Gerente General**

En la entrevista realizada el 08 de Octubre del 2016 la Gerente General de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C., Gina Elizabeth Saavedra Hirata, comentó que:

- Son una empresa dedicada a la venta de pasajes aéreos, terrestres, paquetes turísticos, etc.
- Espera lograr para el 2019 ser una de las mejores empresas en asesoramientos al turista, además de aumentar su volumen de ventas.
- Los procesos existentes en la empresa son el de atención al cliente, venta, compra, facturación, pago a operadores, post-venta, entre otros.
- Las diferentes áreas se comunican de manera directa.
- No cree que los procesos actuales sean adecuados para un futuro crecimiento del negocio, puesto que se necesita más recursos humanos, tecnológicos, etc.
- Sí estaría dispuesta a optar por una metodología nueva en caso se encontrar una oportunidad de mejorar, puesto que ayudaría a mejorar la atención y poder dar el mejor servicio que espera para sus clientes.

##### **4.3.2.2. Entrevista al counter**

En la entrevista realizada a una de las counters, Kelly Alejandra Bardales Saavedra, comentó que:

- Conoce parcialmente los procesos que se deben llevar a cabo para realizar su trabajo; en cuanto a la gestión de ventas, el primer paso sería la parte del saludo, el segundo paso sería tomar los datos correspondientes y el tercero sería buscar lo indicado para poder brindar la información adecuada y si no están satisfechos con la información se llama al call y luego sería la confirmación del cliente, luego que se confirma, se genera la venta.
- En principal problema dentro de las actividades que realizo pienso que sería la desorganización y el tiempo, lo que pasa es que estamos atendiendo a distintos clientes, además de llamadas y el tiempo juega en contra.
- Respecto a los medios de trabajo que dispongo se me presenta una dificultad al cargar las páginas por su lentitud y también con los files que deberían estar actualizados.

#### 4.3.3. Validación de encuestas

Análisis de elementos de P4.1, P4.2, P4.3, P4.4, P4.5, P4.6, P5, P6, P7

##### 4.3.3.1. Matriz de correlación de P

Tabla 33. Matriz de correlación

	P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P4.5	P4.6	P5	P6
P4.2	0.657							
P4.3	0.661	0.798						
P4.4	0.605	0.677	0.782					
P4.5	0.719	0.738	0.757	0.791				
P4.6	0.563	0.605	0.690	0.697	0.651			
P5	0.621	0.828	0.825	0.716	0.727	0.665		
P6	0.497	0.696	0.677	0.743	0.612	0.645	0.793	
P7	0.654	0.756	0.679	0.689	0.666	0.591	0.806	0.794

Fuente: Elaboración propia

Contenido de la celda: Correlación de Pearson

##### 4.3.3.2. Estadísticas totales y de elementos

Tabla 34. Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo		
	Total	Media	Desv. Est.
P4.1	45	1.644	0.712
P4.2	45	1.822	0.834
P4.3	45	2.089	1.083
P4.4	45	2.156	0.976
P4.5	45	1.978	0.917
P4.6	45	2.467	1.160
P5	45	1.711	0.944
P6	45	2.089	0.733
P7	45	1.822	0.886
Total	45	17.778	7.061

Fuente: Elaboración propia

Alfa de Cronbach = 0.9506

#### 4.3.3.3. Estadísticas de elementos omitidas

Tabla 35. Estadísticas de elementos omitidas

Variable Omitida	Media total ajustada	Desv. Est. Total ajustada	Correlación total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
P4.1	16.133	6.532	0.7189	0.6104	0.9494
P4.2	15.956	6.346	0.8405	0.7639	0.9432
P4.3	15.689	6.104	0.8634	0.8011	0.9418
P4.4	15.622	6.224	0.8367	0.7789	0.9429
P4.5	15.800	6.283	0.8278	0.7558	0.9434
P4.6	15.311	6.160	0.7394	0.5762	0.9506
P5	16.067	6.217	0.8781	0.8359	0.9407
P6	15.689	6.463	0.7975	0.7638	0.9461
P7	15.956	6.321	0.8138	0.7656	0.9442

Fuente: *Elaboración propia*

Gráfica de matriz de P4.1, P4.2, P4.3, P4.4, P4.5, P4.6, P5, P6, P7

#### 4.4. Propuesta de mejora

##### 4.4.1. Proceso de atención al cliente

##### 4.4.1.1. Ficha de proceso

Turismo Carolina Travel S.A.C.		Ficha de Proceso	FP-0001
<b>Nombre de Proceso</b>			
Atención al cliente			
<b>Objetivo de Proceso</b>			
Satisfacer las necesidades de los clientes.			
<b>Alcance:</b>			
Inicio: Llegada del cliente y atención a sus requerimientos.			
Incluye: Requerimientos de viaje, reclamos y sugerencias.			
Termina: Cierre de venta y entrega de documentos de viaje.			
<b>Responsables</b>			
Administrador Counter			
<b>Entradas:</b>		<b>Salidas:</b>	
Requerimientos, datos personales		Entrega de documentos de viaje	
<b>Procesos relacionados:</b>			
Venta Compra			
<b>Recursos:</b>			
<b>Físicos</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Humanos</b>	<b>Financieros</b>
Computadora Impresora Telefonía Papel bond POS	WiFi Costamar Travel & Cruise SAC Grupo Nuevo Mundo SAC Cruz del Sur SAC	Administrador Counter	Tarifas Dinero en efectivo Línea de crédito
<b>Indicadores:</b>			
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fuente</b>	
Satisfacción Tiempo promedio	Semestral Trimestral	Encuesta Promedio de tiempo	

Figura 37. Ficha del proceso de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

### **Comentario:**

En la figura 37 se presenta la ficha de proceso, donde se detalla el nombre del proceso, el objetivo que tiene dicho proceso, el alcance (desde el inicio, lo que incluye y el termino); además, los responsables del proceso, los procesos que se ven relacionados, los indicadores de medición y sus metas.

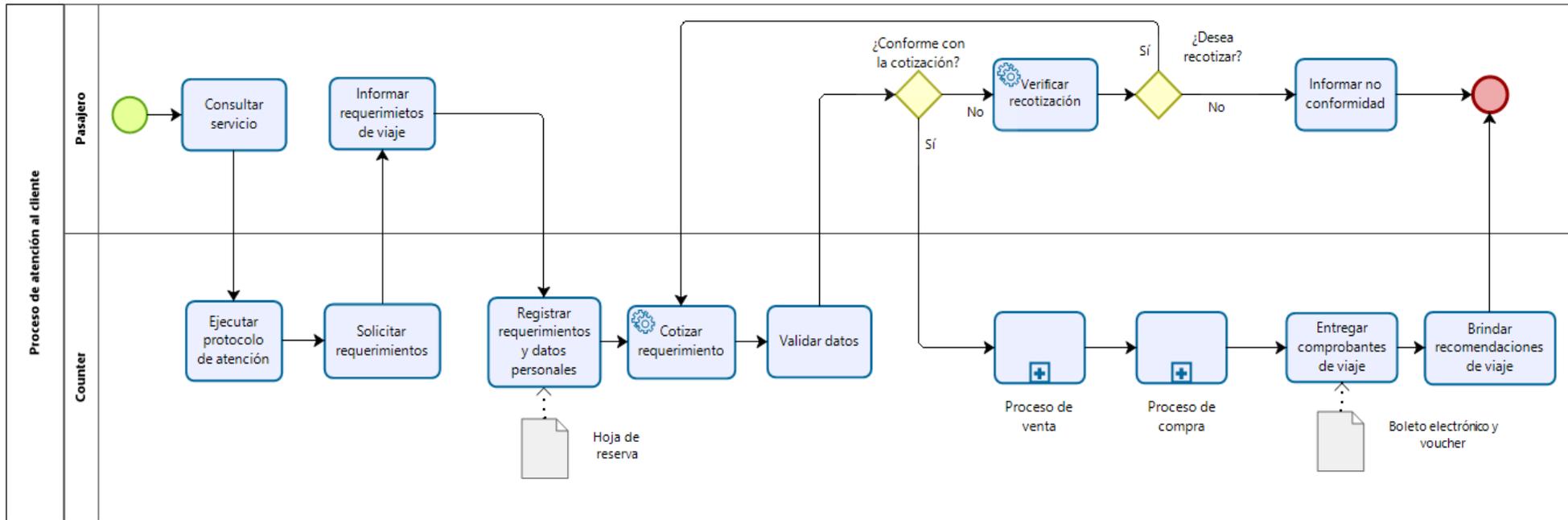
### **Control del proceso de atención al cliente:**

El control que se empleará en el proceso de atención al cliente es netamente preventivo; es decir, tiene como finalidad brindar una cotización precisa y oportuna. Este se ve reflejado en el diagrama de proceso, exactamente en la actividad llamada “validar datos”. Lo que busca esta actividad es comprobar que la información de la cotización concuerde directamente con la información de la hoja de reserva antes de que se le brinde al pasajero. La información que se debe verificar al momento de realizar la validación es: si se ingresó la fecha de viaje correctamente y si el destino es el requerido.

#### **4.4.1.2. Descripción del proceso mejorado**

El proceso de atención al cliente inicia con la llegada del pasajero a la agencia de viajes, para lo cual el counter ejecuta el protocolo de atención de Turismo Carolina Travel y consulta el servicio que desea requerir, con esta respuesta el counter dirige al cliente hacia el counter especializado. El counter especializado solicita los requerimientos como fechas y destinos de viaje; luego que el pasajero brinda esta información, el counter se encarga de registrar los requerimientos en la hoja de reserva, llena la ficha del cliente y cotiza el requerimiento. Si el cliente no se encuentra conforme con la información brindada, se le da la opción de volver a cotizar el requerimiento, si el cliente no lo desea, el proceso termina con la salida del cliente. En caso lo desee, se volverá a cotizar el requerimiento. Si está conforme con la cotización, se procede con la venta del servicio, posteriormente con la compra al operador, además se le brinda las recomendaciones para el servicio y, finalmente, el proceso termina con la entrega de documentos de viaje y la salida del cliente.

#### 4.4.1.3. Diagrama del proceso de atención al cliente



**Figura 38. Diagrama del proceso de atención al cliente**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.1.4. Costo por proceso mejorado

**Tabla 36. Costo del proceso de atención al cliente mejorado**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Computadora HP I3	S/. 1.74	1	S/. 1.74
Counter (mano de obra)	S/. 1.66	1	S/. 1.66
Internet	S/. 0.04	1	S/. 0.04
Luz	S/. 0.06	1	S/. 0.06
Multifuncional G2100	S/. 1.13	1	S/. 1.13
Papel bond	S/. 0.10	3	S/. 0.30
Porta boletos	S/. 0.80	1	S/. 0.80
Costo del Proceso de Compra	S/. 0.61	1	S/. 0.61
Costo del Proceso de venta	S/. 3.41	1	S/. 3.41
Telefonía	S/. 0.55	1	S/. 0.55
<b>Total</b>			<b>S/. 10.28</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Comentario:

En la Tabla 36 se demuestra que el proceso mejorado de atención al cliente tiene un costo total de S/.10.28. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso. Así mismo, se incluye los costos del proceso de compra y del proceso de venta, debido a que están incluidos dentro de atención al cliente; por lo tanto, el costo de counter (mano de obra) ya no se contabilizará en los procesos que están incluidos, ya antes mencionados.

#### 4.4.1.5. Resultado de indicadores

**Tabla 37. Medición del proceso de atención al cliente**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de satisfacción	0-35 	71% 	El nivel de satisfacción de los clientes es bueno, puesto que se acerca a la meta planteada por la empresa.
	36-70 		
	71-100 		
Tiempo promedio	1h 30m-1h 	35m 	El tiempo que toma todo el proceso de servicio al cliente es de 35 minutos.
	59m-36m 		
	35m-0m 		

Fuente: Elaboración propia

#### Comentario:

En la Tabla 37 se presentan los indicadores aplicados al proceso con sus respectivos resultados.

