UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LA EMPRESA "TURISMO KOLLA S.R.L." DE LA CIUDAD DE LA PAZ EN LA GESTIÓN 2021.

Por

José Humberto Luna Montaño

Tutor: Lic. Cecilia Espinoza

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz - Bolivia

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme llegar hasta este momento en mi carrera profesional.

A mi Papá y Mama que día a día estuvieron presentes apoyándome en mi carrera profesional y en mi vida, simplemente son los mejores, por todo el apoyo y los consejos que lograron construir mi vida profesional. Gracias a ustedes hoy soy quien soy por eso se los dedico y agradezco de corazón.

A mi esposa Patricia por todo el apoyo incondicional en cada etapa de nuestra relación, por impulsarme a persistir en cada obstáculo, y apoyarme en todo momento, por ser la persona que siempre ayuda a motivarme día a día para seguir adelante, tú y nuestro bebe me dieron las fuerzas que necesitaba para terminar el proyecto.

A personas importantes que forman parte de mi vida; Cristhian mi hermano que siempre me acompaño en el camino a quien quiero mucho, mi hermana Camila que siempre estuvo ahí tratando de ayudarme, tía Sandra que siempre se preocupó por mi bienestar y me apoyó, la vida me regalo estas personas para seguir adelante con la vida y les agradezco mucho.

“LA VIDA NO ES UN PROBLEMA A SER RESUELTO, ES UNA REALIDAD A EXPERIMENTAR” Soren Kierkegaard

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme fuerzas y fortalecerme día a día en el camino transcurrido durante mi vida y mi carrera.

A mi tutora Lic. Cecilia Espinoza por toda la ayuda, comprensión y toda la guía que me motivaron en el desarrollo de este proyecto.

Al Lic. Rodrigo Vargas por todo el apoyo y la predisposición en la revisión de la investigación.

Al Lic. Julio Canedo por su apoyo constante como director de carrera y en el proyecto.

Al Sr. Julio Peralta Gerente de la empresa Turismo Kolla S.R.L. que permitió el desarrollo del proyecto brindando apoyo e información.

Al Ing. Juan Honorato que fungió como mentor brindando apoyo y comprensión.

Un agradecimiento infinito a ustedes.

RESUMEN EJECUTIVO

Se desarrolló un proyecto en la empresa Turismo Kolla S.R.L. con el objetivo de que dicha empresa mejore y optimice la calidad del servicio que ofrece, enfocándose en la Gestión por procesos como una alternativa para lograr dicho objetivo, para lo cual se diseñó un modelo adecuado a las necesidades de la empresa, obteniendo toda la información respecto a su situación actual frente a la crisis por Covid-19, sus proveedores, su estrategia frente a la crisis, metas u objetivos, entre otros aspectos.

Se tomó a la Gestión por procesos dentro de un enfoque de Gestión de calidad orientada a la mejora continua de la empresa como base para el diseño del modelo, con el fin de ofrecer una mejor calidad del servicio a clientes actuales y potenciales de la empresa, obteniendo la información requerida a través de entrevistas al personal administrativo y encuestas a los clientes actuales de la empresa, concluyendo mapa de procesos inicial de la empresa, organigrama inicial, procesos a mejorar respecto al nivel de satisfacción de los clientes, información respecto a los procesos que componen las actividades de la empresa entre más factores.

Así también se propone implementar el modelo que permita optimizar la calidad del servicio a través de una Gestión de los procesos adecuada, un buen manejo de información, documentación, desarrollando indicadores de desempeño que permita mejorar a la empresa continuamente, proponiendo el uso de herramientas con bajo costo de inversión y un diferenciador que no tenga la competencia, “calidad del servicio y enfoque de mejora continua”.

Se asignó un presupuesto y una fase de ejecución en base todas las actividades que debería desarrollar la empresa para lograr el objetivo de aplicar el modelo, aplicando tres escenarios de las cuales se aplicó la evaluación de costo beneficio y se concluyó que aplicando estos tres escenarios el proyecto es rentable por la cual se lo podría llevar adelante.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCION 1

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 3
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 3
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 4

3. OBJETIVOS 4

3.1. OBJETIVO GENERAL 4
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 4

4. JUSTIFICACIONES 5

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA 5
4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA 5
4.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL 6
4.4. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA 6
4.5. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA 7
4.6. VIABILIDAD 8
4.7. FACTIBILIDAD 8

5. MARCO TEÒRICO 8

5.1. MARCO HISTÒRICO 8
5.1.1. ANTECEDENTES DE ESTRATEGIA 8
5.1.2. ANTECEDENTES DE GESTIÓN 10
5.1.3. ANTECEDENTES DE GESTIÓN POR PROCESOS 12
5.1.4. ANTECEDENTES DE CALIDAD DE SERVICIO 14
5.2. MARCO REFERENCIAL 17

5.2.1. TURISMO EN BOLIVIA 17
5.2.2. EMPRESA "TURISMO KOLLA" S.R.L. 26
5.2.3. GESTIÓN DE CALIDAD 27
5.2.4. GESTIÓN POR PROCESOS 35
5.3. MARCO CONCEPTUAL 47
5.3.1. EMPRESA 47
5.3.2. EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS 47
5.3.3. TURISMO 49
5.3.4. AGENCIA DE VIAJES 50
5.3.5. TOUR OPERADORES O MAYORISTAS 51
5.3.6. ESTRATEGIA 51
5.3.7. GESTIÓN 52
5.3.8. GESTIÓN DE CALIDAD 52
5.3.9. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD 53
5.3.10. MODELO EFQM 53
5.3.11. FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO 53
5.3.12. ANÁLISIS DAFO 54
5.3.13. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 54
5.3.14. ESCALA DE PERCEPCIÓN/SATISFACCIÓN DE LIKERT 55
5.3.15. GESTIÓN POR PROCESOS 55
5.3.16. PROCESO 56
5.3.17. MAPA DE PROCESOS 56
5.3.18. PROCESO CLAVE 56
5.3.19. PROCESO ESTRATÉGICO 56
5.3.20. PROCESO DE APOYO 57
5.3.21. DIAGRAMA DE FLUJO 57
5.3.22. ORGANIZACIÓN VERTICAL 57
5.3.23. ORGANIZACIÓN HORIZONTAL 57
5.3.24. CALIDAD DEL SERVICIO 58
5.3.25. INDICADOR 58
5.3.26. DETERMINANTES PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS 58

5.4. MARCO LEGAL 60
5.4.1. LEY NO 292: LEY GENERAL DE TURISMO "BOLIVIA TE ESPERA" 60
5.4.2. LEY GENERAL DE LOS DERECHOS DE LAS USUARIAS Y LOS USUARIOS Y DE LAS CONSUMIDORAS Y LOS CONSUMIDORES 64
5.4.3. REGLAMENTO DE LAS EMPRESAS DE VIAJES Y TURISMO 66

6. DISEÑO METODOLÒGICO 68

6.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN 68
6.2. DELIMITACIÓN 68
6.2.1. TEMPORAL 68
6.2.2. ESPACIAL 68
6.3. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN 68
6.4. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS 69
6.5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 72
6.5.1. CUALITATIVA. - 73
6.5.2. CUANTITATIVA. - 73
6.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 73
6.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN 73
6.7.1. EXPLICATIVO. – 73
6.7.2. PROYECTIVO. – 74
6.8. UNIVERSO 74
6.9. MUESTRA 74
6.10. UNIDADES DE OBSERVACIÓN 75
6.11. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 75
6.11.1. MÉTODO EMPÍRICO 75
6.11.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 75
6.12. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 76
6.12.1. DESARROLLO DEL TEMA 76
6.12.2. MARCO TEÓRICO 77
6.12.3. ELABORACIÓN Y APLICACIONES DE INSTRUMENTOS 77
6.12.4. PROPUESTA 77

7. MARCO PRÁCTICO 78

7.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA APLICADO A LA EMPRESA. 79
7.1.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. 84
7.1.2. DESARROLLO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. 87
7.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A ENCUESTAS CON ESCALA LIKERT..... 88
7.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS..... 101
7.3.1. MATRIZ ANALÍTICA DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA. 101
7.3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL 108
7.3.3. MATRIZ ANALÍTICA DE ENTREVISTA A GERENTE ADMINISTRATIVO 109
7.3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA A GERENTE ADMINISTRATIVO 116
7.3.5. MATRIZ ANALÍTICA DE ENTREVISTA A ENCARGADO DE ÁREA OPERATIVA 117
7.3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA A ENCARGADO DE ÁREA OPERATIVA . 124
7.4. PRESENTACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS INICIAL DE LA EMPRESA..... 126
7.4.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS INICIALES DE LA EMPRESA TURISMO KOLLA..... 126
7.4.2. PROCESOS CLAVE INICIALES DE LA EMPRESA TURISMO KOLLA..... 127
7.4.3. PROCESOS DE APOYO INICIALES DE LA EMPRESA TURISMO KOLLA 127
7.5. CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO 128

8. PROPUESTA 130

8.1. INTRODUCCIÓN 130
8.2. OBJETIVO..... 131
8.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 131
8.3. ESQUEMA DE LA PROPUESTA 132
8.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA 133
8.4.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN 133
8.4.2. SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL..... 140
8.4.3. DESARROLLO DE PROCESOS 146
8.4.4. DESARROLLO DE NUEVO ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS REDISEÑADO ... 184
8.4.5. CICLO PHVA PARA MANTENER RESULTADOS..... 187
8.5. PLAN DE EJECUCIÓN 188

8.5.1. PRIMERA FASE: COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN MEDIANTE REUNIONES DE TRABAJO Y SEMINARIOS 189
8.5.2. SEGUNDA FASE: SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL A TRAVÉS DE TALLERES DE CAPACITACIÓN Y CHARLAS 191
8.5.3. TERCERA FASE: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS 193
8.5.4. CUARTA FASE: IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO ORGANIGRAMA EMPRESARIAL Y MAPA DE PROCESOS 194
8.5.5. QUINTA FASE: IMPLEMENTACIÓN DE CICLO PHVA 195
8.6. EVALUACIÓN DEL COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO 196
8.6.1. PRESUPUESTO DEL PROYECTO 197
8.7. BENEFICIOS 204
8.7.1. BENEFICIOS DIRECTOS 204
8.7.2. BENEFICIOS INDIRECTOS 205

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 205

9.1. CONCLUSIONES DEL PROYECTO 205
9.2. RECOMENDACIONES 207
9.2.1. A LA EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L. 207
9.2.2. A LA UNIVERSIDAD LA SALLE 208

10. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA 209

10.1. WEBGRAFIA 209
10.2. BIBLIOGRAFÍA 214

11. ANEXOS 215

11.1. ANEXO 1: ENCUESTAS CON ESCALA LIKERT DE SATISFACCIÓN 215
11.2. ANEXO 2: ENTREVISTAS REALIZADAS A PERSONAL DE LA EMPRESA 218

TABLA DE CONTENIDO: TABLAS

TABLA 1. BOLIVIA: INGRESO DE VIAJEROS A ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE 24
TABLA 2. BOLIVIA: LLEGADA DE VIAJEROS INTERNACIONALES..... 25
TABLA 3 VALORACIÓN DE RESPUESTAS ENCUESTA..... 88
TABLA 4. FOLLETERÍA RELACIONADA CON LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA. 89
TABLA 5. EL SERVICIO CUMPLE CON LAS CARACTERÍSTICAS QUE OFRECE. 90
TABLA 6. RAPIDEZ DEL PERSONAL PARA ATENDER AL CLIENTE..... 91
TABLA 7. AMABILIDAD DEL PERSONAL PARA ATENDER AL CLIENTE. 92
TABLA 8. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA ASESORAR AL CLIENTE. 93
TABLA 9. SERVICIO RECIBIDO AL COMPRAR UN BOLETO AÉREO. 94
TABLA 10. SERVICIO RECIBIDO AL COMPRAR UN PAQUETE O PROGRAMA DE SERVICIOS.. 95
TABLA 11. CAPACIDAD DEL PERSONAL PARA RESOLVER PROBLEMAS..... 96
TABLA 12. SERVICIO POSTVENTA QUE BRINDA LA EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L..... 97
TABLA 13. SERVICIO OTORGADO EN GENERAL POR LA EMPRESA. 98
TABLA 14. RESULTADOS GENERALES EN BASE A MEDIA DE RESPUESTAS 99
TABLA 15. ESTRUCTURA DE CAPACITACIÓN PROPUESTA..... 142
TABLA 16. CLASIFICACIÓN Y PRODUCTOS DE PROCESOS DE LA EMPRESA 166
TABLA 17. CLASIFICACIÓN Y PRODUCTOS DE PROCESOS DE LA EMPRESA 167
TABLA 18. MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS..... 168
TABLA 19. MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS..... 169
TABLA 20. ANÁLISIS MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS 175
TABLA 21. REGISTRO DE DATOS PARA ANÁLISIS KPI 179
TABLA 22. ESTRUCTURA DE SEMINARIOS A PERSONAL ADMINISTRATIVO 189
TABLA 23. ESTRUCTURA DE REUNIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO 190
TABLA 24. ESTRUCTURA TALLER DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL 191
TABLA 25. ESTRUCTURA DE CHARLAS FORMALES AL PERSONAL DE LA EMPRESA..... 192
TABLA 26. ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS E INDICADORES KPI 193
TABLA 27. ESTRUCTURA DE ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS 194
TABLA 28. ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA PHVA 195
TABLA 29. PRESUPUESTO DEL PROYECTO ANUAL (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)..... 196
TABLA 30.. VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L..... 197

TABLA 31. FLUJO FINANCIERO: ESCENARIO MODERADO DEL PROYECTO PROPUESTO ... 199
TABLA 32. FLUJO FINANCIERO: ESCENARIO OPTIMISTA DEL PROYECTO PROPUESTO 201
TABLA 33. FLUJO FINANCIERO: ESCENARIO PESIMISTA DEL PROYECTO PROPUESTO 203

TABLA DE CONTENIDO: GRÁFICOS

GRÁFICO 1. BOLIVIA: LLEGADA DE VIAJEROS EXTRANJEROS 2008-2019 18
GRÁFICO 2. OMT RITMOS GRADUALES DE NORMALIZACIÓN ESTIMADOS 21
GRÁFICO 3. FOLLETERÍA RELACIONADA CON LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA. 89
GRÁFICO 4. EL SERVICIO CUMPLE CON LAS CARACTERÍSTICAS QUE OFRECE 90
GRÁFICO 5. RAPIDEZ DEL PERSONAL PARA ATENDER AL CLIENTE. 91
GRÁFICO 6. AMABILIDAD DEL PERSONAL PARA ATENDER AL CLIENTE. 92
GRÁFICO 7. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA ASESORAR AL CLIENTE. 93
GRÁFICO 8. SERVICIO RECIBIDO AL COMPRAR UN BOLETO AÉREO. 94
GRÁFICO 9. SERVICIO RECIBIDO AL COMPRAR UN PAQUETE O PROGRAMA DE SERVICIOS.95
GRÁFICO 10. CAPACIDAD DEL PERSONAL PARA RESOLVER PROBLEMAS..... 96
GRÁFICO 11. SERVICIO POSTVENTA QUE BRINDA LA EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L... 97
GRÁFICO 12. SERVICIO OTORGADO EN GENERAL POR LA EMPRESA 98
GRÁFICO 13. NIVEL DE SATISFACCIÓN PROMEDIO DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA.... 100

TABLA DE CONTENIDO: ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ESQUEMA DE MODELO EFQM IMPLEMENTADO 30
ILUSTRACIÓN 2. ESQUEMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE UNA EMPRESA 33
ILUSTRACIÓN 3. EJEMPLO DE CALIFICACIÓN LIKERT DE PERCEPCIÓN 35
ILUSTRACIÓN 4. DIAGRAMA BÁSICO DE UN PROCESO 35
ILUSTRACIÓN 5. GESTIÓN POR PROCESOS..... 36
ILUSTRACIÓN 6. EL ENFOQUE A PROCESOS Y SU IMPORTANCIA 37
ILUSTRACIÓN 7. MODELO DE ENFOQUE DE PROCESOS 38
ILUSTRACIÓN 8. INTEGRACIÓN HORIZONTAL DE PROCESOS 40
ILUSTRACIÓN 9. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN..... 41
ILUSTRACIÓN 10. SÍMBOLOS CONVENCIONALES UTILIZADOS EN DIAGRAMAS DE FLUJO.... 43

ILUSTRACIÓN 11. DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL CONTROL DE UN PRODUCTO 44
ILUSTRACIÓN 12. CICLO PHVA..... 45
ILUSTRACIÓN 13. PASOS POR SEGUIR PARA EL DISEÑO DE GESTIÓN POR PROCESOS 46
ILUSTRACIÓN 14 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA EMPRESA TURISMO KOLLA 86
ILUSTRACIÓN 15 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L. 87
ILUSTRACIÓN 16 ESCALA LIKERT DE SATISFACCIÓN UTILIZADA PARA ENCUESTAS 88
ILUSTRACIÓN 17 MAPA DE PROCESOS INICIAL TURISMO KOLLA 126
ILUSTRACIÓN 18: ESQUEMA DE PROPUESTA..... 132
ILUSTRACIÓN 19 SOCIOS DE LA EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L. 134
ILUSTRACIÓN 20 SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES 135
ILUSTRACIÓN 21 ENFOQUE DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA 136
ILUSTRACIÓN 22 ACCIONES PARA ENFOQUE SOSTENIBLE DE LA EMPRESA..... 137
ILUSTRACIÓN 23 PROVEEDORES TURISMO KOLLA S.R.L..... 138
ILUSTRACIÓN 24 SENSIBILIZACIÓN PERSONAL TURISMO KOLLA S.R.L. 141
ILUSTRACIÓN 25 ACCIONES PARA INVOLUCRAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA 143
ILUSTRACIÓN 26 ACCIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA 144
ILUSTRACIÓN 27 MEDIOS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA 145
ILUSTRACIÓN 28 PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 146
ILUSTRACIÓN 29 PROCESO: GESTIÓN DE MARKETING..... 147
ILUSTRACIÓN 30 PROCESO: ASISTENCIA Y REPRESENTACIÓN DE CLIENTES 148
ILUSTRACIÓN 31. PROCESO: DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS 149
ILUSTRACIÓN 32. PROCESO: VENTAS 150
ILUSTRACIÓN 33. PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIO POST-VENTA Y ATENCIÓN 151
ILUSTRACIÓN 34. PROCESO: GESTIÓN DE PROVEEDORES..... 152
ILUSTRACIÓN 35. PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO..... 153
ILUSTRACIÓN 36. PROCESO: GESTIÓN ECONÓMICO, FINANCIERA Y CONTABLE..... 154
ILUSTRACIÓN 37. PROCESO: GESTIÓN DE CALIDAD 155
ILUSTRACIÓN 38. FLUJOGRAMA PROCESO: ASISTENCIA AL CLIENTE..... 157
ILUSTRACIÓN 39. FLUJOGRAMA PROCESO: DISEÑO DE PROGRAMAS TURÍSTICOS..... 158
ILUSTRACIÓN 40. FLUJOGRAMA PROCESO: VENTAS TURISMO EMISIVO..... 159
ILUSTRACIÓN 41. FLUJOGRAMA PROCESO: VENTAS TURISMO RECEPTIVO 160

ILUSTRACIÓN 42. FLUJOGRAMA PROCESO: VENTA DE PRODUCTOS ADICIONALES 161
ILUSTRACIÓN 43. FLUJOGRAMA PROCESO: SERVICIO POST-VENTA 162
ILUSTRACIÓN 44. FLUJOGRAMA PROCESO: CONTROL DE INGRESOS 163
ILUSTRACIÓN 45. FLUJOGRAMA PROCESO: CONTROL DE EGRESOS 164
ILUSTRACIÓN 46. KPI MÉTRICA CLAVE DE DESEMPEÑO 176
ILUSTRACIÓN 47. GOOGLE DRIVE A INCORPORAR EN ACTIVIDADES DE LA EMPRESA 179
ILUSTRACIÓN 48. HERRAMIENTA PROPUESTA POWER PIVOT 180
ILUSTRACIÓN 49. EJEMPLO POWER PIVOT MÉTRICA KPI 181
ILUSTRACIÓN 50. EJEMPLO USO POWER PIVOT 182
ILUSTRACIÓN 51. NUEVO ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L. 185
ILUSTRACIÓN 52. MAPA DE PROCESOS REDISEÑADO TURISMO KOLLA S.R.L. 186
ILUSTRACIÓN 53. CICLO PHVA PROPUESTO A IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA 187

1. INTRODUCCIÓN

Es necesario empezar mencionando una frase célebre del físico y matemático William Thompson Kelvin la cual es “Lo que no se puede medir, no se puede mejorar”, frase la cual tiene bastante significado en el ámbito empresarial actual; dicha frase tiene una influencia importante y se ha consolidado como algo ya imprescindible dentro de los enfoques de las empresas actuales, “si se puede medir, se puede mejorar” orientando el enfoque a la mejora continua dentro de las normas ISO 9001:2015, en el cual el enfoque se basa en establecer indicadores para medir desempeño y resultados para mejorar.

La gestión por procesos es un enfoque dentro de la Gestión de calidad, el cual ha crecido aceleradamente en los últimos años provocando un nivel de competencia entre empresas donde, “Si no mejoras, desapareces”, las empresas en la actualidad buscan enfoques de mejora en gestión empresarial para ser más competitivos en el mercado.

El turismo en Bolivia atravesó una crisis por la pandemia por Covid-19 de la cual va levantándose poco a poco, pero es un sector el cual representa un aporte de importancia al ingreso nacional, y es de esperar que se recupere en su totalidad una vez se levanten restricciones. En este sentido la empresa Turismo Kolla S.R.L. va levantándose y recuperándose de la crisis, se pudo identificar el problema de la empresa en base a la observación por lo cual se determinó que la misma no contaba con una documentación de los procesos que componen sus actividades, mal manejo de información lo cual genera atención al cliente con demoras e ineficiencia, entre otros.

Por lo citado anteriormente se presentó un proyecto que consiste en el diseño de un modelo de Gestión por procesos adecuado a las necesidades de la empresa, el cual tiene la finalidad de optimizar la calidad del servicio que ofrece la empresa.

De acuerdo a lo establecido, el proyecto se desarrolló de la siguiente manera:

Se desarrolló el planteamiento del problema donde se especificó su identificación, descripción, formulación y los objetos de análisis del mismo.

A continuación, se desarrolló el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto, en base al problema identificado, para posteriormente realizar las justificaciones que fueron divididas en: teórica, práctica, social, económica y metodológica.

En el marco teórico se desarrolló la base teórica con respaldo de los autores para apoyar el trabajo de investigación y finalmente se diseñó el modelo metodológico en el que se plantearon técnicas y prácticas prescritas obtenidas del marco teórico.

Posteriormente en el marco práctico se realizaron encuestas y entrevistas, además de información obtenida en la empresa como tal; los cuales sirvieron para la obtención de información la cual se utiliza después en la propuesta del proyecto ya consolidado, al final se concluyó en base a la información del análisis costo beneficio del proyecto, que el proyecto es viable de realizar en la empresa para lo cual se recomienda su implementación en la empresa, buscando proporcionar el mayor beneficio a la empresa Turismo Kolla S.R.L.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

En la actualidad uno de los enfoques de mayor impacto en Gestión de Calidad, es la Gestión basada en los Procesos, el cual considera a la organización empresarial como una red de procesos interrelacionados; cambia la concepción de estructura clásica tipo vertical de una organización, desplazando el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar la productividad, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de la organización, funcionando como una herramienta de Gestión adecuada para el entorno actual, constituyéndose como una alternativa exitosa para la obtención de resultados.

2.2. Descripción del problema

La Gestión por procesos cómo estrategia se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y a las acciones que lleva a cabo la empresa para satisfacerlos. La Gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de gestión efectiva para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utilizan recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios entre otros) en resultados (otras informaciones, productos o servicios, etc.) puede considerarse como un proceso. La agencia de viajes bolivianos y tour operador “Turismo Kolla S.R.L.”, es una empresa consolidada, la cual ya cuenta con 44 años en el mercado, podría decirse que se encuentra en una etapa de renovación en Gestión empresarial, en lo que concierne a la búsqueda de estrategias de mejora continua adecuándose a las tendencias del mercado actual. La empresa no cuenta con una documentación de los procesos, no existe una adecuada comunicación interna y manejo de información, lo cual deriva en clientes que reciben demoras en la prestación del servicio e insatisfacción, por lo tanto, la empresa requiere un modelo que le permita gestionar los procesos que componen las actividades de la empresa.

Considerando que uno de los problemas más frecuentes en las empresas de servicios, es no disponer de un enfoque basado en los procesos; lo cual tiende a derivar potencialmente en clientes insatisfechos, por lo que es necesario el desarrollo de una gestión que permita optimizar la calidad del servicio.

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo optimizar la calidad de servicios en la empresa Turismo Kolla S.R.L. de la ciudad de La Paz en la gestión 2021?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de Gestión de procesos, que permita optimizar la Calidad de Servicios en la Empresa “Turismo Kolla S.R.L.” de la ciudad de La Paz en la gestión 2021.

3.2. Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa, con base a sus objetivos y actividades de la organización.
- ✓ Identificar los procesos que componen las actividades de la organización, para reconocer los puntos críticos de control de cada proceso.
- ✓ Determinar las bases del modelo de Gestión por procesos y su impacto en la estructura.
- ✓ Detallar la relación que existe entre los procesos clave; asociados a políticas, objetivos estratégicos y factores clave de éxito para la empresa.
- ✓ Establecer en los procesos indicadores de desempeño; considerando el área administrativa, contable y de operaciones como puntos críticos de control y evaluación.
- ✓ Demostrar la factibilidad económico-financiera del proyecto propuesto.

4. JUSTIFICACIONES

4.1. Justificación teórica

La presente investigación recopila información disponible respecto a la Gestión por procesos como una herramienta de gestión, que permite a las empresas poder adecuarse a los cambios que se presentan (en la actualidad) como la globalización de mercados, innovaciones tecnológicas, entre otros. Es información que pocas empresas a nivel nacional le dan la importancia que requiere en una organización.

La mejora de una organización con una adecuada Gestión por procesos presenta los siguientes beneficios entre otros: aumenta la eficiencia en cada proceso (utilizando adecuadamente los recursos); se disminuyen tiempos, aumentando productividad; se identifican con mayor efectividad los errores, lo cual ayuda a mejorar los sistemas de control y prevención; se obtiene una visión interrelacionada de las actividades de la empresa.

La gestión por procesos se confirma como uno de los sistemas de organización empresarial para conseguir elevados índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

4.2. Justificación práctica

En la actualidad, muchas empresas atraviesan dificultades porque no pueden adecuarse a los cambios (estructura organizacional, manejo de personal, asignación de recursos, administración del riesgo entre otros), por ello, es importante resaltar que la investigación aportará con herramientas de gestión; las cuales son viables de aplicar a cualquier tipo de organización, adecuándose al momento de vida actual de cada empresa.

El aporte de la investigación radica en los instrumentos de análisis que se desarrollarán como ser: esquemas de análisis de objetivos y actividades, construcción de mapas de procesos, el diseño de diagramas de flujo para cada proceso; los cuales permiten una mejor gestión empresarial, brindando una

adecuada estructura de información; esto se refiere a que las herramientas que se podrán obtener al investigar y desarrollar, más los indicadores serán de gran contribución y apoyo para la toma de decisiones.

Con un adecuado modelo de gestión por procesos vienen la eficacia y eficiencia de las actividades que componen la organización como tal, este enfoque es relevante ya que gracias a los resultados se obtiene una mayor fluidez en el manejo de información, esto beneficia enormemente a organizaciones que dependen de un adecuado manejo de tiempo y recursos pues requieren de eficiencia en la prestación de productos o servicios.

4.3. Justificación social

La importancia de la investigación a nivel social, en el primer nivel afecta de manera directa a la agencia Turismo Kolla S.R.L., debido a que el resultado le proporciona herramientas para poder optimizar la calidad de sus servicios, asegurando mayor fluidez de estos, mayor control respecto a los procesos que componen sus actividades, las cuales servirán para la toma de decisiones gerenciales con base a una estrategia orientada a la mejora continua.

La finalidad de la investigación es relevante porque, se medirá el grado de efectividad de la calidad del servicio, ya que en el ámbito social afecta directamente a los clientes nacionales e internacionales de la agencia Turismo Kolla S.R.L. los cuales compran y califican el servicio.

Y como un afectado indirecto, la mejora de la calidad de servicios en la agencia beneficia a clientes potenciales, nuevos mercados a nivel nacional, nuevos segmentos, posicionamiento en el mercado internacional, entre otros.

4.4. Justificación económica

La importancia de la investigación en el ámbito económico es de suma relevancia, debido a que la misma contribuye a mejorar la calidad del servicio de una empresa de turismo reconocida a nivel nacional (Turismo Kolla S.R.L.), dicha mejora puede generar un impacto en el mercado; lo cual provocaría que más empresas se

adecúen a las nuevas exigencias del consumidor y así mejore la calidad del servicio de turismo a nivel nacional.

El turismo en nuestra economía es uno de los sectores que merece un análisis cuidadoso, ya que esta actividad representa el 3% del PIB, con un crecimiento sostenido durante los últimos 20 años, favoreciendo y generando mayor ingreso y fuentes de trabajo, tanto directas como indirectas, en pequeñas y medianas empresas familiares (PYMES).

Tomando en cuenta la situación actual del turismo en la presente gestión, debido al impacto del COVID-19 en el turismo y con un aproximado de más de 100.000 empleos directos afectados, se podría asegurar que el turismo atraviesa una situación de emergencia a nivel mundial. Es importante resaltar que, si bien habrá pérdidas, la crisis abrirá las puertas a un nuevo contexto donde se debe invertir en base a alianzas empresariales, acuerdos gubernamentales entre otros, para mejorar la bioseguridad en sitios turísticos e implementar tecnologías u otros recursos para transformar al sector y hacerlo más competitivo.

Por lo que, la investigación contribuye a la mejora de la calidad del servicio en el ambiente turístico, por lo tanto, afecta de manera directa e indirecta a la economía del país.

4.5. Justificación metodológica

La presente investigación basada en la gestión por procesos está estructurada y realizada mediante metodología de investigación, situaciones que están respaldadas por modelos, los cuales benefician la investigación cuyo propósito final es poder brindar el diseño de un modelo de Gestión, el cual podrá ser utilizado por la empresa y que cumple como herramienta de aplicación para una adecuada toma de decisiones.

Los instrumentos empleados para el levantamiento de información y diagnóstico serán las entrevistas y la observación como herramientas cualitativas, pero también cuantitativa utilizando encuestas a clientes y análisis de documentos relacionados con el tema de investigación.

4.6. Viabilidad

La viabilidad del proyecto está determinada mediante: El desarrollo de un presupuesto estimado para su realización, el cual se determina tomando en cuenta la situación financiera de la empresa; proyecciones de resultados esperados, tasas internas de retorno entre otros. Tomando en cuenta que la empresa Turismo Kolla S.R.L. realiza sus respectivas planificaciones de presupuesto a inicios de cada gestión, la realización del proyecto estará sujeta a la consideración del plantel administrativo y gerencial de la empresa.

El proyecto busca dar solución a un problema actual identificado, por lo cual se podría asegurar que la consideración al proyecto y su realización es de gran interés por parte de la empresa.

4.7. Factibilidad

El Proyecto reúne características y condiciones que permiten su desarrollo, asegurando de manera objetiva el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Los objetivos específicos y sus componentes están enmarcados dentro del contexto de la empresa Turismo Kolla S.R.L., la cual se encuentra en una etapa de renovación en gestión empresarial, dadas las circunstancias actuales la propuesta tomará en cuenta la planificación de presupuestos y opciones de desarrollo, los cuales contribuyen a determinar que el proyecto es factible.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. MARCO HISTÓRICO

5.1.1. Antecedentes de estrategia

En la antigüedad la estrategia se remonta a 1934 cuando el padre de la biología matemática, G.F. Gause mediante sus experimentos definió el principio de la exclusión competitiva, donde menciona que “la competencia existió mucho más antes que la estrategia”, cuando dos especies compiten por un mismo recurso esencial una de ellas propende a desbancar a la otra. A lo largo de millones de años se desarrolló una compleja red de interacción competitiva, sin embargo, también cuanto más rico sea el ambiente mayor será el número de competidores y

el nivel de competencia. “La imaginación y la lógica hacen posible la estrategia “, sin ellas los comportamientos y las tácticas serían tan solo intuitivos o un simple resultado de reflejos condicionados. (CHIAVENATO I. , 2008)

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. “La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará”. (Maldonado, 2016)

“…Las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes del pensamiento administrativo. Adam Smith (1723-1790) es el fundador de la economía clásica, cuya idea central es la competencia, los principios de especialización y división del trabajo aparecen en su libro *La Riqueza de las Naciones,* publicado en 1776; promueve el estudio de los tiempos y movimientos que más tarde Taylor y Gilbreth desarrollarían como la base de la administración científica, Smith reforzó la importancia de la planeación y de la organización dentro de las funciones de la administración...” (CHIAVENATO I. , 2012, pág. 30).

El término estrategia fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Lo anterior se puede corroborar con la obra “El Arte de La guerra” de Sun Tzu, filósofo y militar chino quien ha sido retomado múltiples veces por estrategas empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Codina, 2006). (CASTELLANOS & CRUZ, 2007)

En la actualidad la estrategia se posiciona como una herramienta en gestión empresarial de vital importancia, debido a que vincula fortalezas de la empresa y sus recursos disponibles para la obtención de resultados esperados.

5.1.2. Antecedentes de gestión

No es posible asegurar con exactitud cómo, dónde o en qué momento se originó la gestión empresarial, pero muchos historiadores aseguran que la gestión y administración de los recursos en una organización como una disciplina moderna, tiene sus comienzos a finales del siglo XIX e inicios del XX.

Por lo cual existe complejidad al remontarse al origen de la historia de la gestión, tomando en cuenta que gestionar es poner en marcha lo planificado en la administración, es necesario conocer un poco del origen de la administración como tal; algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. (GESTIÓN EMPRESARIAL, 2015)

Sin embargo, es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos tales como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew, desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo. Para fines del Siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas

introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Durante el siglo XIX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose. (GESTIÓN EMPRESARIAL, 2015)
La Gestión como tal, ha evolucionado a medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios. En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir del siglo XX, atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación.

A lo largo del siglo XX se dieron tres concepciones en el área de gestión y administración de las empresas que marcaron la forma de trabajar en las organizaciones:

- (1920 – 1930) Se crea el concepto de División de Trabajo, en el cual los trabajadores, motivados por el salario se dedican a operaciones simples, monótonas, repetitivas, y cualquiera de las diferentes actividades que se realizan en el área de producción, y así haciendo que todos realizaran una actividad creían que se podía obtener un rendimiento productivo óptimo dentro de la organización.
- Los empresarios se dan cuenta que los trabajadores pueden realizar trabajos más creativos y con mucha mayor responsabilidad, y así mejorar la eficacia y eficiencia de la productividad en la empresa, pues así los empleados se sienten útiles e importantes.
- Después de la crisis económica de los 70´s: Los empresarios se dan cuenta que no es suficiente buscar maneras de aumentar el recurso económico, sino también buscan otros objetivos tales como la ampliación de mercados, diversificación de productos e inclinándose por las tendencias de la personificación y a una mejora de la calidad, aumentando no solo la calidad en los productos y servicios, sino también en servicios

adicionales de pre y post venta. (http://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/, s.f.)

5.1.3. Antecedentes de gestión por procesos

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra muy relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.

La primera aproximación encontrada al enfoque de gestión por procesos fueron los estudios realizados en la segunda década del siglo XX, por Mary Parker Follet en la organización Interfuncional y la Administración dinámica, sus trabajos permitieron revaluar el mecanismo de Taylor y las relaciones de poder y autoridad e indicó formas para resolver deficiencias organizacionales.

En 1947 surge la Teoría Estructuralista desarrollada a partir de los trabajos de Max Weber. Esta teoría se centró en el estudio de la estructura y los recursos humanos, buscando su equilibrio y en el estudio de los cuatro elementos principales de la organización: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento y estructura de formalización. (VELASCO, 2004)

El biólogo alemán Ludwing Von Bertananfly en 1951 presentó los principios de Teoría General de Sistemas (TGS) que estudia la empresa como un sistema social abierto que interactúa con otros sistemas y con el entorno en una relación recíproca en sus interacciones.

De acuerdo con la TGS “la organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas entre sí que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico”, que en la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistema de gestión donde la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos.

En 1954, la escuela Neoclásica relaciona la gestión por procesos en base a la importancia y orientación hacia los objetivos, la relación eficiencia–eficacia y la

participación y compromiso de los empleados en un esfuerzo común. (FJ LOPEZ CARRIZOSA, 2008)

Las nociones de calidad y procesos están presentes desde principios de la historia, en la etapa preindustrial o época artesanal, el hombre demandaba hacer las cosas a cualquier costo, al procurar satisfacer con su trabajo su orgullo personal y al comprador. Para el artesano, el hecho de que su trabajo tuviera o no calidad dependía totalmente del cliente.

La gestión de la calidad evoluciona a través de los años y unido a ello la gestión por procesos adquiere importancia para los empresarios y las organizaciones. Es a principios del siglo XX, que empresarios estadounidenses entre los que se destacan Taylor y Ford, introducen conceptos de forma empírica que se relacionan con la incorporación de la gestión a las organizaciones. Así surgen iniciativas destinadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie. (RUIZ, ALMAGUER, TORREZ, & HERNANDEZ, 2014)

En el año 1998 comenzó la expansión de la gestión de calidad en todos los sectores y la globalización de sistemas. Sin embargo, demora varios años para que los sistemas de gestión adopten un enfoque de procesos, a pesar de que su concepto e importancia se divulgaron ya hace largo tiempo.

En el año 2000 la Norma ISO 9001, de gestión de calidad, se adapta a la nueva concepción de gestión por procesos, convergiendo también con un movimiento paralelo de renovación del modelo EFQM. Esta norma se basa en el enfoque de gestión por procesos.

El concepto de proceso en las empresas aparece de forma gradual en los modelos de gestión empresarial, de forma progresiva se le considera como una vía útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno. En un inicio los modelos de gestión y las entidades adoptaron un enfoque particular de los procesos, al no considerar a estas como un sistema integral de procesos, donde estos son la base para los cambios estratégicos en la organización. (VELASCO, 2004)

Históricamente, las organizaciones se han gestionado con principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Mediante la utilización de organigramas que establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves ni los flujos de información y comunicación interna.

En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos. (RUIZ, ALMAGUER, TORREZ, & HERNANDEZ, 2014)

5.1.4. Antecedentes de calidad de servicio

En 1980, Alvin Tofler esquematiza la historia de la humanidad en términos de “olas de cambio” que se entrechocan y se arremolinan provocando conflicto y tensión. Tofler divide la historia de la civilización en tres partes: Una fase agrícola (primera ola); una fase industrial (segunda ola) y la fase post industrial (tercera ola).

La característica central de la primera y la segunda ola fue el impacto radical en el sistema productivo y en el enorme incremento de la variedad de bienes producidos. En cambio, la característica de la tercera ola es que su impacto es más pronunciado en la organización de la producción y los procesos de trabajo. En efecto, el protagonista central de cambio de la segunda a la tercera ola es el proceso de automatización y de robotización basados en la microelectrónica que tendrán tremendo impacto en la división de trabajo. (M., 2020)

Tomando en cuenta lo antes mencionado, los impactos de la tercera ola a nivel empresarial comienzan con la necesidad por la investigación de nuevos mercados, segmentos, tendencias hace que se vea con claridad una economía acelerada,

“Los especialistas de mercado deben reaccionar rápidamente para asegurar la supervivencia en el futuro” lo cual indica en cierto modo el origen del concepto de personalización del producto y/o servicio. (TOFLER, 1981)

Ya mencionado la evolución de los enfoques de producción que pasan de producir en masa a producir en base a requerimientos específicos de clientes diversos o segmentos de mercado, es necesario conocer el origen del concepto de calidad.

Desde tiempos inmemoriales el hombre ha controlado la calidad de los productos que consumía, indudablemente a traba de un largo y penoso proceso llego a discriminar entre los productos que podía comer y aquellos que resultaban dañinos para la salud. Durante la edad media, el mantenimiento de la calidad se lograba gracias a los prolongados periodos de capacitación que exigían los gremios a los aprendices, tal capacitación daba a los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de un buen producto (producto de calidad).

Para entender el concepto de calidad es preciso remitirnos al siglo XIX, en los años de la Revolución Industrial, cuando el trabajo manual es reemplazado por el trabajo mecánico. En la Primera Guerra Mundial, las cadenas de producción adquieren mayor complejidad y simultáneamente surge el papel del inspector, que era la persona encargada de supervisar la efectividad de las acciones que los operarios realizaban, es el primer gesto de control de calidad. La segunda etapa se sitúa entre 1930 y 1950. Las compañías ya no sólo dejan ver su interés por la inspección, sino también por los controles estadísticos. Estos procesos se vieron favorecidos por los avances tecnológicos de la época. Se pasó de la inspección a un control más global. (ISOTOOLS excellence, 2016)

Desde los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico. Entre 1950 y 1980, las compañías descubren que el control estadístico no es suficiente. Hace falta desglosar los procesos en etapas y, tras un período de observación, detectar los fallos que se originen en ellas. En estos años surgen los primeros sistemas de calidad y las compañías ya no dan prioridad a la cantidad de productos obtenidos; ahora el énfasis está en la calidad. La calidad se asume como un proceso estratégico. Este es quizá uno de los cambios más

significativos que ha tenido el concepto, pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua.

La calidad, que ahora ya no es impulsada por inspectores sino por la dirección, se contempla como una ventaja competitiva. Además, toma como centro de acción las necesidades del cliente. Los Sistemas de Gestión se consolidan y la implicación del personal aumenta. A partir de los años 90 y hasta la fecha, la distinción entre producto y servicio desaparece. No hay diferencias entre el artículo y las etapas que lo preceden; ahora forma parte de un nuevo concepto que entra en escena: la “Calidad Total”, es decir, el proceso en su conjunto. Adicionalmente, la figura del cliente adquiere mayor protagonismo que en la etapa anterior y su relación con el artículo, que ahora llega incluso a etapas de posventa, se convierte en el principal indicador de calidad. Los sistemas se perfeccionan y se adaptan. (ISOTOOLS excellence, 2016)

En la actualidad la norma ISO 9001 en sus distintas y actualizadas versiones es la que rige como estándar de calidad en todo tipo de empresas (productos y/o servicios), publicada por primera vez en el año 1987.

La Calidad ya no se limita únicamente al producto, sino que engloba todo el proceso y la cadena de producción que deben de garantizar la conformidad del producto. Mediciones y pruebas de calidad del producto son realizadas en la cadena de producción. Es deber de la empresa demostrar la calidad del producto al cliente. Al principio de los años 2000, la garantía de calidad que se realizaba únicamente en las cadenas de producción pasó a ser dirigida, gestionada, y mejorada bajo la forma de un sistema de gestión: el producto, así como los servicios creados y aprovisionados por la empresa pasan a estar bajo la responsabilidad del sistema de gestión. La empresa no solo debe garantizar la conformidad de sus productos y de sus servicios, sino que también debe satisfacer al cliente y brindarle la prueba de conformidad. (Blog Normas 9000.com, s.f.)

En el 2015, el sistema de gestión de la calidad se extiende y ya no solo abarca a los clientes, sino que también a toda parte interesada que sea pertinente para la empresa, partes que conformen el ecosistema de la organización. Se gestiona,

modifica y mejora el sistema de gestión de la calidad - que se encuentra bajo la responsabilidad de la alta dirección – con la ayuda de riesgos y oportunidades identificadas y juzgadas pertinentes para la empresa; teniendo en cuenta el contexto, los desafíos y a todas las partes interesadas pertinentes para la empresa. (Blog Normas 9000.com, s.f.)

5.2. MARCO REFERENCIAL

5.2.1. Turismo en Bolivia

Una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que cuenta un país hoy en día es el turismo, que también se le llama “industria sin chimenea” pues genera un impacto económico bastante importante sin desastres ecológicos o impactos negativos al ambiente.

El turismo ha recorrido un largo camino desde tiempos inmemoriales y otros pueblos antiguos que comenzaron a viajar por motivos comerciales. Hoy en día al turismo se le considera como una fuerza económico-social de grandes proporciones a nivel mundial. Para comprender a fondo este campo, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos.

5.2.1.1. Importancia del turismo en la economía boliviana

En muchos países se conceptúa el turismo como uno de los sectores económicos más dinámicos. Tiene un efecto multiplicador sobre las áreas: financiera, comunicaciones, transporte, artesanía, restaurantes, producción de artículos de primera necesidad, centros de diversión y otros, constituyéndose en una gran dinamizador de la economía.

Como potencial turístico, Bolivia cuenta con una amplia oferta turística, dada su diversidad geográfica, cultural y étnica, y posee ventajas competitivas en cuanto a vocación natural especialmente debido a sus diferentes ecosistemas, con biodiversidad de flora y fauna, nevados, altiplano, valles, llanos amazónicos y selvas. Estas condiciones hacen que el país se adecue de manera natural a las demandas internacionales especialmente por turismo ecológico, ecoturismo y turismo de aventura.

El turismo en nuestra economía es uno de los sectores que merece un análisis cuidadoso, ya que esta actividad representa el 3% del PIB datos basados respecto a información del Instituto Nacional de Estadística, con un crecimiento sostenido durante los últimos 20 años, favoreciendo y generando mayor ingreso y fuentes de trabajo, tanto directas como indirectas, en pequeñas y medianas empresas familiares (PYMES). (INE, s.f.)

Gráfico 1. Bolivia: Llegada de viajeros extranjeros 2008-2019



Fuente: INE (instituto nacional de estadística*)* (INE, s.f.)

En el cuadro estadístico se puede observar el elevado incremento sostenido que tiene el turismo receptivo en los últimos 10 años. (INE, s.f.)

El país recibió en los 2019 1,47 millones de visitantes extranjeros una cifra que a medida que pasan los años tiende a incrementar dado que en el 2018 la cifra era de 1,44 millones de visitantes, con un incremento del 1,9% anual. El turismo en nuestro país se posiciona como el cuarto generador de divisas con un 10,5 %, el tercero más importante en generación de empleos 1 a 7 en efecto multiplicador, por lo que contribuye al PIB de manera significativa. (INE, s.f.)

Según la Ministra de Culturas, Wilma Alanoca, en los últimos años, el turismo en el país experimentó un importante desarrollo con un efecto multiplicador en la

generación de empleos en toda la cadena de la industria sin chimeneas y se constituye en un gran aporte al crecimiento económico del país. (LOS TIEMPOS, 2019)

A decir de la ministra, “el turismo se ha constituido en una de las industrias que más crece en el país”. Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2018, la llegada de turistas extranjeros a Bolivia alcanzó a 1.448.376, cifra mayor en 3,0% respecto a 2017. De éstos, el 62,6% llegó por carretera; el 36,3 por aeropuertos; 1,0 y 0,1 por transporte ferroviario y fluvial-lacustre, respectivamente.

Según la estructura del gasto turístico, los mayores porcentajes, 23,7, correspondieron a alimentos y bebidas; 16,7, a transporte interno, y 15,8, a esparcimiento. (LOS TIEMPOS, 2019)

5.2.1.2. Empresas de servicios turísticos

El conjunto de empresas que conforman la Industria Turística responde a los múltiples servicios que deben prestarse a las personas en desplazamiento (turistas), es por esta razón que se hace necesario el estudio de cada una ellas. La importancia que tiene las empresas prestatarias de servicios turísticos se debe a la diversidad de funciones que cumplen y a la interrelación entre ellas; ya que su operación debe ser en conjunto para responder a las necesidades del turista. (ANTONIETI, 2017)

Los Servicios Turísticos incluyen su producción, distribución, comercialización, venta y prestación y se refieren a los bienes y servicios ofrecidos por las empresas de mercado turístico, que satisfacen las necesidades de los turistas en la organización del viaje y mediante el disfrute de este a través de empresas intermediarias de transporte, alojamiento, organizadoras de eventos y actividades recreativas, etc. (TURISMO, s.f.)

Las empresas prestatarias de servicios turísticos se clasifican en:

- Empresas de transporte turístico
- Empresas de esparcimiento y cultura

- Empresas de alojamiento u hospedaje.
- Empresas de intermediación.
- Empresas turísticas de alimentación. (MANZANILLA, 2018)

Según la Organización Mundial de Turismo, OMT., el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos. (TURISMO, s.f.)

5.2.1.3. Impacto del covid-19 en el turismo

El brote mundial de COVID-19 ha llevado al mundo a su paralización, y el turismo ha sido el más afectado de todos los grandes sectores económicos. Tras decretarse el estado de alarma, la movilidad de la población quedó reducida a la mínima expresión. Se cerraron las fronteras y la población tuvo que confinarse en sus hogares con el fin de controlar la propagación del coronavirus. En consecuencia, un sector tan dependiente de la movilidad como el turístico entró en un estadio de inactividad casi total. Solo tras el inicio de la desescalada de las medidas de confinamiento, las perspectivas del sector han comenzado a mejorar.