#### 4.4.2. Proceso de venta

##### 4.4.2.1. Ficha de proceso

<b>Turismo Carolina Travel S.A.C.</b>		<b>Ficha de Proceso</b>		<b>FP-0002</b>	
<b>Nombre de Proceso</b>					
Venta					
<b>Objetivo de Proceso</b>					
Concretar y cerrar ventas					
<b>Alcance:</b>					
Inicio: Aceptación de la venta					
Incluye: Datos personales, sistema de reservas.					
Termina: Entrega de comprobantes de pagos.					
<b>Responsables</b>					
Administrador					
Counter					
<b>Entradas:</b>			<b>Salidas:</b>		
Ingreso de datos en el sistema			Comprobante de pago		
<b>Procesos relacionados:</b>					
Atención al cliente					
<b>Recursos:</b>					
<b>Físicos</b>		<b>Técnicos</b>		<b>Humanos</b>	
<b>Financieros</b>					
Oficina	Computadora	Impresora	Telefonía	Papel	POS
WiFi	Costamar Travel & Cruise	Grupo Nuevo Mundo	Destinos Mundiales	Cruz del Sur	Ms Excel
Administrador	Counter				
Tarifas	Dinero en efectivo				
<b>Indicadores:</b>					
<b>Nombre del indicador</b>		<b>Frecuencia</b>		<b>Fuente</b>	
Eficacia		Trimestral		Índice de resultados alcanzados	
Eficiencia		Trimestral		Índice de recursos utilizados	
Tiempo promedio		Trimestral		Promedio del tiempo por proceso	

**Figura 39. Ficha del proceso de venta**

*Fuente: Elaboración propia*

**Comentario:**

En la figura 39 se presenta la ficha de proceso, donde se detalla el nombre del proceso, el objetivo que tiene dicho proceso, el alcance (desde el inicio, lo que incluye y el termino), además, los responsables del proceso, los procesos que se ven relacionados, los indicadores de medición y sus metas.

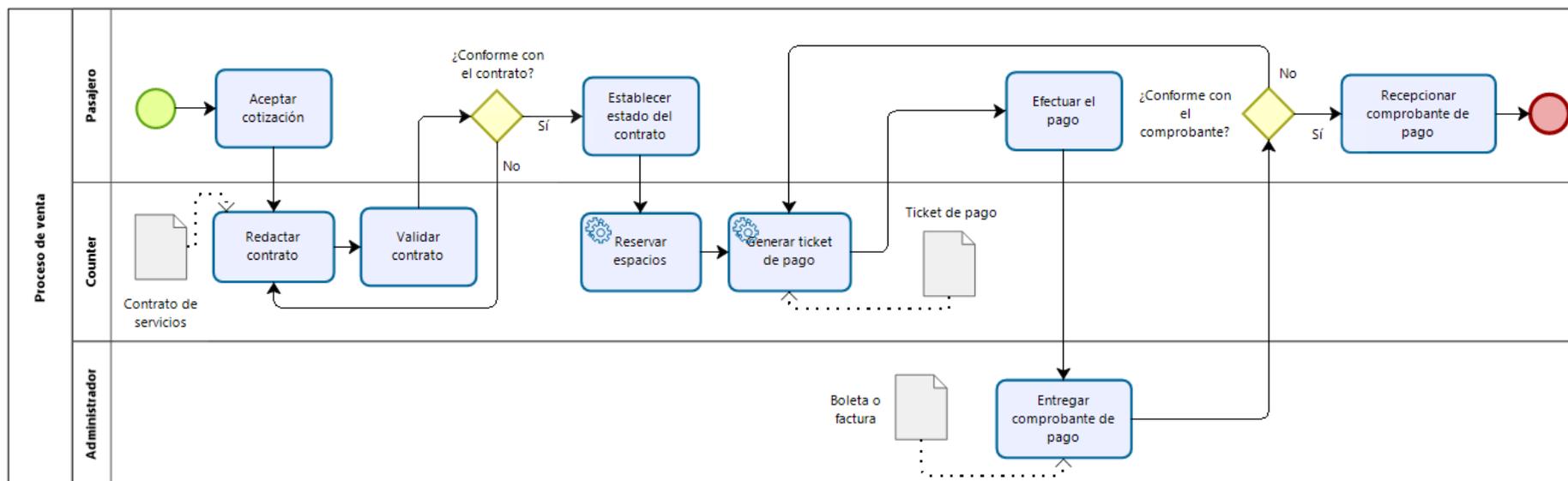
**Control del proceso de venta:**

El control que se empleará en el proceso de venta es preventivo, el cual busca que no existan errores en el contrato de servicios y en la reserva, por lo cual la cotización que previamente fue entregada al cliente y la cual aceptó, debe concordar con el contrato de servicios que deberá firmar el mismo aceptando todas las condiciones y los servicios ofertados por la empresa para su próxima reservación. Este se ve reflejado en el diagrama del proceso en la actividad llamada “validar contrato”. La información que se debe corroborar al momento de realizar la validación es: nombres y apellidos, documentos de identidad, fecha, destino y horario de viaje, tarifa y regulaciones aéreas.

**4.4.2.2. Descripción del proceso mejorado**

El proceso de venta inicia cuando el pasajero acepta la cotización, luego el pasajero firma el contrato de servicios. El counter reserva los espacios con el operador y genera el ticket de pago que será entregado al pasajero para que efectue el pago con el administrador, luego el administrador entrega el comprobante de pago y finalmente, el proceso termina con la verificación del comprobante de pago por parte del pasajero.

### 4.4.2.3. Diagrama del proceso de venta



**Figura 40. Diagrama del proceso de venta**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.2.4. Costo del proceso

**Tabla 38. Costo del proceso de venta mejorado**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Administrador	S/. 1.33	1	S/. 1.33
Internet	S/. 0.06	1	S/. 0.06
Lapicero	S/. 0.50	1	S/. 0.50
Luz	S/. 0.09	1	S/. 0.09
Multifuncional G2100	S/. 1.13	1	S/. 1.13
Papel bond	S/. 0.10	3	S/. 0.30
<b>Total</b>			<b>S/. 3.41</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### Comentario:

En la Tabla 38 se demuestra que el proceso de venta mejorado tiene un costo total de S/.3.41. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.4.2.5. Resultados de indicadores

**Tabla 39. Medición del proceso de venta**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de eficiencia	0-39 	75% 	El nivel de eficiencia en el proceso de venta es regular, lo que quiere decir que se están utilizando unos cuantos recursos más de lo necesario.
	40-75 		
	76-100 		
% de eficacia	0-35 	80% 	El nivel de eficiencia del proceso de venta es bueno, lo que quiere decir que falta poco para llegar a la meta de una forma adecuada.
	36-70 		
	71-100 		
Tiempo promedio	35min - 26min 	14m 	El tiempo que toma todo el proceso de venta es de 14 minutos.
	25min - 16min 		
	15min - 0min 		

*Fuente: Elaboración propia*

**Comentario:** En la Tabla 39 se presentan los indicadores aplicados al proceso con sus respectivos resultados. En donde el círculo color verde significa ‘bueno’, el círculo color amarillo ‘regular’ y, por último, el rojo significa ‘malo’. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

#### 4.4.3. Proceso de compra

##### 4.4.3.1. Ficha de proceso

<b>Turismo Carolina Travel S.A.C.</b>		<b>Ficha de Proceso</b>		<b>FP-0003</b>	
<b>Nombre de Proceso</b>					
Compra					
<b>Objetivo de Proceso</b>					
Emisión correcta y completa de la documentación de los servicios					
<b>Alcance:</b>					
Inicio: Recepción de orden de compra.					
Incluye: Datos personales, sistema de emisión.					
Termina: Envío de documentos de cobranza.					
<b>Responsables</b>					
Administrador					
Counter					
<b>Entradas:</b>			<b>Salidas:</b>		
Orden de compra			Documentos de cobranza		
<b>Procesos relacionados:</b>					
Atención al cliente					
Venta					
<b>Recursos:</b>					
<b>Físicos</b>		<b>Técnicos</b>		<b>Humanos</b>	
Oficina		WiFi		Gerente General	
Computadora		Costamar Travel & Cruise		Administrador	
Impresora		Destinos Mundiales		Counter	
Telefonía		Cruz del Sur		Tarifas	
Papel				Crédito	
<b>Indicadores:</b>					
<b>Nombre del indicador</b>		<b>Frecuencia</b>		<b>Fuente</b>	
Eficiencia		Trimestral		Índice de recursos utilizados	
Calidad		Mensual		Índice de errores	
Tiempo promedio		Trimestral		Promedio del tiempo por proceso	

**Figura 41. Ficha del proceso de compra**

*Fuente: Elaboración propia*

**Comentario:**

En la figura 41 se presenta la ficha de proceso, donde se detalla el nombre del proceso, el objetivo que tiene dicho proceso, el alcance (desde el inicio, lo que incluye y el termino), además, los responsables del proceso, los procesos que se ven relacionados, los indicadores de medición y sus metas.

**Control del proceso de compra:**

El control que se empleará en el proceso de compra es preventivo, por lo cual se debe verificar los datos previamente a la emisión de los boletos electrónicos. Esta validación debe ser precisa y oportuna puesto que los boletos no se pueden corregir pasada la media noche desde la emisión del mismo. Este se ve reflejado en el diagrama del proceso en la actividad llamada “validar datos”. La información que se debe corroborar al momento de realizar la validación son: nombres y apellidos, documentos de identidad, fecha, destino y horario de viaje, tarifa y regulaciones aéreas, al igual que en el proceso de venta.

**4.4.3.2. Descripción del proceso**

El proceso de compra inicia cuando el administrador envía la orden de compra al counter, luego el counter valida los datos del cliente. Si los datos no son conformes se procede con la actualización. Si los datos son conformes se emite la reserva. Finalmente, el proceso termina cuando el operador envía los tickets electrónicos y los documentos de cobranza.

#### 4.4.3.3. Diagrama del proceso de compra

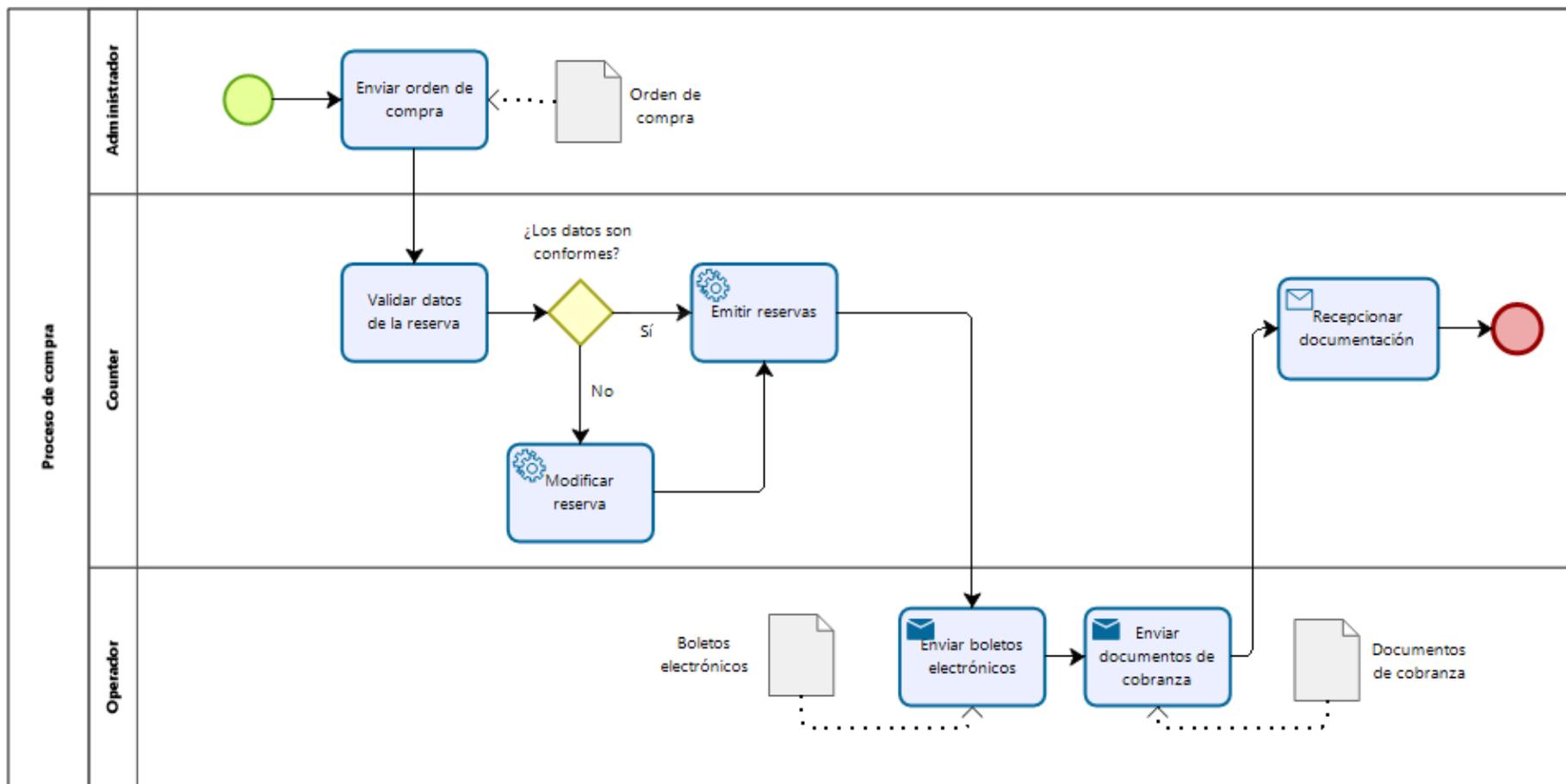


Figura 42. Diagrama del proceso de compra

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3.4. Costo del proceso

**Tabla 40. Costo del proceso de compra mejorado**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Administrador	S/. 0.19	1	S/. 0.19
Internet	S/. 0.05	1	S/. 0.05
Luz	S/. 0.08	1	S/. 0.08
Telefonía	S/. 0.28	1	S/. 0.28
<b>Total</b>			<b>S/. 0.61</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### Comentario:

En la Tabla 40 se demuestra que el proceso mejorado de compra tiene un costo total de S/0.61. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.4.3.5. Resultado de indicadores

**Tabla 41. Medición del proceso de compra mejorado**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de eficiencia	0-39		El nivel de eficiencia del proceso de compra es malo, debido a que ahora se están utilizando más recursos que en el proceso antiguo con la finalidad de mejorarlo.
	40-75		
	76-100		
% de calidad	0-10		El nivel de calidad en el proceso de compra es bueno, lo que quiere decir que hubo una reducción en el índice de errores.
	11-30		
	31-100		
Tiempo promedio	35min -26min		El tiempo que toma todo el proceso de compra es de 12 minutos.
	25min-16 min		
	15min-0 min		

*Fuente: Elaboración propia*

**Comentario:** En la Tabla 41 se presentan los indicadores aplicados al proceso con sus respectivos resultados. En dónde el círculo color verde significa ‘bueno’, el círculo color amarillo ‘regular’ y, por último, el rojo significa ‘malo’. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

#### 4.4.4. Proceso de facturación

##### 4.4.4.1. Ficha del proceso de facturación

<b>Turismo Carolina Travel S.A.C.</b>		<b>Ficha de Proceso</b>		<b>FP-0004</b>	
<b>Nombre de Proceso</b>					
Facturación					
<b>Objetivo de Proceso</b>					
Emitir facturas electrónicas correctas y oportunas					
<b>Alcance:</b>					
Inicio: Generar reporte de ventas.					
Incluye: Sistema de facturación electrónica y sistema de ventas por operador.					
Termina: Envío de facturas electrónicas.					
<b>Responsables</b>					
Administrador Contador Counter					
<b>Entradas:</b>			<b>Salidas:</b>		
Reporte de venta			Factura electrónica		
<b>Procesos relacionados</b>					
Venta Compra					
<b>Recursos:</b>					
<b>Físicos</b>		<b>Técnicos</b>		<b>Humanos</b>	
Oficina Computadora		WiFi Operadores Sistema de facturación Ms Excel		Administrador Contador Counter	
<b>Financieros</b>					
Tarifas					
<b>Indicadores:</b>					
<b>Nombre del indicador</b>		<b>Frecuencia</b>		<b>Fuente</b>	
Eficiencia Calidad Tiempo promedio		Trimestral Mensual Trimestral		Índice de recursos utilizados Índice de errores Promedio del tiempo por proceso	

**Figura 43. Ficha del proceso de facturación**

*Fuente: Elaboración propia*

**Comentario:**

En la figura 43 se presenta la ficha de proceso, donde se detalla el nombre del proceso, el objetivo que tiene dicho proceso, el alcance (desde el inicio, lo que incluye y el termino); además, los responsables del proceso, los procesos que se ven relacionados, los indicadores de medición y sus metas.

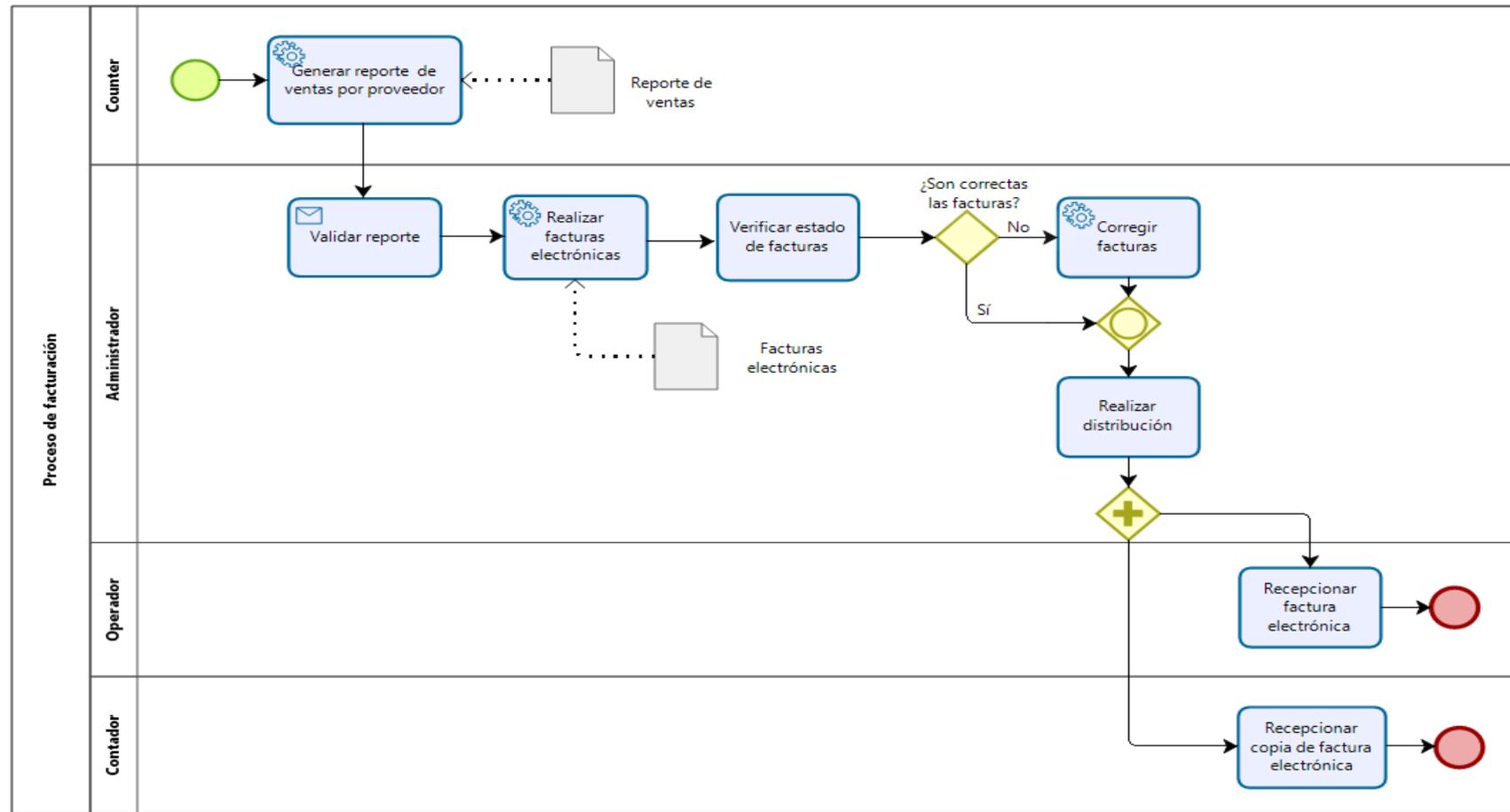
**Control del proceso de facturación:**

El control que se empleará en el proceso de facturación es preventivo, el cual busca que no existan facturas mal emitidas, por lo que primero se realizará la validación con el reporte de ventas antes de la emisión de la factura electrónica; esto permite el flujo rápido y continuo para el cálculo tributario y, de la misma forma, se cumplirá con los operadores en el tiempo establecido. Esta actividad se ve reflejada en el diagrama del proceso en la actividad llamada “validar reporte”. La información que se debe corroborar al momento de realizar la validación son: Razón social, número de RUC, descripción de la factura, así como, el cálculo del IGV partiendo del monto total.

**4.4.4.2. Descripción del proceso**

El proceso de facturación inicia cuando el counter genera el reporte electrónico de ventas por proveedor en el sistema de la agencia de viajes y es enviado al administrador, luego el administrador emite las facturas electrónicas, verifica el estado de las facturas, luego se corrobora si las facturas son correctas. Si es que no son correctas, el administrador tiene que corregirlas. En caso sean correctas, el proceso culmina cuando se envían las facturas al operador y el contador para hacer el cálculo tributario.

#### 4.4.4.3. Diagrama del proceso de facturación



**Figura 44. Diagrama del proceso de facturación**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.4.4. Costo del proceso

**Tabla 42. Costo del proceso de facturación mejorado**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Administrador	S/. 1.42	1	S/. 1.42
Computadora HP I3	S/. 1.74	1	S/. 1.74
Contador	S/. 0.57	1	S/. 0.57
Counter (mano de obra)	S/. 0.71	1	S/. 0.71
Internet	S/. 0.07	1	S/. 0.07
Luz	S/. 0.10	1	S/. 0.10
Total			<b>S/. 4.60</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### Comentario:

En la Tabla 42 se demuestra que el proceso mejorado de facturación tiene un costo total de S/.4.60. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.4.4.5. Resultados de indicadores

**Tabla 43. Medición del proceso de facturación**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de eficiencia	0-39		El nivel de eficiencia en el proceso de facturación es regular, lo que quiere decir que se están utilizando un poco más de los recursos planificados.
	40-75		
	76-100		
		60% 	
% de calidad	0-10		El nivel de calidad del proceso de facturación es bueno, lo que quiere decir que se ha reducido el margen de errores al momento de realizar las facturas.
	11-30		
	31-100		
		7% 	
Tiempo promedio	60min-41min		El tiempo que toma todo el proceso de facturación es de 15 minutos.
	40min-20 min		
	19min-0min		
		15 m 	

*Fuente: Elaboración propia*

**Comentario:** En la Tabla 43 se presentan los indicadores aplicados al proceso con sus respectivos resultados. En donde el círculo color verde significa ‘bueno’, el círculo color amarillo ‘regular’ y, por último, el rojo significa ‘malo’. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

#### 4.4.5. Proceso de pago operadores

##### 4.4.5.1. Ficha del proceso de pago a operadores

<b>Turismo Carolina Travel S.A.C.</b>		<b>Ficha de Proceso</b>		<b>FP-0005</b>	
<b>Nombre de Proceso</b>					
Pago a operadores					
<b>Objetivo de Proceso</b>					
Realizar el pago en el tiempo establecido					
<b>Alcance:</b>					
Inicio: Entrega de resumen de pagos. Incluye: Efectuar pago, enviar voucher de pago a operador. Termina: Descargar la deuda del sistema.					
<b>Responsables</b>					
Gerente General Administrador Counter					
<b>Entradas:</b>			<b>Salidas:</b>		
Resumen de pagos			Descargo de la deuda del sistema		
<b>Procesos relacionados:</b>					
Compra					
<b>Recursos:</b>					
<b>Físicos</b>		<b>Técnicos</b>		<b>Humanos</b>	
Oficina Computadora Impresora Papel bond		WiFi Operadores Ms Word Outlook		Gerente General Administrador Counter	
<b>Financieros</b>					
Tarifas					
<b>Indicadores:</b>					
<b>Nombre del indicador</b>		<b>Frecuencia</b>		<b>Fuente</b>	
Eficiencia Tiempo promedio		Trimestral Trimestral		Índice de recursos utilizados Promedio del tiempo por proceso	

Figura 45. Ficha del proceso de pago operadores

Fuente: Elaboración propia

**Comentario:**

En la figura 45 se presenta la ficha de proceso, donde se detalla el nombre del proceso, el objetivo que tiene dicho proceso, el alcance (desde el inicio, lo que incluye y el termino), además, los responsables del proceso, los procesos que se ven relacionados, los indicadores de medición y sus metas.