5.2.1.4. Impacto del Covid-19 en el Turismo mundial

El turismo es la columna vertebral de las economías de muchos países con un valor que se ha más que triplicado de 490.000 millones a 1,6 billones en los últimos 20 años, según la Organización Mundial del Turismo. Pero el COVID-19 lo ha detenido, causando graves consecuencias económicas a nivel mundial", asegura la Conferencia de las Naciones Unidas. (ONU, 2020)

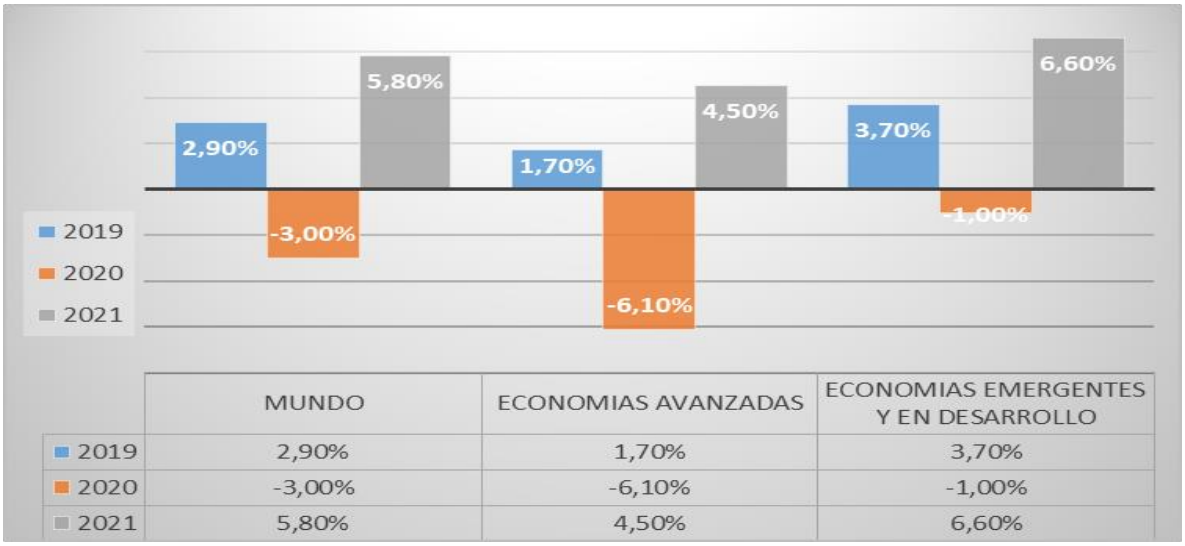
Entre los países de América Latina, República Dominicana será probablemente la más perjudicada con una caída del 5% de su PIB, o 4369 millones de dólares, en el escenario más benigno y el 16% del PIB, o 12.939 millones de dólares en el más extremo. Colombia también puede ver disminuir su PIB entre el 2% y el 4% según los distintos modelos, mientras que Ecuador, México y Argentina pueden caer entre el 1% y 4%. (ONU, 2020)

Los datos disponibles apuntan a un descenso del 22% en el primer trimestre de 2020, habiéndose reducido las llegadas en marzo en un 57%. Esto se traduce en una pérdida de 67 millones de llegadas de turistas internacionales y alrededor de 80.000 millones de USD en ingresos. Además, entre 100 y 120 millones de puestos de trabajo están en peligro. (OMT, 2020)

El impacto de la COVID-19 en el turismo en el primer trimestre fue de 67 millones menos de llegadas internacionales, 80.000 millones de dólares de los EE. UU. perdidos en exportaciones, tomando en cuenta el 100% de los destinos con restricciones de viaje. (OMT, 2020)

“La economía global podría contraerse de forma abrupta en 2020, según previsiones, en un 3,0% y se recuperaría de nuevo en 2021”:

Gráfico 2. OMT Ritmos graduales de normalización estimados (2019-2020-2021)



	MUNDO	ECONOMIAS AVANZADAS	ECONOMIAS EMERGENTES Y EN DESARROLLO
2019	2,90%	1,70%	3,70%
2020	-3,00%	-6,10%	-1,00%
2021	5,80%	4,50%	6,60%

Fuente: Elaboración propia en base a información OMT. (OMT, 2020)

Según, la OMT (Organización mundial del Turismo), el ritmo de normalización gradual estimado del turismo en las gestiones 2019 a 2021, determina que en la gestión 2020 estima perdidas a nivel mundial del 3% por las restricciones iniciales frente a la pandemia, pero que se levantara en la gestión 2021 en un 5,80% a nivel mundial según datos estimados, al final se podría mencionar que en Bolivia

en la presente gestión seria baja la recuperación, debido a que de manera reciente se liberaron las restricciones de viaje, no en su totalidad pero ya se activaron los lugares de entretenimiento y/o sitios turísticos con medidas de bioseguridad, las condiciones de ingreso de turistas en todo el mundo es que deben presentar un certificado que acredite una prueba negativa de Covid-19 para su posterior ingreso al país que solicite visitar, según lo estimado por la OMT en base a un escenario optimista es que el turismo podría recuperarse a cabalidad pese a la pandemia en la gestión 2021. (OMT, 2020)

5.2.1.5. Impacto del Covid-19 en el Turismo en Bolivia

El turismo en Bolivia, que apenas empezaba a recuperarse tras los conflictos sociales y políticos ocurridos en el país en octubre y noviembre de la gestión 2019, empezó a sentir el impacto de las medidas mundiales contra el coronavirus (COVID-19), con una afluencia de viajeros que se detuvo totalmente durante 3 meses de confinamiento por la ya mencionada pandemia, pero que tras la liberación de las restricciones la afluencia de viajeros mejoró en cierto nivel los últimos meses. Dando indicios de una mejora en la afluencia de viajeros. (Véase tabla 1-2). Las asociaciones de agencias de viajes, transporte turístico, guías y hoteles de Bolivia hicieron público un comunicado en el que se declararon en "crisis extrema". Pidieron al Gobierno nacional un plan de alivio y reactivación para el sector, para contrarrestar lo que ocurre en el contexto global y las medidas locales contra el COVID-19.

"Se estima que por el efecto multiplicador del sector turismo en otros sectores, las pérdidas totales en el país serán de aproximadamente US$ 1.000 millones para el año 2020, así como la pérdida estimada de 100.000 empleos directos", advirtió el sector. (HOSTELTUR, 2020)

"Ha bajado desde los conflictos que ha habido desde octubre, ha tratado de recuperarse más o menos en enero, pero con esto del coronavirus ha vuelto a bajar y ahora no hay turistas en este sector", dijo a Efe Boris Bartalama, propietario de la agencia El Solario. (HOSTELTUR, 2020)

El cierre de fronteras, a fines de marzo de 2020 disminuyó la demanda de turistas en el país, trayendo consigo una disminución de ingresos en el sector turístico. Empresas dedicadas a este rubro pararon todo tipo de actividad que realizaban, es el caso de las agencias de viaje, las cuales no pudieron ofrecer sus servicios tanto nacional e internacional. Las aerolíneas también se vieron afectadas, ya que no pudieron realizar los vuelos que hacían, provocando así pérdidas turísticas para el país, generando en sus empresas déficits económicos. La cámara hotelera, guías de turismo y asociación de chefs de Bolivia sufrieron pérdidas a causa de la pandemia la cual los imposibilita de trabajar, se informó que alrededor del 95% de los hoteles se encuentran cerrados y con ingresos nulos, lo que tiene como consecuencia el posible cierre de varios hoteles en todo el país. (GUTIERREZ O. , 2020)

Son alrededor de tres mil empresas establecidas en el país que se dedican a esta área, es decir relacionadas con agencias de viajes, operadoras de turismo y servicio de hospedaje, en estos centros se aproxima que trabajan cien mil personas en todo el país. Lo que provoca una desestabilización económica ya que este sector está generando escasos ingresos y en consecuencia no tiene cómo pagar sueldos al personal, no podrán cubrir deudas bancarias, ya que, aunque estén fuera de servicio deben cumplir con el pago de sueldos y salarios, pagar servicios básicos e impuestos. (GUTIERREZ O. , 2020)

Tomando en cuenta el frente actual del Covid-19 en nuestro país; se podría decir que, con la flexibilización de la cuarentena y la apertura de fronteras para vuelos internacionales justificados, se busca reactivar la economía de este sector el cual ha sido muy afectado, se podría pensar de manera optimista que, si esto sigue así el Turismo en Bolivia se recuperará y se va a levantar con fuerza el 2021.

Es notable mencionar que más que otros sectores económicos del país, cabe recalcar que el Turismo fue uno de los más golpeados; ahora unos ejemplos de dicho impacto mencionado.

Tabla 1. Bolivia: Ingreso de viajeros a establecimientos de hospedaje 2011-2020

BOLIVIA: INGRESO DE VIAJEROS A ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE POR AÑO SEGÚN TIPO DE VIAJERO, 2011 - 2020

(En número de personas)

TIPO DE VIAJERO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018(p)	2019(p)	2020(p)	
										I Trim	II Trim
Nacionales	1.299.008	1.366.112	1.506.820	1.558.813	1.569.763	1.580.783	1.596.800	1.552.513	1.535.186	329.943	4.081
Extranjeros	560.325	564.188	572.114	587.665	582.250	584.449	604.389	607.564	566.350	114.849	828
Total	**1.859.333**	**1.930.300**	**2.078.934**	**2.146.478**	**2.152.013**	**2.165.232**	**2.201.189**	**2.160.077**	**2.101.536**	**444.792**	**4.909**

Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de la INE. (INE, s.f.)

- En el cuadro anterior se puede observar el notable incremento en las cifras de los viajeros que llegan a los aeropuertos nacionales que abarcan parte de lo que es el Turismo Receptivo, desde el 2011 partiendo con un total de 589.900 viajeros al año, la cifra fue incrementando hasta el 2019 con una cifra de 798.401 viajeros anuales, pese a las problemáticas sufridas en los meses de octubre y noviembre por los conflictos sociales; y de repente se observa una caída brusca de las cifras con 195.171 viajeros hasta agosto del 2020; según datos estadísticos obtenidos de la INE.

Tabla 2. Bolivia: Llegada de viajeros internacionales vía aérea, por aeropuerto y tipo de viajero según año 2011-2020

BOLIVIA: LLEGADA DE VIAJEROS INTERNACIONALES VÍA AÉREA, POR AEROPUERTO Y TIPO DE VIAJERO, SEGÚN AÑO, 2011 - 2020

(en numero de personas)

PERIODO	EL ALTO (LA PAZ)			VIRU VIRU (SANTA CRUZ)			J.WILSTERMAN (COCHABAMBA)			TOTAL
	NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL	NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL	NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL	
2011	67.955	81.124	149.079	177.851	219.364	397.215	31.244	12.362	43.606	589.900
2012	81.128	98.528	179.656	152.218	207.134	359.352	26.595	13.464	40.059	579.067
2013	81.926	103.536	185.462	154.764	247.711	402.475	15.363	10.276	25.639	613.576
2014	55.161	134.580	189.741	179.231	270.064	449.295	7.133	11.888	19.021	658.468
2015	75.508	122.036	197.544	207.844	280.224	488.068	13.462	7.324	20.786	707.849
2016	77.202	125.368	202.570	246.763	262.599	509.362	18.946	10.530	29.476	741.757
2017	82.904	135.429	218.333	230.383	251.095	481.478	54.481	32.067	86.548	786.359
2018(p)	77.993	127.356	205.349	249.856	257.016	506.872	54.169	31.569	85.738	797.959
2019(p)	72.793	112.153	184.946	279.043	251.718	530.761	55.627	27.067	82.694	798.401
2020(p)	19.561	27.465	47.026	71.809	54.376	126.185	15.290	6.670	21.960	195.171

Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de la INE. (INE, s.f.)

- En el anterior cuadro se podría mencionar el impresionante cambio en las cifras de viajeros que ingresan a establecimientos de hospedaje en Bolivia, empezando el 2011 con un total de 1.859.333 viajeros, cuya cifra a lo largo de las gestiones incrementa de manera gradual, hasta el 2019 que pese a las problemáticas sociales tuvo una cifra aceptable de 2.101.536 viajeros; pero si se observan las cifras del primer trimestre del 2020 de 444.792 viajeros y del segundo trimestre con 4.909 viajeros es una cifra que podría indicar la terrible situación que atraviesan las empresas de servicios de hospedaje como hoteles, casas entre otros; para lo cual es necesaria la intervención de una política pública para apoyar a este sector que se ve afectado por esta situación. (INE, s.f.)

Es necesario mencionar que si bien, el sector turístico y la economía del país en general fue duramente golpeada por la pandemia hoy en día se flexibilizan las medidas y restricciones lo cual es un cabo de buena esperanza para que esto mejore al cabo de unos meses y si se cumplieran las estimaciones de la OMT (Organización Mundial del Turismo) poder levantarse con mucha más fuerza el 2021.

5.2.2. Empresa “Turismo Kolla” S.R.L.



Fuente: (KOLLA, s.f.)

Es una empresa boliviana de Responsabilidad Limitada, con más de 44 años de experiencia en la gestión del turismo local y mundial, afiliada a IATA, Canotur y Abavyt; participante como Partner de Travelife, enfocando sus esfuerzos al desarrollo de una “gestión turística sustentable”; partner de LATANORDIC, organismo que gestiona la importación turística desde Suecia y países nórdicos a Bolivia, que moderniza y perfecciona permanentemente su estructura y procesos para buscar brindar un mejor servicio a sus clientes actuales y potenciales, basando su enfoque en el respaldo recibido por sus clientes nacionales e internacionales, y de programas especiales. (KOLLA, s.f.)

5.2.2.1. Misión

Ser una empresa con amplia experiencia como operador de turismo, ofreciendo servicios orientados a satisfacer y superar las expectativas de sus clientes, facilitando su excursión de manera responsable con ellos y el medio ambiente, a través de una gestión turística sustentable y segura, generando confianza por la calidad de sus prestaciones, con un trato personalizado de su equipo de colaboradores comprometidos con el buen servicio y respeto a la legislación vigente. (KOLLA, s.f.)

5.2.2.2. Visión

En Turismo Kolla S.R.L., se pretende liderar el mercado local de turismo mediante la constante superación de expectativas de sus clientes en servicios y prestaciones. Enfocándose a una permanente innovación de sus productos y un estricto respeto por el medio ambiente, con colaboradores competentes, altamente

orientados a su desarrollo personal y profesional ofreciendo un servicio a la medida de las necesidades de sus clientes. (KOLLA, s.f.)

5.2.2.3. Política

Turismo Kolla S.R.L., desde 1975 está comprometido con un servicio de calidad, basado en la mejora continua de sus procesos y en superar las expectativas de sus clientes, con estricto apego a la legislación vigente y orientando sus esfuerzos hacia un turismo responsable y seguro. (KOLLA, s.f.)

5.2.2.4. Servicios

La empresa cuenta con un Departamento de Ventas de “Turismo Emisivo y local”, dedicado íntegramente a la atención personalizada en la emisión de boletajes y servicios como paquetes turísticos en base a un manual de servicios; para vuelos que se generen desde la ciudad de La Paz, para el interior o el exterior del país. De igual forma, dispone de un Departamento de Ventas de “Turismo Receptivo”, que se encarga de la gestión de diseños de programas específicos de turismo, reservas y confirmaciones de hoteles, traslados, excursiones, asesorías turísticas, entre otros, a solicitud de sus clientes tanto en Bolivia, como en el extranjero para requerimientos internacionales.

5.2.2.5. Datos de la empresa

Para ambas prestaciones y modelaciones de servicios dispone de oficinas en la ciudad de La Paz en Avenida Camacho N°1323 (oficina central) y una sucursal en la Zona Norte de la ciudad de La Paz (Av. Buenos Aires) para servicios presenciales. Sin perjuicio de la gestión de comercialización electrónica que se realiza de manera rutinaria, vinculante y proactiva con sus clientes interesados, haciendo uso de las redes sociales disponibles y página web como medio trazable en la gestión del servicio requerido. (KOLLA, s.f.)

Oficina Central: (+591) 79691116, Av. Camacho #1323, info@turismokolla.com .

5.2.3. Gestión de calidad

La Gestión de calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades

del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe. (http://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/, s.f.)

Un buen sistema de Gestión de la Calidad puede generar múltiples beneficios a la empresa entre los que se destacan:

- **Mejoras en la organización de la compañía:** Ayudan a sistematizar operaciones y a hacer más eficientes los procesos de una empresa y permite, además, generar ahorros, detectar recursos ociosos y redistribuirlos eficazmente.
- **Control del desempeño de los procesos y de la organización:** Facilitan la gestión organizacional e indican cuándo el plan no está siendo cumplido y permite, incluso, determinar las razones por las cuales no se está logrando el objetivo.
- **Fomento del aprendizaje organizacional y perfeccionamiento de la capacitación de los trabajadores de la empresa.** Al tener más información de los procesos se pueden destinar más recursos a la capacitación del personal de manera que estos puedan adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas y puedan ejecutar sus funciones eficientemente y con mayor motivación y compromiso.
- **Potencia la innovación, las nuevas ideas, los nuevos métodos.** Impulsan una mejora continua en las organizaciones. La mejora continua es un proceso estructurado y sistemático dirigido a obtener un rendimiento mayor de un proceso, a aumentar la calidad de un servicio o a disminuir el costo de obtención de actividades que ya desarrollamos de forma habitual.
- **Mejora la imagen de productos y servicios y, a medio plazo, la de la organización.** Esto incide en una mejor posición de mercado respecto a la competencia. Adoptar un sistema de gestión de la calidad es lanzar una

señal a todos los agentes que interactúan con la organización sobre el compromiso con la calidad y la mejora continua.

- **Incrementa la posición competitiva de la empresa.** La empresa aumenta su liderazgo en el mercado y optimiza sus posibilidades de sostenibilidad en el tiempo y su liderazgo.

Los sistemas de Gestión de Calidad consideran las necesidades y expectativas del cliente, por lo que su empleo tiene un impacto positivo en su satisfacción y fidelización. (MELO, 2018)

5.2.3.1. Modelos de Gestión de calidad

Los modelos de calidad son referencias que las organizaciones utilizan para mejorar su gestión. Los modelos, a diferencia de las normas, no contienen requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad sino directrices para la mejora. Existen modelos de calidad orientados a la calidad total y la excelencia, modelos orientados a la mejora, modelos propios de determinados sectores e incluso modelos de calidad que desarrollan las propias organizaciones. (COELLO, 2019)

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- ✓ Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- ✓ Permite disponer de un marco conceptual completo.
- ✓ Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- ✓ Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- ✓ Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada. (CUBINO)

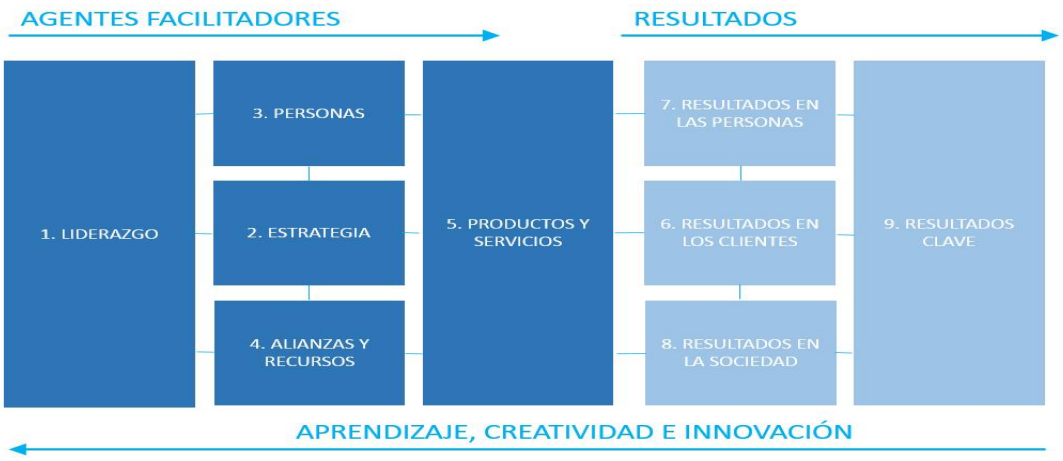
Tomando en cuenta lo antes mencionado el Modelo de Gestión de calidad el cual se adapta mejor a los requerimientos del trabajo es el modelo EFQM.

5.2.3.2. Modelo de Gestión de Calidad EFQM

Es una herramienta muy útil para que las organizaciones aprendan a trabajar según términos de eficacia y calidad. Algo que será fundamental para desarrollar

la certificación ISO. El modelo ha sido desarrollado por la fundación europea para la gestión de la calidad y no es ni mucho menos de obligado cumplimiento, sino que es un modelo voluntario que puede ayudar a las organizaciones a tener un mejor conocimiento objetivo de ellas mismas. De esta forma, se pueden analizar las fortalezas de la empresa y detectar posibles oportunidades o amenazas que puedan afectar en el futuro. Se puede argumentar que los objetivos del modelo EFQM son mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización. El modelo EFQM establece una serie de reglas o criterios de evaluación para comprobar si realmente nuestra estructura empresarial se ajusta a los criterios de excelencia anteriormente expuestos. (9000:2015, 2018)

Ilustración 1. Esquema de Modelo EFQM implementado



FUENTE: Gestión Inteligente (PROQUO, s.f.)

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo que se sustenta sobre ciertos conceptos que sirven de base al modelo. Estos conceptos son:

- **Orientación hacia los resultados**. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc.

- **Orientado al cliente.** El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio. La mejor forma de mantener al cliente y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial. Abarca a las organizaciones forma global. Se analizan los distintos niveles, se estudian los procesos y se insertan en el todo al que pertenecen. La realidad se analiza desde datos y evidencias, es un procedimiento científico y auto correctivo.
- **Revaloriza la ética de la responsabilidad.** Busca la satisfacción de las personas que intervienen en el proceso. Subraya la adhesión del personal implicado a un proyecto colectivo e individual de mejora. El modelo remite a la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión.
- **Liderazgo y constancia en los objetivos.** Un adecuado liderazgo suscita en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.
- **Gestión por procesos y hechos.** El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.
- **Desarrollo e implicación de las personas.** El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comporten valores, existe una cultura de confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden.
- **Aprendizaje, innovación y mejora continuos.** La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos. !
- **Desarrollo de alianzas**. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.
- **Responsabilidad social**. El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético. (CUBINO)

5.2.3.3. Herramientas necesarias para una adecuada Gestión de calidad

Cuando una organización se plantea la mejora global de sus resultados, la primera acción que debe llevar a cabo es identificar su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar.

5.2.3.3.1. Factores críticos de éxito

La identificación de los FCE debe incluir factores externos, como los niveles de satisfacción de los clientes y los vínculos comerciales con los, así como los factores internos, como un personal motivado y bien cualificado. En la identificación de los FCE han de colaborar todas las partes interesadas en la actividad, proceso o proyecto a analizar. Este hecho incluye no sólo a todo el personal interno involucrado, sino también a las partes externas, es decir, a los clientes y a los proveedores o subcontratados. También es fundamental contar con información sobre el entorno social y legal de la organización. Así, deberá recopilarse información sobre regulaciones gubernamentales, evolución previsible de parámetros generales de la economía, datos demográficos, problemas sociales de conocimiento general, cuestiones medioambientales, situación del entorno local o regional de la organización entre otros. La organización podrá para ello emplear datos procedentes de publicaciones, informes de organizaciones sectoriales, reuniones con representantes de distintos grupos sociales, solicitar informes o estudios. (MINISTERIO DE FOMENTO, 2005)

Como punto de partida para identificar los FCE, se debe elaborar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades). Una vez obtenidos los resultados del análisis DAFO, se clasificarán. Esta categorización deberá ser acorde con la DP (Definición de Propósitos en base a los objetivos de la empresa). Para saber si esta categorización es correcta, las partes involucradas deberán analizar si el fracaso de una de estas categorías podría poner en peligro la consecución de la DP. Si la respuesta es afirmativa, esta categoría será un FCE. (GESTIÓN EMPRESARIAL, 2015)

5.2.3.3.2. El Cuadro de Mando Integral (CMI):

Muchos autores coinciden en que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite relacionar de manera intrínseca los objetivos estratégicos de una organización con la misión y la visión y ofrece una visión global de la organización. Es por ello por lo que el CMI constituye una herramienta primordial en la actividad de gestión de una empresa, pues permite que estas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (GUTIERREZ, 2017)

El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas.

Ilustración 2. Esquema de cuadro de mando integral de una empresa



Fuente: Cuadro de mando integral. (PAEZ & TORRALVO, 2017)

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton (Balanced Scorecard) busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se

tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos. (PAEZ & TORRALVO, 2017)

- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Procesos: ¿En qué debemos sobresalir?
- Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?

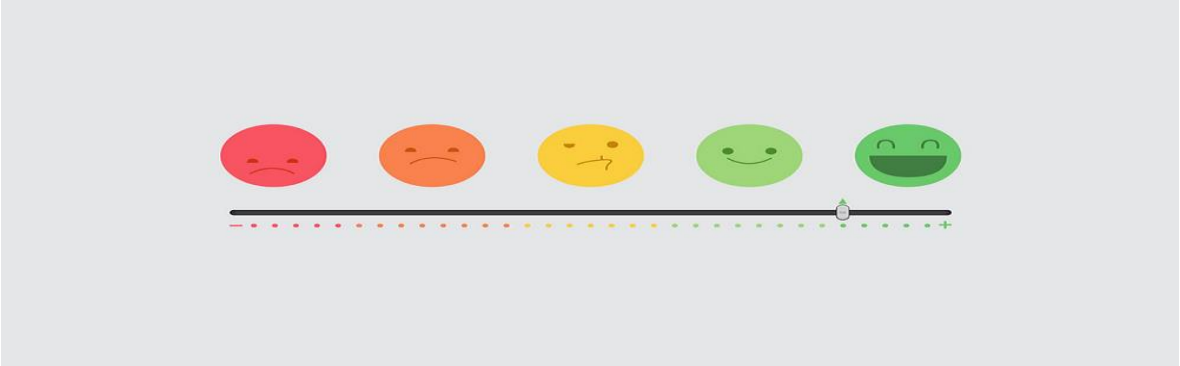
5.2.3.3.3. Escala de percepción/satisfacción de Likert

Gracias a una encuesta de medición basada en la escala de Likert, se obtienen los beneficios siguientes:

- Disposición de elementos estadísticos que ayuden en la toma de decisiones.
- Conocimiento del desempeño de las áreas en relación con la gestión del cliente.
- Información sobre cuán satisfechos están los clientes durante su recorrido y cómo es su relación con la empresa.
- Una herramienta para mejorar la publicidad, la gestión de relación con el cliente y las etapas de atención posventa.
- Un apoyo para la mejora constante de la estrategia al analizar la calidad de las interacciones.

En resumen, orientarás tus esfuerzos para que la experiencia de tu público sea cada vez más sobresaliente. (HAMMOND, 2020 (actualizado))

Ilustración 3. Ejemplo de calificación Likert de percepción



Fuente: Escala tipo Likert (ELIZALDE, 2019)

5.2.4. Gestión por procesos

La gestión por procesos o el enfoque por procesos, tienen como fundamento el enfoque de sistemas o la visión sistémica y nos permite conocer a las partes y al todo ya que un cambio que sucede en una parte de la organización afecta a toda.

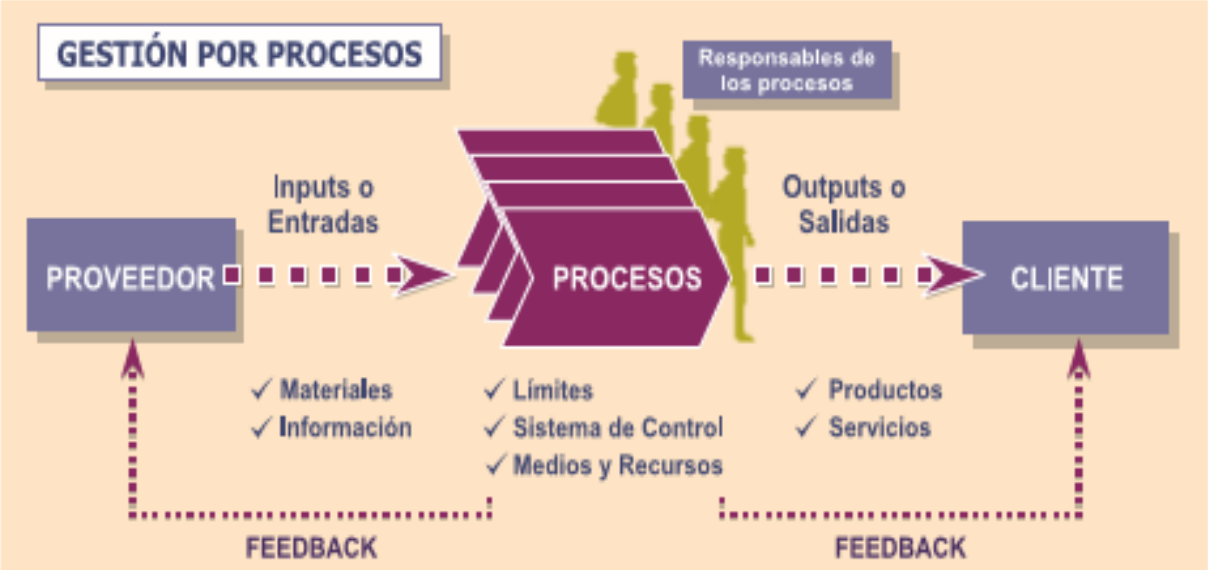
Ilustración 4. Diagrama básico de un Proceso



Fuente: Diagrama básico de proceso (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos de operaciones, concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación, entre otros. (CHIAVENATO I. , 2012)

Ilustración 5. GESTIÓN POR PROCESOS



Fuente: Libro gestión por procesos. (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

La gestión por procesos beneficia a la organización, pues le permite:

- Conocer lo que se hace en dichas gestiones de proceso y cómo se hace, observando las debilidades y fortalezas en los mismos.
- Al compararse contra otras gestiones por procesos de la competencia, contribuye para que los involucrados conozcan más la organización, amplíen el conocimiento, creen e innoven, apalancando, entonces, a mejores prácticas.
- Se concientizan las personas que desarrollan la gestión por procesos, rediseñando los mismos para ser más productivos y eficientes.
- Se innovan a mayor nivel los procesos, las actividades y las tareas, de tal manera que facilitan la visión de otros negocios y el emprendimiento. (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

Ilustración 6. El enfoque a procesos y su importancia



Fuente: La importancia de la gestión por procesos. (EQUETER & BAREA, 2020)

5.2.4.1. Principios de la gestión por procesos

El enfoque a procesos se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor. (ISOtools, 2020)

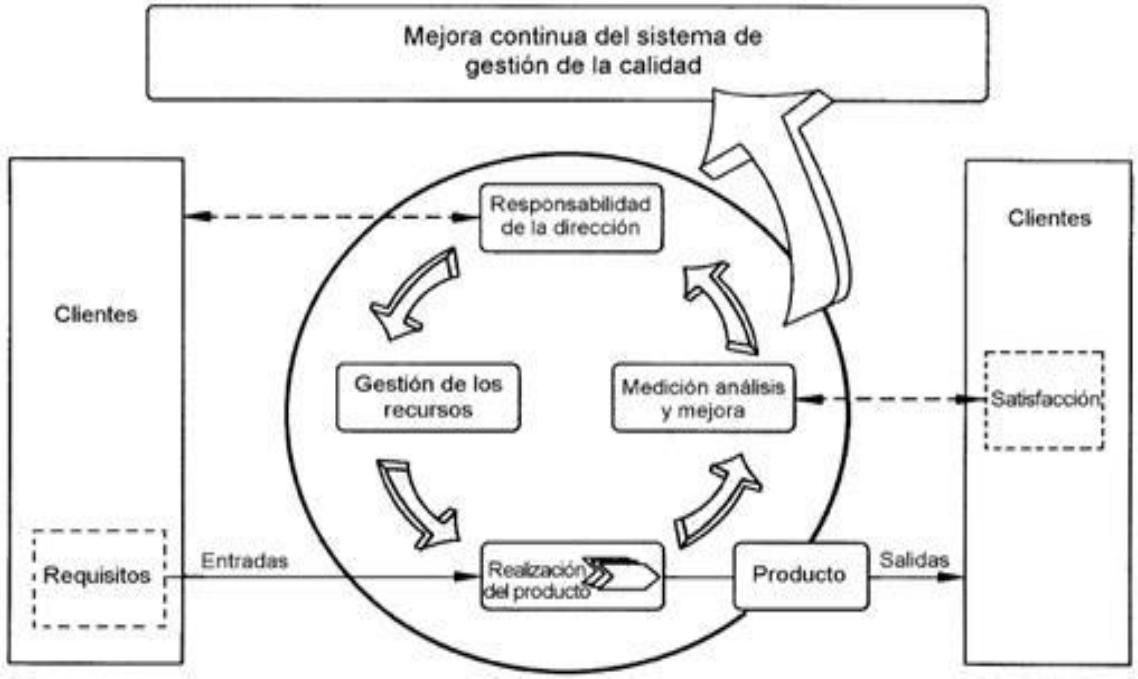
5.2.4.2. Modelos de Gestión por Procesos

Los modelos de gestión por procesos son esquemas que representan las relaciones entre las actividades (procesos) de la organización y sirven como orientación o guía para las empresas que desean diseñar un sistema de gestión por procesos que se adecue a sus necesidades y requerimientos identificados. (ISO 9001:2015, 2018)

5.2.4.2.1. Modelo de la Norma ISO 9000:2000

Uno de los modelos más conocido y utilizado es la propuesta del ISO TC 176 presentada en la serie de normas ISO 9000:2000 las cuales promueven la adopción de un enfoque basado en procesos, establece las relaciones entre macro procesos de gestión y los requisitos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad (SGC). (ROCHA, 2019)

Ilustración 7. Modelo de enfoque de procesos para implementar, desarrollar y mejorar un sistema de Gestión de Calidad



Fuente: ISO 9000:2000 (ROCHA, 2019)

En la figura se ilustra el modelo ISO 9001 de un SGC (Sistema de Gestión de Calidad) basado en procesos y refleja gráficamente la integración de los cuatro pilares básicos de la norma ISO 9001 (Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Prestación del servicio y Medición, análisis y mejora). Dado que es un modelo de todos los procesos del SGC, permite demostrar, por medio de bucles, la integración vertical y horizontal de los procesos.

5.2.4.3. Los procesos en la organización

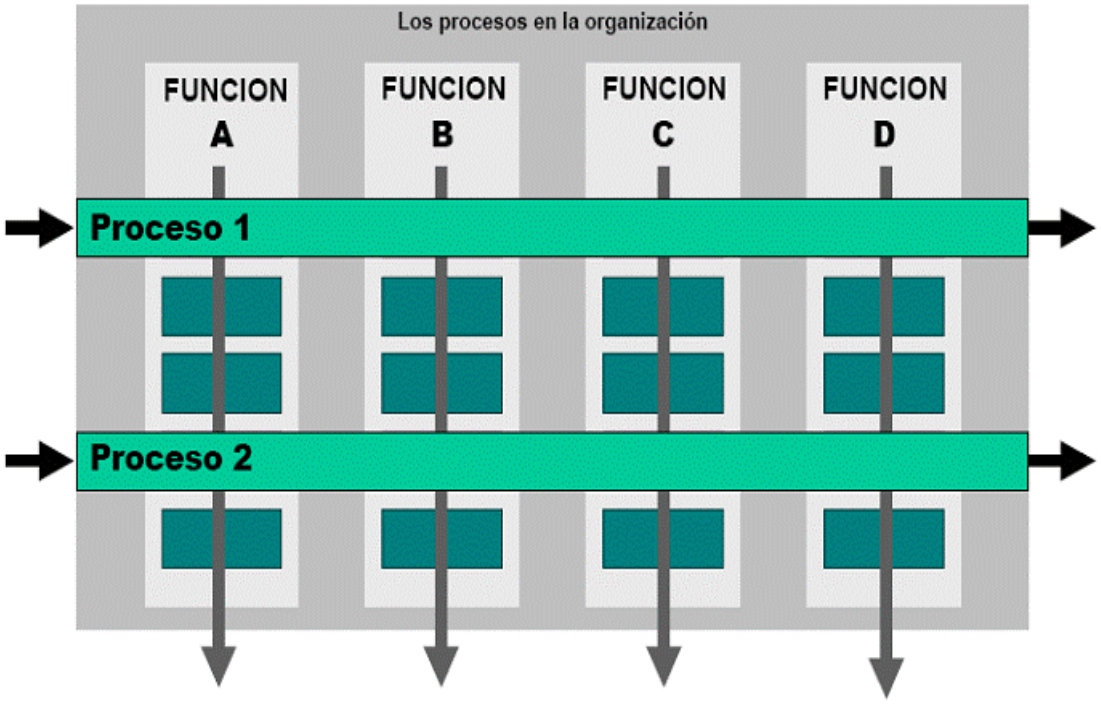
Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. (MINISTERIO DE FOMENTO, 2005)

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.), como ilustra el siguiente gráfico. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas, pero se ha de servir por porciones. (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

Ilustración 8. Integración horizontal de procesos



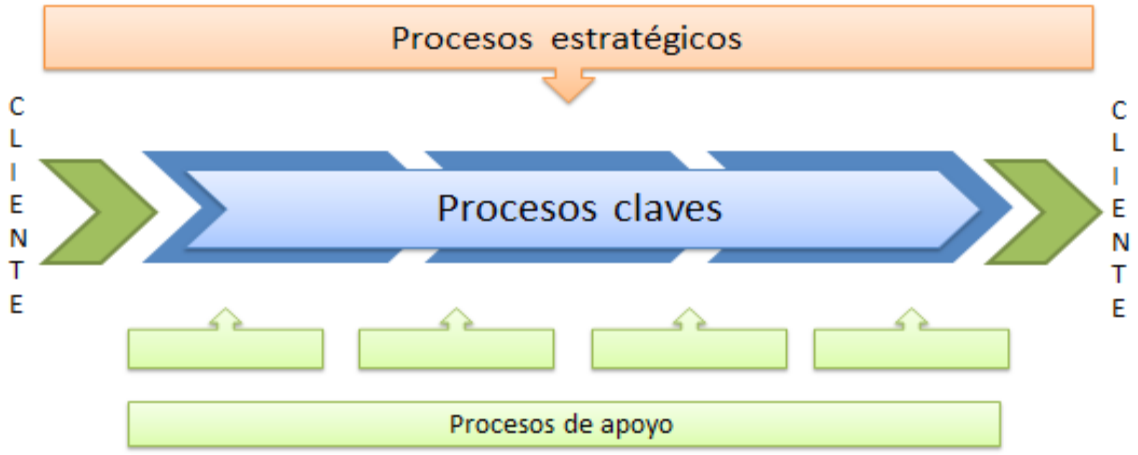
Fuente: Integración horizontal de procesos. (MINISTERIO DE FOMENTO, 2005)

5.2.4.4. Mapa de procesos

El objetivo de este mapa es conocer de forma muy detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y actividades en los que la empresa está involucrada. Lo suele realizar un equipo con responsables de todos los departamentos, que se ocupan de identificar los procesos, tanto los principales como los secundarios. De hecho, se suele diferenciar tres grandes grupos de procesos de la organización: estratégicos, operativos y de soporte. Se trata de un diagrama que presenta la visión global de la estructura de la empresa, donde se presentan todos los procesos que la forman y sus principales relaciones. (MESTRES, 2019)

Un mapa de procesos no es igual en todos los casos, sino que cada empresa lo adapta a su estructura. Deben de ser claros y concisos en cuanto a la información que refleja para cumplir con su finalidad. Todos los procesos deben constar en el mapa y deben de estar unidos a los procesos con los que se interrelacionan. (MESTRES, 2019)

Ilustración 9. Clasificación de procesos en una organización



Fuente: Clasificación de procesos. (MINISTERIO DE FOMENTO, 2005)

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

- Unas entradas o “inputs”, procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas entradas pueden consistir en información procedente de un suministrador interno, como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso.
- Unos medios y recursos adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo. Por ejemplo, personal cualificado y con el nivel de autoridad requerido para realizarlo; hardware y software adecuados, documentos e información suficiente sobre qué procesar, cómo y cuándo entregar el output al siguiente eslabón del proceso.
- Unas salidas o “outputs”: que son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (ciudadano/cliente) de acuerdo con unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

- ❖ Sistema de Control: lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación de este a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).
- ❖ Alcance o límites del proceso: delimitan el comienzo y la finalización de este. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas (Junta de León y Castilla, 2004: 17). (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

Para que un determinado proceso pueda ser gestionado y mejorable, el proceso debe:

- ✓ tener la finalidad del proceso bien definida.
- ✓ tener bien identificados proveedores y clientes.
- ✓ tener objetivos cuantitativos y cualitativos.
- ✓ tener un responsable del proceso (propietario).
- ✓ tener definidos los límites concretos (inicio y final bien definidos)
- ✓ tener asignados recursos para el proceso.
- ✓ tener algún sistema de medida.
- ✓ que el proceso opere bajo control.
- ✓ que el proceso esté documentado.
- ✓ que el proceso tenga interrelaciones definidas. (MINISTERIO DE FOMENTO, 2005)

5.2.4.5. Diagrama de flujo o flujograma

En la gestión de procesos, la herramienta tiene como objetivo garantizar la calidad y aumentar la productividad de los trabajadores. Esto sucede pues la documentación del flujo de las actividades hace posible realizar mejoras y aclara mejor el propio flujo de trabajo. (MEIRE, 2018)

Existen diferentes tipos de flujograma, con objetivos bien diferenciados. Entre los más utilizados destacan:

- Diagrama de bloque: facilita una visión sencilla y rápida del proceso, recogiendo cada actividad o subproceso dentro de un rectángulo.
- Diagrama de flujo: según los esquemas de la ANSI (American National Estándar Institute), que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso.
- Diagrama de flujo funcional: recoge la secuencia detallada de actividades dentro del proceso a través de las diferentes áreas de la organización (Junta de León y Castilla, 2004: 75). (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

En este ámbito, hablamos de procesos para referirnos a una secuencia específica de actividades, es decir, a los pasos a dar dentro del diagrama de flujo. Los principales símbolos convencionales que se emplean en los diagramas de flujo son los siguientes:

Ilustración 10. Símbolos convencionales utilizados en diagramas de flujo

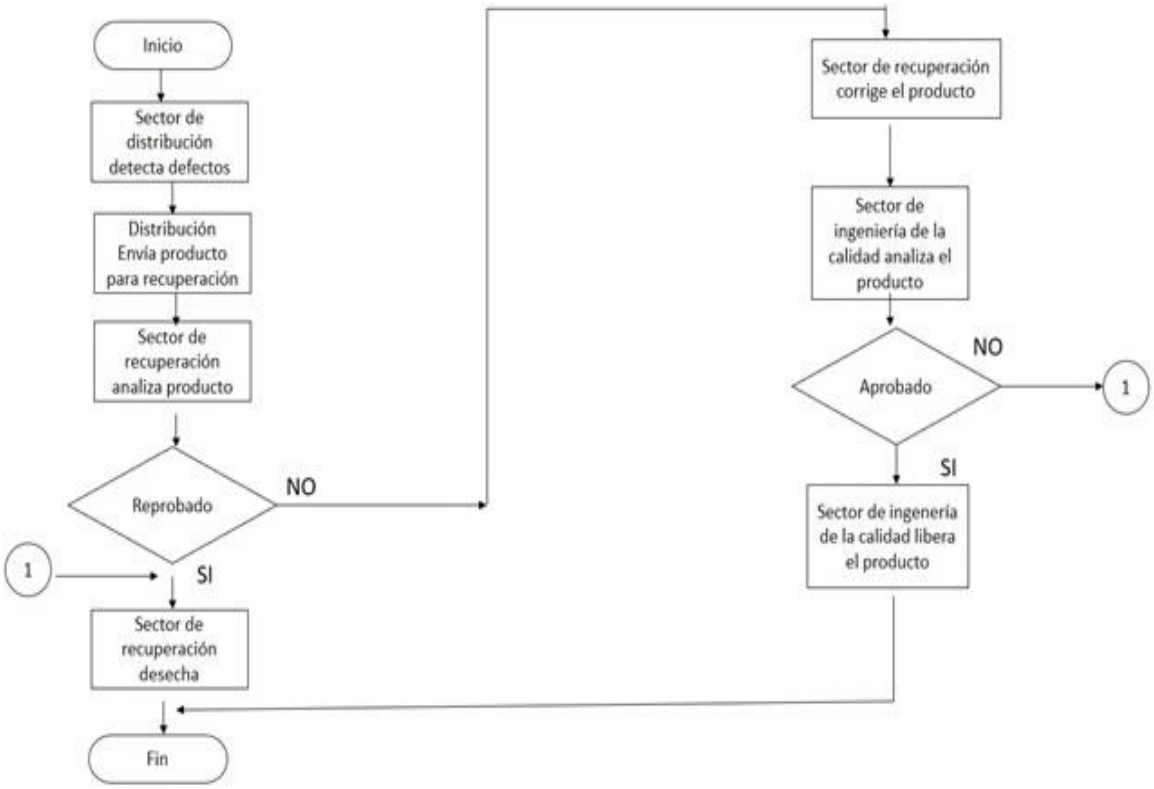
Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Linea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

Fuente: https://concepto.de/diagrama-de-flujo/#ixzz6cbQXqF3V

5.2.4.5.1. Ejemplo de Diagrama de Flujo

Un ejemplo de diagrama de flujo sería el siguiente, realizado para el procedimiento de control de un producto no conforme:

Ilustración 11. Diagrama de Flujo para el control de un producto no conforme



Fuente: Ejemplo de diagrama de flujo (MEIRE, 2018)

Cuando se redacta un diagrama de flujo de proceso, se identifican los factores problemáticos que no se percibían anteriormente, los cuales pueden ser trabajados y mejorados para lograr mejores resultados.

5.2.4.6. El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)

Este es un método gerencial que ha sido desarrollado teniendo en cuenta cuatro etapas dinámicas que se presentan dentro los procesos:

- Planear: Referido a identificar y definir los objetivos. Tiene que ver con los procesos, procedimientos, actividades y la estructuración de métodos para alcanzar las metas.

- ❖ Hacer: Referido a determinar los criterios para asegurar las operaciones y controles eficaces; tiene que ver con el conocimiento, capacitación y entrenamiento requeridos para ejecutar las tareas.
- ❖ Verificar: Referido a medir y realizar el seguimiento de los procesos; tiene que ver con verificar los resultados de las tareas.
- ❖ Actuar: Referido a implementar las acciones hacia la mejora continua; actuar en la forma correcta para obtener el resultado esperado. (EQUETER & BAREA, 2020)

Ilustración 12. Ciclo PHVA



Fuente: Métodos gerenciales, ciclo PHVA. (EQUETER & BAREA, 2020)

- Es aplicable a todos los procesos de la organización, además, de estar presente en las áreas profesional y personal.
- Contribuye a mejorar los procesos internos de la organización.
- Contribuye con la minimización de los riesgos, a la vez que fortalece procesos.
- Contribuye con el desarrollo y la innovación, haciendo a la organización más competitiva.
- Incrementa la cultura del autocontrol.
- Genera valor a la organización a largo plazo. (EQUETER & BAREA, 2020)

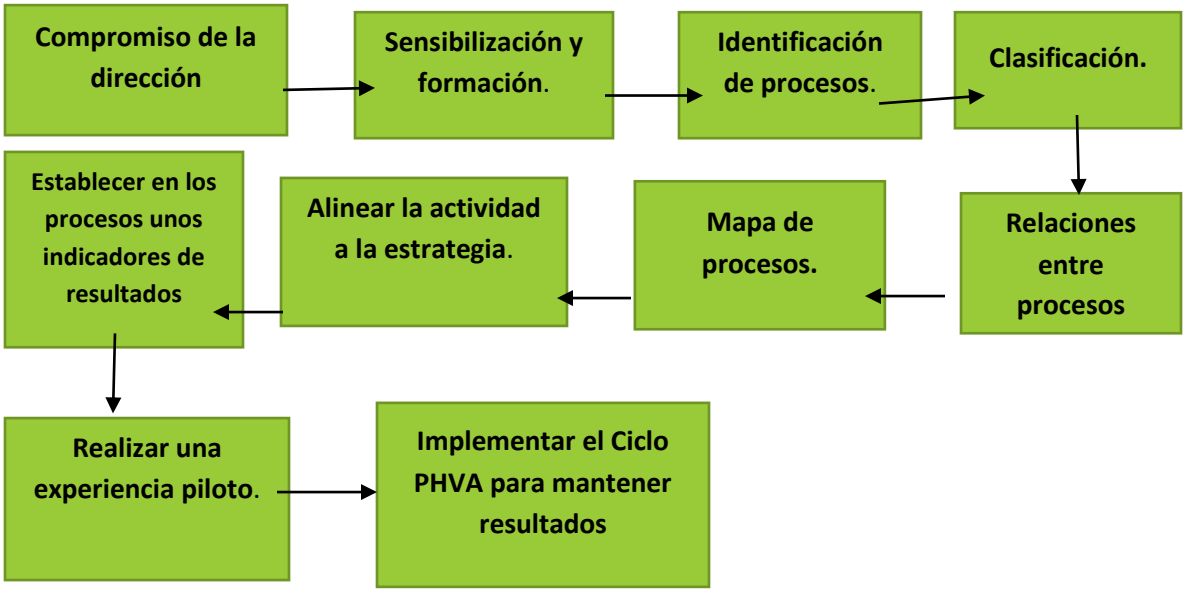
Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto. (EQUETER & BAREA, 2020)

5.2.4.7. Pasos para el diseño de una Gestión Por Procesos

Los pasos que se deben seguir, de manera general, para llevar a cabo una gestión por procesos, son los siguientes:

Ilustración 13. Pasos por seguir para el diseño de una gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida. (ISOtools, 2020)

5.3. MARCO CONCEPTUAL

5.3.1. Empresa

La empresa es la unidad económica de producción, la cual tiene como objetivo primordial crear la utilidad de los bienes, es decir, hacer que los bienes produzcan y sirvan a los fines del hombre. (ANTONIETI, 2017)

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social". (THOMPSON, 2019)

Una empresa es una unidad institucional que se dedica a la producción de bienes o servicios. Puede ser una sociedad, una institución sin fines de lucro o una empresa no constituida jurídicamente. Las empresas constituidas jurídicamente y las instituciones sin fines de lucro son unidades institucionales completas. En cambio, una empresa no constituida jurídicamente se refiere a una unidad institucional: un hogar o unidad gubernamental: sólo en su condición de productor de bienes y servicios (Glosario de términos estadísticos de la OCDE). (OMT, 2020)

5.3.2. Empresa de servicios turísticos

La importancia de los servicios turísticos se enfoca principalmente en la economía del país, gracias a los atractivos que poseemos. Las empresas turísticas son sociedades, u organizaciones estructuradas en variedades de comercio, las cuales tienen como objetivo comercializar servicios que satisfagan las necesidades del turista. (ANTONIETI, 2017)

“El servicio Turístico es el conjunto de actividades perfectamente diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas, que funcionan en forma armónica y coordinada con el objeto de responder a las exigencias de servicios planteadas

por la composición socioeconómica de una determinada corriente turística". (ELECONOMISTA.ES, 2019)

5.3.2.1. Empresas de transporte turístico

Por lo general estas empresas cuentan con un alto grado de comodidad y servicio, un excelente sistema administrativo, personal altamente calificado, grandes inversiones en equipo y mantenimiento. El transporte puede ser Aéreo, Marítimo o terrestre. (MANZANILLA, 2018)

5.3.2.2. Empresas de esparcimiento y cultura

Son empresas cuya finalidad es la de ofrecer entretenimiento y atractivo turístico, las características de estas empresas son que existe una diversificación de los servicios prestados, buscan ofrecer alta calidad y seguridad de los servicios prestados, gran fuerza de venta y promoción, representan grandes inversiones y disponen de gestiones y mantenimientos permanentes. Estas empresas generalmente son: Teatros, Espectáculos, Parques temáticos, Casinos, Museos, Campos deportivos entre otros tipos de entretenimientos. (MANZANILLA, 2018)

5.3.2.3. Empresas de alojamiento y hospedajes

Estas empresas por lo general cuentan con una capacidad limitada de alojamiento, una rigidez excesiva en la oferta del servicio, personal altamente especializado, su actividad comercial es fluctuante debido a la variación en ciertas temporadas, una gestión empresarial compleja y ofrecen un alto grado den seguridad y mantenimiento. Estas empresas son Villas, Hoteles, Balnearios y paradores, lugares con tiempo compartido, Casas, las Departamentales turísticas entre otros. (MANZANILLA, 2018)

5.3.2.4. Empresas de intermediación

Estas empresas como su nombre lo dicen funcionan como intermediarias y organizadoras a la vez, algunas de sus características son que funcionan como canales de venta, tienen responsabilidad ante el usuario y el ofertante, tienen la capacidad de organizar paquetes turísticos y de ofertar los mismos, demanda elástica en función a la variación en temporadas. Las empresas que corresponden

a esta categoría son las Agencias de viaje, el tour operador, centrales de reservas, Empresas de intercambios vacacionales entre otros. (MANZANILLA, 2018)

5.3.2.5. Empresas turísticas de alimentación

Este tipo de empresas son variables en cuanto a tamaño desde pequeños hasta grandes, presentan un alto grado se seguridad e higiene y es flexible en cuanto a la oferta de sus servicios. Las empresas que entran en esta categoría son los bares, restaurantes, café-bares, cafeterías, tabernas, salas de fiestas entre otros similares. (MANZANILLA, 2018)

5.3.3. Turismo

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico. (OMT, 2020)

5.3.3.1. Turismo interno

Se entiende por turismo interno los viajes realizados, con fines turísticos, por los residentes de un país, sean nacionales o extranjeros, dentro del territorio nacional. A los fines estadísticos no se computan como turismo interno los viajes cuya duración no pase de un día, pues estos son generalmente viajes de negocios o de tramitaciones administrativas. (Venezuelatuya.com, 2016)

5.3.3.2. Turismo Receptivo

El turismo, en su sentido más amplio, implica personas que salen de un lugar y arriban a otro: si nos centramos en las ciudades o en las naciones que reciben la llegada de dichos viajeros, nos referiremos al turismo receptivo. El turismo receptivo, por lo tanto, supone una fuente de ingresos para el receptor. Tomemos el caso de París. Los millones de turistas que llegan cada año a la capital francesa gastan mucho dinero allí, ya sea en hoteles, restaurantes, teatros, museos, etc. (Definicionde.com, 2019)

5.3.3.3. Turismo Emisor

Según la Organización Mundial del Turismo se refiere al turismo que abarca todas las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia, siendo parte de un viaje turístico emisivo o interno. (Eduturismo-Unimet, s.f.)

5.3.4. Agencia de viajes

Una agencia de viajes es una empresa privada que hace de intermediaria entre sus clientes y determinados proveedores de viajes (aerolíneas, hoteles, cruceros…), con el objeto de venderles productos y servicios relacionados con esos viajes a unos precios y con unas condiciones especialmente atractivas en relación con las que se podrían conseguir de dirigirse directamente a esos proveedores. (ANTONIETI, 2017)

Son empresas que se dedican profesional y comercialmente en exclusiva al ejercicio de mediación y organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de estos. Su objetivo principal conseguir la satisfacción, la fidelización de los clientes que demandan servicios/productos turísticos de calidad que son distribuidos por las agencias de viajes y que cubren sus distintas necesidades y motivaciones. (CEUPE , 2017)

Existen varios tipos de agencias de viajes:

- Mayorista/Tour Operador.
- Minorista: no pueden producir programas ni paquetes turísticos, su función es la venta al cliente final de los paquetes desarrollados anteriormente por la mayorista. A escala reducida, la agencia minorista puede producir pequeños paquetes compuestos fundamentalmente de servicios turísticos sueltos. Esta modalidad de agencia es la más abundante en nuestro país. (CEUPE , 2017)
- Mayoristas/minoristas (mixtas): son aquellas que crean productos y los venden tanto a través de sus propias redes de agencias minoristas. (CEUPE , 2017)

5.3.5. Tour operadores o mayoristas

Son grandes agencias de viajes que tienen como principal función el diseño, confección y comercialización de paquetes turísticos a gran escala que distribuyen a través de una red de agencias de viajes minoristas o usando su propio canal de distribución (agencias de viajes mixtas). (PEIRO, 2020)

Las funciones que cumple un Tour operador son:

- Producción: contrata o adquiere distintos servicios (habitaciones de hotel, excursiones, plazas en distintos medios de transporte, etc.) que combina para crear viajes combinados.
- Distribución: comercializa dichos paquetes turísticos a través de minoristas propios o independientes. En el caso de los grandes Tour operadores invierten en promoción en el extranjero para atraer turistas de mercados específicos viajan a ferias con el producto turístico que incluyen servicios sueltos u ofertados a través de paquetes turísticos. (CEUPE , 2017)

Los Tour operadores ofrecen las siguientes ventajas:

- Son empresas centradas en facilitar viajes, paquetes, y transportes adecuados a los gustos de los turistas.
- Ofrecen planes programados para que los usuarios no tengan que preocuparse por nada, sino tan sólo de disfrutar en el lugar de destino.
- El turista escoge el destino deseado, y ellos llevarán a cabo las gestiones necesarias para escoger los vuelos más destacados, hoteles, excursiones, y dietas más exclusivas acorde todo siempre con los gustos del turista.
- Esa forma de viajar, cuando es gestionada por operadores turísticos tiene la ventaja de que los usuarios pueden disfrutar de precios más asequibles. (PEIRO, 2020)

5.3.6. Estrategia

Estrategia como “La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con miras a alcanzar sus objetivos a largo plazo.” (CHIAVENATO I. , 2012)

Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa; seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esa meta. (KOONTZ, WEIHRICH, & CANNICE, 2010)

5.3.7. Gestión

El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio. (CONCEPT, s.f.)

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que desearíamos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. (HUERGA, 2020)

5.3.8. Gestión de calidad

La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidentes). (MINISTERIO DE FOMENTO, 2005)

La Gestión de calidad ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos productivos y de comercialización, ya que no sólo permite planificarlos, sino que también establece los mecanismos necesarios para el seguimiento, evaluación y optimización de estos. (MELO, 2018)

La gestión de calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos mediante el mismo. Así que, antes que nada,

tenemos que hacer hincapié en que no se quiere identificar los errores cuando ya se han producido, sino que se deben evitar antes de que lleguen a ocurrir. (ISO 9001:2015, 2018)

5.3.9. Modelo de gestión de calidad

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. (CUBINO)

5.3.10. Modelo EFQM

El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de calidad y excelencia es un modelo de Gestión de calidad total que se basa en la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora contìnua valido para cualquier organización, independientemente de su tamaño, estructura y sector de actividad. (PROQUO, s.f.)

Se trata de un modelo orientado a la sostenibilidad en el tiempo de una organización, basado en la buena definición de un marco estratégico para la toma de decisiones concretado en unos objetivos y planes, cuyo logro depende del funcionamiento eficiente de todos sus procesos, para lo que resulta clave la gestión eficaz de todos los recursos (incluidas las personas). (PROQUO, s.f.)

Se podría definir el modelo EFQM como un proceso interno que ayuda a las organizaciones a conocerse a sí mismas, a detectar sus errores y sus carencias. (COELLO, 2019)

5.3.11. Factor crítico de éxito

Los FCE son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de que es o que no es un FCE se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los FCE con claridad. (ELECONOMISTA.ES, 2019)

Los FCE son las acciones críticas para el éxito de una organización. Con ellos pretendemos identificar los resultados que, de no conseguirse, pueden poner en peligro el éxito del negocio. (MINISTERIO DE FOMENTO, 2005)

5.3.12. Análisis DAFO

El análisis DAFO también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). El objetivo de este análisis es que la empresa, a partir de la información que obtenga sobre su situación pueda tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico. El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo. En el primero, se deberán poner en cuestión el liderazgo, la estrategia, las personas que trabajan en la empresa, los recursos que tienen y los procesos. Y, en el segundo, se deberán estudiar el mercado, el sector y la competencia. (ELECONOMISTA.ES, 2019)

5.3.13. Cuadro de mando integral

Cuadro de mando integral Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. (PAEZ & TORRALVO, 2017)

Según Aparisi Gaudelli; Guevara Medina y Ripoll Feliu (2003) “el CMI además de informar, contribuye a formular y a comunicar la estrategia, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, formar y motivar a los trabajadores, mejorar de manera continuada y, por último, rediseñar la estrategia.” (GUTIERREZ, 2017)

Según PILoT (2006) “Un cuadro de mando proporciona una perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de esta. Además, sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, ya sean horizontales o verticales, e informa de la evolución de la estrategia y de los objetivos del negocio” (GUTIERREZ, 2017)

5.3.14. Escala de percepción/satisfacción de Likert

La escala de Likert es un método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema a través de un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta. Regularmente se emplean 5 niveles. (HAMMOND, 2020 (actualizado))

5.3.15. Gestión por procesos

Puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Ernesto Negrín, s/f). (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes. (ISOtools, 2020)

La gestión por procesos orienta todos los procesos en la búsqueda de la satisfacción del cliente, la eficacia, la eficiencia, la productividad y por supuesto la rentabilidad social o económica no sin antes haber identificado los procesos necesarios que debe realizar la organización para generar los productos y servicios y el porqué de esos procesos. (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

La Gestión por Procesos permite la optimización de la actividad llevada a cabo en las empresas y organizaciones, debido a que arroja una visión global del funcionamiento de esta. Las organizaciones establecen una estrategia a seguir y definen una serie de objetivos cuyos logros conducirán a cumplir con la estrategia definida. Es aquí donde juega un papel decisivo la Gestión por procesos, ya que con ella se busca traducir la estrategia organizativa en los Sistemas de Gestión a través de los procesos, contribuyendo de ese modo a logro de los objetivos marcados. (EQUETER & BAREA, 2020)

5.3.16. Proceso

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios…) en resultados (otras informaciones, servicios…) puede considerarse como un proceso. (MINISTERIO DE FOMENTO, 2005)

Según Peláez (2013, p.42), proceso es "…una serie o sucesión de actos que componen el orden de actuar; procedimiento es la forma particular y concreta de encauzar un proceso…" (FAEDIS, 2012)

Para Bravo (2011, p.11), "…el proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo…" (FAEDIS, 2012)

5.3.17. Mapa de procesos

El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente en lo que se conoce como diagrama de valor. En él se combina la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica. (EAE Bussines School, 2020)

5.3.18. Proceso clave

Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación entre otros). (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

5.3.19. Proceso estratégico

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión

responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad…). (FAEDIS, 2012)

5.3.20. Proceso de apoyo

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información…). (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

5.3.21. Diagrama de flujo

Es la representación gráfica del conjunto de actividades expresadas en un proceso de manera secuencial, ordenada y sistemática en la que se representa a través de gráficos o símbolos en la cual cada una de ellas expresa una idea o concepto. (EQUETER & BAREA, 2020)

El flujograma es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento de este, lo que lo convierte en una herramienta eficaz para el análisis de procesos, especialmente en las fases de su diseño, implantación y revisión. (GESTIÓN EMPRESARIAL, 2015)

5.3.22. Organización vertical

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización. (CONTRERAS, OLAYA, & MATOS, 2017)

5.3.23. Organización horizontal

La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están

constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final). (GUTIERREZ O. , 2020)

5.3.24. Calidad del servicio

Calidad de Servicio es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida esta como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como aptitud de uso. (Consultores, s.f.)

5.3.25. Indicador

Constituye un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de estos, así como la eficiencia. (GESTIÓN EMPRESARIAL, 2015)

5.3.26. Determinantes para la Gestión por procesos

5.3.26.1. Compromiso de la dirección

La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio. (ISOtools, 2020)

5.3.26.2. Sensibilización y formación

El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos y son la herramienta de cambio para las personas que dependen de ellos. La gestión por objetivos se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados. (ISOtools, 2020)

5.3.26.3. Identificación de procesos

A partir del análisis de todas las interacciones existentes con el personal de la organización y clientes externos se realiza un inventario de los procesos. (ISOtools, 2020)

5.3.26.4. Clasificación

Entre los procesos que se han identificado, hay que definir cuáles son los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo. (ISOtools, 2020)

5.3.26.5. Relaciones entre procesos

Se debe establecer una matriz de relaciones ente procesos. Entre los diferentes procesos se pueden compartir instrucciones, información, recursos, equipos, entre otros). (ISOtools, 2020)

5.3.26.6. Mapa de procesos

Se ha de visualizar la relación entre los procesos por lo que se emplean diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad. (ISOtools, 2020)

5.3.26.7. Alinear la actividad a la estrategia

Los procesos clave permiten implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Para ello, se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal modo que queda definida la relación que existe entre ellos. (ISOtools, 2020)

5.3.26.8. Establecer en los procesos indicadores de desempeño

Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar la organización con el rendimiento de otras. Para contar con esa información hay que definir qué KPIs (indicador de calidad o indicador clave de negocio que puede ser utilizado y aplicable en cualquier área de negocio y sector productivo), son los más ajustados a nuestras necesidades y han de ser medidos. (ISOtools, 2020)

5.3.26.9. Realizar una experiencia piloto

Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación. (ISOtools, 2020)

5.3.26.10. Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados.

Esta metodología se emplea de forma inicial en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, se eligen otros y se amplía el área de actuación hasta llegar a todos los procesos de la organización. (ISOtools, 2020)

5.4. MARCO LEGAL

Como se estudió anteriormente el sujeto de investigación que en este caso es la empresa Turismo Kolla S.R.L. es una empresa que opera bajo leyes y normas del Estado plurinacional de Bolivia, por lo cual es necesario el enfoque en el aspecto legal, ya que es importante al momento de analizar la empresa como tal, su funcionamiento, los clientes que compran el servicio entre otros.

5.4.1. Ley No 292: Ley general de turismo “BOLIVIA TE ESPERA”

Para una mejor comprensión se realizó un resumen de los puntos más importantes de la presente ley:

5.4.1.1. Capítulo I: Disposiciones generales

Artículo 2: (ÁMBITO DE APLICACIÓN). Las disposiciones de la presente Ley se aplican a todas las actividades públicas, privadas, mixtas y comunitarias relacionadas al turismo en territorio nacional, de acuerdo con la normativa vigente.

Artículo 3:(OBJETIVOS DEL TURISMO). El turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable, respondiendo a los siguientes objetivos:

a) Promover, desarrollar y fomentar el turismo interno, para fortalecer la identidad plurinacional y las riquezas inter e intraculturales.

b) Fomentar, desarrollar, incentivar y fortalecer el turismo receptivo y emisivo a partir de la gestión territorial y la difusión del “Destino Bolivia”, sus atractivos y sitios turísticos para la generación de ingresos económicos y empleo que contribuyan al crecimiento de la actividad turística y al Vivir Bien de las bolivianas y bolivianos, fortaleciendo el turismo de base comunitaria.

c) Promover, desarrollar y fortalecer los emprendimientos turísticos de las comunidades rurales, urbanas, naciones y pueblos indígena originario campesinas para el aprovechamiento sustentable, responsable, diverso y plural de patrimonio natural y cultural.

d) Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional entre los niveles territoriales del Estado, para la captación y redistribución de ingresos provenientes de la actividad turística, destinados al desarrollo, fomento, promoción y difusión del turismo.

e) Fortalecer la capacidad operativa, financiera y de planificación del Estado Plurinacional de Bolivia, sobre la base de la implementación y actualización constante de un sistema de información y estadísticas del sector turístico.

f) Implementar mecanismos de regulación a la actividad turística.

g) Proteger los lugares y símbolos sagrados, conservar los recursos naturales y respetar la identidad de los pueblos indígena originarios campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianas.

5.4.1.2. Capítulo II: Derechos y obligaciones

Artículo 7: (DERECHOS DE LAS Y LOS TURISTAS). Las y los turistas tienen los siguientes derechos:

a) Elegir libremente, dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, el destino turístico de su preferencia.

b) Exigir que los servicios turísticos cumplan en los términos, condiciones y precios ofertados, salvo caso fortuito debidamente justificado o fuerza mayor.

c) Formular quejas y reclamos referentes a los servicios turísticos recibidos ante las autoridades competentes.

d) Denunciar ante autoridades competentes cualquier atropello contra su persona o sus bienes durante su estadía.

e) Recibir una respuesta oportuna por parte de las autoridades competentes, cuando formule quejas, reclamos o denuncias.

f) Ser informado oportunamente por el prestador de servicios turísticos, cuando se produzcan de manera justificada cambios de precios, tarifas o condiciones de los servicios contratados.

g) Recibir el reintegro o devolución de montos que resulten a su favor por incumplimientos injustificados en cuanto a las condiciones de prestación de los servicios.

h) Ser informado sobre los plazos de vigencia de las ofertas y promociones de los servicios.

i) Contar con seguridad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, a través de las autoridades competentes en procura de posibilitar entre otros fines, el libre tránsito de las y los turistas en el territorio nacional.

Artículo 9: (DERECHOS DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS). Los prestadores de servicios turísticos tienen los siguientes derechos:

Ejercer la actividad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, previa autorización de las autoridades competentes.

a) Recibir apoyo e incentivos de las entidades territoriales autónomas en la promoción de sus servicios.

b) Recibir capacitación en materia turística.

c) Participar en la promoción y difusión del “Destino Bolivia” en el marco de la coordinación y colaboración entre los actores del turismo.

d) Contar con seguridad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, a través de las autoridades competentes.

Artículo 10: (OBLIGACIONES DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS). Los prestadores de servicios turísticos tienen las siguientes obligaciones:

a) Cumplir las disposiciones establecidas en la presente Ley, sus reglamentos, el Plan Nacional de Turismo, así como las disposiciones regulatorias y de supervisión orientadas al ejercicio de las atribuciones de la Autoridad Competente en Turismo.

b) Cumplir las disposiciones establecidas por las entidades territoriales autónomas, en materia de turismo en el marco de sus competencias.

c) Proporcionar a las autoridades competentes información clara, precisa, cierta, completa y oportuna respecto al ejercicio de sus actividades, que no sea estratégica y/o confidencial, conforme al Reglamento.

d) Contribuir con la preservación de la cultura y medio ambiente de las naciones y los pueblos indígenas originarios campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianas visitados.

e) Contribuir a la difusión de la información orientada a preservar y valorar los significados y valores del patrimonio cultural y turístico.

f) Cumplir con las previsiones de los planes de manejo de los sitios patrimoniales y/o áreas protegidas.

g) Dar a conocer a las y los turistas las obligaciones y prohibiciones contenidas en la presente Ley.

h) Asumir la responsabilidad por los incumplimientos injustificados en la prestación de servicios turísticos.

i) Realizar prestaciones de servicios turísticos de manera individual o a través de alianzas en sociedades estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos, autorizados a nivel nacional o departamental.

5.4.2. Ley general de los derechos de las usuarias y los usuarios y de las consumidoras y los consumidores

5.4.2.1. Capítulo segundo: Derechos y garantías de las usuarias y los usuarios y de las consumidoras y los consumidores

Artículo 8°. - (Derecho a la salud e integridad física) Las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores tienen derecho a recibir productos o servicios en condiciones de inocuidad en resguardo de su salud e integridad física.

Artículo 9°. -(Protección)Los proveedores están obligados a suministrar productos o servicios en condiciones de inocuidad, calidad y seguridad, siendo responsables en el ámbito penal, civil y administrativo sancionatorio, del riesgo o daño causados a la salud e integridad física de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.

Se prohíbe la importación, distribución o comercialización de:

- Productos para su uso o consumo que estén con fecha expirada o pronta a expirar, de acuerdo con la reglamentación emitida por la entidad competente.
- Productos suspendidos, prohibidos o retirados en el país de origen por motivos de salud o riesgo a la integridad física.

Si con posterioridad a la introducción en el mercado, los proveedores advirtieran la existencia de riesgos o peligros del producto o servicio, deberán comunicar inmediatamente este hecho a las autoridades competentes y a las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores, además de proceder bajo su cuenta al retiro o suspensión.

La autoridad competente de autorizar u otorgar licencias que advierta el riesgo o peligro no informado o no previsto del producto o servicio, dispondrá inmediatamente su retiro o suspensión. Al efecto de los parágrafos anteriores, los proveedores retirarán o sustituirán los productos, o procederán a la devolución del precio pagado por los productos o servicios. Los productos retirados serán destruidos cumpliendo normas de seguridad ambiental.

La autoridad competente que no exija el cumplimiento de medidas de seguridad o de prevención para la importación, distribución, comercialización o prestación de un servicio, que involucre riesgo o peligrosidad para la vida o salud de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores, de acuerdo con normativa específica, será pasible a responsabilidad por la función pública.

Artículo 17°. - (Derecho al trato equitativo) Las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores tienen derecho a un trato equitativo por parte de los proveedores en la oferta de sus productos o servicios.

Los proveedores deberán utilizar criterios objetivos y no discriminatorios, en la oferta de productos o servicios, para satisfacer las necesidades de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.

La protección de este derecho se hará efectiva conforme a la presente Ley, sin perjuicio de las previsiones establecidas en la Ley N.º 045 Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.

Artículo 18°. - (Cumplimiento de las condiciones ofertadas) El proveedor deberá entregar a las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores el producto o suministrar el servicio en las modalidades y términos ofertados o convenidos.

Los contratos por prestación de servicios con plazo indeterminado deberán garantizar que las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores puedan concluir su relación contractual sin la necesidad de presentar otro requisito u otras condiciones fuera de las estipuladas previamente.

El incumplimiento a las condiciones ofertadas, obligan a la reparación o sustitución del producto o servicio a las usuarias y los usuarios, a las consumidoras y los consumidores.

Artículo 35°. - (Alcance del consumo responsable y sustentable) Los proveedores, las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores, en sus relaciones de consumo, deben promover el consumo solidario, socialmente justo,

respetuoso de las personas y las culturas, en armonía con la Madre Tierra y precautelando el hábitat de las generaciones futuras, en el marco del Vivir Bien.

5.4.3. Reglamento de las empresas de viajes y turismo

5.4.3.1. Capítulo I: Del ámbito de aplicación y competencia

Artículo 1.- (Objeto)El presente Reglamento establece el marco normativo para el funcionamiento y supervisión de las Empresas de Viaje y Turismo en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de lo establecido por la ley No 292 General de Turismo “Bolivia te Espera” y el Decreto supremo 2609.

5.4.3.2. Capítulo III: De las operadoras de turismo

Artículo 7.- (De las Operadoras de Turismo). - Las Empresas Operadoras de Turismo, son aquellas dedicadas a la prestación de servicios de turismo organizado para el mercado receptivo e interno dentro del territorio nacional, que cumplan con todas las características y requisitos exigidos en los respectivos módulos técnicos; y una vez acreditadas por Los Gobiernos Autónomos Departamentales en el marco de sus competencias se dediquen en forma exclusiva a lo siguiente:

a) Organizar, elaborar y ofertar paquetes de turismo receptivo con intermediación de otros servicios propios y/o ajenos.

b) Prestar servicios turísticos a turistas nacionales y extranjeros en todo el territorio nacional.

c) Informar, orientar y organizar diversos circuitos turísticos a solicitud expresa o por oferta programada.

d) Comercializar la mediación de servicios turísticos como ser: Transporte terrestre, acuáticos o aéreo; paseos y excursiones; hospedaje y plan de alimentación, guías, así como de otras actividades relacionadas con el turismo.

e) Elaborar itinerarios, proporcionar información turística, y difundir material promocional.

f) Brindar asistencia y facilitación a los turistas en sus trámites.

g) Reservar, adquirir y vender entradas para todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y similares.

h) Prestar cualquier otro servicio turístico que complemente los servicios de intermediación antes mencionados.

i) Proporcionar útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo, científico, ecoturístico, turismo de aventura y otras modalidades de turismo.

j) Realizar contratos de transporte, flete de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros, para coadyuvar las prestaciones de servicios.

k) Crear y desarrollar nuevos productos turísticos.

l) Subcontratar empresas de servicios turísticos especializadas.

m) Desarrollar servicios turísticos en todo el territorio nacional.

5.4.3.3. Capítulo IV: De las agencias de viajes y turismo

Artículo 9.- (De las Agencias de Viajes y Turismo). - Las Empresas dedicadas comercialmente a las actividades de intermediación de servicios turísticos nacionales e internacionales principalmente la realización de operaciones de turismo emisivo, que cumplan con todas las características y requisitos exigidos en los respectivos módulos técnicos; y una vez acreditadas por los Gobiernos Autónomos Departamentales o la Autoridad Competente en turismo en forma exclusiva se dedicaran a lo siguiente:

a) Mediación de la venta de billetes y reservas de plazas en todos los medios de transporte.

b) Reservas de habitaciones y servicios en establecimientos de hospedaje turístico.

c) Intermediación y conjunción de servicios combinados por medio de líneas aéreas, transporte en general, empresas operadoras de turismo, otras agencias de viajes y turismo, mayoristas y representaciones, respetando las comisiones entre partes.

d) Promocionar sus servicios específicos en cualquier medio de difusión.

e) Informar al público sobre toda actividad turística dentro y fuera del país.

f) Realizar todo tipo de transacción comercial dentro de su categoría.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Alcance de la Investigación

El presente trabajo requiere el levantamiento de información para brindar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Turismo Kolla S.R.L. y de esta manera reunir las herramientas suficientes para analizar las oportunidades de mejora que se aplicarán en el diseño del modelo de Gestión por procesos.

El proyecto contempla el alcance de la investigación como explicativo, debido a que el proyecto requiere responder por las causas que originan una variación o fenómeno en las actividades, la relación existente entre dos o más actividades y en qué condiciones se podrían realizar de manera óptima las mejoras para el diseño del modelo de gestión por procesos

6.2. Delimitación

6.2.1. Temporal

El periodo establecido para la realización del proyecto de investigación corresponde a la gestión 2021, con la finalidad de determinar la situación actual de la empresa, lo cual permite una mejor comprensión y análisis respecto a cómo pudo desenvolverse en contraste a la crisis por la pandemia, de tal manera que el diseño de la gestión por procesos involucre aspectos de mejora para dicha gestión.

6.2.2. Espacial

El proyecto se desarrollará en el ámbito geográfico en la ciudad de La Paz, y de manera espacial en el objeto de investigación especifico que es la empresa Turismo Kolla S.R.L.

6.3. Sujetos de Investigación

- La empresa Turismo Kolla S.R.L.

La empresa Turismo Kolla S.R.L. es de vital importancia para el desarrollo del proyecto de investigación debido a que proporciona la información que se requiere para el diseño de la gestión por procesos, tomando en cuenta factores como su desarrollo de actividades, tanto a nivel interno como a nivel externo, su situación actual, las estrategias o políticas realizadas ante la pandemia Covid-19, su estructura organizacional, metas estratégicas entre otros factores los cuales solo se pueden determinar investigando la empresa como tal.

- Gerente general

El gerente general de la empresa Turismo Kolla S.R.L. el señor Julio Peralta es un sujeto de investigación el cual tiene elementos importantes en cuanto a su experiencia en la gerencia de la empresa, ya que se encuentra capacitado para poder brindar su punto de vista respecto al diseño de la gestión por procesos, la situación de la empresa ante la pandemia entre más elementos de la empresa que él puede aportar para el desarrollo de la investigación.

- Personal administrativo y operativo de la empresa.

Son sujetos de investigación debido a que dichas áreas pueden brindar información respecto a cómo se desarrollan las actividades dentro de la empresa como tal, ya sean las operativas como las de administración, también para poder orientar el compromiso y la sensibilización del personal respecto al diseño que se está realizando para la empresa y para que formen parte de este.

- Clientes recurrentes de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

  Los clientes son sujetos de investigación debido a que es necesario investigar la percepción/satisfacción que tienen los clientes del servicio actual que reciben, dicha información es de mucha importancia para poder determinar las condiciones en las que el diseño de la gestión por procesos mejore la calidad del servicio.

6.4. Operacionalización de Objetivos

Cuadro 1. Operacionalización de objetivos

OBJETIVOS	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
Diagnosticar la situación actual de la empresa.	Determinar el escenario en que se encuentra la empresa en el presente, para identificar necesidades de fortalecimiento y oportunidades de mejora.	-Situación actual. -Social.	-Factores críticos de éxito. - Satisfacción clientes.	-Análisis FODA. -Encuesta a clientes con Escala Likert. - Entrevistas.
Identificar los procesos que componen las actividades de la organización.	A partir del análisis de las interacciones existentes se realiza un inventario de los procesos y se los clasifica.	-Estructura organización. -Operacional -Social.	-Inventario de procesos. -Nivel de importancia. (Clave, estratégico o de apoyo.)	-Revisión documental. -Entrevistas

OBJETIVOS	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO

Determinar las bases de la Gestión de procesos y su impacto en la estructura.	Realizar una matriz de relaciones entre procesos que sirva de base necesaria para el diseño de la gestión por procesos.	-Estructura organizacional y operativa. -Social.	-Alcance de los procesos. -Impacto de las relaciones en la estructura organizacional.	-Revision documental. -Observacion. -Mapa procesos.
Detallar la relación que existe entre los procesos clave; asociados a políticas, objetivos estratégicos y factores clave de éxito para la empresa.	Alinear de manera objetiva las actividades de la empresa a la estrategia organizacional. Considerando con prioridad los procesos clave, objetivos políticas y estrategias.	-Organizacional -Operativa -Acciones estrategicas.	-Impacto de los procesos clave en metas estrategicas de la empresa.	-Revision documental. -Matriz de doble entrada o matriz de interaccion.

OBJETIVOS	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
Establecer en los procesos indicadores de desempeño.	Determinar qué KPIs se ajustan mejor a necesidades identificadas y han de ser medidas para la toma de acciones.	-Operacional. - Organizacional. -Acciones estrategicas.	-Indicadores clave de desempeño. -Eficiencia. -Proceso operacional y administrativo.	-Indicador KPI de desempeño orientado a objetivos estrategicos.
Demostrar la factibilidad económica-financiera del proyecto propuesto.	A través de un estudio de factibilidad se puede determinar el diseño del modelo administrativo adecuado para las etapas del proyecto propuesto.	-Economica. -Financiera.	-Beneficio. -Costo.	-Proyecciones. -Analisis Costo Beneficio.

6.5. Enfoque de la Investigación

El presente trabajo comprende un estudio de enfoque “mixto” tanto cuantitativo como cualitativo, que permite un adecuado complemento para el desarrollo del

proyecto, con el propósito de obtener resultados más confiables y reales del objeto de estudio que en este caso es la empresa Turismo Kolla S.R.L.

6.5.1. Cualitativa. - Es de enfoque cualitativo porque se realizó la exploración de revisión documental, observación, encuestas y entrevistas tanto al gerente general como al personal administrativo y operativo de la empresa, con el fin de obtener información real para interpretarlas, sin necesidad de manipularlas, con las cuales se fundamenta la investigación.

6.5.2. Cuantitativa. - Se recopiló información, a través de la revisión documental especializada (memorias, estados financieros entre otros), los cuales se constituyen indispensables para la elaboración de la propuesta en base a proyecciones, el cual permite concluir con el objetivo de la presente investigación.

6.6. Diseño de la Investigación

El presente trabajo de investigación presenta un diseño no experimental por lo tanto es de diseño “transeccional”, debido a que se recopiló información sobre el objeto de estudio en un periodo dado, tomando en cuenta que no se manipuló dicha información, los mismos que se utilizan como base para la investigación, que permiten poder describir las actividades de la organización como tal, analizar el impacto e interrelación entre cada una.

6.7. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se emplea en el presente trabajo es: Explicativo y Proyectivo, mediante los cuales se desarrolló el objeto de estudio con mayor precisión.

6.7.1. Explicativo. – Es de tipo explicativo debido a que busca establecer todos los procesos que involucran las actividades de la empresa, centra su interés en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta para así poder determinar el modelo que se adecue de mejor manera a las necesidades de la empresa.

6.7.2. Proyectivo. – Es de tipo proyectiva porque involucra actividades de diseño en gestión por procesos, la elaboración de la propuesta, proyecciones y acciones de mejora continua para la empresa.

6.8. Universo

El Universo que se plantea del presente proyecto es el objeto de investigación como tal, la empresa Turismo Kolla S.R.L. este involucra tanto a los clientes recurrentes de la empresa como a todas las áreas funcionales de la empresa como ser: el área gerencial, administrativa, operativa y de apoyo, de las cuales se pretende recabar información que permita llevar a cabo el diseño del modelo de gestión por procesos.

6.9. Muestra

En el presente trabajo se manejaron dos tipos de muestras: la muestra no probabilística aplicada para las entrevistas dirigidas al gerente general, gerente administrativo y encargado de operaciones, los cuales fueron escogidos por idoneidad para responder las preguntas y también se utilizó la muestra probabilística aleatoria simple para las encuestas con escala Likert dirigidas a los clientes de la empresa.

La elección del tamaño de la población se la realizó en base a la cartera de clientes que tiene la empresa, tomando en cuenta que dicha cifra alcanzaba los 315 clientes, y que tras la pandemia Covid-19 el flujo de actividades normales de la empresa tuvo un declive total, esta cifra ahora por una creciente recuperación se modificó a 196 clientes lo cual será la población para determinar la muestra:

$$\mathbf{n = [N * Z_a^2 * p * q] / [e^2 * (N-1) + Z_a^2 * p * q]}$$

- Cálculo de la muestra:

n = Tamaño de la muestra que se desea determinar

N = 196 clientes de la empresa.

p = Probabilidad de éxito (50%)

q = Probabilidad de fracaso (50%)

Z_a = 1,96 con una confianza del 95%.

e = 0,05 error del 5%

$$\mathbf{n = [196 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5] / [(0,05)^2 * (196-1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5]}$$

n = 87 Clientes a encuestar**.**

6.10. Unidades de Observación

El presente proyecto tiene como unidades de observación a:

- Gerente General de la empresa, el señor Julio Peralta.
- Gerente administrativo, la señora Norma Cáceres.
- Encargado área operativa, Josías Avendaño.
- Clientes recurrentes de la empresa.
- La empresa Turismo Kolla S.R.L.

6.11. Métodos y Técnicas de Investigación

6.11.1. Método empírico

Observación. - Para el desarrollo del proyecto se utilizó la observación científica como método de investigación debido a que permite conocer la realidad mediante la percepción directa del objeto de estudio, los elementos y los fenómenos que lo conforman proporcionando una visión sobre las necesidades de la empresa, falencias, en base al método empírico de observación.

6.11.2. Técnicas de investigación

6.11.2.1. Entrevistas. Se utiliza esta técnica para obtener información específica mediante una serie de preguntas, las cuales están dirigidas al personal de la empresa: al Gerente general el señor Julio Peralta, al gerente administrativo Norma Cáceres y al encargado del área de operaciones el señor Josías Avendaño con la finalidad de conocer sus opiniones y punto de vista respecto a la temática del proyecto que es el diseño de la gestión por procesos, buscando el compromiso y sensibilización; tanto como la formación respecto a la mejora de los aspectos de la empresa en base a este diseño del modelo propuesto.

6.11.2.2. Revisión documental. En el presente proyecto se utilizó la técnica de la revisión documental debido a que permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos, también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado. Con dicha información recopilada en informes, estados de cuenta, manuscritos entre otros; se pudo determinar criterios como la situación actual de la empresa, sus necesidades, fortalezas, misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizacional las cuales son de mucha importancia para el diseño del modelo de gestión por procesos.

6.11.2.3. Encuesta con Escala Likert de satisfacción

Se utilizó esta técnica de investigación para poder determinar la satisfacción que tienen los clientes respecto al servicio que reciben, la encuesta se tomó a una muestra no probabilística en base a los clientes recurrentes de la empresa con una escala de satisfacción planteada en 10 preguntas, la cual permitió el poder establecer el nivel de satisfacción que tenían los clientes, para así poder diseñar el mejor modelo para optimizar dicha calidad del servicio.

6.11.2.4. Proyecciones financieras

Se realizará el análisis costo beneficio tomando como base proyecciones financieras, para obtener en términos numéricos el futuro de la empresa, debido a que es un instrumento para pronosticar gastos y utilidades en un periodo determinado.

6.12. Procedimiento de la Investigación

El procedimiento de la investigación se desarrolló en 4 etapas:

6.12.1. Desarrollo del tema

A través de un diagnóstico del objeto de estudio que es la empresa Turismo Kolla S.R.L. , se pudo determinar que la empresa no disponía de claridad en la relación que existe entre sus actividades y sus objetivos estratégicos, lo cual se hace presente en falencias en el flujo de información, el diseño estructural de sus actividades no era el adecuado, debido a que existía cruce de información, más de un responsable para una actividad entre otros elementos que al final derivaron en

una baja calidad del servicio a los clientes, dichos factores dieron lugar al objetivo del proyecto el cual es el diseño de una gestión por procesos que permita optimizar la calidad del servicio como tal.

6.12.2. Marco teórico

En esta segunda etapa tras la aprobación del tema de la investigación, se procedió a recopilar conceptos, información y teorías que contribuyeron a una mejor comprensión del tema a desarrollar y que son el sustento del trabajo de investigación.

6.12.3. Elaboración y Aplicaciones de Instrumentos

En la tercera parte del proyecto se comenzó con el diseño de los instrumentos requeridos determinados en el cuadro de Operacionalización de los objetivos, al tener la información recopilada (revisión documental), las encuestas con Escala Likert para los clientes recurrentes y las entrevistas diseñadas, se los presentó para que sean revisados y así aplicarlos.

Esta parte de la investigación requirió mucho tiempo, debido a que la información que se recopiló de la empresa mediante la observación y revisión documental implicó tiempo y paciencia, las encuestas y entrevistas desarrolladas debían ser analizadas, el hecho de agendar una cita influyo una gran inversión de tiempo ya que varios de ellos no contaban con suficiente tiempo como para atender tanto las entrevistas como las encuestas, pero se logró acordando días y horas con un tiempo anticipado.

También se aplicaron los demás instrumentos que se indicaron en el cuadro de operacionalización como ser el análisis FODA, el mapa de procesos, entre otros, los cuales permitieron un mejor desarrollo y análisis del objeto de estudio.

6.12.4. Propuesta

En esta parte de la investigación se desarrolla el diseño del modelo de gestión por procesos para la empresa, mostrando un diseño que se adecua a las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa para optimizar la calidad que brinda a sus clientes, tomando en cuenta su situación actual frente a la pandemia, la propuesta

estará estructurada tomando en cuenta proyecciones financieras, en la mejor opción la empresa no requerirá de inversiones adicionales y en la otra la empresa invertiría en un software que permita automatizar dicha gestión, ambas opciones puestas a consideración por la directiva de la empresa.

7. MARCO PRÁCTICO

Los presentes resultados se efectuaron a los sujetos de investigación que en este caso son la empresa Turismo Kolla S.R.L., los clientes de la empresa, el Gerente General de la empresa, el Gerente administrativo y el encargado del área operativa.

Como primer enfoque que es la empresa Turismo Kolla como tal, se aplicó lo que fue la revisión documental, la observación y el Análisis FODA en el cual, mediante el análisis de aspectos tanto del entorno interno como externo de la empresa, permitió determinar los factores críticos de éxito de la empresa y el organigrama.

Como segundo enfoque orientado a los clientes de la empresa, se desarrolló una encuesta en base a una Escala Likert de satisfacción la cual constaba de diez preguntas las cuales tenían el propósito de determinar el nivel de satisfacción actual de los clientes respecto al servicio que reciben, lo cual permite una valoración actual en contraste con la valoración a la que se pretende llegar con el diseño del modelo. A continuación, se desarrollaron los gráficos y valoraciones obtenidas de las encuestas como información en los cuales se pudieron identificar comportamientos en cuanto a las preguntas realizadas.

Como tercer enfoque se tomaron entrevistas las cuales se realizaron: al Gerente general de la empresa el Sr. Julio Peralta, al Gerente administrativo de la empresa la Sra. Norma Cáceres y al Encargado del área operativa el Sr. Josías Avendaño con el objetivo de conocer con más detalle las metas estratégicas de la empresa, cómo está plasmada la estructura organizacional, cuáles son los procesos que conforman sus actividades, cómo funciona el negocio, su situación respecto a la pandemia Covid-19 entre otros aspectos, los cuales son de vital importancia debido a que sirven de insumos para la elaboración del cuadro de diagnóstico de la empresa, el mapa de procesos y la matriz de doble entrada.

Por último, se desarrolló un análisis de toda la información obtenida en los instrumentos, entrevistas y encuestas dando un enfoque metodológico adecuado para el diseño de la gestión por procesos.

7.1. Presentación de Resultados del Análisis FODA aplicado a la empresa.

Cuadro 2 Análisis FODA entorno externo de la empresa

Entorno Externo	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Proveedores	- Proveedores confiables	- Falta de control de calidad de los proveedores	- Buena relacion comercial con proveedores	- Incremento excesivo de los precios
	-Buenas relaciones con proveedores y socios	- Poca facilidad para encontrar nuevos proveedores que cumplan con normas de calidad adecuadas	-Aumentar el numero de proveedores	-Incremento de los precios en destinos nacionales
	-Puntos estrategicos de distribucion del servicio	-Precio del servicio sujeto a precios de proveedores	- Seguir buscando acercamientos con proveedores	-Proveedores que podrian migrar a otras empresas prescindiendo relaciones
	-Proveedores comprometidos con brindar calidad en el servicio		-Buscar la fidelizacion con el proveedor	-Proveedores vulnerables a crisis sociales, pandemia, fenomenos naturales,etc
Competencia en el sector de servicios turisticos	-Contar con personal capacitado	-No cuenta con una buena estrategia	- Mejoras en la calidad de los	-Nuevas empresas de servicios turisticos
	-Basta experiencia en el ambito turistico	-La empresa se encuentra en una etapa de renovacion en gestion	-Desarrollo de mejoras en Gestion empresarial	-El mercado de servicios turisticos es muy vulnerable a crisis externas
	-Cobertura geografica a nivel nacional	-El trafico en la pagina web no es el	-Mayor demanda de turismo Interno	-Competencia a nivel de precios de mercado
	-Poder de negociacion en precios con proveedores	-Actualizaciones constantes en sistemas de venta de boletos aèreos	-Apoyo del gobierno y del sector privado para la promocion	-Especulacion por inseguridad ciudadana, la gente no quiere viajar por
	-Atencion personalizada		-Sacar provecho de las tendencias en el mercado de capacitacion empresarial	
	-Ofrece un tour poco convencional en sus		-Reconocimiento a nivel internacional	

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida.

En el cuadro anterior se muestra los resultados del formato utilizado para realizar el análisis FODA del entorno externo de la empresa, se puede recalcar las siguientes observaciones en base a dos enfoques:

- El primer enfoque de análisis fue el de los “Proveedores”, se pudo determinar que la empresa como tal tiene una buena relación con sus proveedores, tomando en cuenta que una empresa de servicios turísticos tienen una cartera de proveedores muy amplia por las características del servicio que ofrece, dichos proveedores al igual que la empresa son vulnerables a muchos factores externos; algunos de ellos son las crisis sociales, marchas, bloqueos, cierre de fronteras, conflictos nacionales e internacionales, desastres naturales y otros aspectos. Los proveedores forman parte importante del proceso de venta de la empresa debido a que si la empresa no cuenta con insumos como: hospedaje, alimentación, transporte, guías turísticos entre otros, no completa la operación por lo cual dichos proveedores recaen en una debilidad de la empresa debido a que si pierde relaciones con alguno de ellos podría perder ventas de manera directa, lo cual produce que también el precio de venta que tiene la empresa siempre esté sujeta a negociaciones con el precio que ofrecen sus proveedores.
- El segundo enfoque es el análisis de la “competencia” que tiene el sector turístico, podría decirse que es un mercado con pocas barreras de entrada lo cual ocasiona que en la actualidad muchas empresas brinden servicios similares a los que ofrece la empresa, el factor que es el más diferenciador de la empresa en relación a la competencia es su marca debido a que encaja de manera más natural con el ambiente de la ciudad de La Paz, por así decirlo es una empresa 100% nacional que cuenta con ya más de 40 años de experiencia en el mercado, con personal que se capacita constantemente en las actualizaciones de sistemas de venta de boletos y con una atención al cliente muy personalizada, la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado.

Cuadro 3 Análisis FODA Entorno interno de la empresa

Entorno Interno	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Estructura Organizacional	-Empresa 100% nacional	-Fracturas por falta de comunicación entre areas	-Difundir organigrama y responsabilidades	-Falta de comunicación en las distintas areas
	-Buen equipo de trabajo	-La empresa se encuentra en una etapa de renovacion en gestion empresarial	-Mejorar los diseños y estructura organizacional	-Malas decisiones de inversiones
	-Liderazgo y capacidad en los puntos clave de la empresa	-Leve falta de comunicación de la estrategia a las distintas areas de la	-Implementar modelos de gestion y nuevas tendencias	-Generacion de conflictos internos
	-Dispocision para realizar actividades en pro del beneficio de la empresa			-Las areas no estan alineadas a los objetivos estrategicos
	-Filosofia y mision de cliente satisfecho			
	-Cadena de mando establecida			
Actividades de operación	-Instalaciones adecuadas	-Falta de velocidad en atencion al cliente	-Asistir a ferias o eventos de promocion	-Restriccion de operaciones por crisis sociales, pandemias, etc
	-Ubicación en puntos estrategicos de la ciudad	-Las actividades no estan del todo alineadas con la estrategia de la	-Convenios con otras Agencias de servicios	-Cierre de fronteras internacionales y
	-Adquisicion de equipos modernos y disponibilidad de pagina web	-Las actividades no estan orientadas a mejorar la calidad del servicio	-Captacion de clientes potenciales	-Restricciones de operación de uno o mas proveedores
	-Formalidad del negocio, papeles en regla bajo normas establecidas	-Los procesos en la empresa no estan definidos	-Mejorar la estructura de las actividades de la empresa	-Fallas en el sistema de venta de boletos por falta de mantenimiento
	-El personal es constantemente capacitado en actualizaciones del		-Ofrecer un servicio que cumpla con todas las	-Desconfianza en el sector de servicios turisticos
				-Cambios en tendencias del mercado

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida por la empresa.