**Control del proceso de pago a operadores:**

El control que se empleará en el proceso de pago a operadores es preventivo, el cual busca que no se depositen montos erróneos y/o que llegue al destinatario correcto, por lo que primero se realizará la validación del reporte de pagos antes de realizar la transacción. Esta actividad se ve reflejada en el diagrama del proceso en la actividad llamada “Dar conformidad al reporte de pagos”. La información que se debe corroborar al momento de realizar la validación es si el destinatario es correcto y si el monto concuerda con el reporte de ventas según el proveedor.

**4.4.5.2. Descripción del proceso**

El proceso de pago a operadores inicia cuando el administrador genera el reporte de pago, luego se envía a la Gerente General que da la conformidad del reporte y se encarga de realizar las transferencias a los operadores vía online, luego envía al administrador el voucher del depósito, el operador recepciona el voucher de depósito y, finalmente, el proceso termina con que el operador descarga la deuda del sistema.

#### 4.4.5.3. Diagrama del proceso de pago a operadores

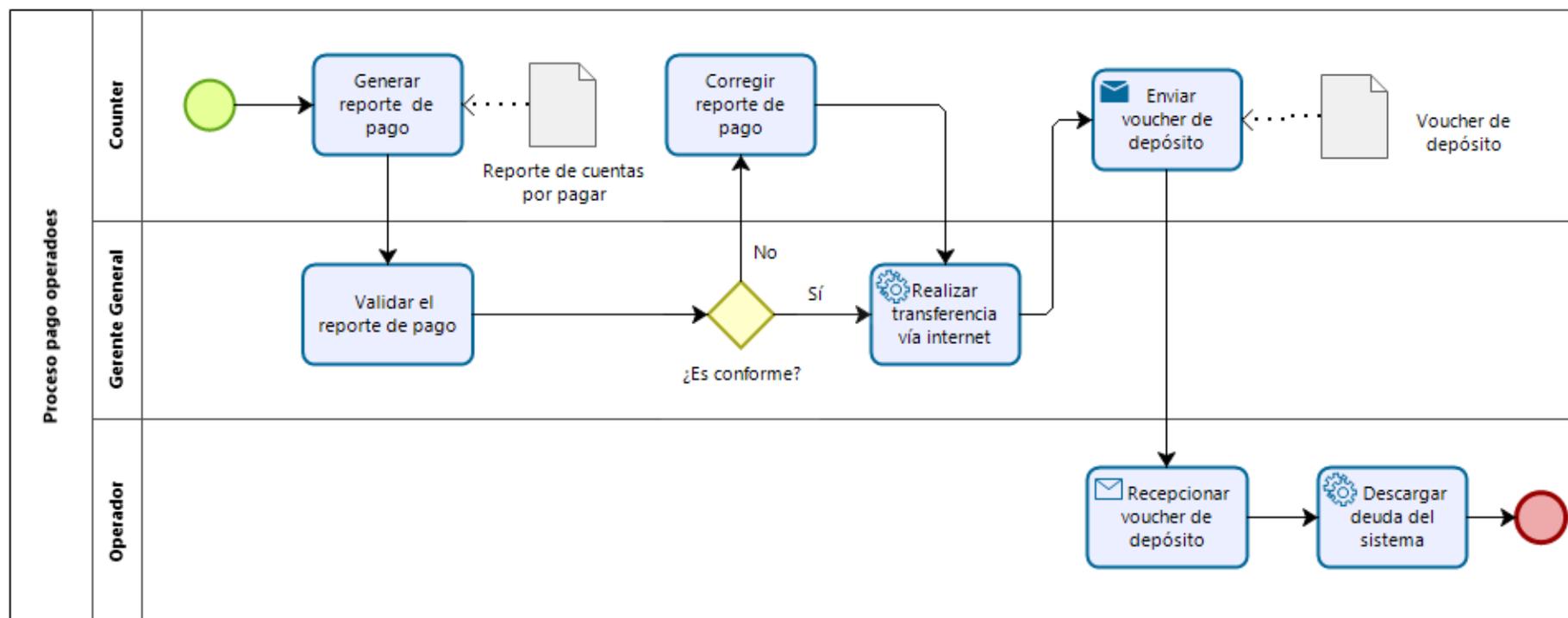


Figura 46. Diagrama pago a operadores

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.5.1. Costo del proceso

**Tabla 44. Costo del proceso de pago operadores mejorado**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Administrador	S/. 1.42	1	S/. 1.42
Computadora HP I3	S/. 1.74	1	S/. 1.74
Gerente General	S/. 2.18	1	S/. 2.18
Internet	S/. 0.07	1	S/. 0.07
Luz	S/. 0.10	1	S/. 0.10
Papel	S/. 0.10	1	S/. 0.10
<b>Total</b>			<b>S/. 5.60</b>

*Fuente Elaboración propia*

#### Comentario:

En la Tabla 44 se demuestra que el proceso de pago operadores mejorado tiene un costo total de S/.5.60. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.4.5.2. Resultado de indicadores

**Tabla 45. Medición del proceso de pago operadores**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de eficiencia	0-39	60%	El nivel de eficiencia en el proceso de pago a operadores es regular, lo que quiere decir que se están utilizando un poco más de los recursos necesarios.
	40-75		
	76-100		
Tiempo promedio	2h-1h	15 m	El tiempo que toma todo el proceso de pago operadores es de 15 minutos.
	59min-36min		
	35min-0min		

*Fuente: Elaboración propia*

#### Comentario:

En la Tabla 45 se presentan los indicadores aplicados al proceso con sus respectivos resultados. En donde el círculo color verde significa 'bueno', el círculo color amarillo 'regular' y, por último, el rojo significa 'malo'. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

#### 4.4.6. Proceso de post venta

##### 4.4.6.1. Ficha del proceso de post venta

<b>Turismo Carolina Travel S.A.C.</b>		<b>Ficha de Proceso</b>		<b>FP-0006</b>	
<b>Nombre de Proceso</b>					
Post venta					
<b>Objetivo de Proceso</b>					
Realizar seguimiento y asistencia a los clientes					
<b>Alcance:</b>					
Inicio: Registro de la información del viaje en el calendario virtual.					
Incluye: Sistema para realizar confirmación de los servicios.					
Termina: Conformidad del cliente por el servicio.					
<b>Responsables</b>					
Counter					
<b>Entradas:</b>			<b>Salidas:</b>		
Registro de información de viaje			Conformidad del cliente		
<b>Procesos relacionados:</b>					
Venta Compra					
<b>Recursos:</b>					
<b>Físicos</b>		<b>Técnicos</b>		<b>Humanos</b>	
Oficina Computadora Impresora Telefonía Papel		WiFi Operadores Ms Word Outlook		Counter	
<b>Indicadores:</b>					
<b>Nombre del indicador</b>		<b>Frecuencia</b>		<b>Fuente</b>	
Satisfacción Tiempo promedio		Semestral Trimestral		Encuesta Promedio de tiempo del proceso	

**Figura 47. Ficha del proceso de post venta**

Fuente: Elaboración propia

**Comentario:**

En la figura 47 se presenta la ficha de proceso, donde se detalla el nombre del proceso, el objetivo que tiene dicho proceso, el alcance (desde el inicio, lo que incluye y el termino), además, los responsables del proceso, los procesos que se ven relacionados, los indicadores de medición y sus metas.

**Control del proceso de post venta:**

El control que se empleará en el proceso de post venta es correctivo, el cual busca saber cómo le va al cliente durante el servicio para subsanar algún error cometido. Esta actividad se ve reflejada en el diagrama del proceso en la actividad llamada “Llamar al cliente durante el viaje”.

**4.4.6.2. Descripción del proceso**

El proceso de post venta inicia cuando el counter ingresa las fechas e información importante respecto al viaje del pasajero en el calendario virtual. Hay un tiempo establecido antes que llegue el día del inicio del servicio y 48 horas antes recibe una alerta para que pueda proceder con la confirmación del servicio, luego el pasajero recepciona el boarding pass y las recomendaciones en su correo personal. El counter hace el seguimiento del viaje, procede a llamar al pasajero durante el viaje y, finalmente, el proceso termina cuando el pasajero indica que todo estuvo conforme durante su viaje.

#### 4.4.6.3. Diagrama del proceso de post venta

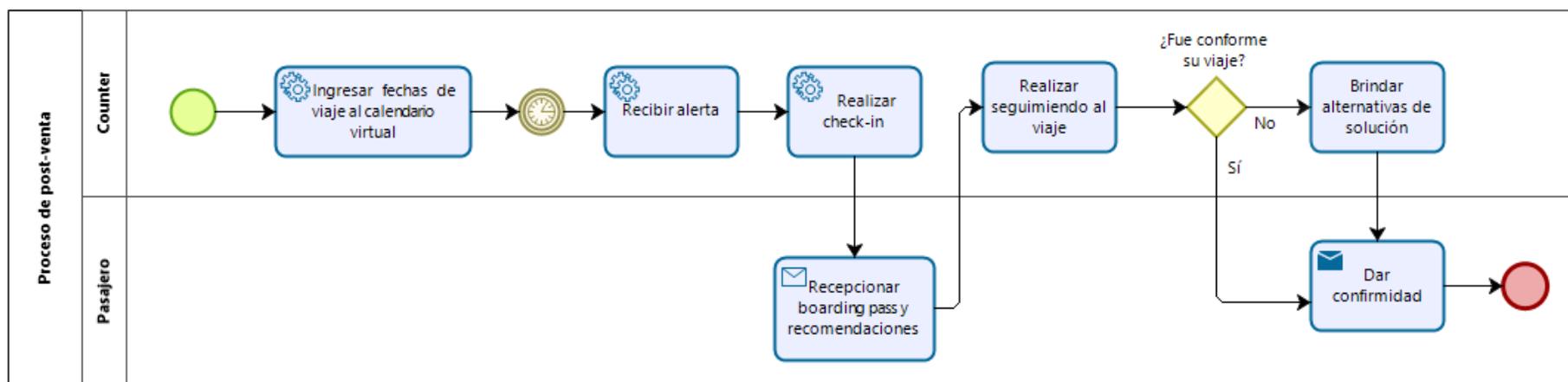


Figura 48. Diagrama del proceso de post venta

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.6.4. Costo del proceso

**Tabla 46. Costo del proceso de post venta mejorado**

Concepto	Costo uni.	Unid.	Total
Computadora HP I3	S/. 1.74	1	S/. 1.74
Counter (mano de obra)	S/. 0.57	1	S/. 0.57
Internet	S/. 0.05	1	S/. 0.05
Luz	S/. 0.08	1	S/. 0.08
Multifuncional G2100	S/. 1.13	1	S/. 1.13
Papel bond	S/. 0.10	1	S/. 0.10
Telefonía	S/. 0.28	1	S/. 0.28
<b>Total</b>			<b>S/. 3.95</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Comentario:

En la tabla 46 se demuestra que el costo total del proceso mejorado de post venta es de S/.3.95. Este costo es el resultado de ejecución por cada vez que se realiza el proceso.

#### 4.4.6.5. Resultados indicadores

**Tabla 47. Medición del proceso de post venta**

Indicador	Rangos de evaluación	Resultado	Interpretación
% de satisfacción	0-35		El nivel de satisfacción de los clientes es regular, pero muy cercana a la meta, lo que quiere decir que ya se está brindando un viaje mejor organizado y que cumpla con las expectativas.
	36-70		
	71-100		
Tiempo promedio	45min-30 min		El tiempo que toma todo el proceso de post venta es de 12 minutos.
	29min-15min		
	14min-0min		

Fuente Elaboración propia

#### Comentario:

En la Tabla 47 se presentan los indicadores aplicados con sus respectivos resultados. En donde el círculo color verde significa ‘bueno’, el círculo color amarillo ‘regular’ y, por último, el rojo significa ‘malo’. Se espera que todos los indicadores tengan como resultado el círculo verde.

#### 4.5. Ejecución - Resultados post test

#### 4.6. Comprobación de la Hipótesis con el uso de indicadores de medición

La reingeniería de los procesos del negocio influye sobre la atención al cliente de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.

##### 4.6.1. Proceso de Atención al Cliente

**Tabla 48. Análisis pre - post test de Atención al Cliente**

Indicador	Resultado pre test	Resultado post test
% de satisfacción	53% 	71% 
Tiempo promedio	1h 10m 	35m 

*Fuente Elaboración propia*

Después de aplicada la reingeniería se ve que respecto al proceso de atención al cliente hubo un aumento del 18% en la satisfacción de los clientes, datos obtenido en las encuestas realizadas. En cuanto al tiempo que tomaba realizar el proceso, antes se realizaba en 1 hora con 10 minutos y con la reingeniería se realiza en 35 minutos, se disminuyó en 35 minutos el tiempo del proceso.

##### 4.6.2. Proceso de Venta

**Tabla 49. Análisis pre - post test de Venta**

Indicador	Resultado pre test	Resultado post test
% de eficiencia	50% 	75% 
% de eficacia	50% 	80% 
Tiempo promedio	20m 	14m 

*Fuente: Elaboración propia*

Después de aplicada la reingeniería se ve que respecto al proceso de venta hubo un aumento del 25% en la eficiencia. Además, el nivel de eficacia aumento en un 30%. En cuanto al tiempo que toma realizar el proceso, antes se realizaba en 20 minutos y con la reingeniería ahora se realiza en 14 minutos, se disminuyó en 6 minutos el tiempo del proceso.

#### 4.6.3. Proceso de Compra

**Tabla 50. Análisis pre - post test de Compra**

Indicador	Resultado pre test	Resultado post test
% de eficiencia	60% 	80% 
% de calidad	40% 	7% 
Tiempo promedio	32 m 	12m 

*Fuente: Elaboración propia*

Después de aplicada la reingeniería se ve que respecto al proceso de compra hubo un aumento del 20% en la eficiencia. Además, el nivel de calidad aumentó en un 33%. En cuanto al tiempo que toma realizar el proceso, antes se realizaba en 32 minutos y con la reingeniería ahora se realiza en 12 minutos, se disminuyó en 20 minutos el tiempo del proceso.

#### 4.6.4. Proceso de Facturación

**Tabla 51. Análisis pre - post test de Facturación**

Indicador	Resultado pre test	Resultado post test
% de eficiencia	80% 	60% 
% de calidad	60% 	7% 
Tiempo promedio	49m 	15m 

*Fuente: Elaboración propia*

Después de aplicada la reingeniería se ve que respecto al proceso de facturación hubo un aumento del 20% en la eficiencia. Además, hubo un aumento considerable en el nivel de la calidad de un 53% puesto que ahora no se comenten tantos errores en las facturas por lo que no se realiza de forma manual. En cuanto al tiempo que toma realizar el proceso, antes se realizaba en 49 minutos y con la reingeniería ahora se realiza en 15 minutos, se disminuyó en 34 minutos el tiempo del proceso.

#### 4.6.5. Proceso de Pago a operadores

**Tabla 52. Análisis pre - post test de Pago a Operadores**

Indicador	Resultado pres test	Resultado post test
% de eficiencia	80% 	60% 
Tiempo promedio	1h 43 	15m 

*Fuente: Elaboración propia*

Después de aplicada la reingeniería se ve que respecto al proceso de pago a operadores hubo una disminución del 20% en la eficiencia. En cuanto al tiempo que toma realizar el proceso, antes se realizaba en 1 hora con 43 minutos y con la reingeniería ahora se realiza en 15 minutos, se disminuyó en 34 minutos el tiempo del proceso, puesto que ahora se realiza todo mediante transferencias online.

#### 4.6.6. Proceso de Post venta

**Tabla 53. Análisis pre - post test de Post venta**

Indicador	Resultado pre test	Resultado post test
% de satisfacción	40% 	67% 
Tiempo promedio	26m 	12m 

*Fuente: Elaboración propia*

Después de aplicada la reingeniería se ve que respecto al proceso de post venta hubo un aumento del 27% en la satisfacción. En cuanto al tiempo que toma realizar el proceso, antes se realizaba en 26 minutos y con la reingeniería ahora se realiza en 12 minutos, se disminuyó en 14 minutos el tiempo del proceso.

#### 4.6.7. Análisis comparativo de costos

Se realizó el análisis comparativo de los costos por proceso con la finalidad de saber cuánto varía antes y después de la reingeniería, para ver si se disminuyen o aumentan los costos.

**Tabla 54. Análisis comparativo de los costos**

Resultados de costos	Pre test	Post test	Resultado
Proceso de atención al cliente	S/. 10.51	S/. 10.28	S/.0.23
Proceso de venta	S/. 1.02	S/. 3.41	- S/.2.39
Proceso de compra	S/. 1.11	S/. 0.61	S/.0.50
Proceso de facturación	S/. 7.10	S/. 4.60	S/.2.50
Proceso de pago operadores	S/. 26.37	S/. 5.60	S/.20.77
Proceso de post venta	S/. 5.10	S/. 3.95	S/.1.15

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 54 se ve que:

El proceso de atención al cliente ha disminuido sus costos en un S/.0.23. El proceso de venta aumentó en un S/.2.39. El proceso de compra disminuyó en un S/.0.50. El proceso de facturación disminuyó en un S/.2.50. El proceso de pago operadores disminuyó en un S/.20.77. Y, por último, el proceso de post venta disminuyó en S/.1.15.

#### 4.6.8. Encuestas

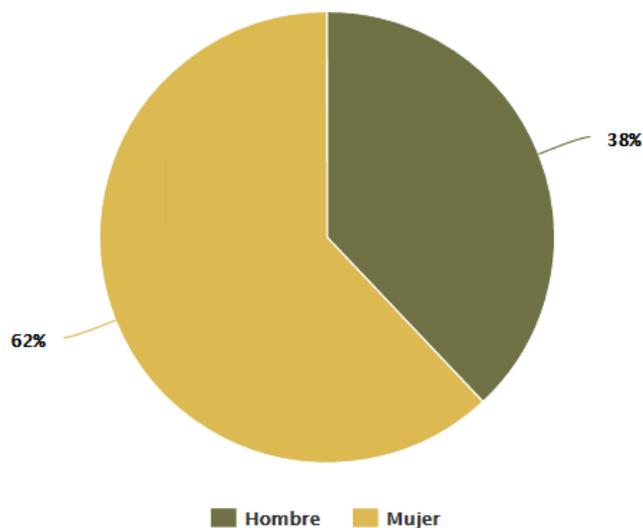
En esta sección se interpretan los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción aplicadas después de la reingeniería (post test) a una muestra de 45 clientes de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.

##### 4.6.8.1. Pregunta 1: Indicar género

#	Pregunta	Núm.	%
1	Por favor, indique su sexo	45	100%
	Hombre	17	38%
	Mujer	28	62%

**Figura 49. Resultado de la población según género**

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 50. Gráfico de género**

*Fuente: Elaboración propia*

#### Interpretación:

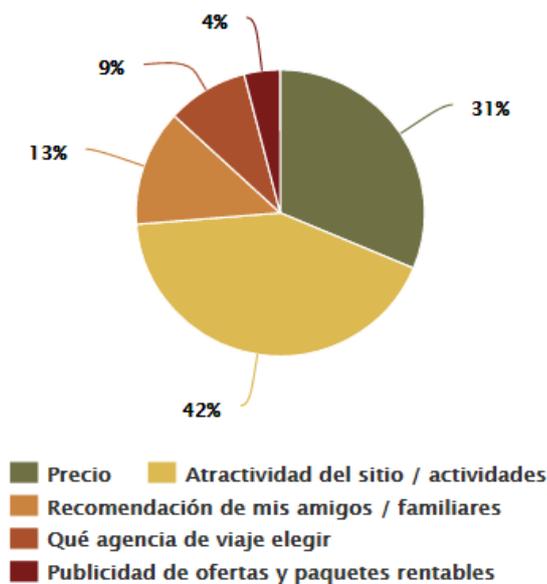
Entre la población encuestada se encontró que el 38% son hombre y el 62% son mujeres como se muestra en la figura 50. Lo que significa que al momento de tomar decisiones de viaje las mujeres tienen mayor influencia que los hombres.

**4.6.8.2. Pregunta 2: ¿Qué factor es el más importante a la hora de elegir su viaje?**

#	Pregunta	Núm.	%
2	¿Qué factor es el que más te interesa a la hora de elegir su viaje?	45	100%
	Precio	14	31%
	Atractividad del sitio / actividades	19	42%
	Recomendación de mis amigos / familiares	6	13%
	Qué agencia de viaje elegir	4	9%
	Publicidad de ofertas y paquetes rentables	2	4%

**Figura 51. Interés a la hora de elegir viaje**

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 52. Gráfico de interés a la hora de elegir viaje**

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

Entre la población encuestada se encontró que el 42% elije su viaje de acuerdo a qué tan atractivo es el sitio o qué actividades se puedan realizar, el 31% le da mayor importancia al precio, el 13% se guían por las recomendaciones, el 9% por la agencia de viajes, y, por último, el 4% de acuerdo a las ofertas de paquetes turísticos. Lo que significa que solo el 13% de encuestados les da poca relevancia a recomendaciones y publicidad de ofertas, por lo cual se debería tener mayor consideración en el precio de venta de los productos turísticos y se recomienda se pueda generar reportes de lugares turístico por grado de atracción respecto al sitio y poder ofrecerlo como producto sustitutorio.

**4.6.8.3. Pregunta 3: ¿Cuál fue la razón por la que nos elegiste a nosotros ante las otras agencias de viajes?**

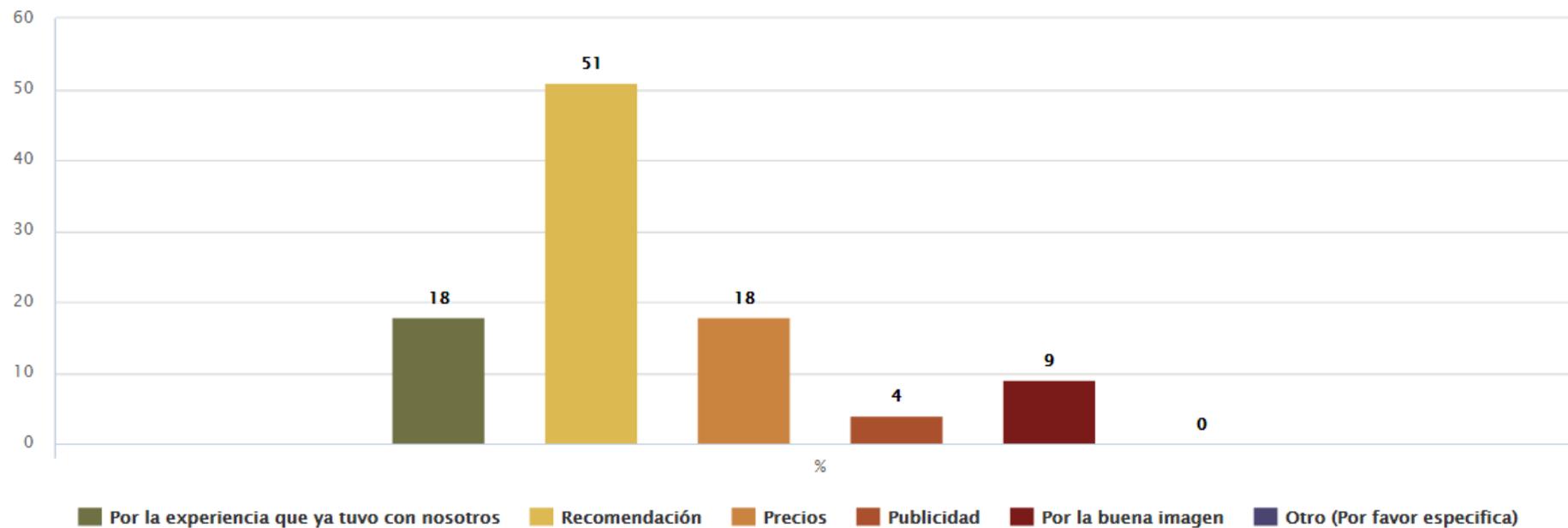
#	Pregunta	Núm.	%
3	¿Cuál fue la razón por la que nos elegiste a nosotros ante las otras agencias de viajes?	45	100%
	Por la experiencia que ya tuvo con nosotros	8	18%
	Recomendación	23	51%
	Precios	8	18%
	Publicidad	2	4%
	Por la buena imagen	4	9%
	Otro (Por favor especifica)	0	0%

**Figura 53. Razón de elección**

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

Entre la población encuestada se encontró que el 51% prefiere Turismo Carolina Travel sobre otras agencias de viajes porque se lo recomendaron familiares y amigos, el 18% porque anteriormente hicieron uso de los servicios y tienen una grata experiencia, el 18% porque consideran que los precios son accesibles, el 9% porque la imagen de la empresa inspira confianza, el 4% por la publicidad que hace la agencia en diferentes medios, ya sean físicos o digitales y, por último el 0% por otras razones. Lo que significa que la empresa está trabajando muy bien el marketing boca a boca, haciéndose conocida mediante recomendaciones de amigos, familiares o clientes que se sintieron satisfechos con el servicio brindado y quienes posteriormente los recomendaron, además que solo el 4% de encuestados la eligieron por publicidad, por lo que se recomienda se debería poner más énfasis en los canales de publicidad, físicos o digitales.