En el cuadro 3, mediante el análisis FODA orientado al entorno interno de la empresa, se utilizó dos enfoques:

- El primero es el enfoque en la “Estructura organizacional”, mediante el análisis se pudo evidenciar que las actividades de la empresa no están dirigidas al cumplimiento de metas estratégicas, se pudo determinar que el personal tanto administrativo como operativo sienten que no existe una buena comunicación entre áreas. También cabe resaltar que el personal de la empresa se siente dispuesto a realizar cambios en sus actividades de rutina para ocasionar una mejora en la calidad del servicio que ofrece la empresa podría decirse que esa es una fortaleza ya que no es común que el personal esté dispuesto a salir de su área de confort, la empresa está en una etapa en renovación en gestión empresarial debido a que la misma anda modificando su propia estructura organizacional en la búsqueda de ser más competitivo en un mercado en el que sino avanzas desapareces.
- El segundo enfoque es “las Actividades de operación” se pudo determinar que la empresa no tiene sus procesos bien definidos, debido a ello suelen incurrir en fallas en la rapidez de atención al cliente, debido a que la información que manejaba un operario era diferente a la que manejaba otro lo cual ocasionaba confusión, desorden e ineficiencia en la prestación del servicio. También es importante mencionar que la empresa cuenta con ubicación en punto estratégico de la ciudad, sus operarios están en constante capacitación para brindar un servicio más actualizado, el negocio es bastante formal, todos los papeles y registros que la empresa utiliza para registrar ingresos y egresos está en regla bajo normas establecidas. Como a los proveedores la empresa también es vulnerable a las crisis externas, como la empresa básicamente trabaja con información la empresa hace mantenimiento cada dos semanas de sus equipos para que los mismos funcionen de la manera más óptima posible.

Cuadro 4 Análisis FODA Entorno interno del personal de la empresa

Entorno Interno	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Personal de la empresa	-Buen clima organizacional	-Definición de responsabilidades	-Ofrecer más capacitación al personal	-Rotación de personal
	-Armonía, unidad y comunicación	-Existe confusión en designación de funciones	-Oportunidades de crecimiento profesional	-Poca disposición para encarar retos que se presenten
	-Cuenta con políticas de motivación adecuadas	-No existe una retroalimentación con los clientes efectiva sobre la satisfacción del servicio	-Desarrollar entre el personal políticas de superación	-Apatía del personal
	-Adecuadas políticas de reclutamiento y selección	-El personal no dispone de un manual de funciones y cargos	-Buscar el compromiso y sensibilización del personal para promover la calidad del servicio	-Poco interés y/o compromiso por el sueldo
	-Personal joven capacitado y calificado			-Que emigren a otras empresas

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida.

En este cuadro se realizó el análisis FODA respecto al personal de la empresa se pudo determinar que la empresa cuenta con un personal motivado el cual de alguna manera se siente familiarizado, en un clima organizacional bastante bueno, podría decirse que las buenas relaciones entre el personal ocasionan que se deleguen responsabilidades entre sí a modo de aligerar la carga de tareas, lo que genera una confusión en la definición de responsabilidades por ejemplo, un operario registraba una transacción y la contadora registraba la misma transacción, lo cual generó un flujo erróneo de información perjudicial para la empresa. También se pudo determinar que no existe una retroalimentación efectiva orientada a medir la satisfacción del cliente. Respecto a la rotación del personal podría considerarse como una amenaza, pero debido a las circunstancias ya mencionadas el personal tiende a estar vinculado por amistad, afinidad entre otros aspectos lo cual ocasiona que no exista una rotación de

personal significativa “trabajan con gente de confianza”, personal que ya tiene años en la empresa lo cual se considera como un factor positivo debido a que las relaciones interpersonales son buenas.

El análisis FODA del entorno externo e interno de la empresa remite a encontrar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que están presentes en la empresa, definirlas y analizarlas ayuda a concentrar los esfuerzos en lo que importa y así prevenir situaciones poco favorables para el crecimiento, desarrollo y mantenimiento de la empresa. Dicho análisis se utilizó para poder identificar los factores críticos de éxito que tiene la empresa.

7.1.1. Determinación de los Factores críticos de éxito.

En el presente trabajo se realizó el análisis FODA con el objetivo de poder reconocer e interpretar los elementos que al ejecutarse correctamente permitan el crecimiento de la empresa, según lo antes mencionado se utilizó como base la misión y visión de la empresa; las cuales están orientadas a ser reconocida como una empresa líder en la prestación de servicios turísticos, buscando ante todo la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. El determinar cuáles son los factores que la empresa al ejecutarlos correctamente podría obtener el éxito, es de vital importancia al momento de considerar la implementación del modelo diseñado de gestión por procesos; ya que, si bien el objetivo de la empresa es lograr las metas estratégicas, dichos factores promueven el cumplimiento de dichas metas o bien la sustentabilidad de la empresa a largo plazo.

A través del análisis FODA, se pudo identificar cinco Factores críticos de éxito como los de mayor relación en base a la misión, visión y orientación estratégica de la empresa y estos son:

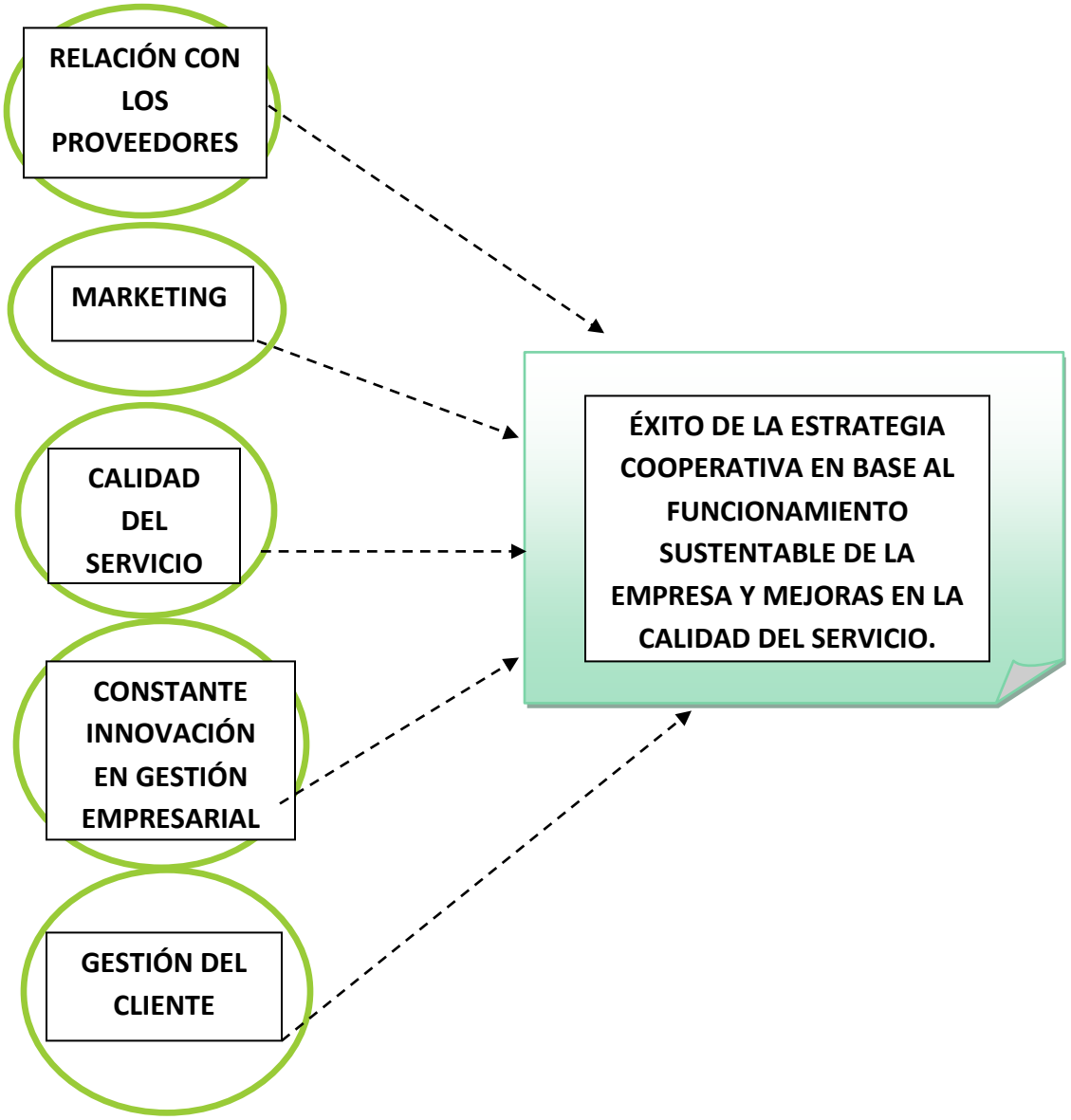
- **Relación con los Proveedores:** Se consideró como FCE a la relación con los proveedores debido a que se pudo evidenciar que Turismo Kolla S.R.L. siendo una empresa de servicios ya consolidada en el mercado, depende totalmente de las relaciones con sus proveedores ya sean proveedores para sus paquetes o

programas turísticos (como alimentación, transporte, guías turísticos, hospedaje, etc.), o proveedores de boletos aéreos, siendo un FCE que de no contar con ello la empresa podría cerrar operaciones, tomando en cuenta que los proveedores fijan los precios de venta sobre los que trabaja la empresa, este factor determina las actividades operativas de la empresa.

- **Marketing:** El marketing como tal, es un Factor crítico de éxito para la empresa, cabe recalcar que la empresa no contaba con un adecuado sistema de marketing por lo que, si bien se mantuvo en el mercado, sus lineamientos estratégicos, misión y visión proyecta la empresa a ser reconocida a nivel nacional como líder en la prestación de servicios turísticos, por lo que es de vital importancia que se consolide el Marketing como un factor del que depende el éxito de los lineamientos de la empresa a largo plazo.
- **Calidad Del Servicio:** La calidad es un FCE debido a que es la base fundamental para el desarrollo de estrategias que mejoren la calidad de los servicios que la empresa ofrece, seguir los lineamientos estratégicos sobre satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, por lo tanto, es un factor del cual depende el éxito de la empresa en el mediano y largo plazo, la mejor manera de diferenciarse de la competencia es en la calidad de los servicios.
- **Constante Innovación en gestión empresarial:** Se considera como FCE debido a que el mercado de servicios turísticos al ser bastante competitivo requiere que la empresa este enfocada en la búsqueda de mejoras en el ámbito empresarial, una empresa que se compromete con implementar nuevos modelos e innovar en la aplicación de estos, está orientada a liderar el mercado de servicios por lo tanto es un factor crítico de éxito el cual no se debe de ignorar.
- **Gestión al cliente:** Es un FCE debido a que es un factor el cual determinará la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo, los clientes de la empresa son un factor el cual debe ser

gestionado, desde que solicita el servicio hasta el servicio postventa, el cliente recibe y califica el servicio por lo tanto tener éxito en la adecuada gestión del cliente la empresa como tal, podrá crecer. El cliente determina las ventas, sino se vende la empresa cierra y al tratarse de un mercado con bastante competencia, el llevar un seguimiento de los clientes la convierte en una ventaja competitiva.

Ilustración 14. Factores críticos de éxito de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

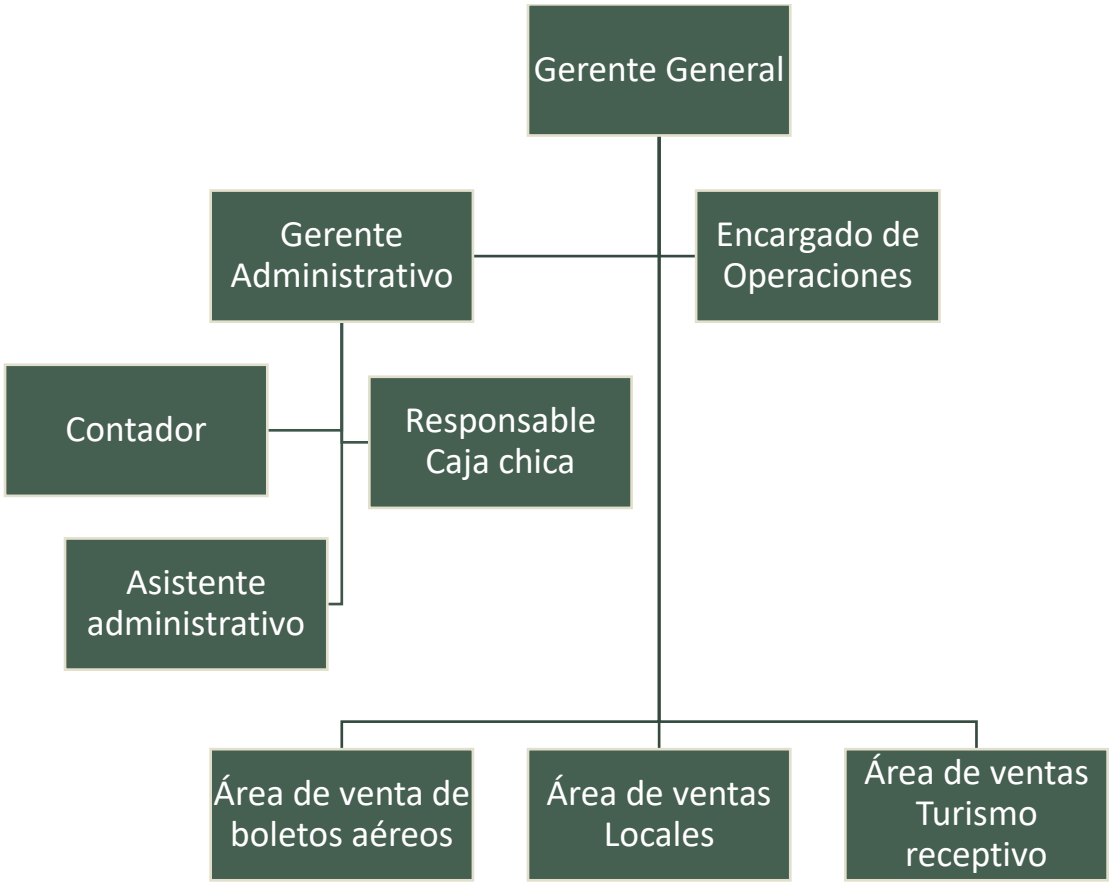


Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del análisis FODA de la empresa. 2021.

7.1.2. Desarrollo del organigrama de la empresa.

Tras haber determinado los factores críticos de éxito de la empresa Turismo Kolla S.R.L., se realizó el diseño actual del organigrama de la empresa para poder ordenar y estructurar las distintas áreas que tiene la misma, dicho organigrama se realizó en base a información obtenida por la observación y revisión documental.

Ilustración 15. Organigrama inicial de la empresa Turismo Kolla S.R.L.



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida.

7.2. Presentación de resultados a Encuestas con Escala Likert realizadas a los clientes de la empresa.

En esta etapa del presente trabajo se aplicaron encuestas de 10 preguntas en base a una Escala Likert de satisfacción las cuales se realizaron a los clientes de la empresa Turismo Kolla S.R.L., tomando una muestra de 87 clientes, cuyo objetivo era poder determinar el nivel de satisfacción que tiene el cliente respecto a los servicios que brinda la empresa.

Cabe recalcar que la escala Likert para medir la satisfacción se planteó en base a los siguientes enunciados:

Ilustración 16 Escala Likert de satisfacción utilizada para encuestas

1) Totalmente satisfecho	2) Satisfecho	3)Algo satisfecho	4) Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



Fuente: Elaboración propia.2021.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los clientes, posteriormente se analizaron e interpretaron las respuestas obtenidas con el fin de poder reconocer oportunidades de mejora para el diseño de la gestión por procesos. El criterio que se utilizó para poder recabar las respuestas adecuadamente fue valorar las respuestas por puntos:

Tabla 3 Valoración de respuestas encuesta

Respuesta de elemento	Valor en puntos
1) Totalmente satisfecho	5
2)Satisfecho	4
3)Algo satisfecho	3
4)Insatisfecho	2
5)Totalmente insatisfecho	1

Fuente: Elaboración propia 2021.

- A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las encuestas en base a una Escala Likert de satisfacción aplicada a los clientes de la empresa:

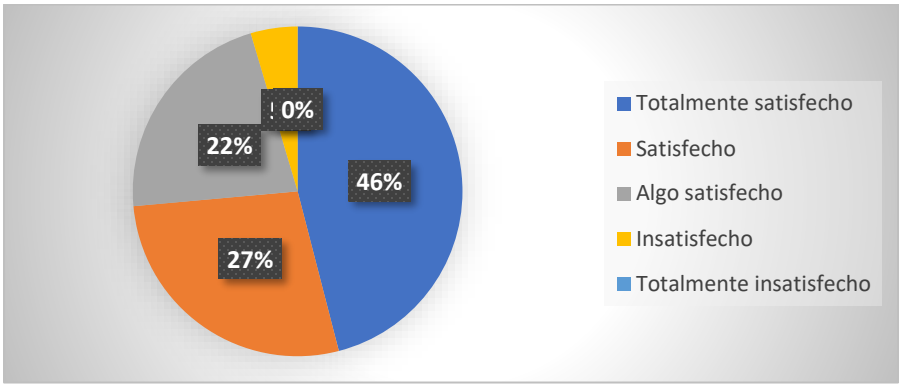
En esta sección del trabajo se presentan gráficamente los resultados que se extrajeron del estudio respecto a la folletería (revistas, manuales de servicios) que la empresa provee a sus clientes y que explican los servicios que ofrece la empresa, por lo tanto, lo que se buscaba con esta pregunta era determinar cuán satisfecho está el cliente con la calidad de los folletos que se le brindan o si bien está insatisfecho con dicho elemento que utiliza la empresa para promocionar sus servicios.

Tabla 4. Folletería relacionada con los servicios que ofrece Turismo Kolla S.R.L.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	Porcentaje% de respuesta
Totalmente satisfecho	40	45,98%
Satisfecho	24	27,59%
Algo satisfecho	19	21,84%
Insatisfecho	4	4,60%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 3. Folletería relacionada con los servicios que ofrece Turismo Kolla S.R.L.



Fuente: Elaboración propia 2021.

- De acuerdo con la gráfica anterior respecto a la satisfacción del cliente, se obtuvo un resultado de que el 45,98% está totalmente satisfecho, es una buena cifra de satisfacción, pero esto también indica que más del 50% de la muestra no está realmente satisfecho, también es importante mencionar que el 4,6% de los clientes se encuentran insatisfechos con la folletería que reciben, este factor deberá ser analizado para mejoras en el diseño de la gestión por procesos.

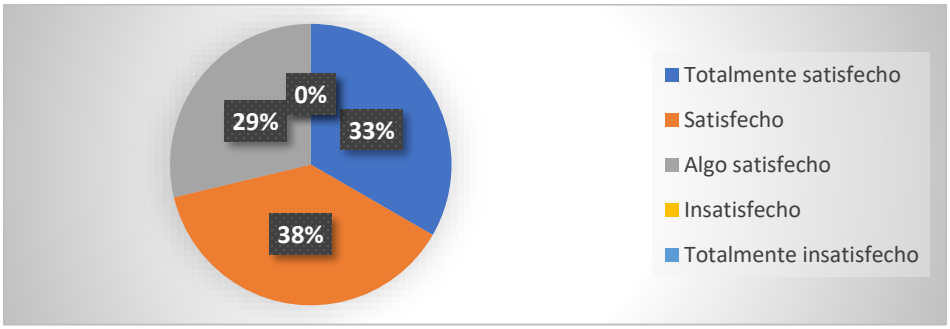
A través de la siguiente pregunta se determinó el nivel de satisfacción del cliente respecto a que tan efectivo fue el servicio que le ofrecieron, si tuvo todas las características que le dijeron que tendría o inconvenientes que derivaran en una insatisfacción por parte del cliente.

Tabla 5. El servicio cumple con las características que ofrece, satisfaciendo las expectativas del cliente.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	porcentaje % respuestas
Totalmente satisfecho	29	33,33%
Satisfecho	33	37,93%
Algo satisfecho	25	28,74%
Insatisfecho	0	0,00%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 4. El servicio cumple con las características que ofrece, satisfaciendo las expectativas del cliente.



Fuente: Elaboración propia 2021.

- En el grafico anterior, se pudo observar que los resultados indican que la mayoría de la muestra es decir un 38% solo se encuentra satisfecho, un 29% de la muestra indica que los clientes se encuentran algo satisfechos, esto podría ser producto de que muchas veces suelen ocurrir inconvenientes con los proveedores, muchos de ellos ofrecen sus servicios en catálogos u otras fuentes, lo cual no hace muchas veces realidad de los servicios que ofrecen, cabe recalcar que la empresa realizaba verificaciones respecto a la veracidad de los servicios de sus proveedores, es un factor que sin duda debe ser considerado como oportunidad de mejora.

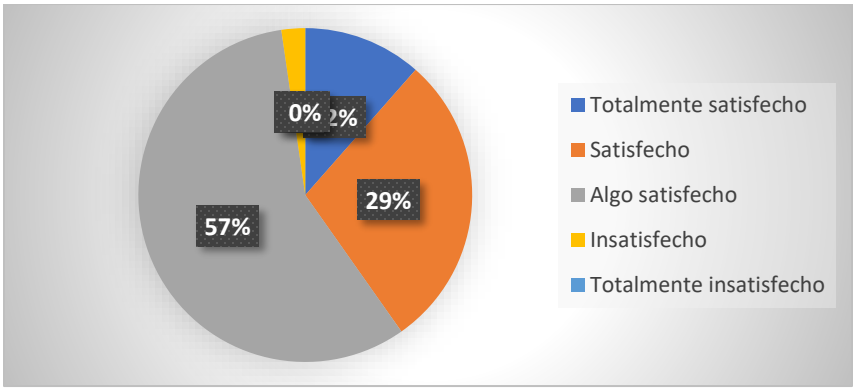
A través del siguiente enunciado se busca obtener la satisfacción del cliente sobre la rapidez del personal en la atención, ya sean cotizaciones, otras operaciones o consultas.

Tabla 6. Rapidez del personal para atender al cliente.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	Porcentaje de respuestas
Totalmente satisfecho	10	11,49%
Satisfecho	25	28,74%
Algo satisfecho	50	57,47%
Insatisfecho	2	2,30%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 5. Rapidez del personal para atender al cliente.



Fuente: Elaboración propia 2021.

- En el grafico anterior claramente se pudo determinar que el 57% de los clientes encuestados menciona estar algo satisfecho y un 2,30% tiene una insatisfacción, estos resultados evidencian que existe una falencia en el flujo de información de la empresa por lo que la rapidez de atención del personal se ve perjudicado, la cartera de clientes no está bien estructurada por lo que, por ejemplo cuando un cliente recurrente llama a la línea telefónica de la empresa para comprar un boleto aéreo u otro servicio, el personal tiende a buscar dicha información pero no la encuentra de manera oportuna, debido a que no existe una gestión en los procesos de registro de clientes como tal.

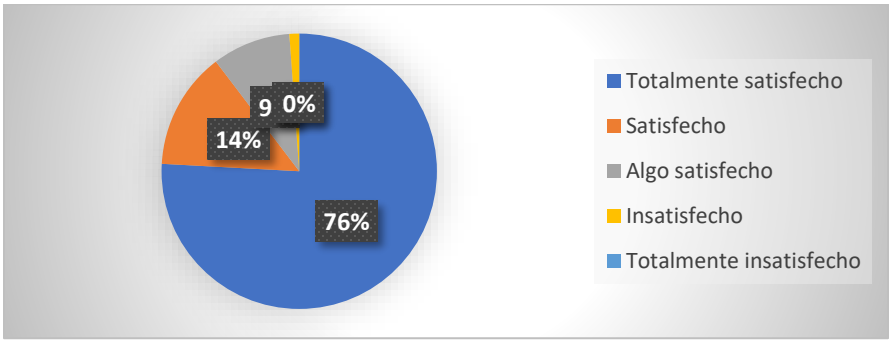
A través del siguiente enunciado se mide el nivel de satisfacción del cliente respecto a la amabilidad del personal, dicho factor es de suma importancia porque si el operario se encuentra desmotivado podría proporcionar una pésima atención, por lo tanto, el cliente lo sentiría grosero y nada amable.

Tabla 7. Amabilidad del personal para atender al cliente.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	Porcentaje de respuestas
Totalmente satisfecho	66	75,86%
Satisfecho	12	13,79%
Algo satisfecho	8	9,20%
Insatisfecho	1	1,15%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 6. Amabilidad del personal para atender al cliente.



Fuente: Elaboración propia 2021.

- Se puede observar en el grafico anterior que un 76% de los clientes se encuentran totalmente satisfechos con la amabilidad del personal, también hay un 1,3% de los clientes que se encuentra insatisfecho pero esto podría ser producto del giro comercial del negocio debido a que en todo negocio alguna vez suele ocurrir alguna discusión o inconveniente, es necesario determinar cuáles son las problemáticas más comunes que hacen que el cliente pueda estar molesto o si algún operario no realiza bien su trabajo.

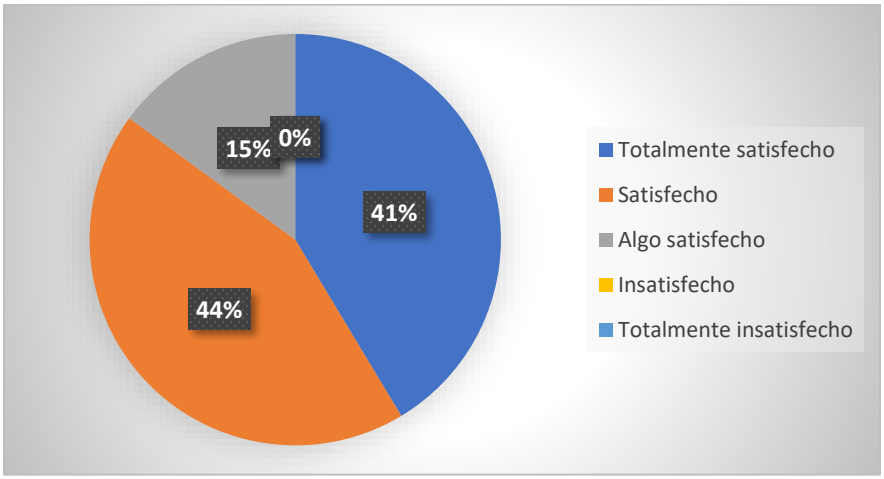
El siguiente enunciado busca reconocer la satisfacción del cliente respecto a la capacidad del personal en el desempeño de sus funciones, un operario que conoce toda la información respecto al servicio que ofrece brinda una mejor asesoría a los clientes.

Tabla 8. Capacitación del personal para asesorar al cliente.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	Porcentaje de respuestas
Totalmente satisfecho	36	41,38%
Satisfecho	38	43,68%
Algo satisfecho	13	14,94%
Insatisfecho	0	0,00%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 7. Capacitación del personal para asesorar al cliente.



Fuente: Elaboración propia 2021.

- En el grafico anterior se puede determinar que el 44% de los clientes se encuentra satisfecho y un 41% se encuentra totalmente satisfecho, dichos resultados son positivos, el cliente se siente satisfecho con la capacidad del operario para asesorar o responder preguntas e informar al cliente, esto podría ser producto de que la empresa como tal realiza capacitaciones constantes al personal para actualizar sus conocimientos, también que existe un sistema de reclutamiento de personal bastante selectivo.

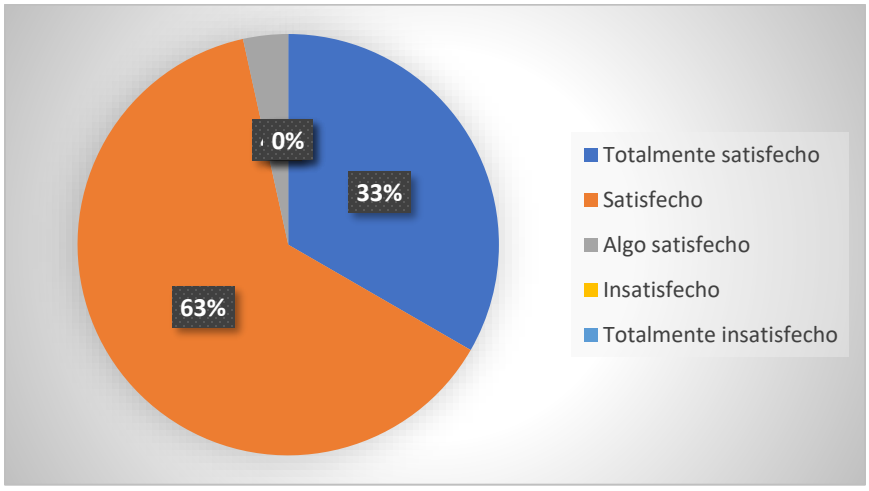
A través del siguiente enunciado se busca obtener la satisfacción del cliente, en el proceso de venta de un boleto aéreo, desde la consulta o cotización hasta la venta efectiva y el servicio postventa.

Tabla 9. Servicio recibido al comprar un boleto aéreo.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	Porcentaje de respuestas
Totalmente satisfecho	29	33,33%
Satisfecho	55	63,22%
Algo satisfecho	3	3,45%
Insatisfecho	0	0,00%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 8. Servicio recibido al comprar un boleto aéreo.



Fuente: Elaboración propia 2021.

- En el grafico anterior se observó que un 63% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, un 33% totalmente satisfechos, este análisis

involucra al proceso de venta como tal, desde las cotizaciones hasta el servicio postventa, el cliente se siente satisfecho con el servicio debido a que la atención involucra resolver problemas de itinerario en los boletos, anular boletos, reprogramaciones, etc. En conclusión, el cliente está satisfecho con el proceso de venta de boletos aéreos.

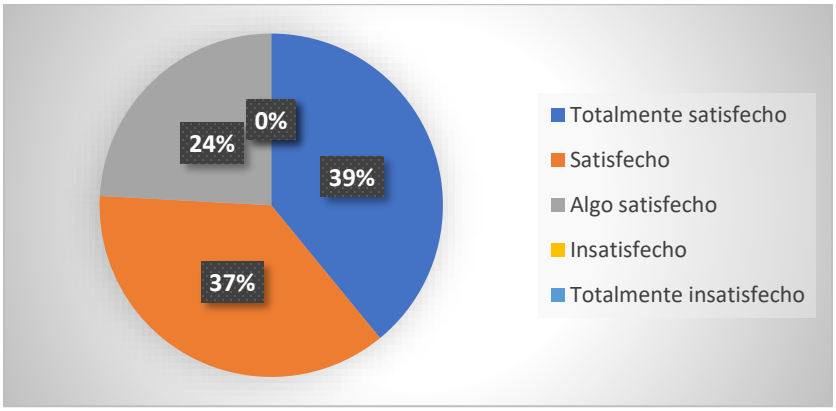
En el siguiente enunciado se presentan los resultados del nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio recibido tras comprar un paquete o programa de servicios turísticos.

Tabla 10. Servicio recibido al comprar un paquete o programa de servicios turísticos.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	Porcentaje de respuestas
Totalmente satisfecho	34	39,08%
Satisfecho	32	36,78%
Algo satisfecho	21	24,14%
Insatisfecho	0	0,00%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 9. Servicio recibido al comprar un paquete o programa de servicios turísticos.



Fuente: Elaboración propia 2021.

- En el grafico anterior se puede determinar que un 39% de los clientes están totalmente satisfechos y un 24% están solo algo satisfechos, esto podría

ser debido a que la empresa realiza esfuerzos para poder brindar la mejor experiencia en paquetes turísticos, buscando ser lo más eficiente posible y brindar un buen servicio, ese porcentaje de estar algo satisfecho refleja que no muchas veces se logra cumplir con las expectativas del cliente, por lo tanto es necesario implementar mejoras en el control con la calidad de los servicios que ofrecen los proveedores para así disminuir el riesgo de que el cliente quede insatisfecho.

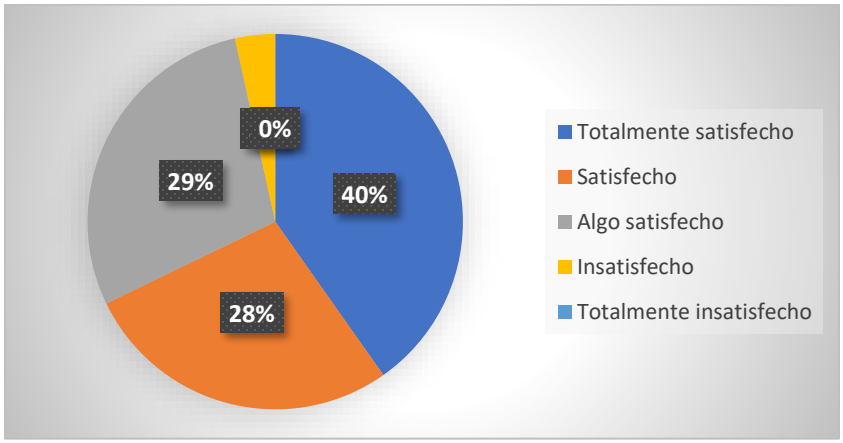
A través del siguiente enunciado se mide el nivel de satisfacción del cliente respecto a la capacidad del personal para solucionar problemas asociados de manera directa o indirecta con el servicio.

Tabla 11. Capacidad del personal para resolver problemas, que suelen ocurrir en la prestación del servicio.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	Porcentaje de respuestas
Totalmente satisfecho	35	40,23%
Satisfecho	24	27,59%
Algo satisfecho	25	28,74%
Insatisfecho	3	3,45%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 10. Capacidad del personal para resolver problemas, que suelen ocurrir en la prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia 2021.

- En el grafico anterior se determinó un 40% de clientes totalmente satisfechos, en contraste hay un 3,45% que reconocer estar insatisfechos, lo cual indica que, si bien la mayoría de las veces el personal resuelve los problemas de manera oportuna y veloz, hay ocasiones que, por problemas no asociados de manera directa con el servicio, el personal no puede solucionar el problema lo cual genera molestia o inconformidad con el servicio.

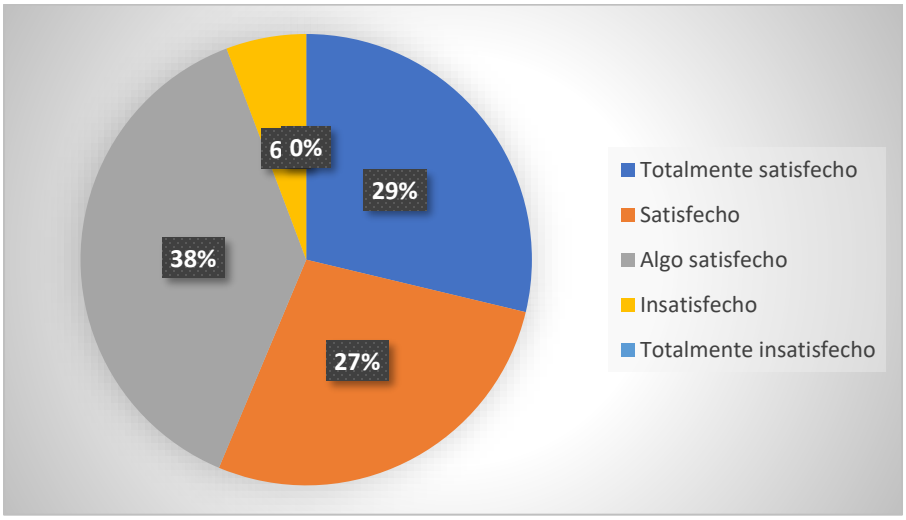
Se presentan los resultados del enunciado cuyo objetivo es obtener el nivel de satisfacción respecto al servicio postventa de la empresa, es decir si existe un seguimiento, retroalimentación entre otros aspectos.

Tabla 12. Servicio postventa que brinda la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	Porcentaje de respuestas
Totalmente satisfecho	25	28,74%
Satisfecho	24	27,59%
Algo satisfecho	33	37,93%
Insatisfecho	5	5,75%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 11. Servicio postventa que brinda la empresa Turismo Kolla S.R.L.



Fuente: Elaboración propia 2021.

- En el cuadro anterior se pudo determinar que un 29% de los clientes estaban totalmente satisfechos con el servicio postventa, sin embargo se obtuvo un 5,75% de clientes que se encuentran insatisfechos esto podría deberse a que como ya se mencionó más antes la empresa no cuenta con un apropiado sistema o política de retroalimentación con los clientes, si bien se realiza el seguimiento tras la venta del servicio no es suficiente para el cliente debido a que, por ejemplo; si un cliente compra un servicio, y en el transcurso hay inconvenientes para que pueda ejecutar el servicio, el cliente espera que la empresa sea oportuna en resolver el inconveniente, si la empresa no es oportuna se obtiene ese nivel de satisfacción, es una oportunidad para poder mejorar la calidad del servicio.

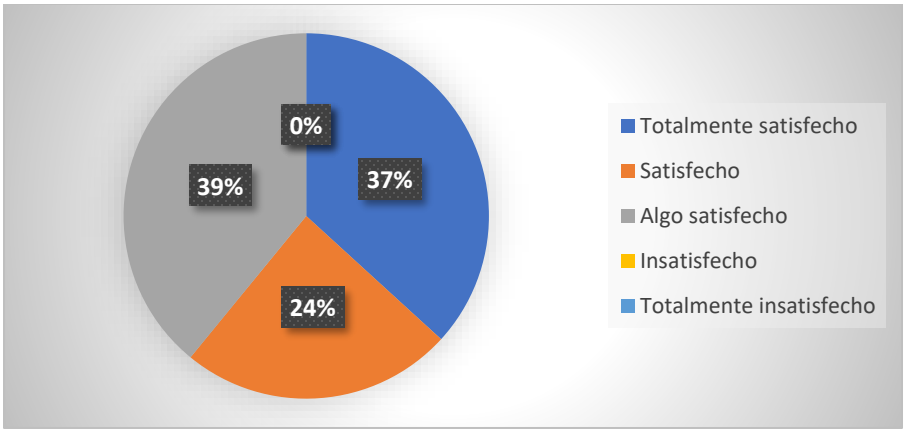
A través del siguiente enunciado se buscó determinar la satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios en general de toda la empresa.

Tabla 13. Servicio otorgado en general por la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Respuesta de elemento	Cantidad de Respuestas	Porcentaje de respuestas
Totalmente satisfecho	32	36,78%
Satisfecho	21	24,14%
Algo satisfecho	34	39,08%
Insatisfecho	0	0,00%
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Gráfico 12. Servicio otorgado en general por la empresa Turismo Kolla S.R.L.



Fuente: Elaboración propia 2021.

- En el grafico anterior se pudo observar que un 37% de los clientes se sienten totalmente satisfechos con los servicios en general que ofrece la empresa, un 39% de los clientes se encuentran algo satisfechos esto pudo haber sido producto de los aspectos antes mencionados como las falencias en la rapidez del servicio, la insatisfacción de los clientes por el servicio postventa entre otros, también cabe recalcar que se obtuvo una satisfacción general de los servicios bastante aceptable, lo cual se presenta como una oportunidad para poder mejorar la calidad de los servicio.

A continuación, se realizó una evaluación promedio en base a la puntuación de cada pregunta de la encuesta, con el objetivo de poder obtener una visión sobre el estatus de cada elemento evaluado en base a la puntuación por respuesta antes mencionada; totalmente satisfecho 5 puntos, satisfecho 4 puntos, algo satisfecho 3 puntos, insatisfecho 2 puntos y totalmente insatisfecho 1 punto.

Tabla 14. Resultados Generales en base a media de respuestas en la encuesta realizada a los clientes de la empresa

RESULTADOS GENERALES	
ELEMENTOS EVALUADOS	**Media de puntos**
Folletería relacionada con los servicios que ofrece Turismo Kolla S.R.L.	4,1
El servicio cumple con las características que ofrece, satisfaciendo las expectativas del cliente.	4,4
Rapidez del personal para atender al cliente.	3,5
Amabilidad del personal para atender al cliente.	4,6
Capacitación del personal para asesorar al cliente.	4,2
Servicio recibido al comprar un boleto aéreo.	4,2
Servicio recibido al comprar un paquete o programa de servicios turísticos.	4,1
Capacidad del personal para resolver problemas, que suelen ocurrir en la prestación del servicio.	4,0
Servicio postventa que brinda la empresa Turismo Kolla S.R.L.	3,7
Servicio otorgado en general por la empresa Turismo Kolla S.R.L.	3,9

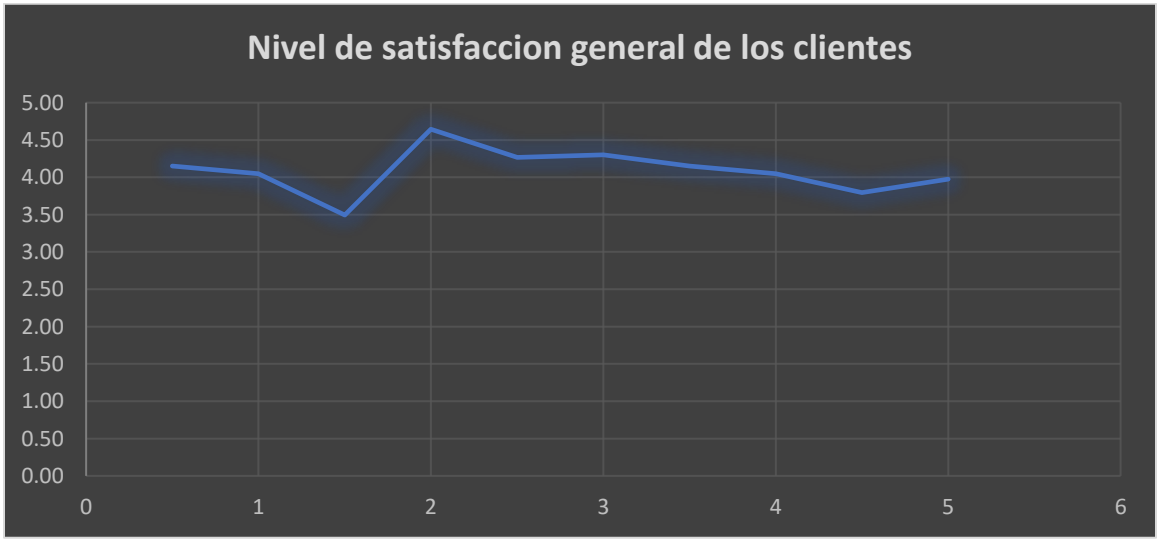
Fuente: Elaboración propia 2021.

La media que se estableció para realizar el análisis es de 3,5, si el promedio es menor se considera que el cliente está insatisfecho, si el promedio es mayor se

considera que el cliente está satisfecho pero que requiere un análisis en el elemento para determinar acciones de mejora en la calidad del servicio.

- En la anterior tabla se determinó el promedio de puntos por elemento evaluado, el cual ofrece una visión más generalizada sobre los elementos lo cual permite que se pueda evidenciar lo analizado por cada elemento.
- Se determinó mediante el análisis de la puntuación promedio a tres elementos que tienen muy baja puntuación de satisfacción estos son: La *"rapidez del personal en la prestación del servicio"*, el "*servicio postventa*" de la empresa y la satisfacción en relación con los "*servicios en general*" de la empresa. Dichos elementos requieren un análisis para poder determinar que causas ocasionan esa baja puntuación de satisfacción, para poder rediseñar la forma en la cual se realizan y así obtener mejoras en la calidad del servicio y por lo tanto la satisfacción.

Gráfico 13. Nivel de satisfacción promedio de los clientes de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2021.

En el cuadro anterior se refleja el nivel de satisfacción promedio de los clientes en general, como se puede observar, ningún elemento evaluado alcanza el nivel total de satisfacción, con el diseño de la gestión por procesos es posible poder orientar esfuerzos y recursos para optimizar la calidad del servicio y así mejorar la satisfacción del cliente.

7.3. Presentación de resultados de Entrevistas realizadas.

7.3.1. Matriz analítica de Entrevista a Gerente General de la empresa.

Se entrevistó al Gerente General de la empresa Turismo Kolla SR.L. el Sr. Julio Peralta Vargas; el cual lleva como gerente y dueño de la empresa por 45 años, desde su creación, tiene una amplia experiencia en el sector turístico, por lo que se presenta como sujeto de investigación idóneo para recabar información de cómo manejo la empresa frente a la crisis por la pandemia Covid-19, entre otra información que es de vital aporte para el proyecto de investigación.

ENTREVISTADO:	Sr. JULIO PERALTA
PREGUNTA	**CRITERIO**
1) ¿Qué metas u objetivos estratégicos tiene a largo plazo para la empresa?	R.-Las metas u objetivos estratégicos que tiene la empresa debido a las circunstancias actuales, nos planteamos una estrategia cooperativa de funcionamiento, con esto me quiero referir a que se busca la sustentabilidad en el mediano y largo plazo, todo esto debido a las crisis por la pandemia, el cese de actividades que son aspectos qué han golpeado muy duro al turismo el pasado año, fue difícil pero la estrategia principal es seguir siendo sustentable en el mediano y largo plazo.

2) ¿Cuál es el factor que considera diferenciador de la empresa, frente a otros en el mercado turístico?	R.-El primer factor que yo considero como diferenciador de nuestra empresa es la marca, podrías darte una vuelta por la ciudad de la paz y podrías darte cuenta que la mayoría de las empresas que compiten en el sector de servicios turísticos tienen su denominaciones sociales o su nombre de empresa en inglés, el factor diferenciador de Turismo Kolla es enteramente qué es nacional, también tiene que ver con la variedad de servicios que ofrecemos, pocas empresa o agencias de viaje por no decir casi ninguna, posee un manual de servicios como el que ofrece turismo Kolla. Lo que podría considerar como un factor diferenciador de la empresa Turismo Kolla podría ser, que la empresa, tiene más de 44 años en el mercado, contamos con clientes los cuales son potencialmente recurrentes. La diferenciación que tiene nuestra empresa es en los servicios debido a que los servicios que ofrecemos son tanto personalizados, como de calidad, Nos preocupamos por verificar que los proveedores de nuestros servicios cuenten con todos los estándares de calidad, somos una

	de las pocas empresas que se preocupa en probar el servicio para poder calificarlo y en base a la calificación poderlo ofrecer a nuestros clientes.
3) ¿Existe un presupuesto anual bien estructurado? ¿Qué política de inversiones maneja?	R.-Mira, la empresa Turismo Kolla Tiene un presupuesto anual bien estructurado eso se conversa con la gerente administrativa evaluamos lo que es los gastos e ingresos que tuvimos en la gestión pasada, que por cierto están de bajada se podría decir que el presupuesto que manejamos normalmente siempre involucra una pequeña inversión debido a que el personal operativo requiere capacitaciones constantes, podría decirte que solo el sistema de venta de boletos aéreos requiere una inversión adicional de 2000 dólares semestrales esto debido a que el sistema de ventas se actualiza constantemente y nos mandan cursos los cuales hay que pagar para que los operarios tomen el curso y puedan brindar un mejor servicio a los clientes, esa sería la más principal inversión que se realiza cada año, aparte de invertir en publicidad marketing.

4) ¿Cuál es el área estratégica que usted considera que depende el éxito de la empresa a largo plazo?	R.- El área estratégica que yo considero depende el éxito por así decirlo, es el área de venta de boletos aéreos esto debido aquí por la crisis por la pandemia, la única forma en la cual ha podido levantarse la empresa ha sido mediante la venta de boletos aéreos claro que la estrategia principal también es incursionar aún más en el turismo interno ya que, el turismo interno representaba el más grande margen de ingresos para la empresa, ya sea por la venta de programas, paquetes.
5) ¿Cuenta con programas de capacitación para su personal? ¿cómo los maneja y cuál es el eje central de su capacitación?	R.-Los programas con los que se cuenta para la capacitación del personal como ya mencioné, son las capacitaciones que nos envía el sistema de venta de boletaje, Un ejemplo claro es el sistema de venta de boletaje sabre, Se maneja mediante inversiones semestrales que alcanzan los 2000 dólares semestrales y el eje central de la capacitación es en mejorar las capacidades del operador para poder emitir el boleto de manera más rápida más fácil de entender y que se realice en menos tiempo.

6) ¿Qué valor le da a lo técnico y humano en el proceso de pre y postventa de los servicios que brinda la empresa?	R.-Como ya te habrás dado cuenta en la empresa lo que más valor tiene por así decirlo, es el valor humano y tú dirás por qué; el negocio como tal no sólo trata de la venta de boletos, trata de un valor más cualitativo el operador ya sea del área de turismo receptivo turismo interno elabora programas personalizados a partir de los programas o paquetes quería tenemos en el manual de servicios, tiene que asegurarse de satisfacer todos los requerimientos del cliente que quiere su paquete personalizado, tiene que cotizar tiene que contactarse con nuestros proveedores para poder coordinar los requerimientos del cliente, también tiene qué poder entablar una relación amigable con el cliente entre otras funciones, son aspectos qué así teniendo la computadora más avanzada o el sistema de software más avanzado en este negocio en particular el valor humano es imprescindible, por ello se cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal el cual lo realiza el gerente administrativo que permite seleccionar personal apto para el puesto.

7) ¿Siente que las actividades que realiza actualmente la empresa logran cumplir los objetivos estratégicos?	R.-Claro en años anteriores podría haberte asegurado si es que la empresa cumplía los objetivos estratégicos, pero actualmente cómo te dije que el objetivo estratégico era ser sustentable por lo menos en el mediano plazo, la empresa y sus actividades están enteramente orientadas a cumplir ese objetivo.
8) ¿Qué políticas o acciones estratégicas realiza la empresa para con sus clientes?	R.-Bueno los clientes de la empresa tienen cierta preferencia, hay clientes los cuales se podrían considerar como preferenciales, que son clientes recurrentes de la empresa amigos, familia, Las políticas que realizamos para con los clientes normales es de manera anual regalar calendarios, estuches con el logotipo de la empresa a modo de familiarizarnos con el cliente o buscar la finalización del mismo, también tengo entendido que en el área operativa realizan una retroalimentación en base a preguntas sobre la atención recibida, pero A lo que pudieran informarme debido a la afluencia de clientes, pocas veces les alcanza el tiempo para realizar dicha retroalimentación .

9) ¿Cuál es la situación actual de la empresa respecto a la crisis por la pandemia Covid-19? ¿Qué acciones realizó?	R.- La situación frente a la pandemia fue muy difícil para las empresas del sector turístico, en particular la empresa como tal contaba con 3 sucursales, una en el Hipermaxi de los pinos, otra en la avenida Camacho y la última en la avenida Buenos Aires, por el cese de actividades y la crisis se tuvo que cerrar la sucursal de los pinos, también tuve que reducir al personal en un 50% estamos trabajando con medio personal, la afluencia de clientes es la mitad de lo que solía ser y ahora lo único que nos mantiene en pie por el momento es la venta de boletos aéreos.
10) ¿Estaría dispuesto a reestructurar el diseño actual de las actividades que realiza la empresa en búsqueda de mejoras en gestión de calidad?	R.- Sí, estaríamos dispuestos a reestructurar el diseño de las actividades que realiza la empresa, si se identifican falencias hay que arreglarlas, claro que es importante tomar en cuenta la situación económico-financiera de la empresa en estos momentos no nos encontramos con dinero disponible como para invertir en una mejora con un sistema que implique dinero, pero si el trabajo contribuye a estructurar mejor la empresa estaremos dispuestos a aplicarlo y adecuarnos.

7.3.2. Análisis de resultados de entrevista a Gerente General de la empresa

Con la entrevista realizada al Gerente General de la empresa se pudo determinar qué; la estrategia sobre la que está realizando sus actividades es una “estrategia cooperativa en base al funcionamiento sostenible de la empresa en el mediano y largo plazo”; esto implica que la meta estratégica que plantea el gerente es de sustentabilidad (mantenerse en funcionamiento) y esto se debe a el impacto que tuvo la crisis por la pandemia Covid-19 en el mercado de servicios turísticos , también se pudieron identificar que el factor que el gerente considera que es el que diferencia a la empresa de la competencia es la marca Turismo Kolla como tal, los servicios que ofrece son enteramente personalizados, la calidad de los mismos, se pudo determinar que “ la empresa comprueba la veracidad de la calidad de servicios que ofrecen sus proveedores” lo cual es un valor agregado, que garantiza que el servicio cumpla con lo que promete.

- ✓ La empresa cuenta con un sistema presupuestario bien elaborado con inversiones en capacitación semestrales de su personal que se aproximaban a los 2000 dólares, frente a la situación actual la empresa esta gestión no cuenta con el presupuesto para inversiones, por lo que sería imprescindible que el diseño de la gestión por procesos no involucre una significativa inversión de dinero.
- ✓ El factor clave para el éxito de la empresa y sus metas estratégicas a corto plazo es la “venta de boletos aéreos” (esto debido a la crisis en el sector turístico por la pandemia) y al largo plazo el factor clave de éxito que considera el gerente general es el “Turismo Interno”.
- ✓ El gerente general manejaba un programa semestral de capacitación constante a su personal en el sistema de venta de boletos SABRE el cual tiene la tendencia a actualizarse para ofrecer más facilidad y rapidez en la prestación del servicio. Considera al factor humano de suma relevancia en la ejecución de las actividades operativas de la empresa, “el factor humano es el valor agregado al giro comercial de la empresa”.

- ✓ Las actividades de la empresa están orientadas a la estrategia actual de la empresa que es la “sustentabilidad” en el mediano plazo, la estrategia este sujeto a las necesidades de la empresa. La empresa realiza algunas políticas para con sus clientes las cuales son de regalar calendarios, estuches y chalinas con el logotipo de la empresa de manera anual a todos sus clientes registrados o recurrentes, la empresa está dispuesta a poder mejorar su sistema de seguimiento a los clientes para así mejorar la calidad del servicio.
- ✓ La situación actual de la empresa frente a la pandemia por Covid -19, al principio fue de pérdidas totales, se tuvo que cerrar una de sus tres sucursales, el personal lo tuvo que reducir al 50% y el único giro comercial mediante el que está trabajando la empresa es la venta de boletos aéreos.

La empresa Turismo Kolla se encuentra en una etapa de renovación en gestión empresarial y eso es algo muy positivo debido a que pese a la crisis el Gerente supo tomar las riendas y adaptar las estrategias en base a ser sustentable en el mediano plazo, tomando en cuenta que aún sigue buscando las mejoras en gestión empresarial, por lo que el diseño de un modelo de gestión por procesos el cual se adecue a la situación económico-financiera será de gran utilidad para el logro de las metas estratégicas de la empresa en el largo plazo.

7.3.3. Matriz analítica de Entrevista a Gerente administrativo de la empresa.

La entrevista realizada al Gerente Administrativo de la empresa la Señora Norma Cáceres Guzmán tuvo el objetivo de obtener información sobre gestión de la empresa, los recursos humanos, políticas, estructura organizacional entre otra información que es de suma importancia para el desarrollo del proyecto.

El gerente administrativo se consolida como el segundo al mando dentro de la empresa Turismo Kolla S.R.L. por lo que su criterio y experiencia es de mucho aporte, por lo tanto, es un sujeto de investigación idóneo para el desarrollo del presente trabajo.

ENTREVISTADO:	Sra. Norma Cáceres
PREGUNTA	**CRITERIO**
1) ¿Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa?	R.- Junto a Don Julio nos encargamos de administrar técnicamente, analizamos el presupuesto anual, interpretamos los Estados financieros, que realiza la contadora, gestiono lo que es el personal nuevo, me encargo del pago de las AFPs , me encargo del registro de la venta de boletos los cuales deben ser presentados a la IATA, técnicamente estoy a cargo del personal todo lo que implica salarios remuneraciones, autorizó los gastos en caja chica, en sí, coordino la mayoría de actividades de la empresa.
2) ¿Cómo lleva la gestión de los ingresos y egresos que tiene la empresa? ¿qué mecanismos utiliza?	R.-Bueno, la gestión de los ingresos y egresos la realizó de la siguiente manera, claro que la contadora se encarga de realizar los balances y estados financieros, yo me encargo de interpretarlos y de tomar las mejores decisiones junto a la autorización de don julio; los ingresos por lo general se registran en registros de venta, los cuales tienen número, código y especifican la venta ya sea un paquete, un programa, un seguro, cruceros, venta de entradas, los boletos tienen

	sus facturas por ventas, en base al conjunto de facturas que tenemos al día sacamos el registro de ingresos por boletos. Los egresos se los registra en comprobantes, tenemos caja chica ahí se libera dinero que autoriza mi persona, también los gastos grandes los realizamos mediante cheque, por ejemplo, si hay que pagar un servicio externo se lo paga en cheque y se realiza el comprobante de egreso ya que contamos con tres cuentas de banco para emitir los cheques.
3) ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿podría mencionar aspectos positivos y negativos?	R.-La estructura organizacional de la empresa, es bastante horizontal cada quien tiene su función estamos por departamentos o áreas por lo general a veces le delegó trabajo a la contadora, las funciones que realizan el área operativa se divide en dos los que hacen lo que es turismo interno y venta de boletos, y los que realizan el turismo receptivo, contamos con una caja chica donde los clientes pueden realizar el pago de los servicios, aspectos positivos te podría decir tal vez qué existe un buen clima organizacional aquí todos nos llevamos como compañeros de trabajo amigables,

	muchos nos conocemos de años por lo tanto, casi pocas veces hay algún problema o inconveniente entre nosotros, las reglas del juego están claras, las funciones que realiza cada uno las desempeña en su área de trabajo y cualquier consulta siempre vienen a preguntarme, ahora aspectos negativos es que algunas veces no nos cuadran los registros de venta, o en su defecto los comprobantes de egreso, también me han comentado reclamaciones de los clientes por perder su registro de clientes en cartera, y también suelen surgir reclamos por inconvenientes con nuestros proveedores.
4) ¿Cuáles son los principales factores que usted considera inhiben el éxito de la empresa?	R.-En estos momentos el factor qué más restringe el éxito de la empresa es la crisis por la pandemia, esta crisis ha afectado demasiado al sector turístico por lo que nos ha perjudicado como empresa si bien no te lo dijo el gerente hace esfuerzos por mantener la empresa en el mediano plazo, ya perdimos una sucursal en los pinos, en si la empresa estaba bien antes de la pandemia, el éxito en el futuro va a depender de los factores externos como las crisis sociales, la pandemia, futuras

	enfermedades, cierre de fronteras y otras amenazas, que no se pueden controlar que afectan el crecimiento o el éxito de la empresa a largo plazo.
5) ¿Con cuánto personal cuenta para realizar las actividades de la empresa? ¿cuál es el nivel de educación promedio?	R.- Cuento con 9 personas en total; un cajero el cual realiza el cobro por los servicios, un asistente administrativo al cual le delegó pagos en cheques facturas pago de AFPs, encargos entre otros, un encargado de operaciones el cual está a cargo de controlar y verificar que los paquetes y programas estén bien realizados y se encarga de controlar al personal técnicamente, una contadora la cual se encarga de realizar los Estados financieros, 3 personas en el área operativa de turismo interno y venta de boletos y por último dos personas en el área operativa en turismo receptivo. El nivel de educación promedio qué tienen mínimamente los operadores es una licenciatura o haber egresado de alguna facultad universitaria en la carrera de administración turística, en realidad un egresado universitario puede ser el nivel de educación promedio.

6) ¿El recurso humano cumple las funciones correctamente? ¿Qué áreas de la empresa considera tienen potencial para mejorar?	R.- Si, el personal cumple con sus respectivas funciones, claro que no desarrollamos un manual de funciones todavía pero cada uno sabe muy bien qué funciones le corresponde, y algunas veces nos ayudamos entre sí para poder cumplir con el trabajo del día. El área de la empresa sobre la que más he tenido reclamos o inconvenientes ha sido el área operativa debido a que la misma se encarga del registro de clientes, de las ventas, el encargado de operaciones suele tener problemas con el personal, Esta área es la que yo considero podría mejorar en el ámbito del proceso de ventas que a veces existe confusión en registros y la relación con los clientes
7) ¿Cómo se incentiva al personal para ofrecer y mejorar el servicio que brindan a los clientes?	R.-Tenemos un par de formas de incentivo que aplicamos, festejamos los cumpleaños de todo el personal sea el día que sea, se compra un pastel se le canta se le dan buenos deseos, existe una prima por ventas mensuales; es decir si el operador supera un margen de ventas mensuales proyectadas, se da descuentos en viajes o paquetes turísticos a los empleados.

8) ¿Ha realizado alguna acción o política para medir el grado de satisfacción de los clientes?	R.-La satisfacción del cliente es importante, se ha pensado en implementar una forma en la cual medir dicha satisfacción, hasta el momento hemos incorporado ese tiempo una base de preguntas que el operador hace responder al cliente, para saber qué tan conforme estuvo con la atención, pero tengo entendido que por cuestiones de tiempo ya no la aplicaban hace tiempo.
9) ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?	R.-Los procesos que considero que no están funcionando del todo bien, como ya te mencioné son el proceso de ventas y el proceso de registro de clientes, hay que buscar la forma en la que dichos procesos sean más eficientes tengan un mejor desempeño ya que son en los que más ha habido problemas y reclamos.
10) ¿Qué importancia le da al pensamiento sistémico en la gerencia de empresas? ¿Qué opina sobre ello?	R.-Es importante debido a que sí manejamos un enfoque de sistema englobamos todo lo que tiene que ver con la empresa, es decir; permite trabajar en conjunto hacia lo que se quiere lograr, es importante pensar como sistema debido a que la falla en uno de nuestros elementos podría ocasionar una falla en toda la empresa.

7.3.4. Análisis de resultados de entrevista a Gerente administrativo de la empresa.

Con la entrevista realizada al Gerente Administrativo se obtuvo información respecto a las funciones que desempeña dentro de la empresa, como ser interpretación de Estados financieros, selección y reclutamiento del personal, en si cumple muchas funciones a la vez como revisar los registros de venta, autorizar cualquier tipo de gasto que tenga la empresa, entre otras funciones más pequeñas. Al realizar el análisis se puede determinar que no hay un manual de funciones en la empresa, el gerente administrativo asume múltiples ocupaciones que es lo que origina la confusión en responsabilidades con los operarios y el administrador.

- ✓ El gerente administrativo maneja los ingresos en registros de venta los cuales tienen código y número, que tienen descripción de la venta que se está realizando ya sea un programa o paquete, seguro u otros, también maneja los ingresos por venta de boletos aéreos en facturas las cuales tiene acumuladas por día y las presenta a la IATA. Los egresos los maneja mediante comprobantes de egreso en el que registra todos los gastos realizados mediante sus cuentas bancarias; manejan BCP, BNB Y Banco Bisa, los gastos pequeños los autoriza y los desembolsa en caja chica de la empresa, en cambio los gastos grandes como para el pago de servicios los realiza mediante cheques.
- ✓ Cabe mencionar que la empresa cuenta con una estructura organizacional tipo horizontal con cadenas de mando bien establecidas, primero está el Gerente general, en segundo nivel está el gerente administrativo, en el tercer nivel está el encargado de operaciones, la contadora y el asistente administrativo y en cuarto nivel está el área operativa y la caja chica. No disponen de manual de funciones.
- ✓ La empresa cuenta con un buen clima organizacional la administración busca la motivación al personal mediante políticas las cuales se volvieron tradición con el paso del tiempo como, por ejemplo; se festejan los cumpleaños de todo el personal, la administración compra el pastel reúne al

personal y festejan, también existen descuentos en los servicios para empleados. El nivel de educación promedio es grado universitario en administración turística o turismo.

- ✓ Propondría mejoras en el área operativa donde los procesos y actividades no están bien definidos, la empresa no ha realizado políticas efectivas para medir la satisfacción del cliente, existe una retroalimentación que no está bien aplicada; es decir recogen información sobre la atención recibida por parte del cliente, pero no la utilizan para generar un cambio.
- ✓ El proceso de ventas de los servicios y el proceso de registro de clientes son los que más han generado reclamos por parte de los clientes Esto determina el punto énfasis en el proyecto ya que son las áreas en las cuales se realizaron las mejoras.

El gerente administrativo de la empresa con su experiencia en el negocio tuvo una perspectiva global de la empresa lo cual permitió poder concluir dichas afirmaciones, es claro que no existe manual de funciones, por lo que el personal asume muchas responsabilidades a la vez lo cual es perjudicial para el normal funcionamiento de las actividades de la empresa.

7.3.5. Matriz analítica de Entrevista a Encargado de área operativa de la empresa.

A continuación, se presenta el resultado de la entrevista realizada al Encargado de Operaciones de la empresa el Señor Josías Avendaño Flores, el cual, con su experiencia en el cargo, pudo brindar su criterio respecto las preguntas planteadas, proporcionando un aporte valioso para el desarrollo del trabajo.

ENTREVISTADO:	Sr. Josías Avendaño
PREGUNTA	**CRITERIO**
1) ¿Podría describir la línea general de operaciones? ¿Qué actividades involucra el área operativa?	R.- El área operativa involucra; El área de venta de boletos, esta área tiene como proveedores a las

	aerolíneas, las cuales nos mandan los itinerarios de viaje, precios los cuales nosotros los tenemos gracias al sistema de venta de boletos al que estamos afiliados, qué es el sistema de boletos SABRE lo que nosotros hacemos es cobrar comisión por cada boleto vendido estos cobros de comisión son los cobros FEE, en sí se cobran comisiones también por las cancelaciones, reprogramaciones de los clientes, se emiten facturas de la venta del boleto una para el cliente y una para la empresa. El área operativa de turismo interno, esta área encargada de vender los paquetes internacionales que tenemos que nos llegan en catálogos afiliados a empresas de turismo extranjeras, y también venden los programas de servicios turísticos que nosotros diseñamos en nuestro manual de servicios, hay que tomar en cuenta que los ingresos que percibe la empresa están basados en comisiones o cobros adicionales por así decirlo, estas comisiones o cobros adicionales se las hace a los proveedores, un ejemplo sería que por nos pasan un manual de precios de un hotel en el que nos plantean el costo por habitación el

	porcentaje de ingreso que nos daría nosotros por persona, y el incremento en el porcentaje de comisión por varias personas, es como si las empresas que brindamos este servicio nos ayudamos entre sí. Nuestros proveedores en esta área operativa son hoteles, centros de hospedaje, restaurantes, snacks, servicios de transporte, guías turísticos entre otras empresas de servicios turísticos. El área operativa de turismo receptivo, Esta área se dedica a la venta de paquetes o programas personalizados, es decir utiliza muchas veces la base en los programas que ya tenemos definidos en el manual de servicios, solo que los adecúa a los requerimientos, necesidades, presupuesto del cliente. los proveedores para esta área de este proceso de venta son las empresas de servicios turísticos con los cuales la empresa Turismo Kolla SRL, tiene relación comercial, El proceso que lleva a cabo esta área comienza desde ; la solicitud del paquete por parte del cliente en donde el específica todo lo que debe tener el paquete y cuánto es su presupuesto, acto seguido el operario elabora el paquete personalizado utilizando información de

	costo de todos los proveedores, y organizando el programa; una vez concluido lo manda al cliente a su cuenta de correo para que el cliente apruebe o modifique algo en el programa desarrollado, posteriormente el cliente cancela en caja y ahí termina el proceso de venta. También se realiza la venta de productos por separado que son: seguros de viaje, cruceros, paquetes externos, entradas o boletos si es que hubiese algún evento entre más productos secundarios.
2) ¿Podría mencionar cuáles son sus principales proveedores?	R.-Los principales proveedores que tiene una agencia de viajes Tour operador mayorista son las empresas de servicios turísticos en general (hoteles, restaurantes, guías de viaje, transporte, etc.), las aerolíneas y también se podría considerar como proveedor a empresas internacionales de viajes con las cuales la empresa Turismo Kolla S.R.L. tiene relación comercial; es decir dichas empresas internacionales mandan clientes con requerimientos sobre programas y así es como gira el negocio, esos son los proveedores que si alguno de estos pierde la relación comercial con nuestra

	empresa podría significarían pérdidas directas para la empresa debido a que es el insumo principal debido a que los ingresos que percibe la empresa se basan en comisiones o cobros por porcentajes a los proveedores.
3) ¿Qué diferenciación ofrecen sus servicios con relación a la competencia? ¿qué servicios ofrecen?	R.- La diferenciación que ofrecen los servicios se basa en; la personalización del servicio, la calidad del servicio, brindamos un servicio completo; desde el aeropuerto hasta su destino y del destino al aeropuerto. Los servicios que se ofrecen parten desde; boletos aéreos, programas y paquetes de nuestro manual de servicios, programas turísticos personalizados, venta de seguros de viaje, cruceros entre otros servicios secundarios.
4) ¿Cómo es el clima interno de la empresa y porque considera que es así?	R.-El clima organizacional es bastante bueno, positivo, existe compromiso por parte de los operadores, el personal administrativo y gerencial en realizar un buen trabajo, en la empresa la mayoría del personal nos conocemos muchos años, por lo tanto existe cooperación y trabajo en equipo, la administración se encarga del festejo de cumpleaños a todo el personal, es un bonito detalle que con los años se volvió tradición, el personal es libre de poder servirse

	mate, o café si lo requiere hay un área de descanso para el personal donde se toma café con sándwich todas las tardes y los jueves hay algo especial, podría ser pizza, jawas u otra empanada especial para todo el personal, en base a esos aspectos se podría afirmar que existe un buen clima organizacional.
5) ¿Cuál es el criterio para fijar los precios de los servicios que ofrece la empresa? ¿Cuál es la base de los ingresos?	R.-El criterio para fijar los precios de los servicios, lo fijamos en base al margen porcentual que nos dan los proveedores ya sea boleto, programa u otro. La base de los ingresos son las comisiones, cobros FEE (comisiones por venta de boletos), comisiones o sobreprecios por venta de servicios turísticos. Otra fuente de ingresos junto a los cobros FEE, son los cobros por reprogramación o cancelación de vuelo que se le cobra a los clientes.
6) ¿Cuál es el nivel de desarrollo en recursos e insumos de la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?	R.-El nivel de recursos por así decirlo antes no era el más adecuado debido a que eran computadoras equipos anticuados, se podría decir qué el nivel de recursos e insumos ha mejorado en los últimos dos años; por lo tanto, la empresa puede desarrollar sus actividades de manera normal solo que

	la situación actual, redujo mucho las ventas por lo que el área de venta de boletos es la única área que aun opera.
7) ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿podría mencionar aspectos positivos y negativos?	R.-La estructura organizacional de la empresa se encuentra diseñada de forma horizontal cada área tiene su departamento, se tiene operarios tanto para el área de turismo interno como para el turismo receptivo y operarios para la venta de boletos a eres aéreos la empresa cuenta con un asistente administrativo, un gerente general y un gerente administrativo , aspectos positivos seria existe comunicación regular, buen clima organizacional como ya mencione, motivación a los operarios, aspectos negativos pues existen falencias pero son más de diseño de las actividades, hace falta una reingeniería de las actividades de la empresa.
8) ¿Qué acciones realiza el personal para medir el grado de satisfacción del cliente tras adquirir el servicio?	R.-El personal realiza una valoración en base a preguntas las cuales el cliente responde y da percepción del servicio o la atención, claro está que muchas veces no se pudieron realizar por temas de tiempo, pero aun así hace falta que esa información se pueda utilizar para retroalimentar el servicio.

9) ¿Cree usted que la empresa cuenta con algunas deficiencias? ¿Qué áreas de la empresa sugiere proponer mejoras?	R.- Las mayores reclamaciones que saben llegar suelen ser en el área de venta de boletos aéreos, por falta de tiempo ya que todos andamos con mucho trabajo, mucho papeleo y más conflicto sabe ocurrir en el proceso de registro de clientes, la información de los clientes suele andar en más de una mano, también en el área operativa con el seguimiento a los clientes, suelen tener inconvenientes con sus programas. Yo considero que donde se podría mejorar bastante son los procesos de registro de clientes y venta.
10) ¿Usted considera que el personal estaría dispuesto a realizar otras actividades en beneficio de la empresa?	R.-Siempre y cuando dichas actividades involucren una mejora significativa, el personal completo se adecuará en valor de la mejora colectiva, para así crecer como empresa. En estos momentos estamos trabajando con la mitad de personal y estamos con mucho trabajo.

7.3.6 Análisis de resultados de Entrevista a Encargado de área operativa de la empresa.

Con la entrevista realizada se pudo determinar la línea de operaciones sobre las cuales trabaja la empresa Turismo Kolla; las cuales basan su estructura operacional en ventas de boletos aéreos, ventas de paquete o programas de turismo interno y receptivo, venta de seguros de viaje, venta de boletos a crucero, venta de entradas a eventos solo si los hubiese entre otros secundarios.

- ✓ Los proveedores principales para la empresa son: las empresas de servicios turísticos (Restaurantes, Hoteles u hospedaje, Guías turísticos, Transporte entre otros) que tienen relación comercial, eso son los proveedores para la elaboración de paquetes y programas de servicios turísticos que ofrece la empresa. Otro proveedor de suma importancia son las aerolíneas inscritas en el sistema de venta de boletos aéreos SABRE.
- ✓ Un factor diferenciador de los servicios que ofrece la empresa respecto a los de la competencia es la variedad de buena relación comercial que lleva con sus proveedores, es tanto así el impacto que los mismos proveedores invitan a la empresa Turismo Kolla a que pasen por las instalaciones a verificar la calidad de los servicios de manera gratuita, por lo tanto es un valor agregado; no todas las agencias de viaje tour operador mayoristas poseen las características de la empresa, enfocándose en la calidad del servicio, la verificación de la calidad de sus proveedores es un valor agregado altísimo que brinda confianza al cliente.
- ✓ Los precios de los servicios están fijados en base comisiones y cobros FEE los cuales son porcentajes los cuales los mismos proveedores establecen como sobreprecio, por ello es de vital importancia la relación comercial buena con sus respectivos proveedores porque de ellos depende el giro del negocio.
- ✓ La percepción del clima organizacional por parte del área operativa es que falta comunicación es algunas áreas debido a que suele existir confusión en las responsabilidades, la información del cliente no está bien ordenada, el proceso de registro de clientes y ventas necesitan redefinirse, la información pasa por muchas manos lo que hace generar retrasos en la atención y por lo tanto insatisfacción en el cliente, lo cual deriva en una baja de la calidad del servicio que ofrece la empresa.

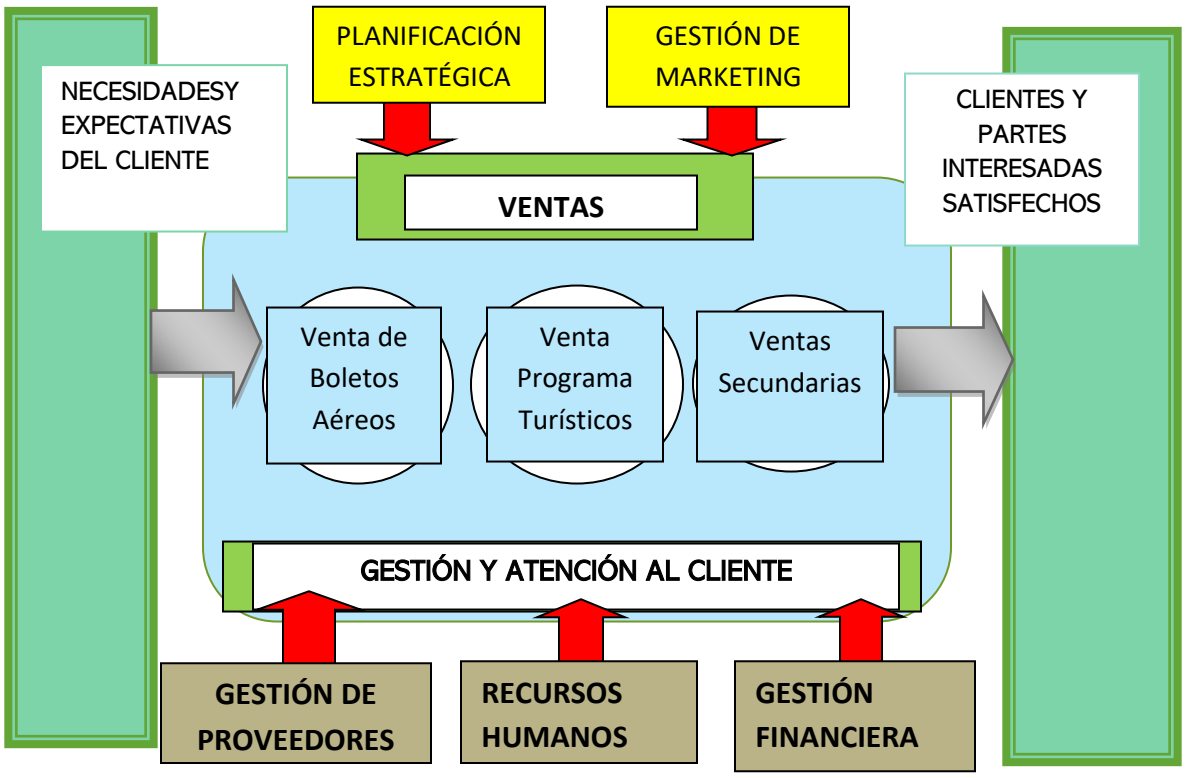
La situación es similar a la identificada en las encuestas; el proceso de ventas y el proceso de registro de clientes necesitan redefinirse, el servicio postventa es importante porque de ahí depende que el cliente vuelva a comprar el servicio.

Un aspecto positivo que resaltar es que no existe área que se resista al cambio, todo el personal está de acuerdo en cambiar la forma en la cual realizan las actividades y modificarla para crecer como empresa, mejorar la calidad del servicio, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente

7.4. Presentación del Mapa de procesos inicial de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Para el desarrollo del mapa de procesos de la empresa Turismo Kolla S.R.L., se analizaron los procesos más importantes dentro de la empresa; los procesos estratégicos, los procesos clave y los de apoyo. Tomando en cuenta un bosquejo planteado por el Gerente General.

Ilustración 17. Mapa de Procesos inicial Turismo Kolla



Fuente: Elaboración propia 2021.

7.4.1. Procesos Estratégicos iniciales de la empresa Turismo Kolla

Se realizó un estimado inicial respecto a las actividades estratégicas que tiene la empresa, se determinaron como procesos estratégicos: “La Planeación estratégica” debido a que respecto a la información obtenida se pudo determinar

que tanto el área administrativa como la Gerencia participan en la planeación estratégica en base a presupuestos, interpretación de Estados financieros entre otros, la crisis por la pandemia Covid-19 orientó la planificación estratégica de la empresa hacia una estrategia de sustentabilidad lo cual contribuyo a que la empresa mantenga operaciones y el otro proceso estratégico es la “Gestión de Marketing”, cabe recalcar que la empresa contaba con una pésima campaña publicitaria, recientemente realizaron las mejoras en la página web de la empresa, la cual no tuvo el impacto que se esperaba, por lo que se considera estratégica porque de la misma depende el éxito de la empresa en el largo plazo.

7.4.2. Procesos Clave iniciales de la empresa Turismo Kolla

Para determinar los procesos clave de la empresa, se tuvo que recurrir a la observación, revisión documental y al análisis de las entrevistas al personal de la empresa, los procesos clave de la empresa determinados son: “Las Ventas” este proceso involucra el subproceso de Venta de boletos aéreos, Venta de programas turísticos y Ventas de servicios en general. También es un proceso clave la “Gestión y atención al cliente” esto debido a que este proceso es la base para poder mejorar la satisfacción del cliente respecto al servicio y por ende mejorar la calidad de este.

7.4.3. Procesos de Apoyo iniciales de la empresa Turismo Kolla

Se realizó un estimado inicial para poder determinar los procesos de apoyo de la empresa los cuales están inmersos en el desarrollo de todas las actividades de la empresa, los cuales son: En primer lugar “La gestión de proveedores”, este proceso de apoyo es sumamente importante debido a que el giro comercial de la empresa Turismo Kolla S.R.L. depende enteramente de la buena relación comercial con sus proveedores. Otro proceso de apoyo importante es “Los Recursos Humanos”, de estos depende el buen funcionamiento de todas las áreas en general, es importante debido a que este proceso involucra los aspectos de motivación al personal, clima organizacional aspectos que propician la mejora de la atención al cliente y la calidad del servicio. Por último, otro proceso de apoyo es la “Gestión económico-financiera” la cual permite la planificación estratégica,

permite la elaboración de presupuestos entre otros lo cual deriva en permitir mejor claridad respecto a los objetivos estratégicos de la empresa.

7.5. Conclusiones del Marco práctico

Después de haber aplicado los instrumentos planteados y de haber realizado los respectivos análisis e interpretaciones de los resultados presentados en el presente proyecto de investigación, se lograron determinar las siguientes conclusiones:

- La empresa Turismo Kolla SR.L. realiza sus actividades en base a una "Estrategia Cooperativa en base al Funcionamiento sustentable de la empresa y mejora en la Calidad de Servicios".
- La empresa cuenta con un apropiado clima organizacional, pero la estructura organizacional hace que se generen problemas en comunicación interna.
- La empresa entra en la categoría de Agencia de viajes Tour operador mayorista, por lo que su giro comercial depende totalmente de la buena relación comercial con los respectivos proveedores, para el desarrollo de sus servicios.
- No cuenta con una adecuada retroalimentación con el cliente, por lo que la empresa desconocía si sus clientes quedaban o no satisfechos con el servicio.
- Los factores críticos de éxito que garantizan el éxito de la empresa en el mediano y largo plazo son: La relación con los proveedores, la gestión del marketing, la calidad del servicio, la constante innovación en gestión empresarial y la gestión de los clientes.
- Las encuestas realizadas evidenciaron tres aspectos en los que la empresa tiene un puntaje relativamente bajo de satisfacción: La rapidez del personal para atender al cliente, el servicio postventa que ofrece la empresa y los servicios en general que brinda la empresa.
- Mediante las entrevistas se determinó que para el Gerente general y personal administrativo el factor clave para el éxito operativo de la empresa

es la Venta de boletos aéreos en el mediano plazo, y el enfoque en el Turismo interno en el largo plazo.

- Los procesos que todo el personal de la empresa considera que requieren redefinirse y tienen potencial de mejora son: El proceso de Ventas de servicios y el “proceso de registro y atención de clientes”. Esto debido a que son los procesos que han sido objeto de reclamos e insatisfacción por parte de los clientes de la empresa.
- En base a la información obtenida de los resultados se logró identificar de manera inicial los procesos que componen las actividades de la empresa: Los procesos estratégicos conformados por La planeación estratégica y la Gestión de Marketing, los procesos Clave compuestos por Las Ventas y la Gestión de Atención al cliente, por último, los procesos de apoyo constituidos por La Gestión de Proveedores, los Recursos Humanos y la Gestión económico-financiera”.

Los elementos establecidos los cuales fueron producto del análisis e interpretación de los instrumentos empleados se consolidan como la base para el Diseño del modelo de Gestión por Procesos el cual permita optimizar la Calidad de los servicios de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

8. Propuesta

8.1. Introducción

En la presente propuesta, se desarrolla el diseño del modelo de Gestión por Procesos para optimizar la calidad del servicio en la empresa Turismo Kolla S.R.L. en la ciudad de La Paz, la información recabada en capítulos anteriores es suficiente para determinar el diseño del modelo que mejor se adecua a la empresa, cabe mencionar que se tuvo que tomar en cuenta aspectos funcionales de la empresa mediante; la observación y el análisis de la empresa, evaluando las necesidades tanto de la empresa como de sus clientes, planeando y proyectando a través de estudios soluciones para dichas necesidades y al final determinar la viabilidad para su posterior ejecución en la empresa.

En base a la información recabada, la optimización de la calidad del servicio de la empresa Turismo Kolla S.R.L. se estructura en base al diseño de un modelo de Gestión por Procesos, el cual estará compuesto por los siguientes elementos, los cuales son controlables y realizables dentro de la empresa:

- **Compromiso de la dirección**. La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- **Sensibilización y formación**. El equipo directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos y son la herramienta de cambio para las personas que dependen de ellos. La gestión por objetivos se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- **Desarrollo de los Procesos**. Se lleva a cabo el desarrollo de cada proceso que compone las actividades de la empresa; mediante diagramas de flujo funcionales, un inventario de procesos, diagramas de flujo estructurados para mostrar la interrelación de procesos, la matriz de interacción y los indicadores más adecuados para medir el rendimiento en cada proceso o al menos los procesos más importantes.

- **Determinación del nuevo organigrama y mapa de procesos rediseñado de la empresa**. Tomando en cuenta que la gestión por procesos implica un cambio en el tipo de estructura organizacional, es necesario redefinir el organigrama empresarial.
- **Ciclo PHVA para mantener resultados**. Esta metodología se emplea de forma inicial en el proceso clave escogido. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, se eligen otros y se amplía el área de actuación hasta llegar a todos los procesos de la organización.

8.2. Objetivo de la Propuesta

Diseñar un modelo de Gestión por Procesos para la empresa Turismo Kolla S.R.L. de la ciudad de La Paz, con el fin de optimizar la calidad del servicio que se brinda a clientes actuales como a potenciales, a través de un enfoque orientado a los procesos que componen las actividades de la empresa.

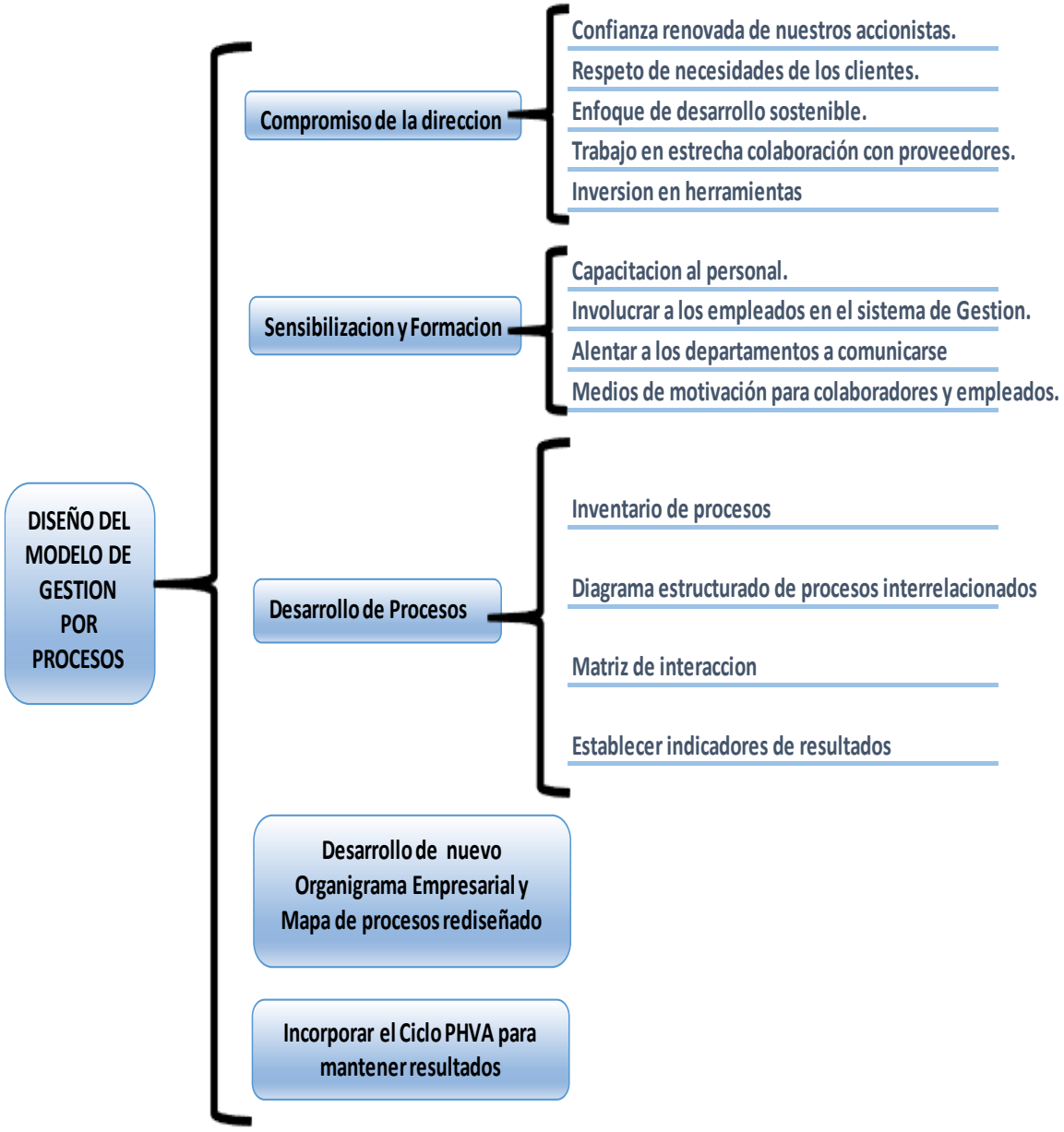
8.2.1. Objetivos específicos de la Propuesta

- Determinar los elementos necesarios a implementar para lograr el Compromiso de la dirección con el diseño del modelo que se quiere proponer para la empresa.
- Establecer elementos a implementar para Sensibilizar al personal de la empresa respecto al modelo de Gestión por procesos.
- Desarrollar los procesos de la empresa, mediante inventario de procesos, diagramas de flujo, matriz de interacción de procesos e indicadores de desempeño.
- Implementar el nuevo organigrama de la empresa y el mapa de procesos rediseñado de la empresa.
- Incorporar metodología del ciclo PHVA al modelo propuesto, para orientar a la empresa a un enfoque de mejora continua.

8.3. Esquema de la propuesta

La propuesta del presente trabajo de investigación, se resume de la siguiente forma:

Ilustración 18: Esquema de propuesta



Fuente: Elaboración propia 2021.

8.4. Desarrollo de la propuesta

8.4.1. Compromiso de la dirección

Como el primer y fundamental paso es necesario que la alta dirección de la empresa Turismo Kolla S.R.L tenga un serio compromiso con el diseño que se está planteando, lo cual garantiza que sea efectivo y cumpla sus objetivos. El liderazgo, comenzando por la Alta Dirección debe “establecer un propósito en común” para todos los niveles de la organización. El buscar el compromiso de la dirección implica que la empresa brinde condiciones adecuadas en las que los colaboradores (accionistas, proveedores, personal de la empresa, clientes, etc.) se sientan involucrados y comprometidos con el logro de los objetivos de calidad de la organización.

Es necesario establecer un propósito en común, de esta manera se logra alinear las estrategias, las políticas, los procesos y los recursos para la consecución de los objetivos y el éxito sostenible. Para lograr el compromiso de la dirección son requeridas varias sesiones y/o reuniones con el personal administrativo para poder capacitar y orientar respecto a lo que implica una gestión por procesos, compartiendo la información y resolviendo las dudas que se lleguen a generar.

Según la información obtenida respecto a la empresa en el capítulo anterior, debido a la crisis económica por la pandemia por Covid-19, el propósito en común de la empresa Turismo Kolla SR.L. es realizar sus actividades en base a una “Estrategia Cooperativa en base al Funcionamiento sustentable de la empresa y mejora en la Calidad de Servicios”.

8.4.1.1. Confianza renovada con accionistas

Al momento de buscar el compromiso de la dirección de la empresa Turismo Kolla S.R.L. es necesario renovar la confianza de los accionistas de la empresa, esto es de vital importancia debido a que el uso de recursos, cambios en políticas de la empresa, el tipo de organización, entre otros factores son directamente gestionados por la alta dirección de la empresa; por lo cual es necesario estar de acuerdo a las necesidades de los accionistas para generar un impulso y motivar a los directivos a generar cambios en la estructura empresarial.

Para generar confianza con los accionistas de la empresa es necesario dar a conocimiento mediante juntas y/o reuniones respecto a los beneficios que conlleva una Gestión por procesos, recursos que serán necesarios para llevarla a cabo, como por ejemplo configurar la estructura del capital, la política de dividendos, el gobierno corporativo y la remuneración de los altos directivos para lograr los objetivos de negocio, políticas o cambios en la estructura requeridos, el beneficio a largo plazo en la rentabilidad económica de la empresa; con la adecuada información los accionistas podrán derivar recursos e involucrarse en el cambio que se quiere realizar en la estructura organizacional de la empresa; además de que sea necesario algún tipo de inversión dichos accionistas deben estar informados respecto a la inversión requerido y en qué tiempo se ha de recuperar, tanto como los beneficios al realizar dichos cambios.

Ilustración 19 Socios de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

SOCIO	PORCENTAJE PARTICIPACION	CARGO EN LA EMPRESA
Sr. Julio Peralta	55%	Gerente general
Sra. Hortencia Guzman	9%	Gerente financiero
Sra. Elba Peralta	9%	No ocupa
Sra. Amalia Peralta	9%	Responsable Marketing
Sr. Mauricio Flores	18%	No ocupa

Fuente: Elaboración propia 2021.

La empresa Turismo Kolla S.R.L. es una empresa con un 82% de participación conformado por el señor Julio Peralta y familiares directos, el señor Julio Peralta tiene un 55% del capital, su esposa la señora Hortencia Guzmán de Peralta tiene un 9% y sus dos hijas se distribuyen el 18% restante; y el 18% del capital restante está conformado por socios allegados a la familia.

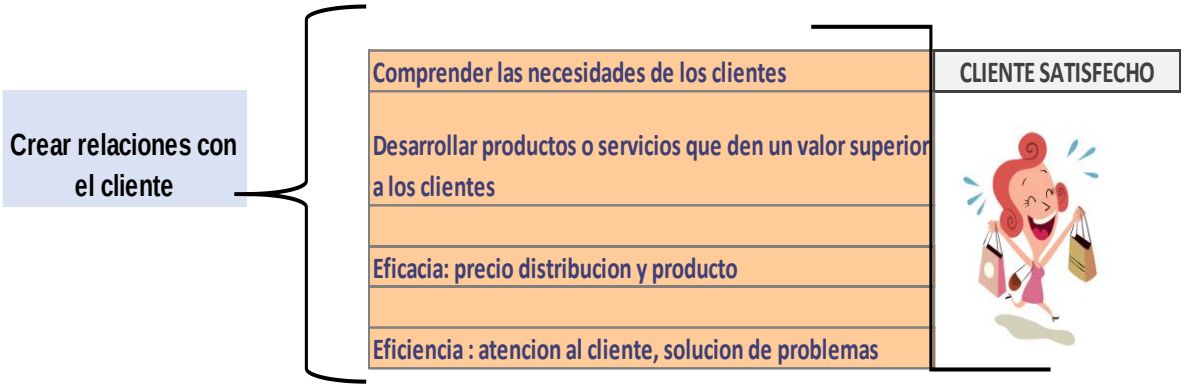
Recabando lo antes mencionado la confianza con dichos socios permite la viabilidad del proyecto y su posterior implementación.

8.4.1.2. Respeto a las necesidades de los clientes

Los clientes de la empresa Turismo Kolla S.R.L. son un factor de vital importancia para el desarrollo del proyecto debido a que los mismos serán los que evalúan a mediano y largo plazo la calidad del servicio que ofrece la empresa; respetar las necesidades de los clientes se refiere a “considerar dichas necesidades con el objetivo de satisfacerlas en el mediano y largo plazo buscando causar el menor perjuicio o descontento al cliente”.

De este modo la empresa tiene el objetivo primordial de satisfacer dichas necesidades para lo cual es necesario que trabaje bajo el esquema que se presenta a continuación.

Ilustración 20 Satisfacer las necesidades de los clientes



Fuente: Elaboración Propia 2021.

Como se muestra en la ilustración es necesario que la empresa empiece a crear relaciones con sus clientes para la cual requiere comprender sus necesidades; esto lo puede realizar mediante “escalas de percepción/satisfacción de Likert” las cuales no implican costos adicionales a la empresa solo una adecuada realización, dicha herramienta la puede aplicar de manera mensual a modo de buscar obtener información que le permita mejorar y optimizar cada vez más la calidad del servicio que ofrecen.

Una vez comprendidas las necesidades del cliente a satisfacer se puede desarrollar productos que presenten un valor superior para los clientes, eficacia y

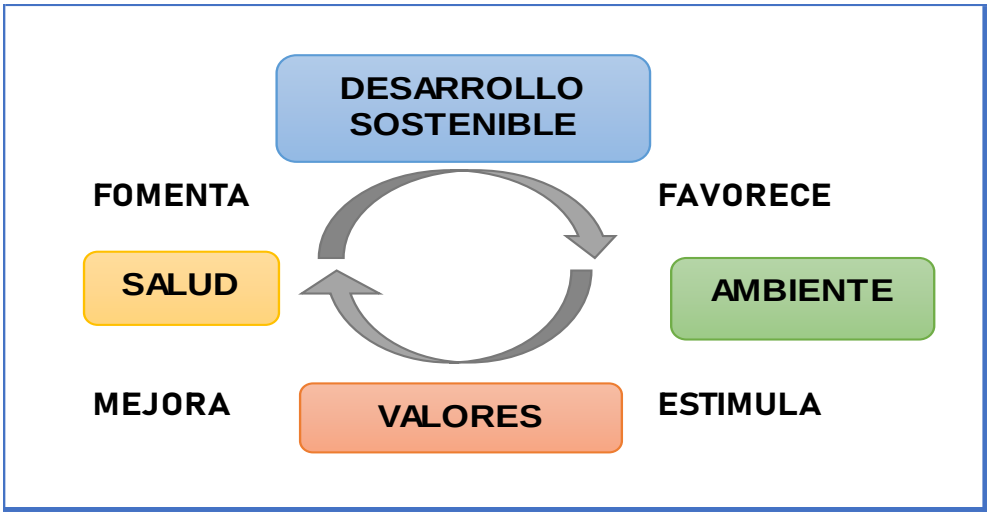
eficiencia en precios, productos (paquetes turísticos, venta de boletos, etc.), también la atención al cliente, servicio post venta entre otros.

De acuerdo a la información recabada en el anterior capitulo según resultados obtenidos en las encuestas con escala Likert de satisfacción del servicio se obtuvo que los clientes tienen inconvenientes respecto a la rapidez del personal para atender al cliente, el servicio postventa que ofrece la empresa y los servicios en general que brinda la empresa; por lo cual es necesario un replanteamiento respecto a las necesidades que los clientes de la empresa tienen.

8.4.1.3. Enfoque de desarrollo sostenible

Otro aspecto de mucha importancia dentro del compromiso de la dirección es, que la empresa Turismo Kolla S.R.L. adopte un enfoque de desarrollo sostenible; las nuevas condiciones del mercado promueven a las empresas que buscan ser sostenibles o sustentables en el mediano y largo plazo, ser sostenible significa que la empresa busca satisfacer las necesidades que la empresa tiene en el presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, busca garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

Ilustración 21 Enfoque de desarrollo sostenible de la empresa

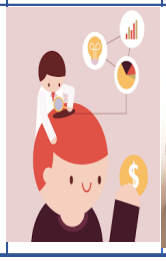


Fuente: Elaboración propia 2021

Mediante el enfoque de desarrollo sostenible la empresa Turismo Kolla S.R.L. obtendrá muchos beneficios como por ejemplo una mejor perspectiva a nivel social, esto debido a que al ser una empresa con valores y amigable con el medio ambiente la sociedad la cataloga de distinta manera.