**Figura 54. Gráfico de razón de elección**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.6.8.4. Pregunta 4: ¿Cómo evaluarías a nuestro equipo de ventas?

#	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni acuerdo, ni desacuerdo		Desacuerdo		Muy en desacuerdo	
		Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
4	¿Cómo evaluarías nuestro equipo de venta con los siguientes enunciados?	196	73%	51	19%	23	9%	0	0%	0	0%
	El agente de ventas fue amable y de mucha ayuda.	38	84%	6	13%	1	2%	0	0%	0	0%
	El agente en cuanto a su atención fue profesional.	31	69%	12	27%	2	4%	0	0%	0	0%
	El agente atendió todas mis necesidades.	29	64%	6	13%	10	22%	0	0%	0	0%
	El agente me brindó toda la información necesaria.	34	76%	8	18%	3	7%	0	0%	0	0%
	El agente está bien informado de todos los servicios que lo agencia ofrece.	31	69%	9	20%	5	11%	0	0%	0	0%
	El tiempo de respuesta en cuanto a sus solicitudes de cotización fue rápida.	33	73%	10	22%	2	4%	0	0%	0	0%

**Figura 55. Evaluación equipo de ventas**

*Fuente: Elaboración propia*

### Interpretación:

- Entre la población encuestada se encontró que el 84% está muy de acuerdo con que el agente de ventas fue amable y de mucha ayuda, mientras que el 13% sólo está de acuerdo, el 2% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 0% está en desacuerdo y, por último, el 0% está muy en desacuerdo, lo que significa que el 97% de encuestados tiene una respuesta positiva en cuanto a la ayuda que brindó el agente de ventas.
- Entre la población encuestada se encontró que el 69% está muy de acuerdo con que la atención del agente de viajes fue profesional, el 27% sólo está de acuerdo, el 4% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 0% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo; lo que significa que el 96% de encuestados tiene una respuesta favorable en cuanto al profesionalismo del agente de viajes, mientras que el 4% tiene una respuesta neutra; por lo cual, la agencia de viajes cuenta en su mayoría con counters profesionales.
- Entre la población encuestada se encontró que el 64% está muy de acuerdo con que el agente de viajes atendió todas sus necesidades, el 13% sólo está de acuerdo, el 22% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 0% está en desacuerdo y, por último, el 0% están muy en desacuerdo; lo que significa que el 77% de encuestados tienen una respuesta positiva en cuanto a que el agente de viajes atiende todas sus necesidades, mientras que 22% tiene entre una respuesta neutra, por lo cual la agencia de viajes tiene que poner mayor atención en las dudas que tiene el cliente.
- Entre la población encuestada se encontró que el 76% está muy de acuerdo con que el agente de ventas le brindó toda la información necesaria con respecto a su viaje, el 18% sólo está de acuerdo, el 7% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 0% está en desacuerdo y, por último, el 0% está muy en desacuerdo; lo que significa que el 94% de encuestados tiene una respuesta favorable en cuanto a la información brindada del viaje, por lo cual los counters brindan información completa y oportuna al cliente.
- Entre la población encuestada se encontró que el 69% está muy de acuerdo con que el agente de ventas está bien informado de todos los servicios que la agencia ofrece, el 20% sólo está de acuerdo, el 11% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 0% está en desacuerdo y, por último, el 0% está muy en desacuerdo, lo que significa que el 89% de encuestados tiene una respuesta positiva en la información de servicios turísticos que la agencia ofrece, mientras el 11% tiene una respuesta neutra, por lo cual los counters reconocen y saben los servicios con los que la agencia de viajes cuenta.
- Entre la población encuestada se encontró que el 73% está muy de acuerdo con que el tiempo de respuesta en cuando a las solicitudes de cotización fue rápida, el 22% sólo está de acuerdo, el 4% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 0% está en desacuerdo y, por último, el 0% está muy en desacuerdo, lo que significa que el 95% de encuestados tiene una respuesta favorable frente al tiempo que toman las solicitudes de cotización mientras

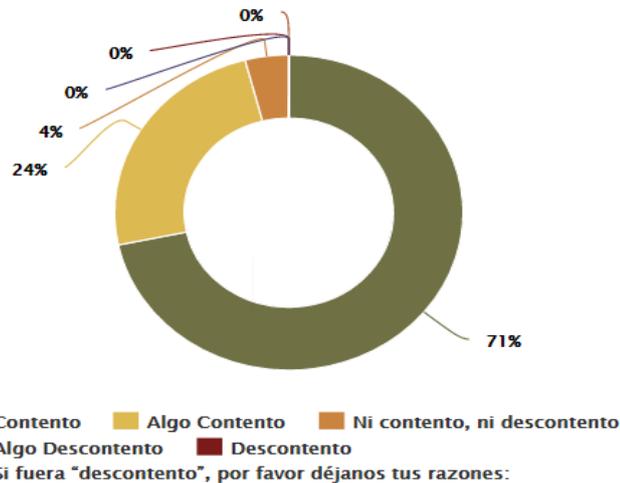
el 4% tiene una respuesta neutra, por lo cual la agencia de viajes brinda una atención rápida.

**4.6.8.5. Pregunta 5: ¿Cuál fue tu grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio?**

#	Pregunta	Núm.	%
5	¿Cuál fue tu grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio?	45	100%
	Contento	32	71%
	Algo Contento	11	24%
	Ni contento, ni descontento	2	4%
	Algo Descontento	0	0%
	Descontento	0	0%
	Si fuera "descontento", por favor déjanos tus razones:	0	0%

**Figura 56. Grado de satisfacción**

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 57. Gráfico de grado de satisfacción**

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

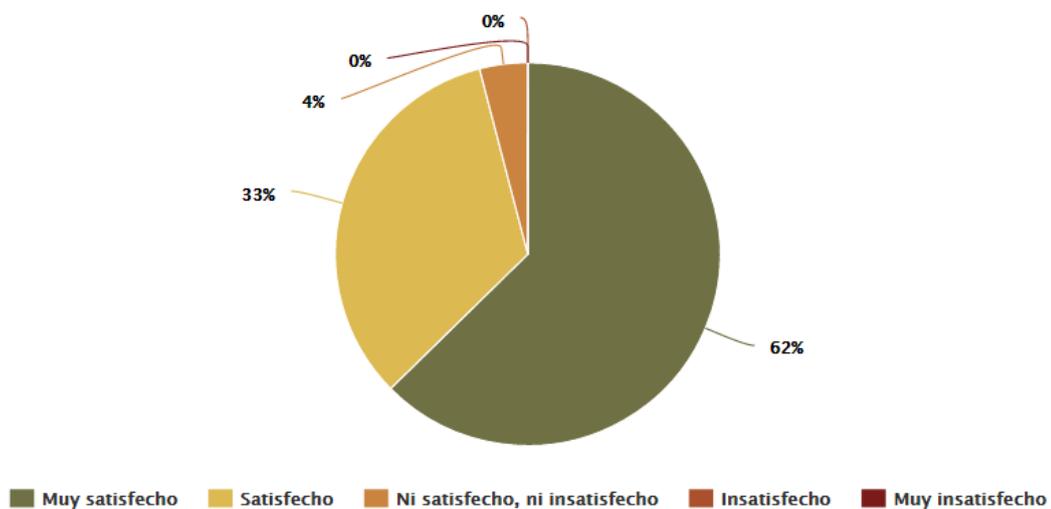
Entre la población encuestada se encontró que el 71% están contentos con el nivel y la calidad del servicio, el 24% están algo contentos, el 4% no están ni contentos ni descontentos, el 0% están algo descontentos y, por último, el 0% están descontentos, lo que significa que el 95% de encuestados tiene una respuesta positiva en la calidad del servicio mientras el 4% tiene una respuesta neutra, por lo cual refleja que la agencia de viajes está brindando un servicio de calidad.

#### 4.6.8.6. Pregunta 6: ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está con la empresa?

#	Pregunta	Núm.	%
6	En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con nuestra empresa?	45	100%
	Muy satisfecho	28	62%
	Satisfecho	15	33%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	2	4%
	Insatisfecho	0	0%
	Muy insatisfecho	0	0%

**Figura 58. Grado de satisfacción**

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 59. Gráfico de grado de satisfacción**

*Fuente: Elaboración propia*

#### **Interpretación:**

Entre la población encuestada se encontró que el 62% está muy satisfecho con la empresa, el 33% está satisfecho, el 4% no está ni satisfechos, ni insatisfecho, el 0% está insatisfecho y, por último, el 0% está muy insatisfecho, lo que significa que el 95% de encuestados tiene una respuesta favorable en la satisfacción de la empresa, mientras que

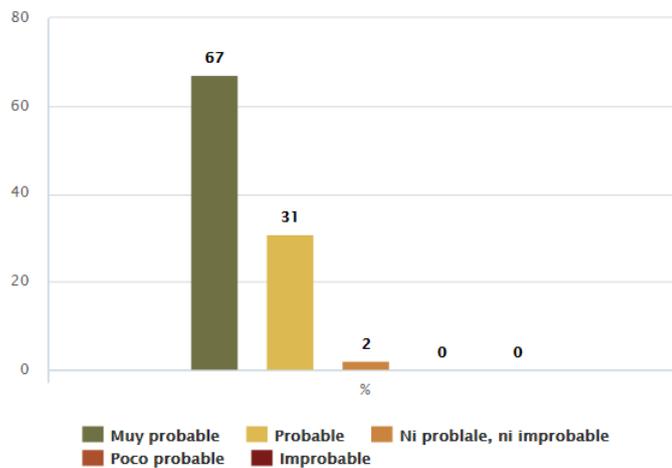
el 4% tiene una respuesta neutra, por lo cual la agencia de viajes refleja que está cumpliendo en la satisfacción a sus clientes.

**4.6.8.7. Pregunta 7: ¿Qué tan probable es que usted recomiende nuestra empresa?**

#	Pregunta	Núm.	%
7	¿Qué tan probable es que usted recomiende esta empresa a un amigo o colega?	45	100%
	Muy probable	30	67%
	Probable	14	31%
	Ni probable, ni improbable	1	2%
	Poco probable	0	0%
	Improbable	0	0%

**Figura 60. Probabilidad de recomendación**

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 61. Gráfico de probabilidad de recomendación**

Fuente: *Elaboración propia*

**Interpretación:**

Entre la población encuestada se encontró que el 67% es muy probable que recomiende la agencia de viajes, el 31% es probable, el 2% ni probable, ni improbable, el 0% poco probable y, por último, el 0% improbable, lo que significa que el 98% de encuestados tiene una respuesta positiva para recomendar a la empresa, mientras que el 2% tiene una respuesta neutra, por lo cual la mayor proporción de personas recomendaría la agencia de viajes.

#### 4.7. Análisis económico

En el presente apartado se analiza los costos por cada vez que se ejecutan los procesos, haciendo una comparativa entre el actual y el esperado, revisando sus costos de aplicación y comprobándolos con el beneficio que genera en la empresa. Además, se evidencia el ahorro diario, mensual y anual, que significa la puesta en marcha de la reingeniería. En el caso del proceso de atención al cliente, el ahorro anual es menor a comparación de los otros procesos, debido a que en este proceso, se incluye el sub-proceso de venta, donde existen gastos y no ahorro, lo que hace que el ahorro del proceso de atención al cliente se vea disminuido. De esa manera, se asegura en forma total de que las sugerencias realizadas en este estudio de investigación, van a generar que se influya sobre la atención al cliente en la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.