Las posibilidades son muchas, pero algunas de las acciones que la empresa podría implementar para adoptar un enfoque de desarrollo sostenible son presentadas en el siguiente esquema.

Ilustración 22 Acciones para enfoque sostenible de la empresa

Selección de proveedores	Reducir el papel	Reciclaje de plasticos	Capacitar colaboradores	Incentivar a los clientes	Colaborar con acciones sociales	Programa planta un arbol
						

Fuente: Elaboración propia 2021.

Las acciones que se presentan como ejemplos son realizables por la empresa, y algunas de ellas no representan gastos directos, más bien resultan en un ahorro de recursos que benefician directamente a la empresa como por ejemplo “reducir el papel” no involucra un gasto directo; dicha acción recae en cambios en cultura organizacional, la posibilidad de utilizar solo papel reciclado y/o bien realizar acuerdos con recicladoras de papel tomando en cuenta que la empresa utiliza mucho papel para la realización de actividades podría ser considerada una opción viable de realizar.

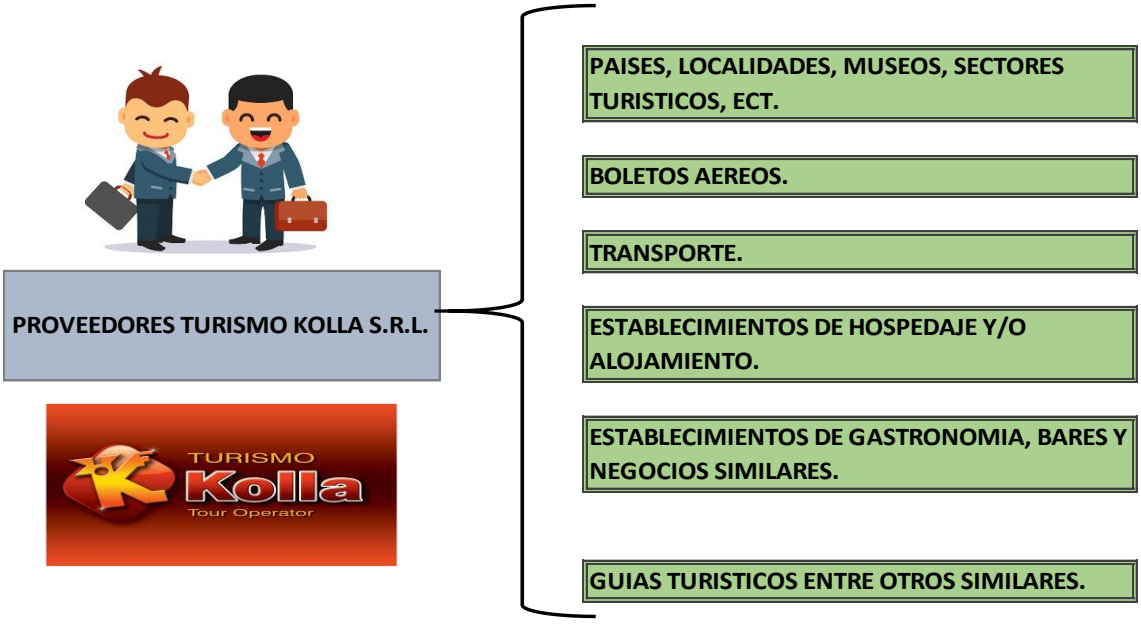
Otra acción que representa un pequeño gasto adicional a la empresa pero que conlleva múltiples beneficios es la implementación del “Programa planta un árbol” el cual consiste en que cada cliente de la empresa que obtenga un tour turístico tenga la obligación de plantar un árbol ya sea en el lugar destino en Bolivia o bien dentro de la ciudad de La Paz con lo cual se impulsa la conservación del medio

ambiente. Las acciones como la selección de proveedores, reciclaje de plásticos, capacitación de colaboradores, incentivar a los clientes y la colaboración con acciones sociales no representan gastos de consideración para la empresa; son realizables en su cabalidad solo representan cambios en las políticas de la empresa creando nueva cultura corporativa y promoviendo el desarrollo sostenible de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

8.4.1.4. Trabajo en colaboración con proveedores

Es un factor de vital importancia debido a que la alta dirección tiene la responsabilidad de mantener una estrecha colaboración con los proveedores de la empresa Turismo Kolla S.R.L., porque la empresa depende enteramente de los mismos para realizar sus actividades comerciales; la coordinación con los proveedores es muy importante desde la elaboración de un paquete turístico hasta la venta de boleto aéreo entre otras operaciones, la empresa depende todo el tiempo de una adecuada relación con sus proveedores.

Ilustración 23. Proveedores Turismo Kolla S.R.L.



Fuente: Elaboración Propia 2021.

Al depender enteramente del desempeño de sus proveedores la empresa debe tomar en cuenta algunos factores de vital importancia para mantener una buena relación comercial con los mismos; es necesario que la empresa Turismo Kolla S.R.L. pueda realizar las siguientes acciones que son beneficiosas para crear un ambiente de colaboración entre la empresa y sus proveedores.

a) **Respetar el acuerdo comercial:** Se refiere a que la empresa no desista de algún contrato de servicio solo por algún tipo de retraso, es mejor analizar el proveedor y tomar mejores decisiones.
b) **Fomentar la comunicación:** Es requerido que la empresa defina con qué canales deben comunicarse en caso de problemas poder comunicar sobre cambios imprevistos, dudas, entre otros, y estar atento a responder a estas solicitudes.
c) **Automatizar los procesos:** Significa adoptar herramientas que faciliten y optimicen la organización y consulta de los datos más importantes de cada servicio, transformándolos en información predictiva capaz de optimizar sus procesos y reducir costes.
d) **Ofrecer retroalimentación constante:** Se refiere a realizar evaluaciones y supervisar el desempeño de los proveedores constantemente. De esta manera, se pueden comprender mejor cómo fue la experiencia de sus clientes y cómo pueden mejorar la prestación de servicios.
e) **Analizar el desempeño de proveedores:** Es importante evaluar la viabilidad de mantener a algún proveedor en el marco de la empresa. Si alguno de ellos no cumple con los estándares esperados, vale la pena programar una reunión para revisar los términos de esa asociación e incluso considerar cancelar el contrato.

Una estrecha colaboración con los proveedores permite a la empresa obtener una ventaja competitiva respecto a la competencia, y es responsabilidad de la alta dirección el buscar constantemente acciones que permitan mantener dicha colaboración. Los proveedores brindan datos de los servicios que ofrecen los

cuales se transforman en información la cual permite gestionar los procesos que conforman las actividades de la empresa.

8.4.1.5. Inversión en herramientas

El compromiso de la dirección de la empresa incluye también la posibilidad de una inversión en herramientas o gastos en la consecución de los objetivos planteados; los cuales se plantearan en el análisis costo-beneficio del proyecto, pero es de mucha importancia el hacer referencia que en los tiempos en los que se vive actualmente, tomando en cuenta la crisis por Covid-19 que afecto la economía nacional y con mucha más fuerza todavía a las empresas que ofrecen servicios turísticos; las cuales estuvieron sin operaciones por mucho tiempo, suena ridículo o absurdo el mencionar una inversión que representaría un gasto en los balances de la empresa tomando en cuenta que la misma busca las formas para levantarse después de la ya mencionada crisis; es necesario que la dirección de la empresa se encuentre dispuesta a realizar gastos pequeños para el logro de los objetivos planteados, proyectando un beneficio a largo plazo.

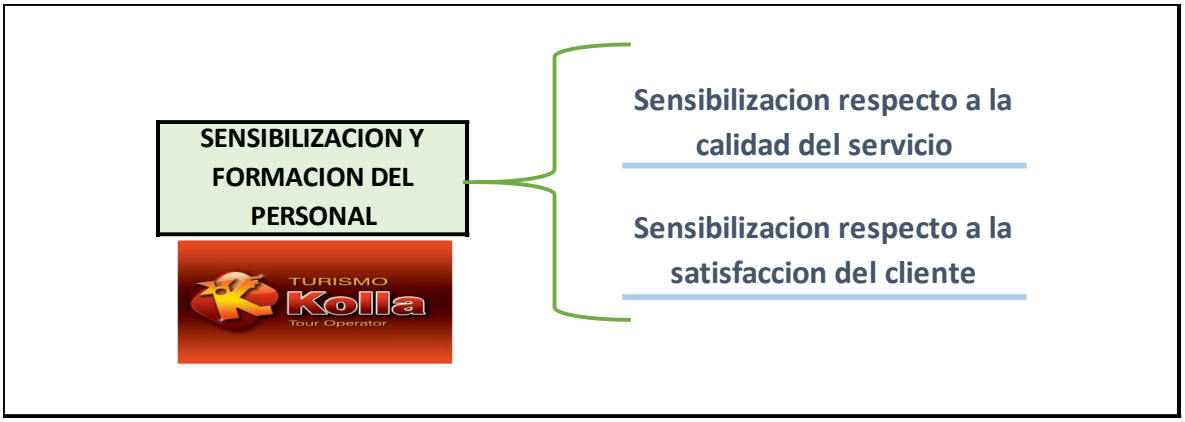
Cabe recalcar que el proyecto planteara la opción que le represente menor inversión a la empresa para su realización, tomando en cuenta su objetivo estratégico, situación económica entre otros aspectos.

8.4.2. Sensibilización y formación del personal

La sensibilización y formación al personal es de vital importancia debido a que es necesario que el personal se encuentro inmerso en lo que se quiere realizar, la sensibilización del personal se realizara en base a los dos siguientes aspectos “La sensibilización a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente”. Son muchos los factores de los que depende la sensibilización a la satisfacción del cliente (gestión por procesos, mejora continua, gestión de la satisfacción, fidelización de clientes entre otros); sin embargo, la más importante con diferencia es la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa. Es necesario el utilizar herramientas como capacitaciones, motivaciones entre otros; para que el equipo humano de la empresa se ponga en la piel de los clientes, entienda lo que se

quiere realizar en la empresa, lo que se necesita para lograrlo y tenga una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Ilustración 24. Sensibilización personal Turismo Kolla S.R.L.



Fuente: Elaboración propia 2021.

8.4.2.1. Capacitación al personal

Tomando en cuenta lo antes mencionado, la capacitación del personal juega un papel primordial para el logro de los objetivos planteados, en cualquiera de sus versiones ya sean, cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir tanto conocimientos prácticos como teóricos. Se fortalece la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o requerimientos laborales, el personal al cumplir satisfactoriamente con su trabajo podrá desarrollar otras aptitudes y actitudes.

Algunos de los beneficios que se obtiene al capacitar al personal son: Mejora la calidad del servicio y se cumplen con mayor efectividad las tareas, se solucionan problemas con diferente visión, se obtiene una sensibilización ante los nuevos retos u objetivos de la empresa, se reducen los tiempos y de obtiene un mejor control y/o supervisión entre otros beneficios.

El objetivo de la capacitación en la empresa es transformar la participación del personal de ser estática a ser dinámica, multidisciplinaria e interactiva, lo cual implica movilidad y cambios constantes, lo que precisa de nuevos aprendizajes, por la que nunca se termina de aprender; tomando en cuenta que la única constante en el mercado es el cambio.

Es necesario que la empresa Turismo Kolla S.R.L. realice sus actividades en base a los siguientes enfoques de capacitación necesarias;

- El primero que es la “capacitación mensual en actualizaciones del sistema de venta de boletos aéreos” (el cual ya se realiza actualmente de manera eficiente una vez al mes).
- El segundo es la “capacitación en formación de Liderazgo” que va orientado a la preparación del personal administrativo y de la alta dirección tomando en cuenta que los mismos se encargan de liderar al personal y que deben actuar como mediadores, motivadores, deben tomar decisiones complejas que implican a varias personas.
- El tercero es la “capacitación organizacional” para llevarla a cabo, se debe entender a la empresa como un todo y de esta forma, plantear un programa formativo que se puede llevar a cabo mediante seminarios, charlas o talleres creando un método eficaz de formación donde todos los miembros de la empresa adquieran conocimientos respecto a lo que se está realizando en la empresa.

Para la capacitación del personal de la empresa se aplicarán dos herramientas que son “Los talleres de capacitación” y las “Charlas con el personal”; la capacitación estará determinada por la siguiente tabla.

Tabla 15. Estructura de capacitación propuesta

Enfoque	Personal involucrado	Proveedor	Duracion	Tiempo	Tipo de cap.
Capacitacion tecnica	Personal de venta de boletos aereos	AMADEUS, SABRE	3 h	Mensual	Reunion virtual
Formacion en liderazgo	Personal administrativo	Empresa TK	2 h	Trimestral	Taller capacitacion
Capacitacion organizacional	Personal en general de la empresa	Empresa TK	3 h	Mensual	Taller de capacitacion o Charla

Fuente: Elaboración propia 2021.

8.4.2.2. Involucrar a los empleados en el sistema de gestión

Además de capacitar al personal es necesario lograr que se involucren en lo que se quiere realizar en la empresa, para lograr esto no se requiere de inversiones adicionales, solo algunos ajustes en política y cultura organizacional; es requerido que los trabajadores encuentren un mensaje claro y decisivo de lo que se busca obtener en la empresa.

No se requieren muchos cambios solo se requiere incorporar a las actividades de la alta dirección y a la cultura organizacional las acciones que se plantean en la siguiente ilustración.

Ilustración 25. Acciones para involucrar al personal de la empresa

	Definir metas y objetivos con claridad	Capacitación y formacion	Comunicación	Transmitir mensaje con ejemplos	Valorar el poder del feedback	Establecer expectativas	Compartir el éxito
	Claridad respecto a el aporte del personal y que se requiere de ellos	Personal debe entender la importancia del proyecto y su papel dentro de el	Objetivos generales de la empresa deben ser de conocimiento de todo el personal	Buena gestion y conductas laborales de lideres inspiran mejores conductas en empleados	Los empleados valoran que sus lideres los escuchen.	Empleados requieren saber que camino recorren, la meta y que sigue despues.	Reconocer al personal; gran parte del éxito se debe al trabajo de empleados.

Fuente: Elaboración propia 2021.

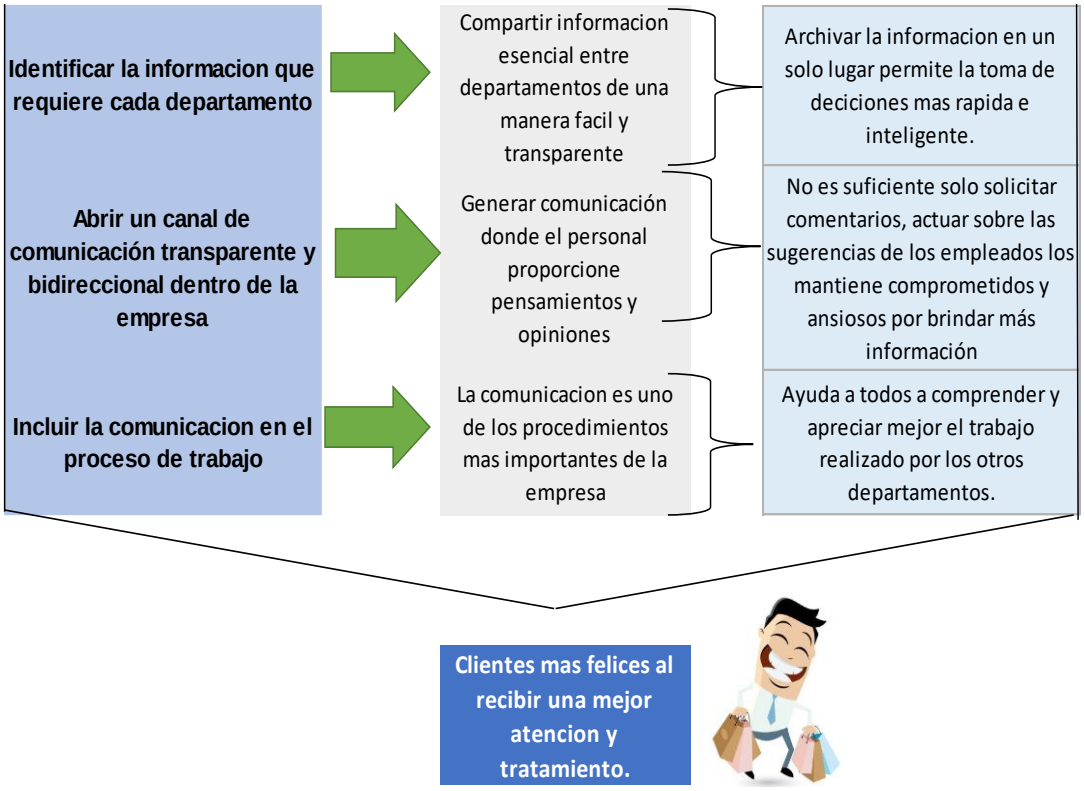
8.4.2.3. Alentar a los departamentos a comunicarse

La comunicación dentro de la empresa es un factor de mucha importancia tomando en cuenta que la empresa Turismo Kolla S.R.L. depende de un buen manejo de la información para realizar operaciones de manera eficiente, en base a la información recabada la comunicación interna de la empresa no es apropiada lo cual deriva en problemas en el manejo de la información, demora en la prestación de servicios entre otros aspectos, cabe recalcar que la relación entre personal es muy buena pero la comunicación interna respecto al trabajo es algo que hay que mejorar.

Un aspecto de vital importancia para el desarrollo de los objetivos planteados por la empresa es la “comunicación interna” que interviene directamente en el logro de objetivos, dado que para que el personal realice las actividades de la manera en que se requiere, es necesario que exista una buena comunicación interna y trabajo en equipo.

A continuación, se muestran algunas acciones que la empresa puede utilizar o incorporar a sus actividades para mejorar la comunicación.

Ilustración 26. Acciones para mejorar la comunicación en la empresa



Fuente: Elaboración propia 2021.

8.4.2.4. Medios de motivación para colaboradores y empleados

Al momento de buscar que el personal de la empresa este sensibilizado respecto a lo importante que es la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, se requiere un trabajo en conjunto para la obtención de objetivos tomando en cuenta que el personal no solo requiere que se le designe trabajo, y este aspecto va más

allá de la comunicación en general; el personal necesita ser motivado de forma adecuada.

La empresa requiere obtener una “Motivación laboral intrínseca”, lo cual consiste en que el simple hecho de realizar su trabajo de manera eficiente logre motivar de manera natural al personal, este tipo de motivación es más durable en el tiempo; para lograr esto involucra una serie de factores.

En la siguiente ilustración se muestra algunas políticas de motivación que la empresa ya aplica para con sus empleados y algunas acciones adicionales propuestas para mejorar dicha motivación del personal.

Ilustración 27. Medios motivacionales para el personal de la empresa

Medios motivacionales de la empresa	**Politica de meriendas y hora del te**	El personal cuenta con total libertad de servirse te, café o mates en cualquier horario y los dias jueves la empresa ofrece una merienda especial.
	Buenas condiciones laborales	Ambiente de oficina con encargado de limpieza y horario de oficina.
Medios motivacionales propuestos incorporar	**Adecuacion al puesto de trabajo**	Analisis del cargo adecuado para el personal adecuado en base a formacion profesional
	Fomentar la participacion del personal	Politica de puertas abiertas incentiva la comunicación sin perjuicios
	Transparencia	Nada motiva mas al personal que tener conocimiento sobre los resultados obtenidos y su nivel de aporte
	Reconocimiento de logros	El personal puede ser reconocido por iniciativas adicionales o por buen desempeño, dicho reconocimiento puede ser monetario o moral.



Fuente: Elaboración propia 2021.

8.4.3. Desarrollo de procesos

8.4.3.1. Inventario de procesos

A continuación, se desarrolla los procesos que conforman las actividades de la empresa, tomando en cuenta el planteamiento inicial de la empresa; desde procesos estratégicos, los procesos clave y los procesos de apoyo.

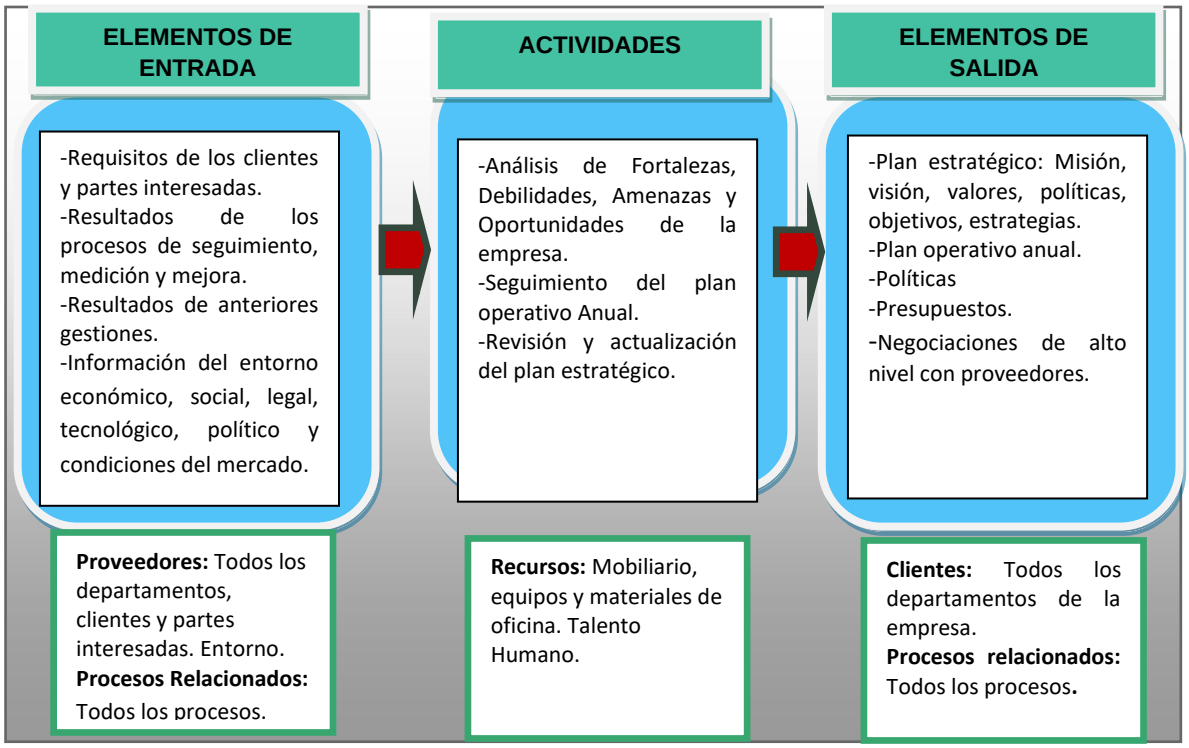
8.4.3.1.1. Procesos Estratégicos de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Los procesos estratégicos de la empresa Turismo Kolla S.R.L. se definieron tomando en cuenta las funciones principales que realiza en plantel administrativo, son los procesos que sirven de guía a los procesos clave u operativos.

Ilustración 28. Proceso: Planificación estratégica

Propósito: Evaluar sistemáticamente la naturaleza del negocio para la definición de objetivos, estrategias, metas y políticas, que permitan la competitividad, sostenibilidad y rentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Dueño del proceso o responsable: Gerente General, Gerente Comercial.



Fuente: Elaboración propia 2021.

Ilustración 29. Proceso: Gestión de Marketing

Propósito: Este proceso tiene el propósito de maximizar la participación de mercado de la empresa dentro del sector económico de servicios turísticos, así como la satisfacción de los clientes actuales y potenciales de la empresa.

Dueño del proceso o responsable: Gerente Comercial.



Fuente: Elaboración propia 2021.

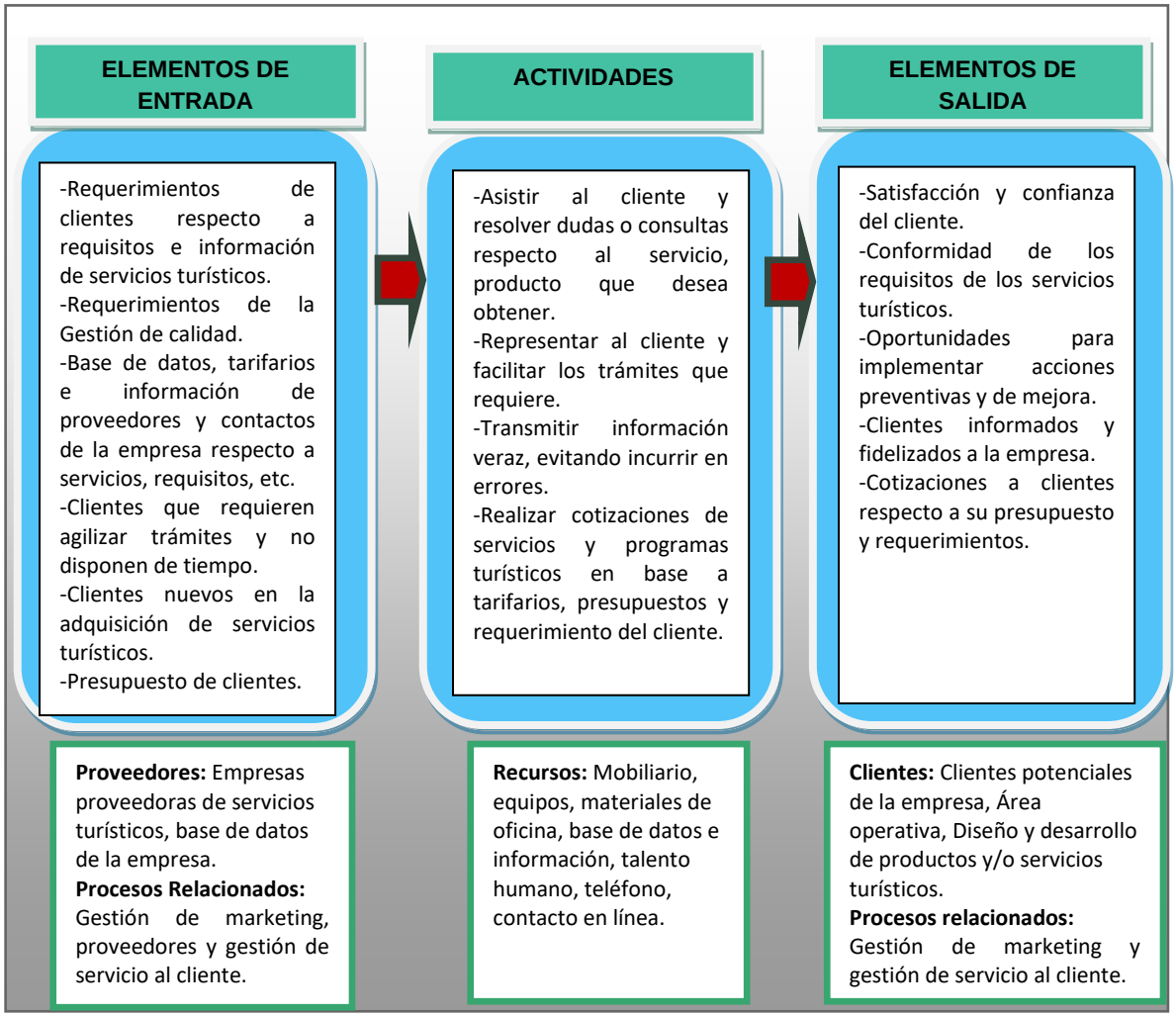
8.4.3.1.2. Procesos Clave o misionales de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Son aquellos que añaden el valor a los clientes, tiene que ver con el proceso complejo de atender, diseñar, realizar la venta y gestionar al cliente, por lo que dichos procesos inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción del cliente; formando así la cadena de valor de la empresa.

Ilustración 30. Proceso: Asistencia y Representación de clientes

Propósito: Brindar asistencia y facilitación a los clientes en sus trámites, así como proporcionar la información que requieren para obtener los servicios turísticos.

Dueño del proceso o responsable: Gerente Comercial, Encargado de área operativa de la empresa.

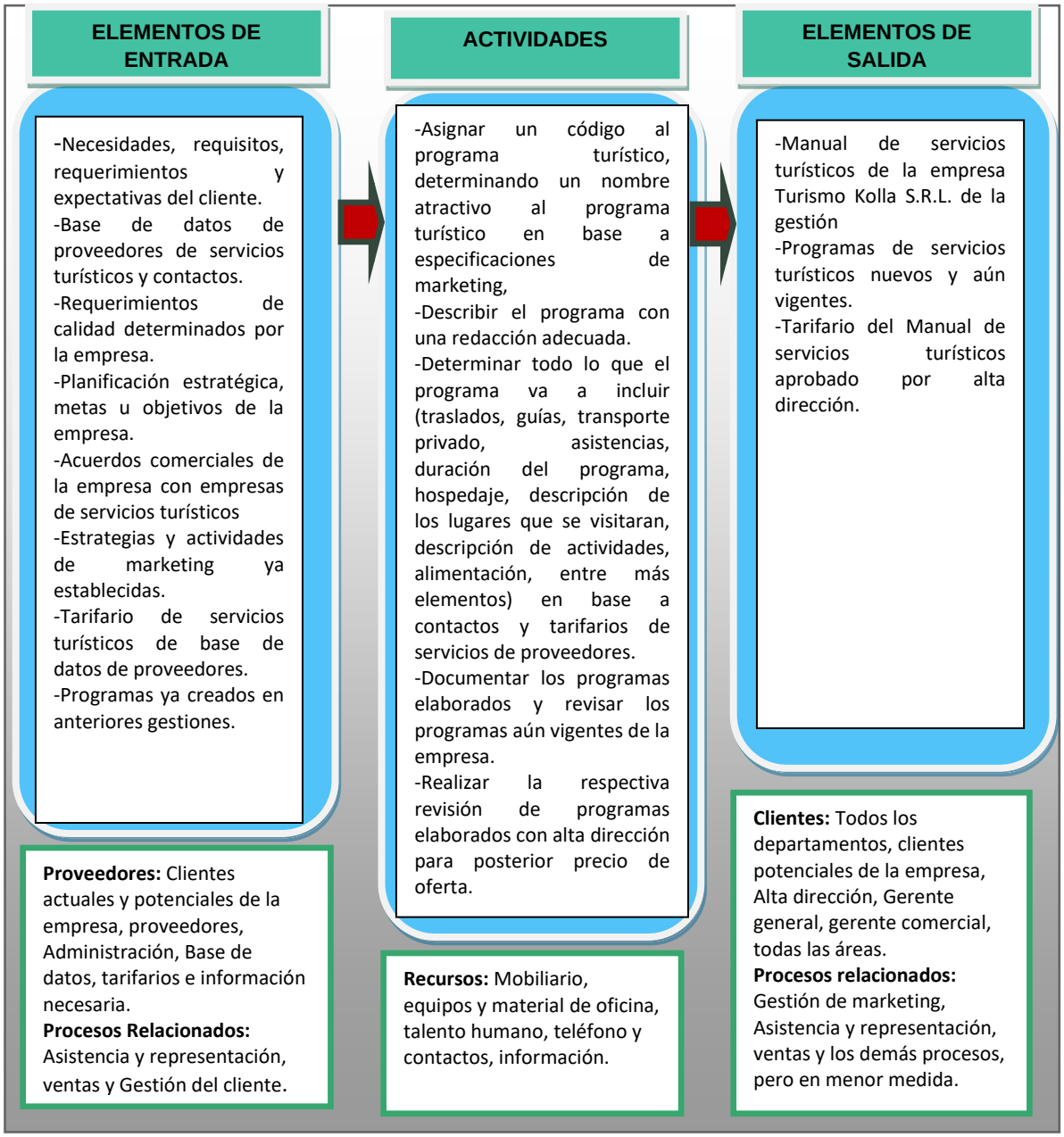


Fuente: Elaboración propia 2021.

Ilustración 31. Proceso: Diseño y desarrollo de productos y/o servicios turísticos

Propósito: Su propósito es la elaboración de paquetes y/o programas turísticos los cuales logren satisfacer y cumplir con los requisitos, requerimientos, expectativas y necesidades de los clientes de la empresa**.**

Dueño del proceso o responsable: Encargado Área Operativa de la empresa.

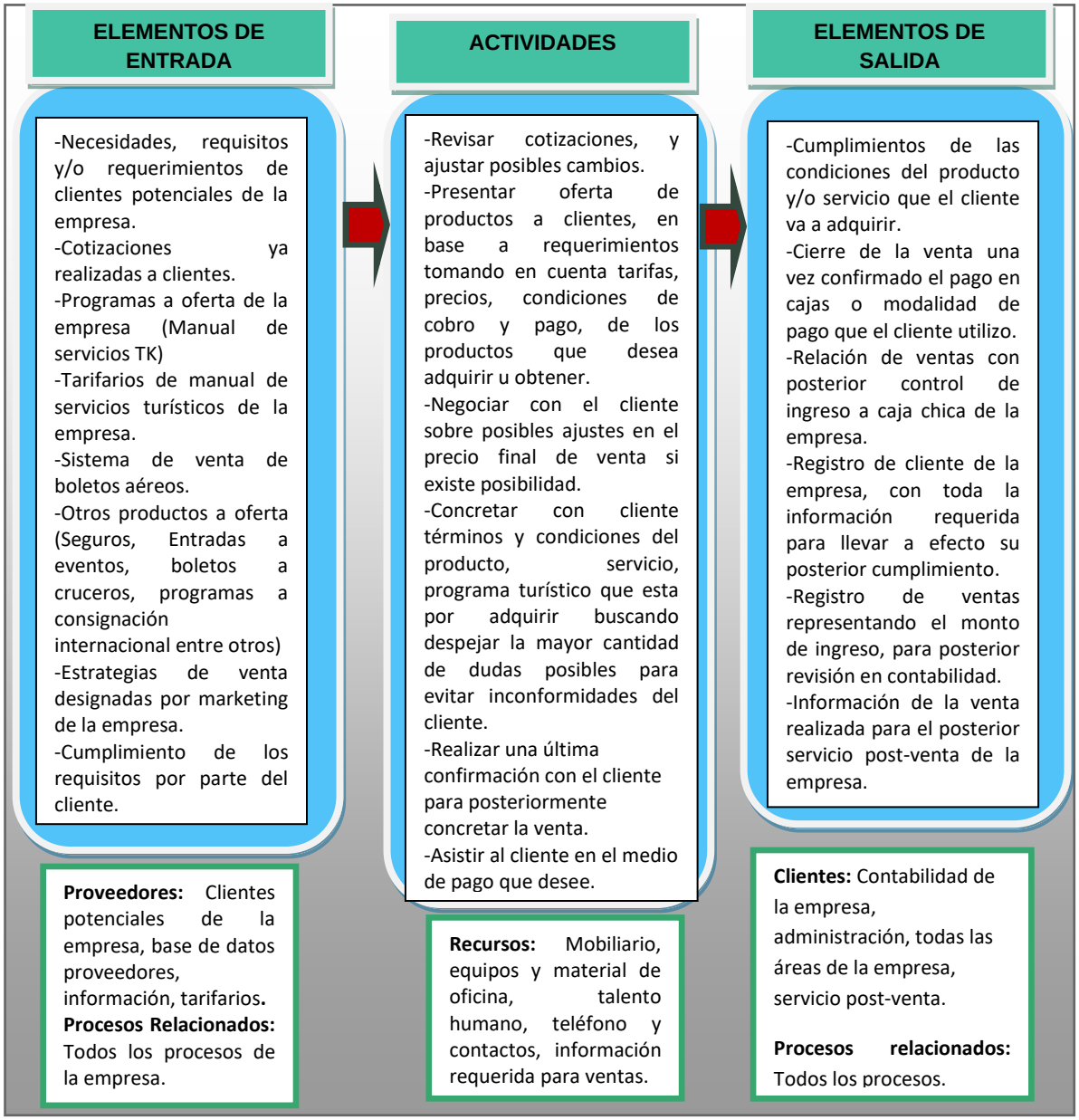


Fuente: Elaboración propia 2021.

Ilustración 32. Proceso: Ventas

Propósito: Su propósito es generar ingresos a la empresa, mediante la consecución de una venta, ya sea la venta de boletos aéreos, venta de programas turísticos o la venta de otros productos.

Dueño del proceso o responsable: Gerente comercial, Encargado área operativa.

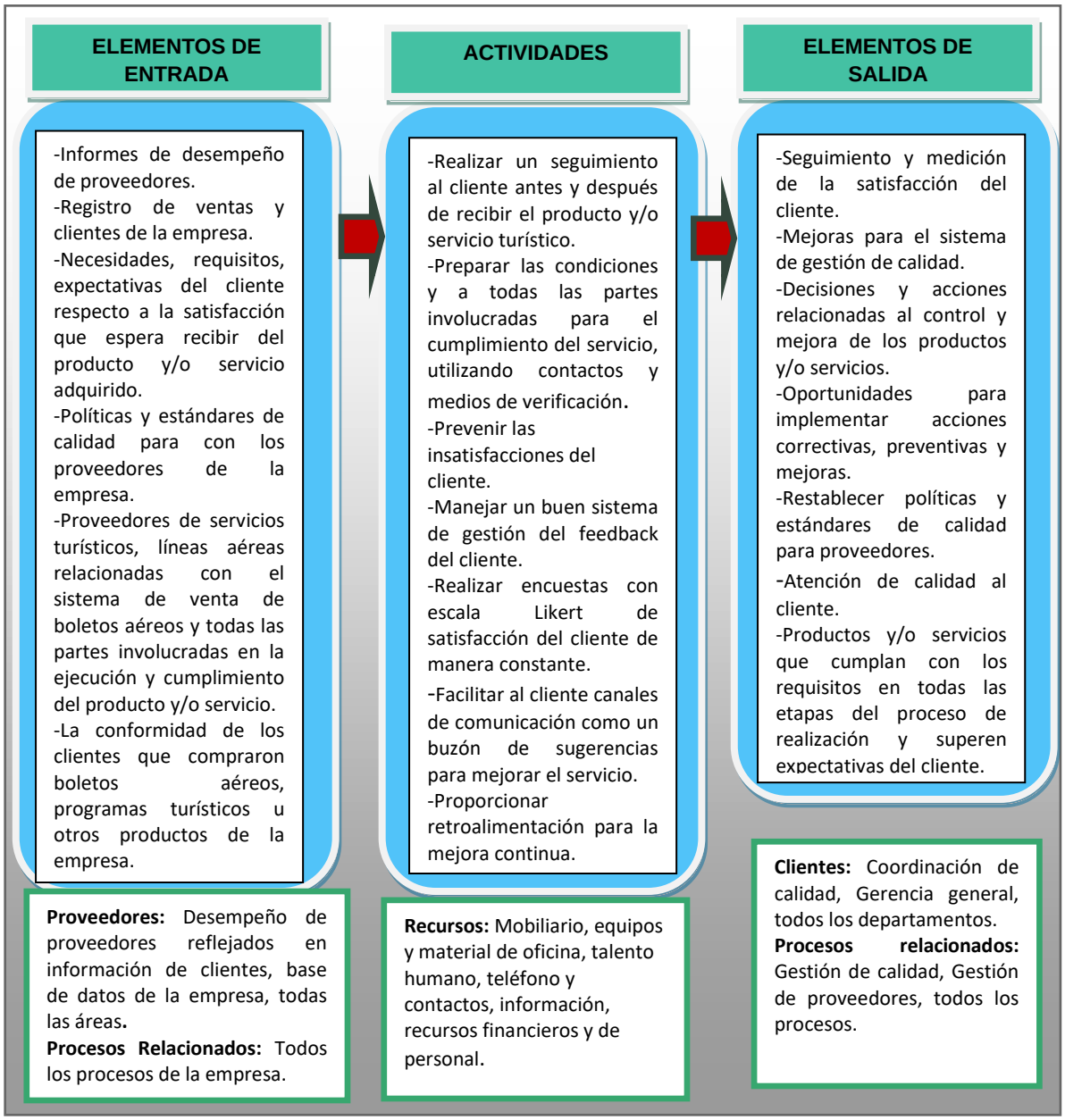


Fuente: Elaboración propia 2021

Ilustración 33. Proceso: Gestión de Servicio post-venta y atención al cliente

Propósito: El propósito de este proceso es asegurar y verificar una buena experiencia al cliente después de haber comprado el producto, buscando asegurar su fidelización con la empresa.

Dueño del proceso o responsable: Gerente comercial, Encargado Área operativa de la empresa.



Fuente: Elaboración propia 2021.

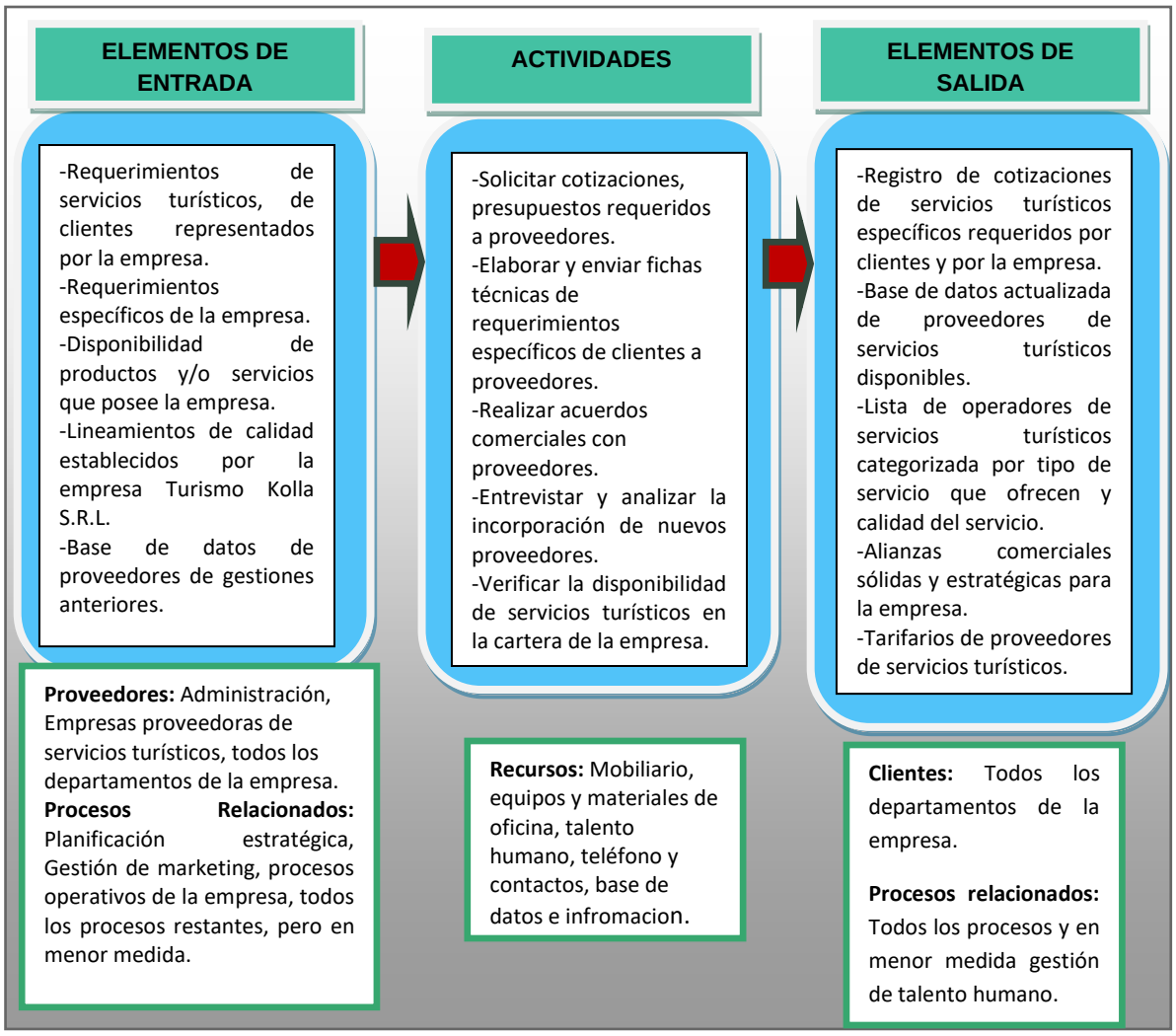
8.4.3.1.3. Procesos de Apoyo de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Son los procesos que brindan apoyo o soporte a las actividades operativas, brindan respaldo y ayudan complementando los procesos estratégicos y los procesos clave de la empresa.

Ilustración 34. Proceso: Gestión de Proveedores

Propósito: Gestionar la relación que tiene la empresa con los proveedores de servicios turísticos, buscando obtener la mayor calidad a un precio adecuado.

Dueño del proceso o responsable: Gerente comercial, encargado área operativa.



Fuente: Elaboración propia 2021.

Ilustración 35. Proceso: Gestión de talento humano

Propósito: El propósito de este proceso es gestionar el talento humano de la empresa en cuanto a ingresos, capacitaciones, pagos, beneficios asistencia médica entre otros aspectos relacionados.

Dueño del proceso o responsable: Gerente Administrativo.

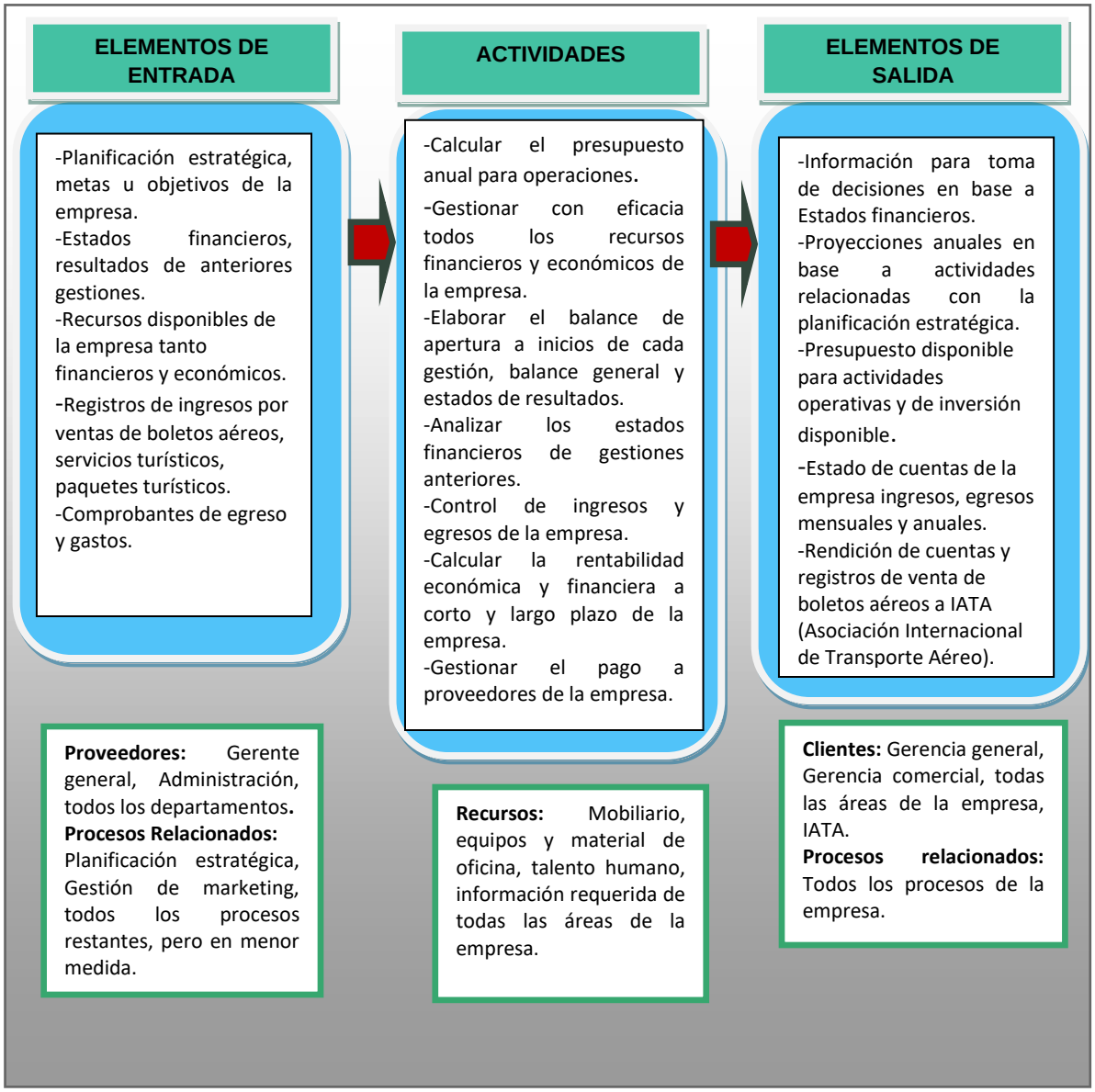


Fuente: Elaboración propia 2021.

Ilustración 36. Proceso: Gestión económico, financiera y contable

Propósito: Administración correcta de los recursos de la empresa, gestionando gastos e ingresos de manera que todo en la empresa funcione correctamente, optimizando los recursos con el objetivo de ser sostenible en el mediano y largo plazo.

Dueño del proceso o responsable: Gerente General, Gerente comercial, Gerente administrativo, Contador de la empresa.



Fuente: Elaboración propia 2021

Ilustración 37. Proceso: Gestión de calidad

Propósito: El propósito de este proceso es cuidar, proteger y velar por la inocuidad y calidad del servicio que la empresa ofrece y proporciona a los clientes actuales y potenciales, priorizando su bienestar, comodidad, verificando el cumplimiento de las especificaciones de los servicios que adquieren.

Dueño del proceso o responsable: Gerente general, Gerente comercial.



Fuente: Elaboración propia 2021.

8.4.3.2. Diagrama de procesos interrelacionados

Para una mejor comprensión respecto al diseño de la Gestión por procesos que se está realizando para la empresa es necesario desarrollar diagramas de flujo de los procesos más relevantes de la empresa.

En base a la información obtenida se puede determinar que los procesos de “Asistencia al cliente”, “Diseño de programas turísticos”, “Ventas”, “Gestión de servicio post-venta y atención al cliente” y el proceso de “control de ingresos y gastos de la empresa” son los que requieren diagramas de flujo documentados los cuales ayudaran a poder realizar las actividades con mayor eficiencia y por lo tanto mejorar la calidad del servicio que ofrece la empresa.

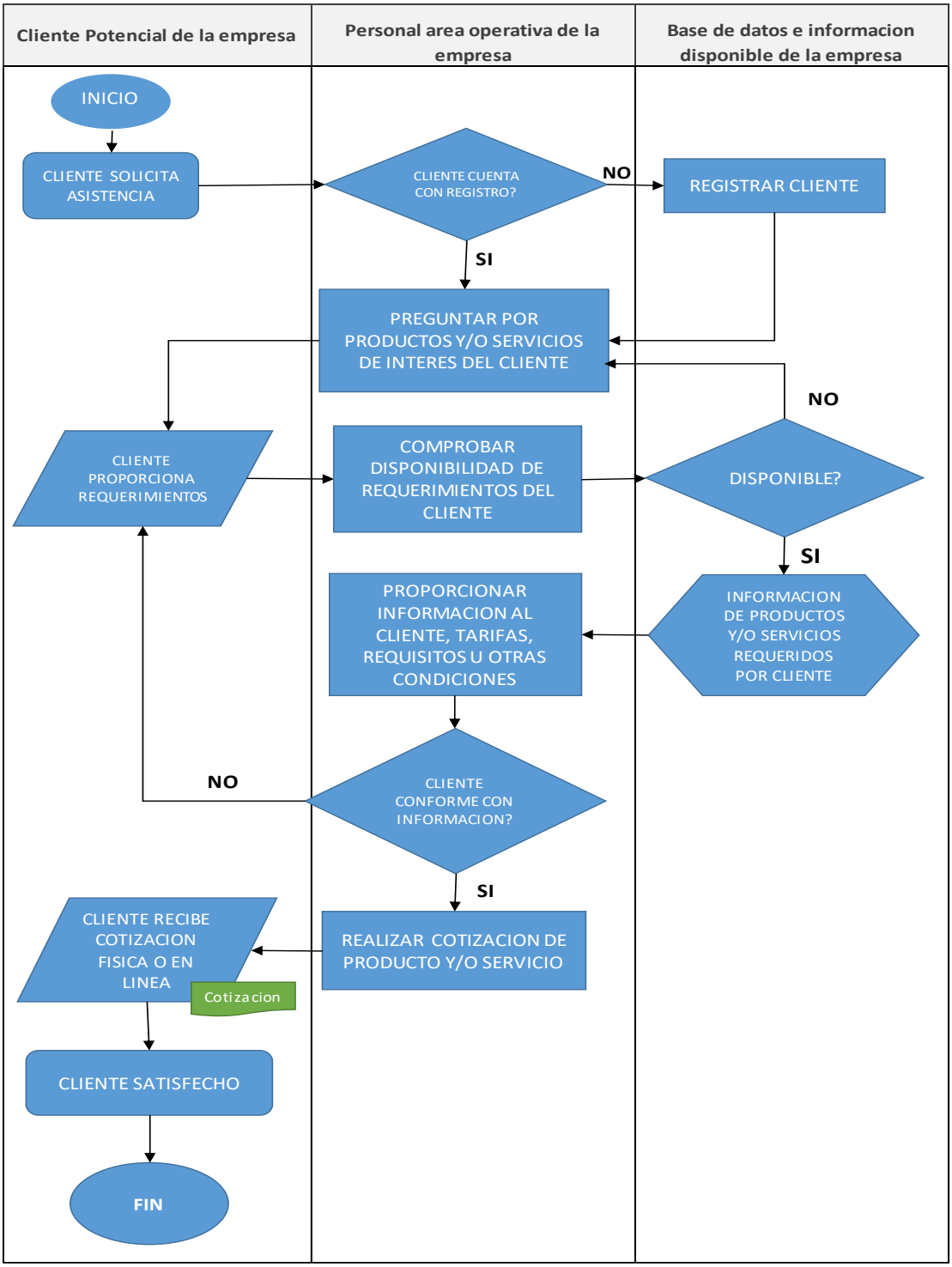
Para poder realizar esto se utilizarán “diagramas de flujo tipo funcional” los cuales permiten documentar los pasos que rigen el proceso, detallando que puesto de trabajo o elemento de la organización es ocupado en la realización del proceso.

A continuación, se presentarán los diagramas de flujo funcionales de los procesos de la empresa Turismo Kolla S.R.L. antes mencionados.

Los cuales funcionan y están documentados con el propósito de funcionar como un mapa de ruta para la empresa. Ayuda a identificar el estado actual de un proceso con el fin de saber cómo mejorarlo.

8.4.3.2.1. Diagrama de flujo proceso: Asistencia al cliente

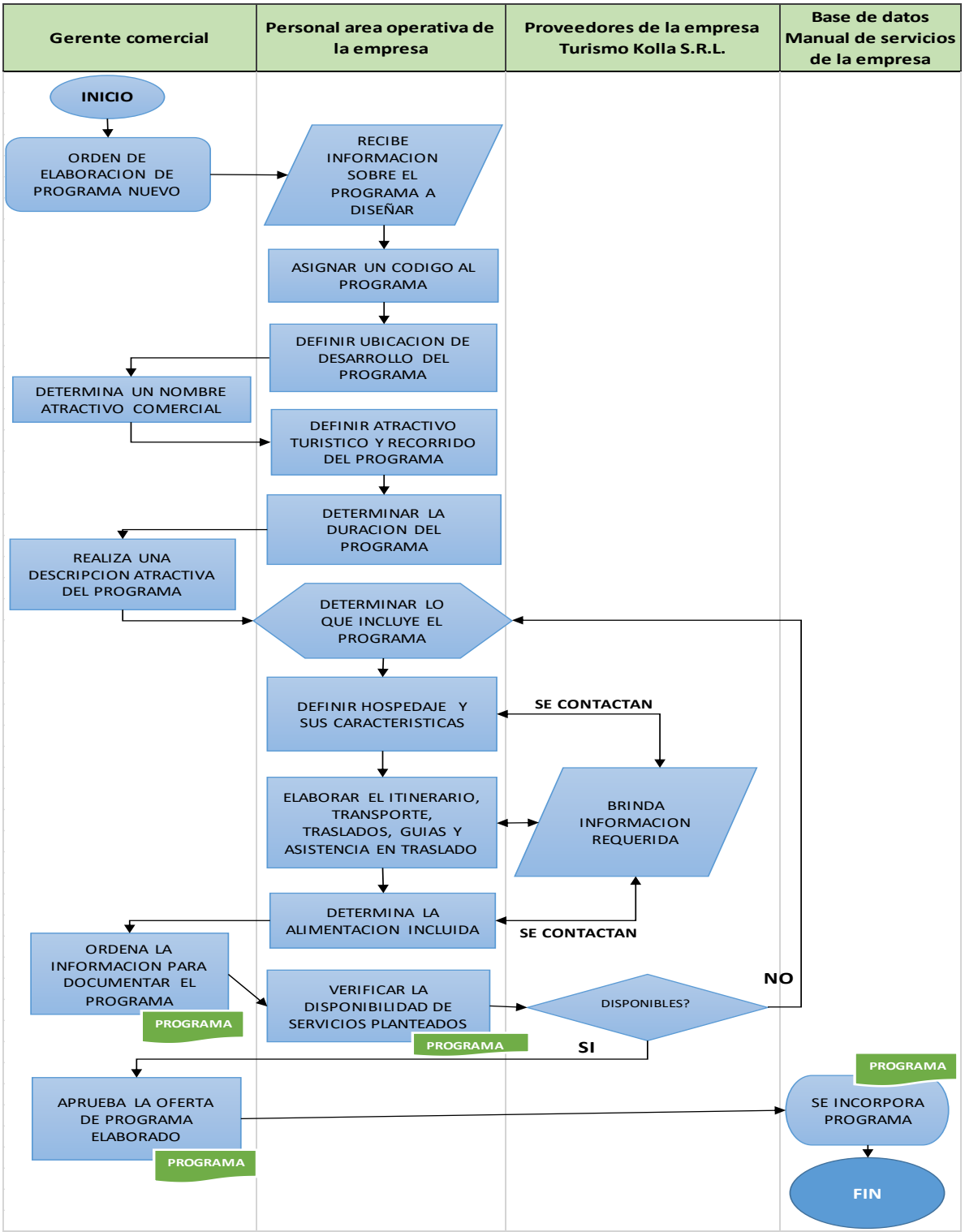
Ilustración 38. Flujograma proceso: Asistencia al cliente



Fuente: Elaboración propia 2021.

8.4.3.2.2. Diagrama de flujo proceso: Diseño de programas turísticos

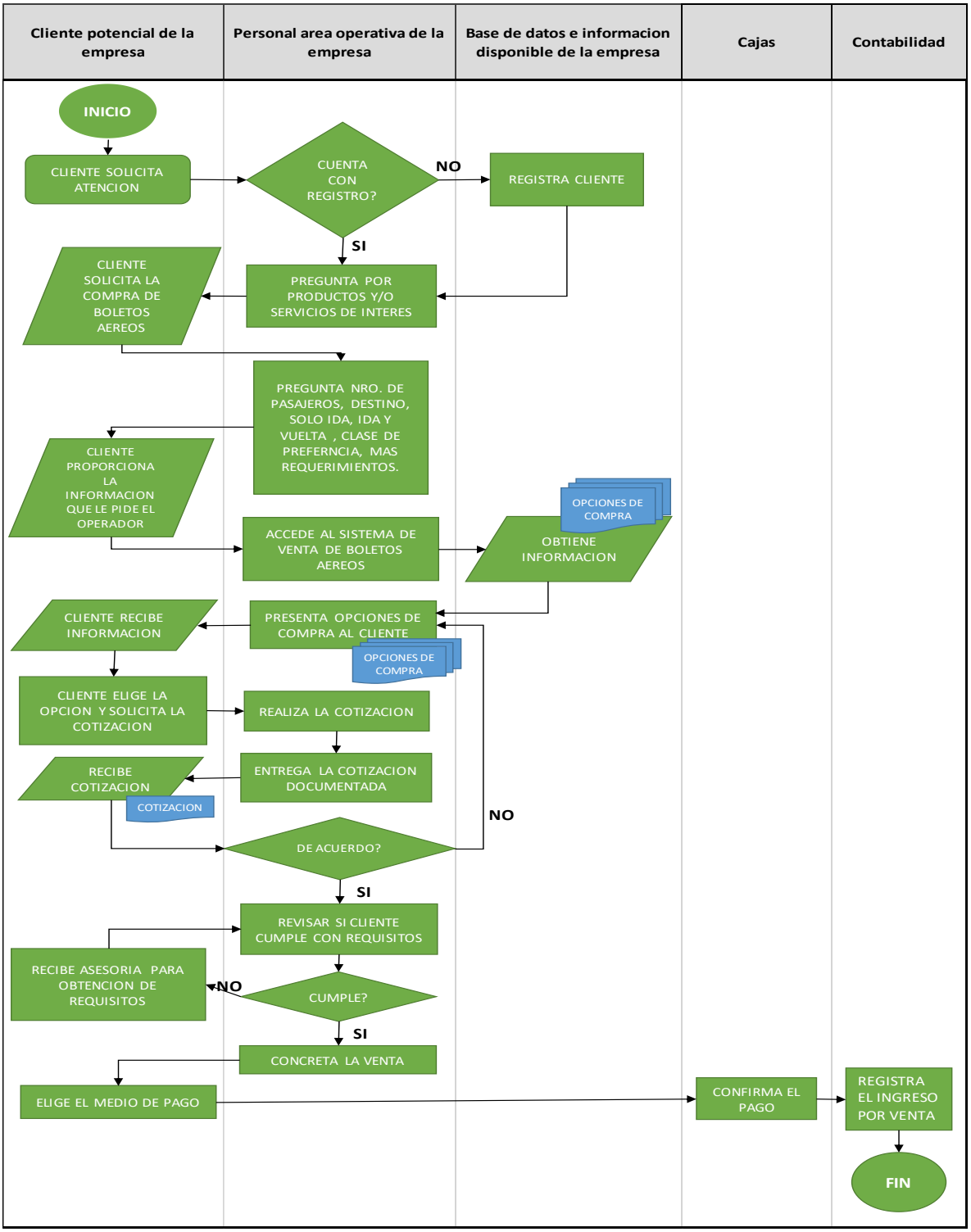
Ilustración 39. Flujograma proceso: Diseño de programas turísticos



Fuente: Elaboración propia 2021.

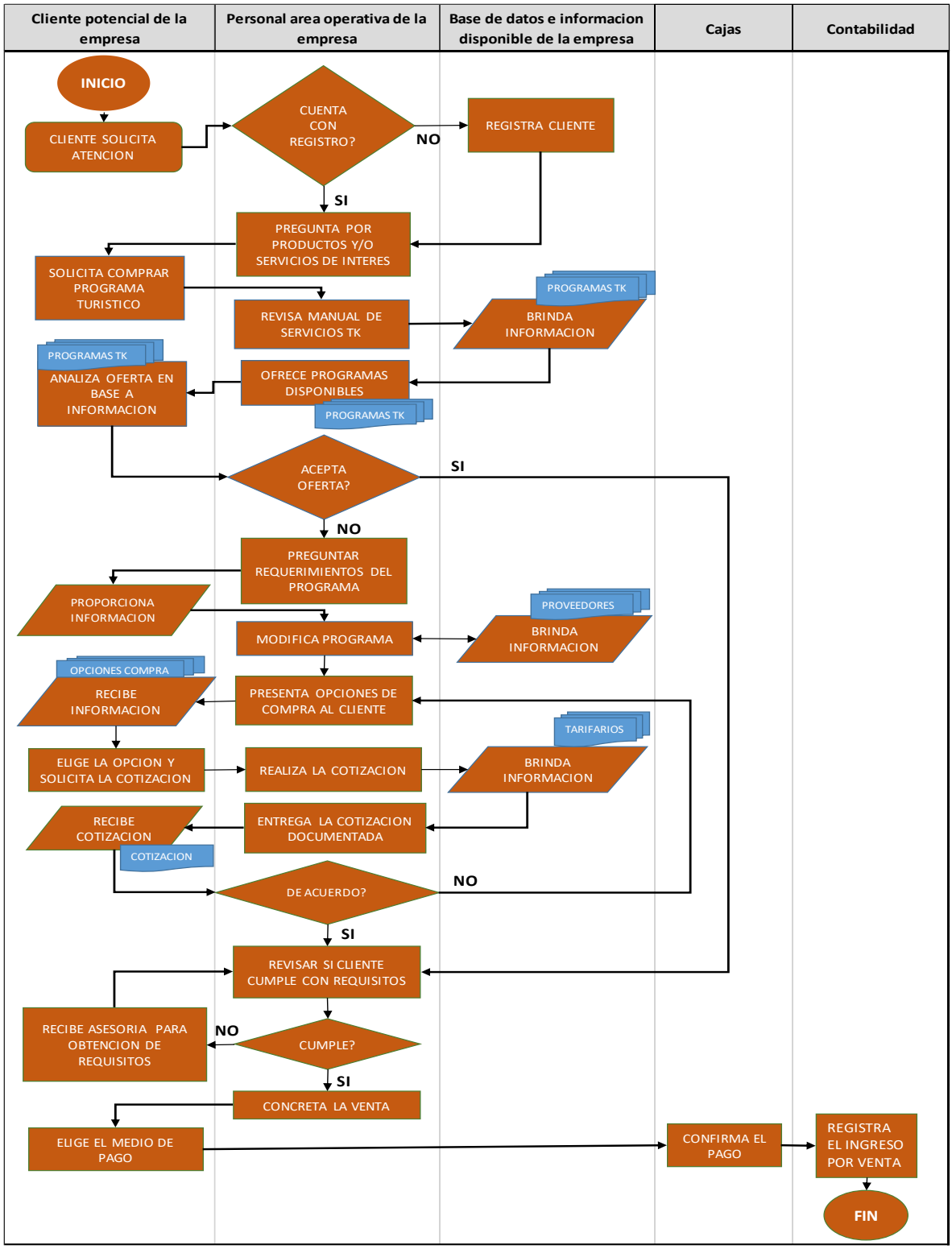
8.4.3.2.3. Diagramas de flujo proceso: Ventas

Ilustración 40. Flujograma proceso: Ventas Turismo Emisivo



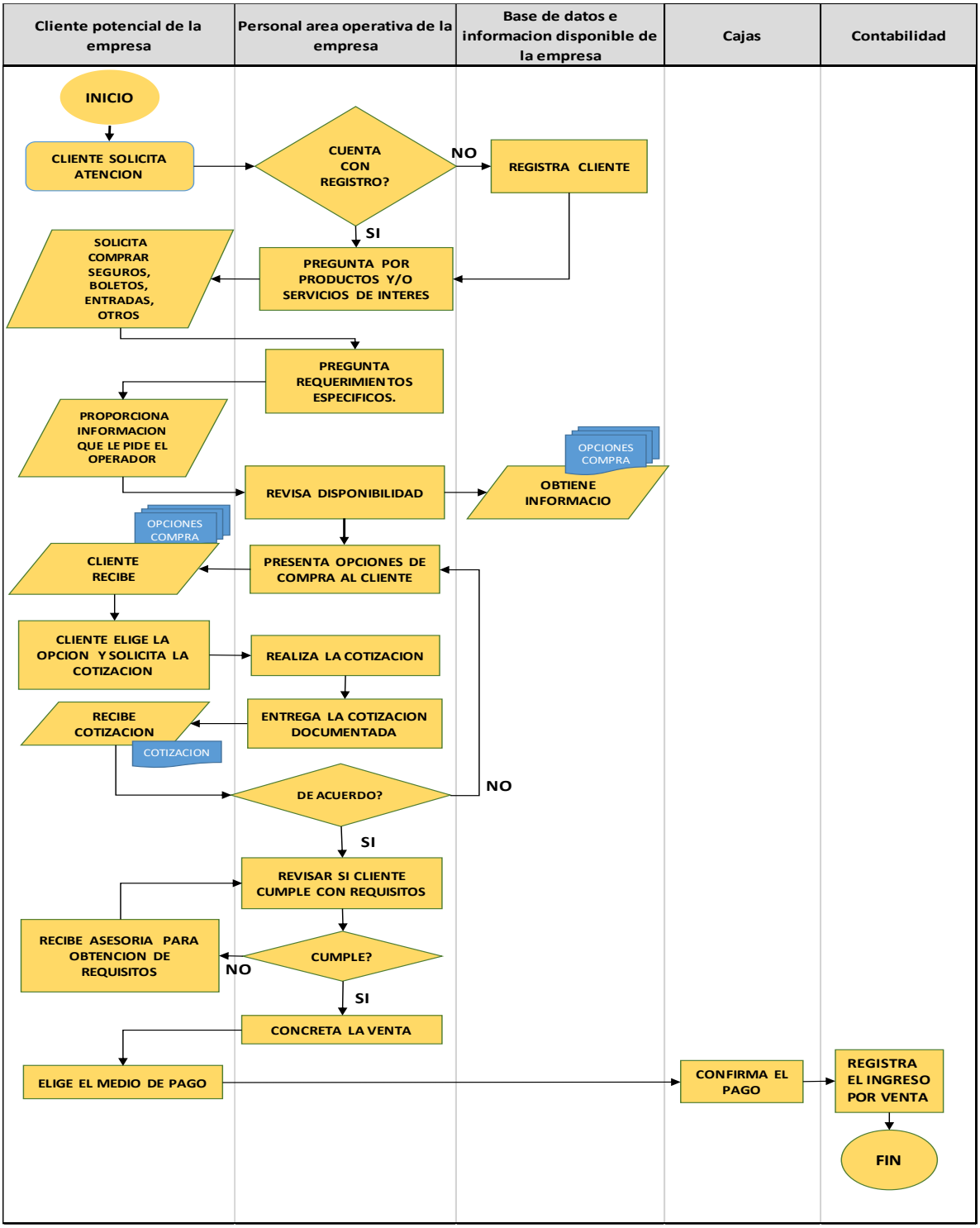
Fuente: Elaboración propia 2021.

Ilustración 41. Flujograma proceso: Ventas Turismo Receptivo



Fuente: Elaboración propia 2021.

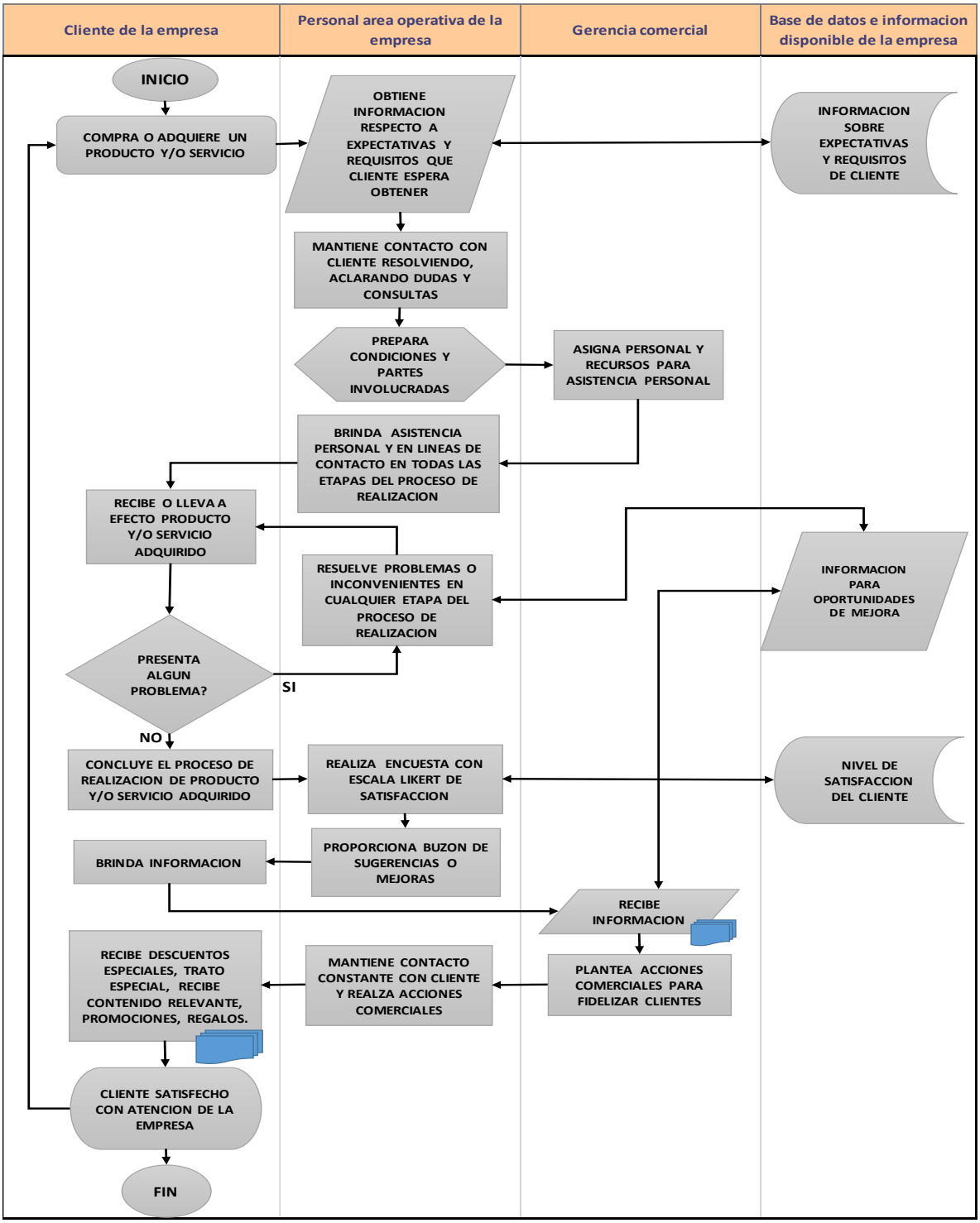
Ilustración 42. Flujograma proceso: Venta de Productos adicionales de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2021.

8.4.3.2.4. Diagrama de flujo proceso: Servicio post-venta de la empresa

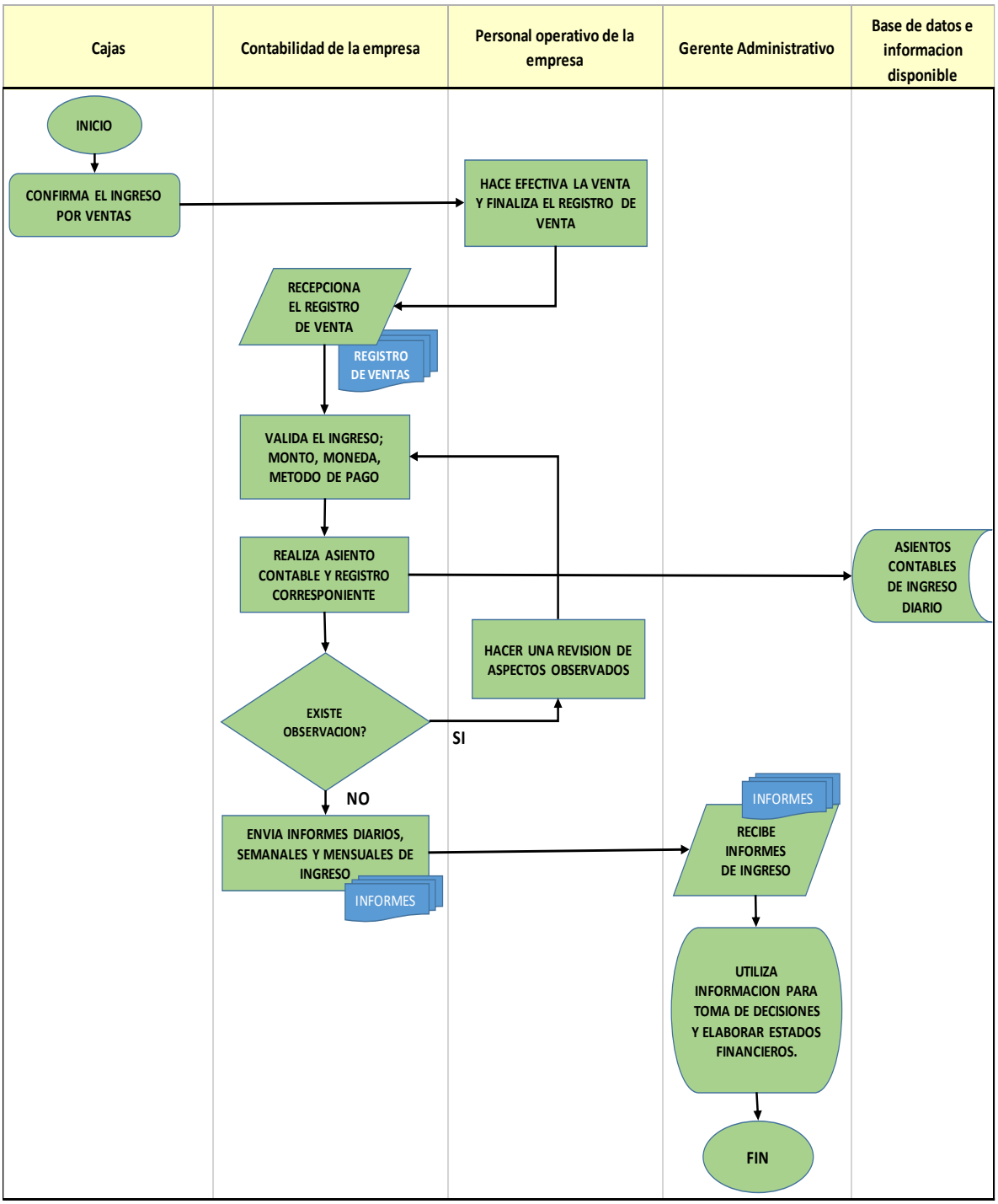
Ilustración 43. Flujograma proceso: Servicio post-venta



Fuente: Elaboración propia 2021.

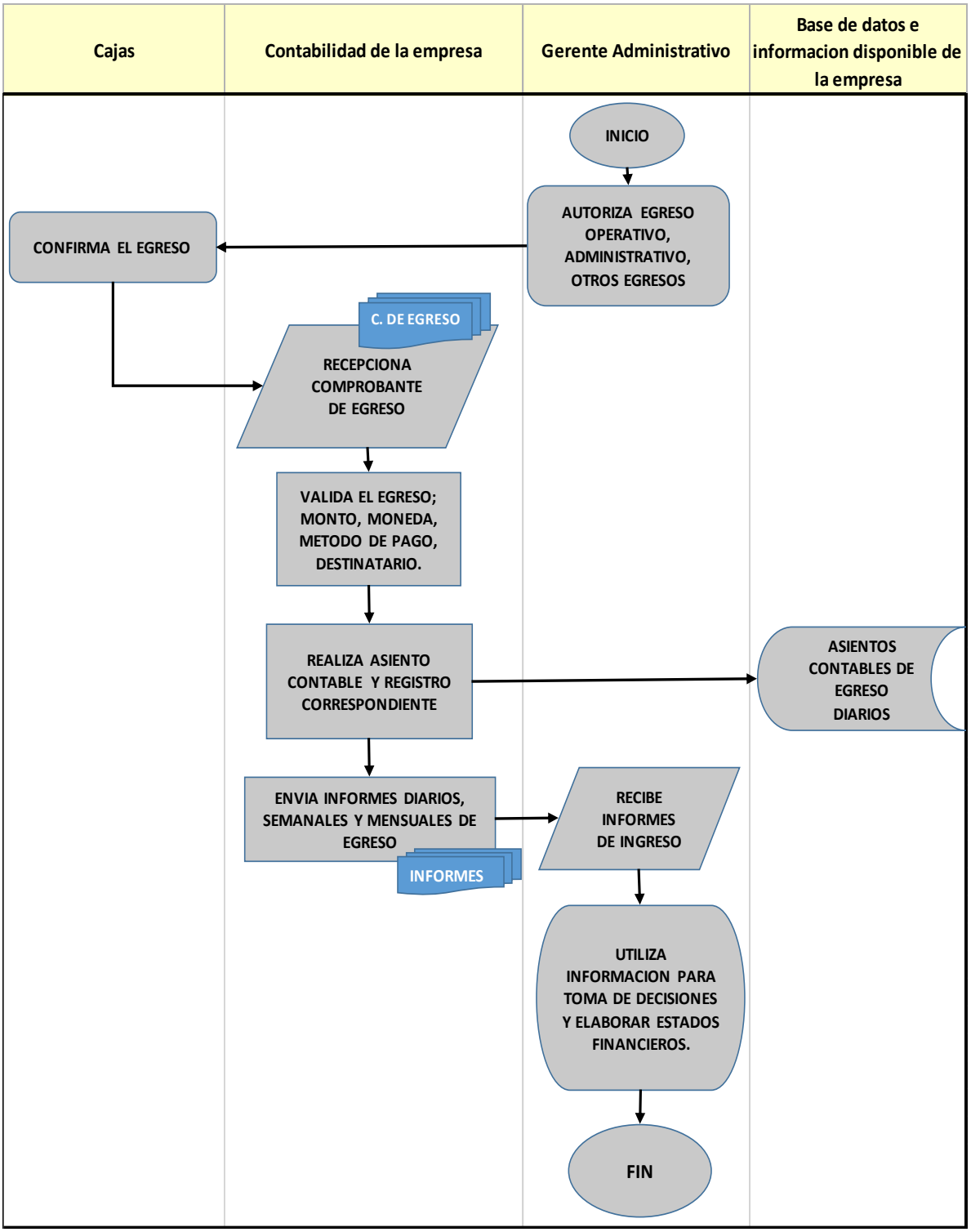
8.4.3.2.5. Diagrama de flujo proceso: Control y registro de ingresos, egresos de la empresa

Ilustración 44. Flujograma proceso: Control de ingresos



Fuente: Elaboración propia 2021.

Ilustración 45. Flujograma proceso: Control de egresos



Fuente: Elaboración propia 2021.

8.4.3.3. Matriz de interacción

La matriz de interacción de procesos o matriz de doble entrada, es una herramienta bastante usada en la gestión de calidad con un enfoque a procesos permite obtener una visión más compleja de la interacción entre procesos de la empresa, establece de manera cuantitativa la interacción de los procesos basada en las relaciones de influencia-dependencia y se utilizara para complementar y plantear con mayor efectividad las relaciones especificas en el mapa de procesos rediseñado de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

En el desarrollo de procesos ya se realizó el inventario de procesos y los diagramas de procesos interrelacionados, lo que corresponde ahora es realizar la matriz de interacción la cual proporcionara la información requerida para elaborar el nuevo mapa de procesos de la empresa.

Para el desarrollo de la matriz es necesario plantear y ordenar los procesos de la empresa, asignando un código de proceso sencillo de memorizar, clasificando el proceso, determinando los productos que se generan del proceso, los productos son las salidas de los procesos ya definidos en el inventario de procesos, los cuales serán puestos a análisis en la matriz de interacción; de tal manera que el primer paso para realizar la matriz de interacción de procesos de la empresa Turismo Kolla S.R.L. es realizar lo siguiente:

- Determinar un código de proceso solo para fines de la matriz de interacción.
- Clasificar los procesos en base a si son estratégicos, claves o misionales y de apoyo de la empresa.
- Definir los productos o salidas que se generan de dicho producto, los cuales serán puestos a evaluar en la matriz

A continuación, se presentarán los procesos y sus respectivos productos a utilizar en la matriz.

Tabla 16. Clasificación y productos de procesos de la empresa

CODIGO	CLASIFICACION	PROCESO	PRODUCTO
PO1	ESTRATEGICO	PLANIFICACION ESTRATEGICA	Plan estratégico: Misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias.
			Plan operativo anual.
			Políticas
			Presupuestos.
			Negociaciones de alto nivel con proveedores.
PO2	ESTRATEGICO	GESTION DE MARKETING	Estrategias promocionales.
			Base de datos clientes actuales y mercado objetivo.
			Acciones comerciales de la empresa.
			Estrategias de venta.
			Presupuesto de marketing requerido para realizar actividades.
PO3	CLAVE O MISIONAL	DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS TURISTICOS	Manual de servicios turísticos de la empresa Turismo Kolla S.R.L. de la gestión
			Programas de servicios turísticos nuevos y aún vigentes.
			Tarifario del Manual de servicios turísticos aprobado por alta dirección.
			Revisión de programas elaborados con alta dirección para precio de oferta
PO4	CLAVE O MISIONAL	ASISTENCIA Y REPRESENTACION	Satisfacción y confianza del cliente.
			Conformidad de los requisitos de los servicios turísticos.
			Oportunidades para implementar acciones preventivas y de mejora.
			Clientes informados y fidelizados a la empresa.
PO5	CLAVE O MISIONAL	VENTAS	Cumplimientos de las condiciones del producto y/o servicio que el cliente va a adquirir.
			Registro de cliente de la empresa.
			Registro de ventas representando el monto de ingreso, para posterior revisión en contabilidad.
			Información de la venta realizada para el posterior servicio post-venta

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 17. Clasificación y productos de procesos de la empresa

CODIGO	CLASIFICACION	PROCESO	PRODUCTO
PO6	CLAVE O MISIONAL	GESTION DE SERVICIO POST-VENTA Y ATENCION AL CLIENTE	Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.
			Mejoras para el sistema de gestión de calidad.
			Oportunidades para implementar acciones correctivas, preventivas y mejoras.
			Atención de calidad al cliente.
			Restablecer políticas y estándares de calidad para proveedores.
PO7	APOYO	GESTION DE PROVEEDORES	Alianzas comerciales sólidas y estratégicas para la empresa.
			Base de datos actualizada de proveedores de servicios turísticos disponibles.
			Tarifarios de proveedores de servicios turísticos.
			Lista de operadores categorizada por tipo de servicio que ofrecen y calidad del servicio.
PO8	APOYO	GESTION DE TALENTO HUMANO	Reclutamiento, selección y contratación de personal.
			Formación y capacitación del personal.
			Evaluación de desempeño.
			Informes de gestión.
PO9	APOYO	GESTION ECONOMICO, FINANCIERA Y CONTABLE	Información para toma de decisiones en base a Estados financieros.
			Proyecciones anuales en base a actividades relacionadas con la planificación estratégica.
			Presupuesto disponible para actividades operativas y de inversión disponible.
			Rendición de cuentas y registros de venta de boletos aéreos a IATA
PO10	APOYO	GESTION DE CALIDAD	Información, políticas, normas, documentación relacionada a la inocuidad y calidad de los servicios de la empresa
			Establecimiento de políticas de calidad para los proveedores de la empresa.
			Nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad de los servicios que adquieren.
			Oportunidades de mejora en base a información obtenida por clientes.

Fuente: Elaboración propia 2021.

- A continuación, se presenta la matriz de interacción en la cual se asignó un peso numérico respecto a la relación que tiene un proceso con otro de la siguiente manera; se asignó 1= relación débil, 3= relación moderada o regular y 5= relación fuerte o dependiente.

Tabla 18. Matriz de interacción de procesos

MATRIZ DE INTERACCION DE PROCESOS EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L.													
CODIGO	PROCESO	PRODUCTO	PROCESOS										SUBTOTALES
			PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	PO9	PO10	
PO1	PLANIFICACION ESTRATEGICA	Plan estratégico: Misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias.		5	3	3	5	3	5	5	5	5	39
		Plan operativo anual.		5	3	1	3	1	3	3	5	1	25
		Políticas		3	1	3	5	5	5	3	1	3	29
		Presupuestos.		5	5	1	1	1	5	5	5	3	31
		Negociaciones de alto nivel con proveedores.		3	5	3	3	1	5	1	1	5	27
		RELACIONES PROCESO PO1		21	17	11	17	11	23	17	17	17	151
PO2	GESTION DE MARKETING	Estrategias promocionales.	5		3	3	5	5	3	1	3	5	33
		Base de datos clientes actuales y mercado objetivo.	3		3	5	5	5	1	1	1	3	27
		Acciones comerciales de la empresa.	5		5	5	5	3	5	3	5	5	41
		Estrategias de venta.	5		1	5	5	5	3	3	3	3	33
		Presupuesto de marketing requerido para realizar actividades.	5		1	1	3	1	1	1	5	1	19
		RELACIONES PROCESO PO2	23		13	19	23	19	13	9	17	17	153
PO3	DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS TURISTICOS	Manual de servicios turísticos de la empresa Turismo Kolla S.R.L.	3	5		5	5	3	5	1	3	5	35
		Programas de servicios turísticos nuevos y aún vigentes.	3	5		5	5	1	5	1	1	5	31
		Tarifario del Manual de servicios turísticos aprobado por alta dirección.	3	3		5	3	1	5	3	3	1	27
		Revisión de programas elaborados con alta dirección para precio de oferta	5	1		3	1	1	3	1	3	3	21
		RELACIONES PROCESO PO3	14	14		18	14	6	18	6	10	14	114
PO4	ASISTENCIA Y REPRESENTACION	Satisfacción y confianza del cliente.	3	5	1		5	5	3	3	1	5	31
		Conformidad de los requisitos de los servicios turísticos.	1	3	5		3	5	5	1	3	3	29
		Oportunidades para implementar acciones preventivas y de mejora.	5	5	3		3	3	3	1	1	5	29
		Clientes informados y fidelizados a la empresa.	3	5	1		5	5	1	3	1	5	29
		RELACIONES PROCESO PO4	12	18	10		16	18	12	8	6	18	118
PO5	VENTAS	Cumplimientos de las condiciones del producto y/o servicio que el cliente va a adquirir.	3	5	5	3		5	5	1	1	5	33
		Registro de cliente de la empresa.	1	1	1	5		3	1	3	1	5	21
		Registro de ventas representando el monto de ingreso, para posterior revisión en contabilidad.	3	1	1	1		1	1	1	5	1	15
		Información de la venta realizada para el posterior servicio post-venta	3	3	1	5		5	3	3	1	5	29
		RELACIONES PROCESOS PO5	10	10	8	14		14	10	8	8	16	98

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 19. Matriz de interacción de procesos

MATRIZ DE INTERACCION DE PROCESOS EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L.													
CODIGO	PROCESO	PRODUCTO	PROCESOS										SUBTOTALES
			PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	PO9	PO10	
PO6	GESTION DE SERVICIO POST-VENTA Y ATENCION AL CLIENTE	Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.	3	5	5	3	5		3	5	1	5	35
		Mejoras para el sistema de gestión de calidad.	3	3	5	3	1		1	1	1	5	23
		Oportunidades para implementar acciones correctivas, preventivas y mejoras.	3	5	3	1	3		5	1	3	5	29
		Atención de calidad al cliente.	5	5	5	5	5		3	5	1	5	39
		Restablecer políticas y estándares de calidad para proveedores.	3	3	3	1	1		5	1	1	3	21
		RELACIONES PROCESO PO6	17	21	21	13	15		17	13	7	23	147
PO7	GESTION DE PROVEEDORES	Alianzas comerciales sólidas y estratégicas para la empresa.	5	5	5	3	3	5		3	3	5	37
		Base de datos actualizada de proveedores de servicios turísticos disponibles.	3	3	5	5	3	1		1	1	3	25
		Tarifarios de proveedores de servicios turísticos.	5	1	5	5	5	1		1	3	3	29
		Lista de operadores categorizada por tipo de servicio que ofrecen y calidad del servicio.	3	3	3	1	5	3		1	1	5	25
		RELACIONES PROCESO PO7	16	12	18	14	16	10		6	8	16	116
PO8	GESTION DE TALENTO HUMANO	Reclutamiento, selección y contratación de personal.	3	1	3	5	1	1	1		5	5	25
		Formación y capacitación del personal.	5	3	3	5	3	5	1		3	5	33
		Evaluación de desempeño.	1	1	5	3	5	5	3		1	5	29
		Informes de gestión.	3	1	1	3	3	1	1		3	3	19
		RELACIONES PROCESOS PO8	12	6	12	16	12	12	6		12	18	106
PO9	GESTION ECONOMICO, FINANCIERA Y CONTABLE	Información para toma de decisiones en base a Estados financieros.	5	3	1	1	3	1	3	1		3	21
		Proyecciones anuales en base a actividades relacionadas con la planificación estratégica.	5	3	3	1	5	3	3	3		1	27
		Presupuesto disponible para actividades operativas y de inversión disponible.	5	5	5	3	3	1	5	3		3	33
		Rendición de cuentas y registros de venta de boletos aéreos a IATA	3	1	1	1	3	1	3	1		1	15
		RELACIONES PROCESO PO9	18	12	10	6	14	6	14	8		8	96
PO10	GESTION DE CALIDAD	Información, políticas, normas, documentación relacionada a la inocuidad y calidad de los servicios de la empresa	5	5	3	5	3	5	3	1	1		31
		Establecimiento de políticas de calidad para los proveedores de la empresa.	3	5	5	1	1	5	5	3	3		31
		Nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad de los servicios que adquieren.	3	5	5	5	3	5	3	3	1		33
		Oportunidades de mejora en base a información obtenida por clientes.	5	3	5	3	3	5	3	5	3		35
		RELACIONES PROCESO PO10	16	18	18	14	10	20	14	12	8		130

Fuente: Elaboración propia 2021.

Una vez presentada la matriz de interacción de la empresa, lo que corresponde es un análisis de la interacción en cada proceso descrito en la matriz, los números más elevados de la matriz fueron resaltados con rojo y los subtotales más elevados con borde azul para un análisis más eficiente de la interacción de cada proceso de la empresa.

Para asignar el peso que corresponde de cada proceso con los productos, se utilizó la siguiente relación en pregunta: ¿Qué tipo de relación existe entre el proceso A con el proceso B para obtener el producto C?; si es una interacción fuerte se asignó el número 5, si es media o regular el número 3 y si es débil es el número 1.

A continuación, se realiza el análisis de la matriz de interacción de procesos de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

- ✓ Para el proceso **Planificación estratégica:** Se puede apreciar que los números más grandes son 21 en relaciones con proceso PO2 y 23 en relaciones con proceso PO7, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso de Planificación estratégica tiene una relación mayor con el proceso de “Gestión de marketing” y el proceso “Gestión de proveedores”, esto tiene bastante sentido debido a que la empresa depende enteramente de la buena gestión de marketing y buena relación con sus proveedores. Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 39 obtenido en el producto Plan estratégico el cual fue resaltado con borde azul, esto indica que es el producto del proceso que requiere de relaciones con mayor intensidad con los demás procesos.
- ✓ Para el proceso **Gestión de Marketing:** Se puede apreciar que los números más grandes son 23 obtenido en relaciones con procesos PO1 y PO7, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso de Gestión de Marketing tiene una relación mayor con el proceso de “Planificación estratégica” y el proceso “Ventas”, esto tiene bastante sentido debido a que la empresa depende enteramente de la buena Planificación

estratégica y el proceso ventas depende de una buena gestión de marketing. Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 41 obtenido en el producto “Acciones comerciales de la empresa” el cual fue resaltado con borde azul, esto nos indica que es el producto del proceso que requiere de relaciones con mayor intensidad con los demás procesos para que se pueda generar.

- ✓ Para el proceso **Diseño y desarrollo de productos y/o servicios turísticos:** Se puede apreciar que el número más grande obtenido es 18 obtenido en relaciones con procesos PO4 y PO7, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso tiene una relación mayor con el proceso de “Asistencia y representación” y el proceso “Gestión de proveedores”. Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 35 obtenido en el producto “Manual de servicios de la empresa” el cual fue resaltado con borde azul, esto nos indica que es el producto del proceso que requiere de relaciones con mayor intensidad con los demás procesos para que se pueda generar.
- ✓ Para el proceso **Asistencia y representación:** Se puede apreciar que el número más grande obtenido es 18 en relaciones con procesos PO2, PO6 y PO10, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso de Asistencia y representación tiene una relación mayor con los procesos de “Gestión de marketing”, el proceso “Gestión de servicio post-venta y atención al cliente” y el proceso “Gestión de calidad”, esto tiene bastante sentido debido a que para que la empresa pueda brindar una buena asistencia al cliente requiere tener claro las acciones comerciales necesarias para obtener eso. Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 31 obtenido en el producto Satisfacción y confianza del cliente el cual fue resaltado con borde azul, esto nos indica que es el producto del

proceso que requiere de relaciones con mayor intensidad con los demás procesos para que se pueda generar u obtener.

- ✓ Para el proceso **Ventas:** Se puede apreciar que el número más grande obtenido es 14 en relaciones con procesos PO4 y PO6; y otro valor obtenido es 16 en relación con proceso PO10, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso de “Ventas” tiene una relación mayor con los procesos de “Asistencia y representación”, el proceso “Gestión de servicio post-venta y atención al cliente” y el proceso “Gestión de calidad”, esto tiene bastante sentido debido a que para que la empresa pueda generar las ventas esperadas y superar requiere brindar una buena asistencia la cual decide el curso de la decisión del cliente para realizar la compra, el posterior seguimiento a esa compra y la calidad que siempre debe estar inmersa en todo. Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 33 obtenido en el producto Cumplimiento de los requisitos y condiciones del producto y/o servicio que el cliente adquiere, el cual fue resaltado con borde azul, esto nos indica que es el producto del proceso que requiere de relaciones con mayor intensidad con los demás procesos para que se pueda generar u obtener.
- ✓ Para el proceso **Gestión de servicio post-venta y atención al cliente:** Se puede apreciar que el número más grande obtenido es 23 en relaciones con proceso PO10 y 21 obtenido en relaciones con procesos PO2 Y PO3, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso tiene una relación mayor con los procesos de “Gestión de marketing”, el proceso “Diseño y desarrollo de productos y/o servicios turísticos” y el proceso “Gestión de calidad”, esto tiene bastante sentido debido a que para que la empresa pueda brindar una buen servicio post-venta requiere un apropiado diseño de programas, buen marketing y la gestión de la calidad del servicio que ofrece. Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 39 obtenido en el producto Atención de calidad al cliente el cual fue resaltado

con borde azul, esto nos indica que es el producto del proceso que requiere de relaciones con mayor intensidad con los demás procesos para que se pueda generar u obtener.