Comparativo de Costos por Procesos						
Proceso		Costo Actual	Costo Esperado	Ahorro		
Código	Nombre					
P01	Proceso de Atención al Cliente	S/. 10.51	S/. 10.28	S/. 0.23		
P02	Proceso de Venta	S/. 1.02	S/. 3.41	S/. -2.39		
P03	Proceso de Compra	S/. 1.11	S/. 0.61	S/. 0.50		
P04	Proceso de Facturación	S/. 7.10	S/. 4.60	S/. 2.50		
P05	Proceso de Pago a Operadores	S/. 26.37	S/. 5.60	S/. 20.77		
P06	Proceso de Post-Venta	S/. 5.10	S/. 3.95	S/. 1.15		

Figura 62. Comparativa de costos por procesos

Fuente: Elaboración propia

Ahorro diario, mensual y anual						
Proceso		Ahorro Diario	Ahorro Mensual	Ahorro Anual		
Código	Nombre					
P01	Proceso de Atención al Cliente	S/. 0.23	S/. 5.52	S/. 66.24		
P02	Proceso de Venta	S/. -2.39	S/. - 57.36	S/. - 688.32		
P03	Proceso de Compra	S/. 0.50	S/. 12.00	S/. 144.00		
P04	Proceso de Facturación	S/. 2.50	S/. 60.00	S/. 720.00		
P05	Proceso de Pago a Operadores	S/. 20.77	S/. 498.48	S/. 5981.76		
P06	Proceso de Post-Venta	S/. 1.15	S/. 27.60	S/. 331.20		

Figura 63. Ahorro diario, mensual y anual

Fuente: Elaboración propia

**Comentario:** Como se puede apreciar en la Figura 63; el ahorro diario, mensual y anual significan una gran reducción en los costos, lo que genera más ingresos para la empresa.

En las siguientes figuras se presentan los tres escenarios propuestos: Optimista, conservador y pesimista, que se realizaron mediante el análisis de sensibilidad proyectado. La información de estos escenarios, fue sacada del reporte histórico de ventas para calcular el número de ventas cerradas por día según un escenario optimista, conservador y pesimista; esto está proporcionalmente relacionada con la demanda turística por meses. Lo que significa que con la reingeniería se obtiene un ingreso adicional en cada uno de los escenarios.

ESCENARIO OPTIMISTA						
Ingreso actual			Ingreso esperado			Ingreso Adicional
Nro. Ventas cerradas	Ingreso Promedio x Atención	Total	Nro. Ventas cerradas	Ingreso Promedio x Atención	Total	
10	S/. 1,184.51	S/. 11,845.07	15	S/. 1,184.51	S/. 17,767.61	S/. 5,922.54

**Figura 64. Escenario optimista**

*Fuente: Elaboración propia*

ESCENARIO CONSERVADOR						
Ingreso actual			Ingreso esperado			Ingreso Adicional
Nro. Ventas cerradas	Ingreso Promedio x Atención	Total	Nro. Ventas cerradas	Ingreso Promedio x Atención	Total	
7	S/. 1,184.51	S/. 8,291.55	11	S/. 1,184.51	S/. 13,029.58	S/. 4,738.03

**Figura 65. Escenario conservador**

*Fuente: Elaboración propia*

ESCENARIO PESIMISTA						
Ingreso actual			Ingreso esperado			Ingreso Adicional
Nro. Ventas cerradas	Ingreso Promedio x Atención	Total	Nro. Ventas cerradas	Ingreso Promedio x Atención	Total	
3	S/. 1,184.51	S/. 3,553.52	5	S/. 1,184.51	S/. 5,922.54	S/. 2,369.01

**Figura 66. Escenario pesimista**

*Fuente: Elaboración propia*

### Leyenda

**Escenario optimista:** Fiestas Patrias y vacaciones (Julio y Agosto), Semana Santa (Abril), Año Nuevo (Diciembre)

**Escenario conservador:** Meses de verano (Enero, Febrero y Marzo) y Feria largo por la canción Criolla (Octubre)

**Escenario pesimista:** Resto del año (Mayo, Junio, Setiembre, Noviembre)

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Estrella, P. (2010) en su tesis para obtener el título de ingeniero comercial, “**Propuesta de Reingeniería de Procesos Aplicada al Centro de Acopio y Comercialización Coopera Ltda. en Cuenca**”, concluye que las actividades que se realizan en cada departamento no son previamente planificadas e improvisan situaciones que conllevan a pérdidas innecesarias de tiempo y recursos. La tesis apoya a los resultados de esta investigación debido a que, con la reingeniería, las actividades de cada colaborador están planificadas y existe una segregación de las mismas, se mejoran los tiempos y se eliminan recursos innecesarios.

En la tesis para obtener el título de licenciados, realizada por Becerra, A. y Namoc, J. (2013), “**Propuesta de Reingeniería para mejorar la rentabilidad basada en el cambio de giro de negocio hacia la exportación de palta hass de la empresa agropecuaria San Salvador S.R.L. durante el periodo 2013-2017**”, tiene como uno de los objetivos diseñar una propuesta de reingeniería de negocios para la Agropecuaria San Salvador S.R.L. basada en la producción para la exportación de palta hass. Se muestra utilidades inferiores a las que una empresa de su magnitud debería tener, debido a ello, esta situación justifica la propuesta de una medida preventiva: la reingeniería de negocios. La tesis difiere de esta investigación, ya que en el caso de la agencia de viajes no tendría que cambiar de rubro debido a que sus utilidades justifican que no lo necesita; solo realizar una reingeniería de procesos para poder estandarizarlos.

Según Medina, C. y Sotomayor, J. (2013), en su tesis “**Reingeniería en procesos administrativos y operativos en clínica Medina**” tiene como objetivo diseñar un modelo de reingeniería de procesos para mejorar los servicios de la Institución, en la cual implementa medidas de ayuda para ajustar a la empresa a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información, dirigido hacia la calidad institucional en todas sus áreas como en la reestructuración de los flujos de procesos, la reducción de tiempos

y reorganización del personal; los cuales fueron medidos mediante indicadores estratégicos. El presente estudio, apoya a esta investigación debido a que está relacionado con el impacto y percepción que un proceso puede generar en el cliente de acuerdo a lo establecido por la empresa y mediante los resultados obtenidos se puede tomar medidas de solución e implementarlas para la mejora del negocio enfocándonos hacia el cliente.

Vela, R. y Zavaleta, L. (2014), en su tesis **“Influencia en la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus – Mall, de la ciudad de Trujillo 2014”**, concluyen que el 58% de los factores controlables influyen en el nivel de ventas, ya que son más fáciles de manejar porque involucran el buen trato del promotor y la buena atención que se le brinda al cliente, y el 42% no se puede controlar. Esta tesis apoya la investigación debido a que en la agencia de viajes utilizan estrategias internas como la reingeniería para influir en la satisfacción del cliente.

Ríos, A. (2014), en su investigación **‘Caso de éxito Reingeniería Pepsi’** concluye que realizar una reingeniería en plena crisis, permitió a Pepsi convertir un mercado incierto en una oportunidad para reposicionarse, creando fidelidad a la marca y haciendo partícipes a los clientes de todo el proceso, llegando a captar gran número de consumidores creando una identidad con la imagen del producto moderno. Esta investigación se relaciona mucho con la presente tesis debido a que arriesgarse por una reingeniería no siempre puede resultar mal, pues en el caso de la agencia de viajes era necesaria y se ve reflejado en la reducción de tiempos, costos y mayor satisfacción del cliente.

Moya, M. (2014), en su tesis **“Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico”** para obtener el título de ingeniero en información y control de gestión, tiene como objetivo determinar las características, que debe cumplir el área de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio y facilitar el contacto de los clientes, en empresas que ofrecen servicios o productos, de tal manera, de permitir a la empresa, gozar de las ventajas que implica la fidelización de sus clientes mediante la tecnología. Esta tesis apoya el estudio debido a la propuesta de utilizar la tecnología ERP para agilizar procesos en la agencia de viajes y su impacto en la atención al cliente y en la empresa, pues agilizaría tiempos y reduciría errores.

Lascurain, I. (2012), en su tesis **“Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica interrumpida”** concluye que, si los empleados no se encuentran correctamente capacitados y no tienen un enfoque de procesos, no estarán alineados con el propósito de la empresa y no se obtendrán

resultados favorables para ambas partes. Esta tesis concuerda con el estudio debido a que es sumamente importante que los colaboradores se encuentren identificados con la puesta en marca de la propuesta, identificar los procesos y brindar cada vez una mejor atención al cliente.

Según Álvarez, G. (2012), en su tesis **“Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales”**, esta tesis arroja resultados estadísticos como el índice de calidad de servicio el cual presentó un valor global de 1,27%, indicando que la percepción del cliente es más bajas que las expectativas en un 25,4% por lo que existen oportunidades de mejoras para lograr una satisfacción total. El presente estudio de tesis difiere de la investigación debido a que la agencia de viajes nunca se arriesgó a un cambio, pues no contaba con el personal experto para la realización de un estudio y no quería experimentar si esto se iba a significar un riesgo para los clientes.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtienen del presente trabajo de investigación son:

Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa donde se pueden encontrar diversas problemáticas en cuanto a la gestión, demora en el proceso y la mala coordinación entre áreas que influyen directamente en la satisfacción del cliente, puesto que son procesos que toman un extensivo tiempo en realizarse, ocasionando que el cliente espere mucho tiempo para obtener el resultado de la compra que realizó. Además, se identificaron los principales procesos de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C., los cuales son: Proceso de atención al cliente, proceso de venta, proceso de compra, proceso de facturación, proceso de pago a operadores y, por último, el proceso post venta.

Se diseñó la reingeniería de procesos de negocio a partir de los problemas que se encontraron en los procesos anteriores, teniendo como centro lograr la satisfacción del cliente y la correcta fluidez de las actividades en la empresa.

Se implementó la reingeniería de los procesos de negocios, en los cuales se vieron mejoras en términos de tiempo y costos, estos, causaron un efecto positivo en la empresa y en el cliente.

Se determinó que la reingeniería de los procesos del negocio influye positivamente sobre la atención al cliente en la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C. Para comprobar esto se aplicaron encuestas a una muestra de 45 clientes antes y después de la reingeniería, esto dio como resultado un aumento del 18% en la satisfacción de los clientes.

Se determinó que existe un ahorro de anual en el proceso de atención al cliente de S/. 66.24, en el proceso de compra de S/. 144.00, en el proceso de facturación de S/. 720.00, en el proceso de pago a operadores de S/. 5981.76 y, por último, el proceso post venta de S/. 331.20. Para el caso del proceso de venta si existe un gasto anual de S/. 688.32 para la agencia de viajes. En el caso del proceso de atención al cliente, el ahorro anual es menor a comparación de los otros procesos, debido a que en este proceso, se incluye el sub-proceso de venta, donde existen gastos y no ahorro, lo que hace que el ahorro del proceso de atención al cliente se vea disminuido.

## RECOMENDACIONES

Una vez implementada la reingeniería en los procesos del negocio, deberá estar en permanente monitoreo, según la metodología planteada y a través de auditorías internas, con el fin de confirmar que todos los registros y documentos se encuentren organizados, las actividades se planifiquen, los compromisos se cumplan y las acciones tomadas sean eficientes.

Todos los miembros de la organización deben conocer y entender las necesidades de los clientes, así como también, capacitarse continuamente en técnicas de ventas, de forma que sus acciones se orienten hacia la satisfacción de cliente y mejora de los servicios entregados.

Hacer seguimiento a los indicadores definidos, así como las encuestas de satisfacción del cliente, pues es una fuente importante de información para el progreso y mejora de la empresa.

Establecer de manera obligatoria reuniones mensuales lideradas por la gerencia, para discutir los principales problemas, pendientes y estrategias o acciones a tomar durante la ejecución de la Reingeniería.



## REFERENCIAS

Aceves, S. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. Recuperado de:  
<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Alberca, F. (2017). *El cambio climático y el turismo en el Perú*. Recuperado de:  
[http://fcctp.usmp.edu.pe/boletin\\_images/boletin\\_setiembre/Proyecto\\_en\\_curso\\_set17.pdf](http://fcctp.usmp.edu.pe/boletin_images/boletin_setiembre/Proyecto_en_curso_set17.pdf)

Álvarez, L. (2012). *Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*. 2016, Universidad Andrés Bello. Recuperado de:  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3832.pdf>

Axon, Marketing y Comunicaciones (2017). *Estudio tendencias de Turismo 2017*. Recuperado de:  
[http://cdn2.hubspot.net/hubfs/2367398/Estudio\\_Tendencias\\_de\\_Turismo\\_en\\_2017.pdf?t=1488899868813](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/2367398/Estudio_Tendencias_de_Turismo_en_2017.pdf?t=1488899868813)

Baca, J. (2013).. *Problemática de las agencias de viaje*. Recuperado de:  
<https://profebaca.wordpress.com/2013/07/05/problematika-de-las-agencias-de-viajes/>

Becerra y Namoc. (2013). *Propuesta de Reingeniería para mejorar la rentabilidad basada en el cambio de giro de negocio hacia la exportación de palta hass de la empresa agropecuaria San Salvador S.R.L. durante el periodo 2013-2017*. (Tesis de Licenciatura)

Beverly R. (2010) *El servicio al cliente consiste en asegurarse de que los clientes queden satisfechos y sigan comprando los productos o servicios de una empresa*.

Blanco, A. (2001) *Atención al cliente*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Certo, S. y Jordan. P. (1997). *Dirección estratégica*. Mc. Graw- Hill, Madrid. Recuperado de: <http://filesearch.club/?q=direccion+estrategica+samuel+certo+pdf>

Congreso de la República (2009). *Ley General de Turismo n°29408*. Recuperado de: [http://apoturperu.org/wp-content/uploads/2014/11/LEY\\_GENERAL\\_DE\\_TURISMO\\_LEY29408.pdf](http://apoturperu.org/wp-content/uploads/2014/11/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf)

El diario la Gestión (2014). En su artículo *Crisis externa, inseguridad y conflictos sociales desaceleran turismo en Perú*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/crisis-externa-inseguridad-conflictos-sociales-desaceleran-turismo-peru-69017>

Estrella, P. (2010). *Propuesta de Reingeniería de Procesos Aplicada al Centro de Acopio y Comercialización Cooperera Ltda. en Cuenca*. Octubre, 2016, de Universidad Politécnica Salesiana Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2125/14/UPS-CT002392.pdf>

Hammer, M. y Champy, J. (1995). “*Reingeniería*” Ed. Norma. Colombia, 7° edición, 226

Innigan, J. (1997). *Guía de benchmarking empresarial*, Prentice Hall, Ciudad México.

Lascurain, I. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica interrumpida*. 2016, de Universidad Iberoamericana, Recuperado de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015599/015599.pdf>

Medina y Sotomayor (2013). *Reingeniería en procesos administrativos y operativos en clínica*. (Tesis de Licenciatura)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo*. Recuperado de: <http://apoturperu.org/wp-content/uploads/2014/11/REGLAMENTO-DE-AGENCIA-DE-VIAJES.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Medición económica del Turismo*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Moya, M. (2014). *Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico*.

(Tesis de Licenciatura)

Nieto, N. (2011). *Métodos y tiempos*. El estudio del trabajo para la productividad. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tiempos-el-estudio-del-trabajopara-la-productividad/>

Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Recuperado de: [http://www.academia.edu/8910048/CALIDAD\\_TOTAL\\_EN\\_LA\\_ATENCI%C3%93N\\_AL\\_CLIENTE\\_Pautas\\_para\\_Garantizar\\_la\\_Excelencia\\_en\\_el\\_Servicio](http://www.academia.edu/8910048/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_ATENCI%C3%93N_AL_CLIENTE_Pautas_para_Garantizar_la_Excelencia_en_el_Servicio)

PromPerú (2016). *Demanda actual*. Recuperado de: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/DemandaActual>

Rios, A. (2014). *Caso de éxito Reingeniería Pepsi*

Silva, M. (2015). *Ministra silva destaca avance del Perú en el índice de competitividad de viajes y turismo*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-silva-destaca-avance-del-peru-en-el-indice-de-competitividad-de-viajes-y-turismo/>

Stark, K. (2016). *Ventajas de la tecnología en tu departamento de servicio al cliente*. Recuperado de: <http://www.evaluandocrm.com/ventajas-la-tecnologia-departamento-servicio-clientes/>

Valdes, L. (2007). *Conocimiento es futuro. - Hacia la sexta generación de procesos de calidad*.

Vela y Zavaleta (2014). *Influencia en la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus – Mall, de la ciudad de Trujillo 2014*. (Tesis de Licenciatura)

Vidal, B. (2017). *Turismo y tecnología: como la tecnología revoluciona el sector turístico*. Recuperado de: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

## ANEXOS

### ANEXO n.º 1. Matriz de consistencia

Tabla 55. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN			
			VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	MÉTRICA
¿En qué medida la reingeniería de los procesos del negocio influirá sobre la atención al cliente en la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.?	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la influencia de la reingeniería de los procesos del negocio sobre la atención al cliente en la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C</p>	La reingeniería de los procesos del negocio influye sobre la atención al cliente de la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C.		Tiempo promedio	$\frac{\sum \text{Nro de minutos } x \text{ cada proceso}}{\text{Nro de ocurrencia diaria por procesos}}$	Min
	<p><b>Objetivos específicos:</b> Analizar la situación actual de la agencia de viajes.</p>			Eficacia	$\frac{\# \text{ de resultados alcanzados}}{\text{Total de resultados planificados}} \times 100$	%
	<p>Identificar los procesos principales del negocio. Diseñar una propuesta de reingeniería los procesos del negocio para la empresa.</p>			Eficiencia	$\frac{\# \text{ de recursos utilizados}}{\text{Total de recursos planificados}} \times 100$	%

Implementar la reingeniería de los procesos del negocio en la empresa.

Evaluar la influencia de la propuesta de reingeniería de negocio sobre la atención al cliente en la agencia de viajes.

Brindar conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos.

Satisfacción  $\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$  %

**ATENCION AL  
CLIENTE**

Calidad  $\frac{\# \text{ de errores por servicio}}{\text{Total de servicios}} \times 100$  %

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO n.º 1.** Guía de Entrevista a la Gerente General.

**Nombre del entrevistado:** Gina Elizabeth Saavedra Hirata

**Cargo:** Gerente General

¿Me puede comentar un poco acerca de su empresa?

---

---

¿Qué es lo que espera lograr en su empresa para el 2019?

---

---

¿Señora Saavedra, cuáles son los procesos existentes que tiene la empresa?

---

---

---

¿Cómo cree que se relacionan los procesos entre las diferentes áreas?

---

---

---

¿Cree que los procesos actuales son adecuados para un futuro crecimiento del negocio?

---

---

---

¿Señora Saavedra, estaría dispuesta a optar una metodología nueva en caso se encontrara una oportunidad de mejora?

---

---

---

**ANEXO n.º 2.** Guía de Entrevista al Counter.

**Nombre del entrevistado:** Kelly Bardales

**Cargo:** Counter

**Objetivo:**

Determinar cómo perciben los trabajadores a la empresa.

¿Conoces los procesos que se deben llevar a cabo para la realización de tu trabajo?

---

---

---

---

¿Cuál crees que es el principal problema dentro de las actividades que realizas en la empresa?

---

---

---

---

Al momento de brindar la información al cliente ¿Se te presenta alguna dificultad con los medios de trabajo que dispones?

---

---

---

---

Con respecto a las actividades actuales ¿Qué crees que puede ser cambiado para mejor?

---

---

---

---

Según la norma ISO **9001:2008**: “Proceso es un conjunto de recursos y actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida y resultados.”

**ANEXO n.º 3.** Formato de guía de observación

<b>Nombre y Apellidos:</b>	
<b>Fecha de aplicación:</b>	
<b>Nro de Observación:</b>	
<b>Objetivo:</b>	Aplicar la técnica de observación para identificar diferente problemáticas en los procesos de la agencia de viajes.

<b>PROCESO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>

#### ANEXO n.º 4. Encuesta

**Instrucciones:** Marca con X dentro del recuadro.

Por favor, indique su sexo

Mujer	Hombre
-------	--------

¿Qué factor es el que más te interesa a la hora de elegir su viaje?

- Precio
- Atractividad del sitio/actividades
- Recomendación de mis amigos/familiares
- Qué agencia de viaje elegir
- Publicidad de ofertas y paquetes rentables

¿Cuál fue la razón por la que nos elegiste a nosotros ante las otras agencias de viajes?

- Por la experiencia que ya tuvo con nosotros
- Recomendación
- Precios
- Publicidad
- Por la buena imagen
- Otro (Por favor especifica) \_\_\_\_\_

¿Cómo evaluarías nuestro equipo de venta con los siguientes enunciados?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
El agente de ventas fue amable y de mucha ayuda.					
El agente en cuanto a su atención fue profesional.					
El agente atendió todas mis necesidades.					

El agente me brindo toda la informacion necesaria.					
El agente está bien informado de todos los servicios que lo agencia ofrece.					
El tiempo de respuesta en cuanto a sus solicitudes de cotización fue rápida.					

¿Cuál fue tu grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio?

Contento	Algo Contento	Ni contento, ni descontento	Algo Descontento	Descontento
----------	---------------	-----------------------------	------------------	-------------

Si fuera “descontento”, por favor déjanos tus razones:

---

En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con nuestra empresa?

Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	--------------------------------	--------------	------------------

¿Qué tan probable es que usted recomiende esta empresa a un amigo o colega?

Muy probable	Probable	Ni probable, ni improbable	Poco probable	Improbable
--------------	----------	----------------------------	---------------	------------

¿Cambiarías algo en nuestros servicios? Por favor, déjanoslo saber con tus propias palabras:

---

**ANEXO n.º 4. Evidencias**



Figura 67. Evidencia de entrevista

Fuente: Propia



Figura 68. Evidencia de entrevista

*Fuente: Propia*



Figura 69. Evidencia de entrevista

*Fuente: Propia*

**ANEXO n.º 4. Hoja de Reserva**



## HOJA DE RESERVA

FECHA		

---

**COD COUNTER**

---

DATOS PASAJERO

**NOMBRES**  **APELLIDOS**

**DIRECCIÓN**

**CELULAR**  **TELÉFONO**

**CORREO**

---

REQUERIMIENTO DE VIAJE

**SERVICIO**

**PAÍS DE DESTINO**

**Nº TOAL PAX**  **ADULTOS**

**SALIDA**  **LLEGADA**

---

**OBSERVACIONES**

ANEXO n.º 5. Reporte de Venta del 2016

## MENSUAL ENTRADA DATOS

Informe de

FECHA	PASAJERO	OPERADOR	TP PROVEE	ROUTE	MONEDA	TP CLIENTE	EMITIDO TARJE	TARIFA PA	RIFANE	FEE
02/01/2017	QUISPE ROSMERY	COSTAMAR	TARJETA	TRU-LIM-GIG	DOLARES	EFFECTIVO	-	492.00	442.12	49.88
03/01/2017	PARIONA MARIO	MOVIL TOURS	CASH	TRU-LIM	SOLES	EFFECTIVO	-	60.00	60.00	0
03/01/2017	MEJIA LIZ	MOVIL TOURS	CASH	TRU-LIM	SOLES	EFFECTIVO	-	60.00	60.00	0
03/01/2017	PARIONA MARIO	MOVIL TOURS	CASH	TRU-LIM	SOLES	EFFECTIVO	-	60.00	60.00	0
04/01/2017	PAREDES GIANCARLOS	ANDESMAR	CASH	LIM-EZE	DOLARES	EFFECTIVO	-	180.00	180.00	0
04/01/2017	MORENO JOE	ANDESMAR	CASH	LIM-EZE	DOLARES	EFFECTIVO	-	180.00	180.00	0
04/01/2017	GARCIA JULISSA	LINEA	CASH	TRU-LIM	SOLES	EFFECTIVO	-	75.00	75.00	0
04/01/2017	MIRANDA JOSE	LINEA	CASH	TRU-LIM	SOLES	EFFECTIVO	-	75.00	75.00	0
05/01/2017	COHEN DAMIAN	LUCY TOURS	TARJETA	FULL DAY	SOLES	TARJETA	-	30.00	15.00	15
05/01/2017	COHEN DAMIAN	LUCY TOURS	TARJETA	FULL DAY	SOLES	TARJETA	-	30.00	15.00	15
05/01/2017	COHEN DAMIAN	LINEA	TARJETA	TRU-PIU	SOLES	TARJETA	-	60.00	60.00	0
05/01/2017	COHEN DAMIAN	LINEA	TARJETA	TRU-PIU	SOLES	TARJETA	-	60.00	60.00	0
05/01/2017	LIZA NATALIA	COSTAMAR	CASH	LIM-TRU	DOLARES	EFFECTIVO	-	105.00	94.26	10.74
06/01/2017	PONCE ERICK	ANDESMAR	CASH	LIM-SCL	DOLARES	EFFECTIVO	-	130.00	120.00	10
06/01/2017	CESPEDES ERIKA	INTERAGENCIAS	CASH	LIM-PTY-GDL	SOLES	TARJETA	-	589.00	564.00	25
06/01/2017	HEREDIA OLGA	INTERAGENCIAS	CASH	LIM-PTY-GDL	DOLARES	EFFECTIVO	-	589.00	564.00	25
07/01/2017	GONZALES EVER	CRUZ DEL SUR	CASH	LIM-SCL	SOLES	EFFECTIVO	-	574.00	574.00	0

Entrada datos - Ingresos

Informe de ventas

Entrada datos - Egresos

Informe Egresos

Flujo de caja

... +

:

<

>