- ✓ Para el proceso **Gestión de proveedores:** Se puede apreciar que el número más grande obtenido es 18 en relaciones con proceso PO3 y 16 obtenido en relaciones con procesos PO5 Y PO10, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso tiene una relación mayor con los procesos de “Diseño y desarrollo de productos y/o servicios turísticos”, el proceso “Ventas” y el proceso “Gestión de calidad”, esto tiene bastante sentido debido a que para que la empresa pueda gestionar eficientemente los proveedores requiere saber que necesita en base al diseño de programas, las ventas requieren la información y solidez con los proveedores y la calidad de los mismos es muy importante. Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 37 obtenido en el producto Alianzas comerciales sólidas y estratégicas de la empresa el cual fue resaltado con borde azul, esto nos indica que es el producto del proceso que requiere de relaciones con mayor intensidad con los demás procesos para que se pueda generar u obtener.
- ✓ Para el proceso **Gestión de talento humano:** Se puede apreciar que el número más grande obtenido es 18 en relaciones con proceso PO10 y 16 obtenido en relaciones con proceso PO4, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso tiene una relación mayor con los “Asistencia y representación” y el proceso “Gestión de calidad”, esto tiene bastante sentido debido a que la empresa requiere disponer de un buen capital humano en base a la buena asistencia y la calidad en la atencional cliente . Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 33 obtenido en el producto Formación y capacitación del personal el cual fue resaltado con borde azul, esto nos indica que es el producto del proceso que requiere de

relaciones con mayor intensidad con los demás procesos para que se pueda generar u obtener.

- ✓ Para el proceso **Gestión económica, financiera y contable:** Se puede apreciar que el número más grande obtenido es 18 en relaciones con proceso PO1 y 14 obtenido en relaciones con proceso PO7, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso tiene una relación mayor con los "Gestión de proveedores" y el proceso "Planificación estratégica", esto tiene bastante sentido debido a que para una adecuada gestión la empresa requiere disponer de una buena planificación y el buen acuerdo comercial con proveedores. Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 33 obtenido en el producto Presupuesto disponible para actividades operativas y de inversión el cual fue resaltado con borde azul, esto nos indica que es el producto del proceso que requiere de relaciones con mayor intensidad con los demás procesos para que se pueda generar u obtener.
- ✓ Para el proceso **Gestión de calidad:** Se puede apreciar que el número más grande obtenido es 18 en relaciones con procesos PO2 y PO3 , un 20 obtenido en relaciones con proceso PO6, ambos resaltados con borde rojo lo cual indica que el proceso tiene una relación mayor con los procesos "Gestión de marketing", el proceso "Diseño y desarrollo de productos y/o servicios turísticos" y el proceso "Gestión de servicio post-venta y atención al cliente", esto tiene bastante sentido debido a que para una adecuada gestión de calidad se requiere acciones comerciales de marketing, un buen diseño de programas y un buen seguimiento al cliente verificando calidad. Y otro factor que también se puede apreciar es que en los subtotales de los productos del proceso el número más elevado es 35 obtenido en el producto Oportunidades de mejora en base a información obtenida por clientes el cual fue resaltado con borde azul, esto nos indica que es el producto del proceso que requiere de relaciones con mayor intensidad con los demás procesos para que se pueda generar u obtener.

En la siguiente tabla se presenta un resumen del análisis realizado a la matriz de interacción de procesos de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Tabla 20. Análisis matriz de interacción de procesos

CODIGO	CLASIFICACION	PROCESO	PROCESOS CON MAYOR RELACION	PRODUCTO QUE REQUIERE DE MAYORES RELACIONES PARA SU OBTENCION
PO1	ESTRATEGICO	PLANIFICACION ESTRATEGICA	PO2, PO7	Plan estratégico: Misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias.
PO2	ESTRATEGICO	GESTION DE MARKETING	PO1, PO7	Acciones comerciales de la empresa.
PO3	CLAVE O MISIONAL	DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS TURISTICOS	PO4, PO7	Manual de servicios turísticos de la empresa Turismo Kolla S.R.L. de la gestión
PO4	CLAVE O MISIONAL	ASISTENCIA Y REPRESENTACION	PO2, PO6 Y PO10	Satisfacción y confianza del cliente.
PO5	CLAVE O MISIONAL	VENTAS	PO4, PO6 Y PO10	Cumplimientos de las condiciones del producto y/o servicio que el cliente va a adquirir.
PO6	CLAVE O MISIONAL	GESTION DE SERVICIO POST-VENTA Y ATENCION AL CLIENTE	PO2, PO3 Y PO10	Atención de calidad al cliente.
PO7	APOYO	GESTION DE PROVEEDORES	PO3, PO5 Y PO10	Alianzas comerciales sólidas y estratégicas para la empresa.
PO8	APOYO	GESTION DE TALENTO HUMANO	PO4, PO10	Formación y capacitación del personal.
PO9	APOYO	GESTION ECONOMICO, FINANCIERA Y CONTABLE	PO1, PO7	Presupuesto disponible para actividades operativas y de inversión disponible.
PO10	APOYO	GESTION DE CALIDAD	PO2, PO3 Y PO6	Oportunidades de mejora en base a información obtenida por clientes.

Fuente: Elaboración propia 2021.

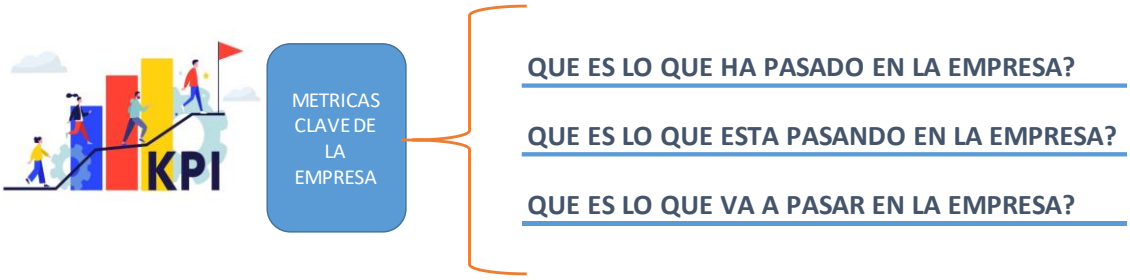
La información obtenida en la matriz de interacción reflejada en la anterior tabla refleja los productos que requieren más énfasis por la empresa, las relaciones más importantes dentro de los procesos serán reflejadas en el nuevo diseño del mapa de procesos de la empresa Turismo Kolla S.R.L. con el objetivo de presentar una visión más amplia y de proporcionar información para la toma de decisiones.

8.4.3.4. Indicadores de resultados

Los indicadores de resultados que se requieren para los objetivos de la empresa Turismo Kolla S.R.L. son los indicadores **KPI** (Key Performance Indicator) o **Indicadores clave de desempeño** los cuales son valores que se usan como métricas clave para medir el desempeño de los proyectos, actividades, metas de negocio y permiten obtener una visión de que tan cerca se está del logro de objetivos de la empresa.

Cabe mencionar que los KPI son métricas clave las cuales por lo general son pocas, parte del enunciado "si se consigue que las KPI de la empresa mejoren, la empresa mejorara", estas métricas parten y están orientadas a lograr los objetivos que la empresa se plantea en el mediano y largo plazo. Los KPI se enfocan en proporcionar información respecto a lo que ha pasado en la empresa y lo que va a pasar, lo cual sirve para la toma de decisiones y acciones de mejora en la empresa.

Ilustración 46. KPI Métrica clave de desempeño



Fuente: Elaboración propia 2021.

- El primer paso para determinar los KPI que requiere la empresa Turismo Kolla S.R.L. es "definir los objetivos o metas" que se plantea la empresa; en este caso es lograr la sostenibilidad en el mediano y largo plazo esto debido a la crisis por la que atravesó la empresa por la pandemia por Covid-19, el enfoque es:

  "Incrementar las ventas, gestionar nuevas formas de mejorar las ventas y mejorar la calidad del servicio que ofrece a sus clientes".

Es necesario tomar en cuenta que la empresa recientemente realizo una inversión en renovar el diseño y funcionamiento de la página web con el propósito de facilitar el uso al cliente y tener más impacto en el mercado en línea; por lo tanto, es necesario que el enfoque sea también orientado a esa meta.

- El segundo paso es determinar los KPI que mejor se adecuen a dicho enfoque de la empresa; para esto es necesario entender que en base a información obtenida en el anterior capitulo la empresa genera contacto con el cliente de manera física en las sucursales y también de gran importancia en contacto en línea a través de la página web o por teléfono de contacto, recibe clientes tanto por la web como orgánicos.

Los KPI que la empresa requiere utilizar son:

El trafico web: Este KPI tiene por objetivo medir la cantidad de clientes potenciales que se comunican con la empresa y generan visitas a través de la web o se contactan por ese medio y entregan datos e información con la cual la empresa puede interactuar, esta métrica nos permite analizar la cantidad de visitas que se van obteniendo en base a las acciones comerciales o de marketing de la empresa, obtener comportamientos pasados y poder prever el volumen de visitas.

El trafico Orgánico: Este KPI al igual que el otro busca medir la cantidad de visitas de clientes potenciales que recibe la empresa de manera presencial en la sucursal con la diferencia de que estos clientes son orgánicos porque estos se generan de manera espontánea, ya sea por publicidad de boca en boca o por curiosidad, sin tomar en cuenta ningún tipo de acción comercial o de marketing que realizo la empresa, también nos ofrece información respecto al impacto que tiene la calidad de servicios de la empresa que si se analiza el brindar un servicio de calidad sin hacer acciones de marketing se genera una publicidad de boca en boca, la cual tiende a ser difícil de conseguir.

Conversión: Este KPI tiene por objetivo medir en que se traducen las visitas que llegan a la empresa ya sea por web o de manera presencial; por ejemplo, la conversión en base a Nro. De Leads, Nro. De clientes, numero de repeticiones de compra de los clientes de la empresa.

Coste: Cuanto cuesta obtener esos leads o visitas, por ejemplo, el uso del Costo por lead (CPL) y la tasa de conversión de leads a clientes.

- El tercer paso es establecer como se implementarán y gestionarán dichos KPI, planteando el uso de herramientas entre otros aspectos.

Para establecer el modo de implementación de los KPI seleccionados es necesario determinar el tipo de análisis que recibirá cada KPI en la empresa.

KPI de tráfico Web: Se utilizará un registro en tabla de Excel donde el operador tiene la obligación de almacenar información respecto al flujo de visitas a través de la interacción operador-cliente por la página web, en dicha tabla se obtiene datos de cantidad de clientes.

KPI de tráfico Orgánico: Se utilizará un registro en tabla de Excel donde el operador tiene la obligación de almacenar información respecto al flujo de clientes a través de la interacción operador-cliente en las sucursales de la empresa, en dicha tabla se obtiene datos de cantidad de clientes en un determinado periodo de tiempo.

KPI de conversión: Se utilizará un registro en tabla de Excel donde el operador tiene la obligación de almacenar información respecto al Nro. De Leads generados, Nro. De clientes obtenidos y el Nro. De Repeticiones de compra por clientes a través de la interacción operador-cliente por la página web de manera orgánica presencial.

Para estos KPI es necesaria una tabla de registro en la cual cada operador pueda añadir datos, los cuales servirán para poder realizar el análisis de cada indicador de desempeño.

A continuación, se presenta una tabla de registro la cual proporcionara la información para la toma de decisiones y el análisis de los KPI, debe ser llenada por los operarios de manera estricta.

Tabla 21. Registro de datos para análisis KPI

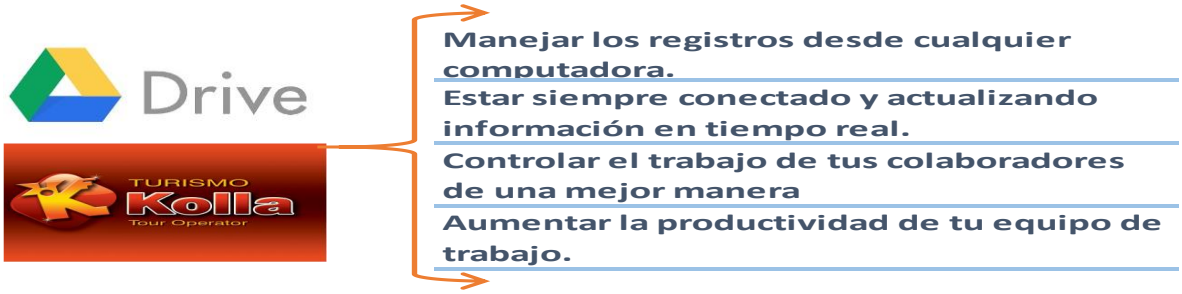
REGISTRO DE DATOS PARA ANALISIS KPI EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L.

FECHA	Visitas via contacto pagina web	Visitas organicas via sucursal	Numero de leads generados	Numero de clientes nuevos	Numero de clientes repitiendo compras
TOTALES					

Fuente: Elaboración propia 2021.

Este registro que se llevara a cabo en la plataforma de Excel requiere solo el compromiso de la dirección y la sensibilización del personal para que se pueda realizar con la mayor efectividad, con los datos que proporciona se puede realizar el análisis de los KPI; para que el registro funcione es necesario que la empresa incluya el uso de una plataforma digital que permita el almacenamiento de datos en el registro desde cada computadora de la empresa. La plataforma que se propone incorporar a las actividades de la empresa es **Google drive empresarial**, el cual permite, añadir o almacenar datos en simultaneo, estar siempre conectados y actualizando información en tiempo real.

Ilustración 47. Google drive a incorporar en actividades de la empresa



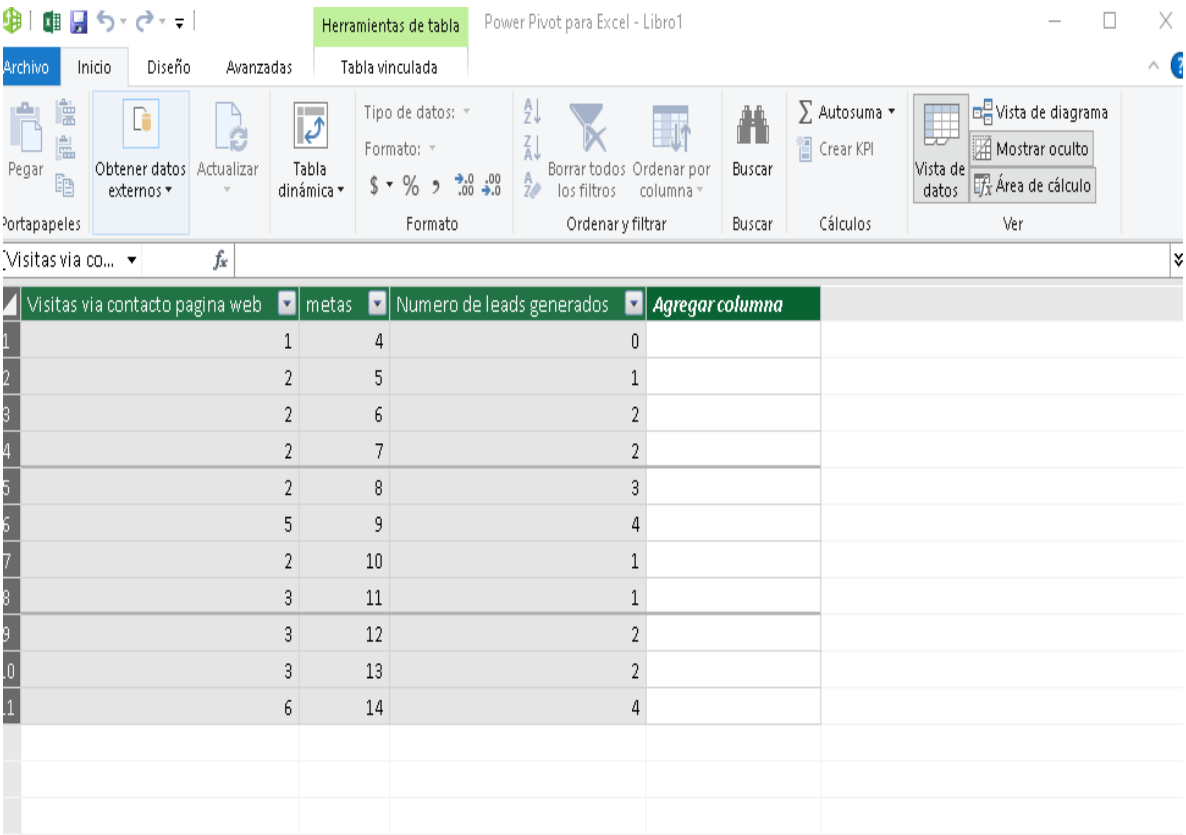
Fuente: Elaboración propia 2021.

El propósito de los registros en google drive y el manejo de la información es obtener datos los cuales se usarán para realizar los KPI ya determinados, se propone el uso de una herramienta fácil de obtener a través de la plataforma de Excel la cual es el **Power Pivot** el cual se utiliza para realizar análisis de datos y crear modelos de análisis KPI eficientes, se puede combinar grandes volúmenes de datos de diversos orígenes entre otros beneficios.

Para el uso de la plataforma es requerido habilitar la función directamente en Excel la cual es fácil de gestionar y se adecua a las exigencias de la empresa en base a la disminución de uso de recursos, es gratuita y sirve como herramienta para gestionar KPI.

Para empezar, se parte de una tabla o registro en el que se carguen datos desde google drive.

Ilustración 48. Herramienta propuesta Power Pivot

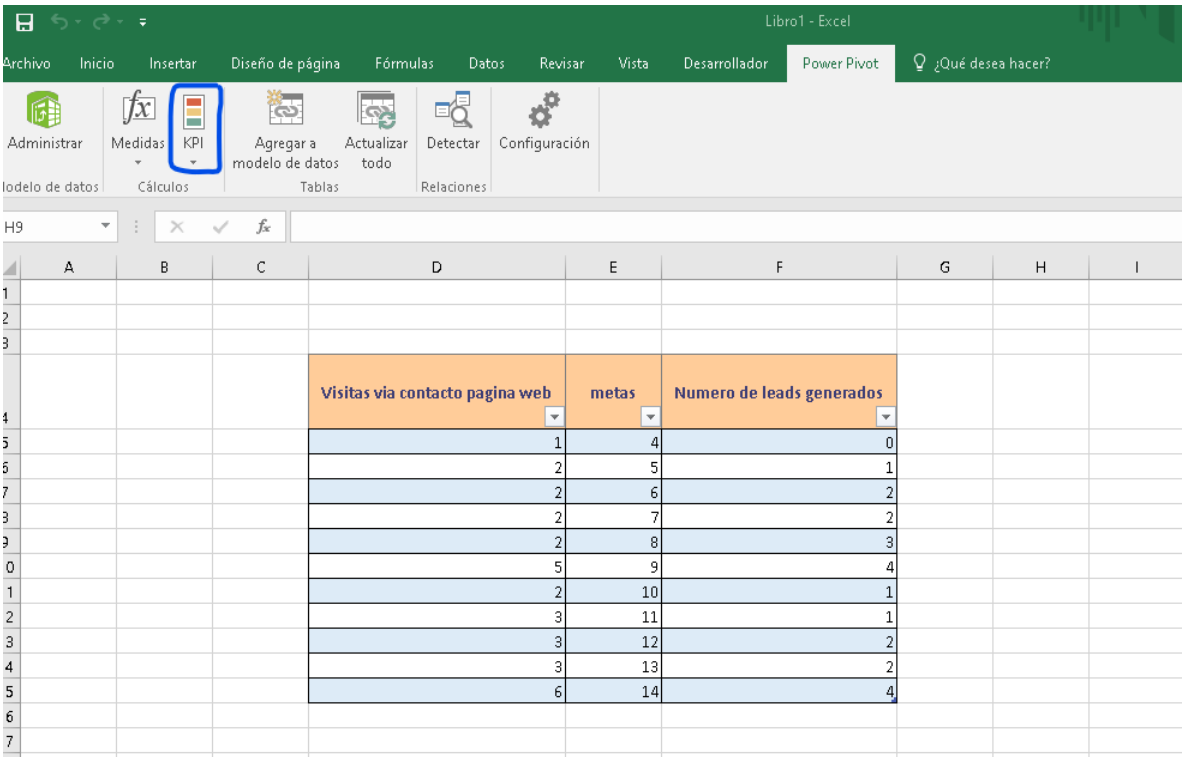


	Visitas via contacto pagina web	metas	Numero de leads generados	Agregar columna
1	1	4	0	
2	2	5	1	
3	2	6	2	
4	2	7	2	
5	2	8	3	
6	5	9	4	
7	2	10	1	
8	3	11	1	
9	3	12	2	
10	3	13	2	
11	6	14	4	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Después de establecer la tabla o el registro se debe establecer el KPI o métrica que se va a realizar, la herramienta es fácil de aprender a gestionar solo requiere tiempo y algo de practica no representa ningún costo adicional para la empresa solo talento humano.

Ilustración 49. Ejemplo Power Pivot métrica KPI



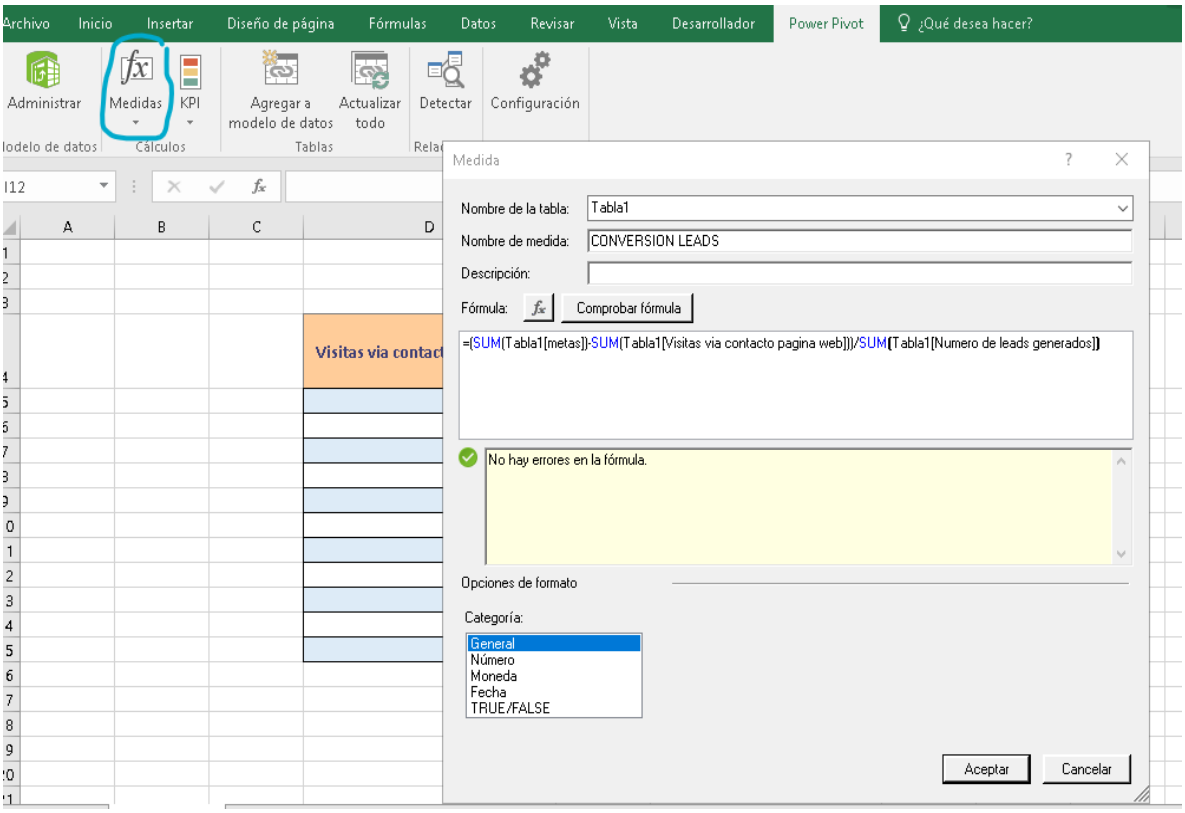
Visitas via contacto pagina web	metas	Numero de leads generados
1	4	0
2	5	1
2	6	2
2	7	2
2	8	3
5	9	4
2	10	1
3	11	1
3	12	2
3	13	2
6	14	4

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la ilustración la herramienta Power Pivot se encuentra disponible en plataforma Excel, solo se requiere una base de datos y el talento humano para gestionar los datos y obtener información.

A continuación, se muestra un poco más acerca del funcionamiento de esta herramienta la cual proporcionara muchos beneficios a la empresa, se determina la tabla, el KPI, se establece la medida del KPI y el diseño. Esta herramienta útil para muchas empresas es fácil de aprender e incorporar en las herramientas de gestión de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Ilustración 50. Ejemplo uso Power Pivot



Fuente: Elaboración propia 2021.

En la ilustración se refleja las medidas a incorporar en el KPI para realizar las métricas y el análisis correspondiente, cabe recalcar que esta actividad tiene que ser gestionada por un personal enfocado o bien asignar el trabajo de gestión al Gerente comercial, el cual tras aprender y entender el funcionamiento de la herramienta podrá gestionar los datos de manera eficiente y proponer acciones de mejora.

Una vez determinado el KPI el último paso que sigue para gestionar KPI en base a la herramienta Power Pivot es el desarrollo de tablas dinámicas que permitan una mejor visualización de la situación de las métricas KPI en la empresa Turismo Kolla S.R.L.

La información que se podrá obtener al analizar los KPI servirá para la toma de decisiones, cambios de enfoque entre otros.

Y por último los KPI que no requieren necesariamente de una herramienta para ser analizados, más bien requieren de datos que se obtienen con el registro propuesto antes planteado son:

KPI de coste: Estos indicadores de desempeño buscan obtener información respecto a cuánto cuesta obtener los leads a la empresa. Los que se implementaran en la empresa son dos; el primero es el **Costo por lead** (CPL) el cual se calcula en base a la siguiente formula:

$$CPL = \frac{\text{COSTO TOTAL DE CAMPAÑA}}{\text{NUMERO DE LEADS GENERADOS}}$$

Este KPI sirve para determinar el dinero que costo de la campaña de marketing o acciones comerciales para generar una cantidad de leads, para gestionar y analizar si la campaña o estrategia actual está funcionando.

El segundo KPI a implementar en la empresa es la Tasa de conversión de Leads a clientes y esta se calcula:

$$\textbf{LEAD A CLIENTE} = \frac{\text{LEADS CONVERTIDOS EN VENTAS}}{\text{LEADS GENERADOS}} \times 100$$

En este KPI se refleja la tasa de conversión de lead a cliente, información la cual ayuda a medir de la siguiente manera; por cada lead generado cuántos de esos se convierten en ventas y se multiplica por 100 para obtener un porcentaje. Dicha métrica sirve para gestionar si la atención al cliente está siendo efectiva y de calidad, ahí se pueden realizar acciones de mejora; o si bien los productos que se están diseñando no son lo suficientemente atractivos al cliente o talvez los precios, por ello son importantes estos indicadores KPI los cuales proporcionaran a la empresa de herramientas de gestión para identificar y realizar acciones de mejora tanto en los procesos ya diseñados como en aspectos de capital humano.

8.4.4. Desarrollo de nuevo organigrama empresarial y Mapa de procesos rediseñado de la empresa

Después de haber desarrollado y diseñado los procesos que componen las actividades de la empresa es necesario actualizar la información y rediseñar el organigrama de la empresa y el mapa de procesos, en base a la información obtenida presentando el panorama de la estructura organizacional de la empresa modificado y un mapa de procesos que indica la realidad de la empresa.

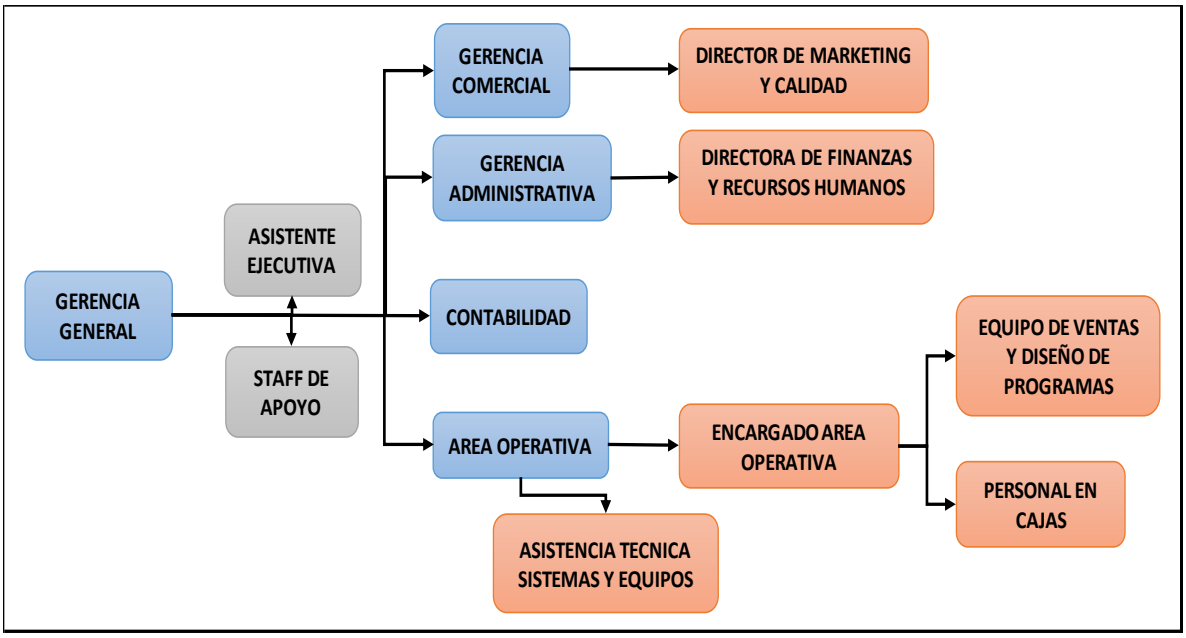
8.4.4.1. Nuevo organigrama empresarial de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Se modifica el organigrama de la empresa; de un organigrama tipo vertical, el cual presenta varias desventajas como por ejemplo una línea de comunicación lenta, existían ocasiones en las que no había buena comunicación entre el área administrativa con el área de contabilidad, las barreras jerárquicas presentaban una desventaja debido a que los operadores no eran sensibilizados respecto a los objetivos o resultados que se deseaban obtener, otro aspecto negativo de un organigrama tipo vertical es que imponen rigidez a la estructura y falta de flexibilidad ante cambios en el mercado.

En contraparte un organigrama tipo horizontal es el que más se adecua a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta que las relaciones en la empresa tienden a ser formales e informales, el diseño que se está proponiendo ´para la empresa se enfoca en los procesos; pues este tipo de organigrama es el adecuado ya que se basa en los procesos de trabajo autónomos y no en los niveles de jerarquía, estando todos casi al mismo nivel.

Algunas de las ventajas que ofrece el diseño horizontal del organigrama serian que existen menos capas estructuradas, existe una comunicación más ágil la cual resulta beneficiosa para la empresa ya que ese aspecto es uno de los más importantes a mejorar continuamente, se obtienen informes mucho más fluidos, esto es importante debido a que si se obtiene la información rápida y oportuna se puede actuar ante cambios o circunstancias adversas.

Ilustración 51. Nuevo Organigrama de la empresa Turismo Kolla S.R.L.



Fuente: Elaboración propia 2021.

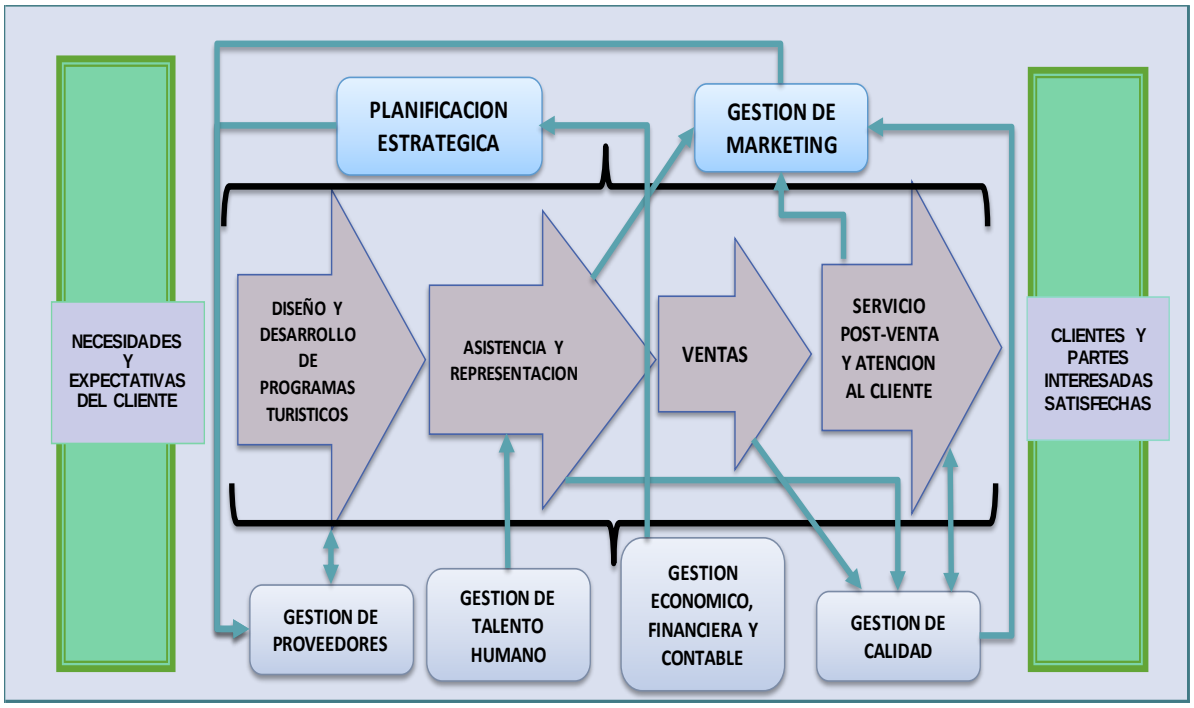
8.4.4.2. Mapa de procesos rediseñado empresa Turismo Kolla S.R.L.

Para el rediseño del mapa de procesos se utilizó la información planteada en el desarrollo de procesos, como el inventario de procesos de la empresa y la matriz de interacción la cual proporciona información respecto a las relaciones más fuertes de los procesos de la empresa. Los procesos de la empresa están clasificados de la siguiente manera:

- Los procesos estratégicos, están conformados por la “Planificación estratégica” y “Gestión de marketing”.
- Los procesos clave o misionales están conformados por “Diseño y desarrollo de productos y/o servicios turísticos”, “Asistencia y representación”, “Ventas” y “Gestión de servicio post-venta y atención al cliente”.
- Los procesos de apoyo están conformados por “Gestión de proveedores”, “Gestión de talento humano”, “Gestión económico, financiera y contable” y “Gestión de calidad”.

A continuación, se presenta el mapa de procesos propuesto rediseñado para la empresa, el cual tiene por objetivo funcionar como herramienta de gestión para la toma de decisiones y acciones de mejora continua para la empresa.

Ilustración 52. Mapa de procesos rediseñado Turismo Kolla S.R.L.



Fuente: Elaboración propia 2021.

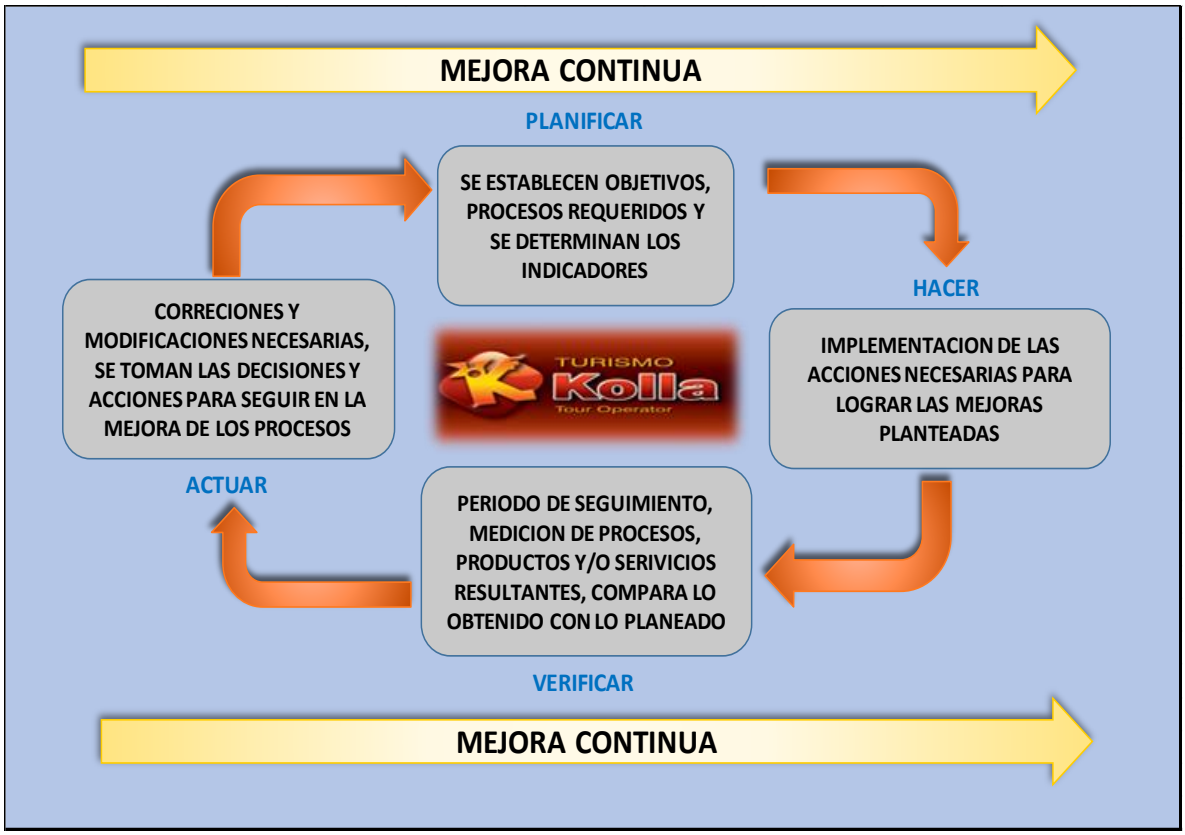
El mapa de procesos rediseñado presenta los procesos y su clasificación antes mencionada, pero también presenta señalizaciones adicionales entre procesos estas fueron identificadas en la matriz de interacción de procesos; estas líneas proporcionan información respecto a las relaciones más fuertes que hay entre procesos, se puede observar que los procesos que tienen mayores relaciones con los demás son la “Planificación estratégica”, la “Gestión de proveedores”, la “Gestión de marketing” y la “Gestión de calidad”. Esto es razonable porque la empresa funciona como intermediaria entre los clientes y las empresas de servicios turísticos, la empresa por lo tanto depende de la buena relación con sus proveedores, de su planificación estratégica, de acciones promocionales y de la gestión de calidad.

8.4.5. Ciclo PHVA para mantener resultados

El ciclo PHVA es el modelo propuesto el cual consiste en enfocarse en la **calidad y la mejora continua;** en este caso la empresa Turismo Kolla S.R.L. se encuentra enfocada en el cambio constante debido a que busca mejorar continuamente la calidad de los servicios que ofrece, el ciclo a implementar es una herramienta fundamental e indispensable dentro de las normas ISO de calidad, esto debido a que sus componentes permiten a la empresa planificar sus objetivos y gestionar sus recursos, buscando en todo momento la excelencia en la calidad del servicio.

Esta metodología permitirá a la empresa realizar correcciones en base a hechos, es una herramienta que nunca concluye, es un ciclo que no tiene fin, por eso es necesario que se implemente como metodología constante para la gestión de acciones correctivas y de mejora en la empresa.

Ilustración 53. Ciclo PHVA propuesto a implementar en la empresa



Fuente: Elaboración propia 2021.

Lo mejor de este ciclo o de esta metodología de gestión es que se fusiona perfectamente con el diseño del modelo de Gestión por procesos propuesta a la empresa, lo que permite poder ver a la empresa con un enfoque horizontal determinando de una manera mucho más fácil aquellos aspectos que la empresa necesita mejorar o mantener.

El ciclo permite determinar acciones concretas para seguir mejorando, la propuesta tiene como finalidad cumplir con los requisitos de la empresa y las partes interesadas, así como optimizar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio que la empresa ofrece.

8.5. Plan de ejecución

Cabe mencionar que el objetivo del proyecto es generar el menor gasto adicional para la empresa tomando en cuenta la situación actual a la que se enfrenta, tras la crisis por pandemia por Covid-19. Por ello la implementación del proyecto como tal involucra más talento humano que inversión.

1. Como primera fase del proyecto está el desarrollo del compromiso de la dirección respecto al diseño que se quiere implementar en la empresa, a través de reuniones y/o seminarios con la alta dirección de la empresa Turismo Kolla S.R.L.
2. Como segunda fase se encuentra la sensibilización del personal de la empresa respecto a las acciones que se quieren implementar, esto se realizara a través de talleres de capacitación y/o charlas al personal, además de acciones de mejora por parte de la alta dirección de la empresa.
3. Posteriormente, se desarrollan los procesos establecidos en el diseño del modelo, se realiza la implementación de los procesos y estructuras diseñadas; se documenta la información todo esto a través de un responsable que se encargue de controlar y gestionar el cumplimiento de lo planeado, dicho responsable puede ser alguien contratado por la empresa para dedicarse solo a esta función o bien puede ser una función asignada al gerente comercial de la empresa, se implementan los indicadores KPI tomando en cuenta que lo gestionara el personal asignado a través de la

incorporación y el uso de la plataforma Google Drive empresarial para el almacenamiento de datos y para la gestión de indicadores el uso de la herramienta Power Pivot, cabe recalcar que todas estas actividades pueden ser gestionadas por una sola persona responsable.

4. A continuación, se implementa el nuevo organigrama buscando que sea de conocimiento de todas las áreas de la empresa, así como el mapa de procesos, esto a través de reuniones con el personal constantes para obtener la mayor retroalimentación posible.
5. Por último, tomando en cuenta que el diseño del modelo de Gestión por procesos está orientado a la mejora continua de la empresa, se implementara la metodología del ciclo PHVA para generar una mejora constante en la empresa, es necesario que la alta gerencia y personal administrativo se adapte a esta nueva metodología para afrontar circunstancias o adversidades, esto a través reuniones con el personal.

8.5.1. PRIMERA FASE: Compromiso de la dirección mediante reuniones de trabajo y seminarios con alta dirección de la empresa

Tabla 22. Estructura de Seminarios a personal administrativo

Actividad	Personal involucrado	Instrumentos	Medios	Costo Adicional	Tiempo (Dias)
Seminario de duracion 2 a 4 horas	Personal admin istrativo y alta direccion	Tema a desarrollar	Gestion por procesos, presentacion preparada por el disertante	0 BS.-	2
		Disertante o expositor	Consultor contratado por la empresa	170 BS.- (Costo promedio por dos horas)	
		Ambiente	Instalaciones de la empresa	0 BS.-	
		Alimentacion y bebidas	Recursos de la empresa	70 BS.- (Costo promedio para 6 personas)	
		TOTAL .-		240 BS.-	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Respecto a los seminarios de duración de 2 a 4 horas, los cuales se desarrollarán en dos días con el objetivo de capacitar constantemente al personal administrativo y alta dirección sobre el diseño que se quiere proponer para la empresa; como se observa, en la tabla no se incurrirá en muchos costos, solo se incurre en un costo en alimentación y si la empresa decide contratar a un consultor que brinde el seminario, se calculó el costo promedio por dos horas de trabajo del consultor que lo más mínimo que cobraría por ese tiempo son 170 Bs, aunque no se incurrirá en este costo si la empresa le asigna la tarea al Gerente comercial de la empresa.

Tabla 23. Estructura de reuniones de trabajo del personal administrativo

Actividad	Personal involucrado	Instrumentos	Medios	Costo Adicional	Tiempo (Dias)
Reunion de trabajo de duracion menor a dos horas	Personal admin istrativo y alta direccion	Objetivos de la reunion	Informar, resolver dudas y orientar sobre la Gestion por procesos a implementar	0 BS.-	3
		Ambiente	Instalaciones de la empresa	0 BS.-	
		Alimentacion y bebidas	Recursos de la empresa	70 BS.- (Costo promedio para 6 personas)	
		TOTAL.-		70 BS.-	

Fuente: Elaboración propia 2021.

En cuanto a las reuniones de trabajo requeridas serán de mínimo 4 al año lo cual tendría un costo de 280 bs.- al año, solo se incurrirá en gastos de alimentación relativamente bajos, tomando en cuenta que dicha reunión tiene por objetivo despejar dudas el plantel administrativo; esto debido a que como líderes de equipo de trabajo deben tener bien claros los objetivos de la empresa y lo que se quiere lograr con la implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa, así pueden guiar al personal restante de una manera más eficiente. Tomando en cuenta la situación de la empresa frente a la pandemia el proyecto busca proponer la opción que represente menor inversión. “Solo requiere el compromiso de la dirección y el talento humano del personal”.

8.5.2. SEGUNDA FASE: Sensibilización del personal a través de talleres de capacitación y charlas formales

Tabla 24. Estructura Taller de capacitación al personal

Actividad	Personal involucrado	Instrumentos	Medios	Costo Adicional	Tiempo (Dias)
Taller de capacitacion de duracion 2 horas	Personal de la empresa Area operativa	Tema a desarrollar	Gestion por procesos, presentacion preparada por el disertante	0 BS.-	3
		Disertante o expositor	Consultor contratado por la empresa	170 BS.- (Costo promedio por dos horas)	
		Ambiente	Instalaciones de la empresa	0 BS.-	
		Alimentacion y bebidas	Recursos de la empresa	100 BS.- (Costo promedio para 10 personas)	
		TOTAL .-		270 BS.-	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Respecto a los talleres de capacitación para sensibilizar al personal los cuales se requerirán mínimo 2 talleres al año lo cual tendrá un costo anual de 540 bs, no involucran un costo adicional significativo a la empresa y tienen por finalidad el mantener capacitado al personal respecto a las actividades que se van a realizar, mientras más información disponga el personal más podrá aportar al desarrollo e implementación del diseño de la Gestión por procesos.

El costo adicional de los talleres de capacitación solo involucra alimentación al público del taller y la posible contratación de personal; después de eso no requiere más gastos, esto debido a que el proyecto busca la menor inversión posible para asegurar el beneficio directo a la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Tabla 25. Estructura de Charlas formales al personal de la empresa

Actividad	Personal involucrado	Instrumentos	Medios	Costo Adicional	Tiempo (Dias)
Charlas formales de duracion menor a una hora	Personal en general de la empresa y area operativa	Objetivos de la charla	Informar, esuchar sugerencias e ideas, resolver dudas y orientar sobre la Gestion por procesos a implementar	0 BS.-	2
		Ambiente	Instalaciones de la empresa	0 BS.-	
		Bebidas	Recursos de la empresa	20 BS.- (Costo promedio para 10 personas)	
		TOTAL.-		20 BS.-	

Fuente: Elaboración propia 2021.

En cuanto a las charlas formales, pues estas duraran menos de media hora que servirán para poder informar y/o escuchar sugerencias, ideas y orientar al personal en cualquier duda o pregunta que vaya surgiendo en el camino de implementar el modelo propuesto. Se realizará de la siguiente manera; al principio de la sensibilización será necesaria una charla formal por semana, durante 1 mes lo cual tendría un costo mensual de 80 Bs.-, después de eso las charlas serian una cada dos semanas lo cual tendría un costo mensual de 40 Bs.-.

El costo anual sería de 520 Bs.-, es importante la sensibilización del personal esto debido a que después del compromiso de la dirección; los responsables de que el diseño del modelo de Gestión por Procesos se haga efectiva y se realice de manera eficiente son el personal de la empresa y el buen trabajo en equipo.

8.5.3. TERCERA FASE: Implementación de procesos

Tabla 26. Estructura de implementación de procesos e indicadores KPI

Actividad	Personal involucrado	Instrumentos	Medios	Costo Adicional	Tiempo (Dias)
Implementacion de procesos y estructuras diseñadas	Personal de la empresa en general	Responsable de controlar y gestionar	Consultor contratado por la empresa	1000 BS.- (250 BS.- por 4 horas semanales)	16
			Gerente comercial de la empresa	0 BS.-	
Implementacion de indicadores KPI	Personal de la empresa en general	Almacenamiento de datos e informacion en registros	Plataforma Google Drive empresarial	770 BS.- (Por 10 usuarios al mes)	14
		Gestion de indicadores	Herramienta de gestion Power Pivot	0 BS.-	
		TOTAL .-		1770 BS.-	

Fuente: Elaboración propia 2021.

En cuanto a la implementación de procesos requiere de un responsable que se encargue de controlar y gestionar dichas actividades, tomando en cuenta que la empresa quiere minimizar gastos se propone la opción de contratar a alguien o bien asignarle esa función al gerente comercial de la empresa. Respecto a la implementación de indicadores se requieren dos aspectos; el almacenar los datos en registros y la gestión de indicadores. Para el uso de la plataforma Google drive se obtuvo que el costo por usuario es de 77 Bs.- al mes, tomando en cuenta que se requieren un mínimo de 10 usuarios para el almacenaje de la información el costo mensual por 10 usuarios es 770 Bs.- al mes y el costo anual del uso de la plataforma con el descuento es 9150 Bs.-. Para el uso de la herramienta Power Pivot no requiere costo adicional; esto debido a que la herramienta se encuentra gratuita en el programa Excel, solo requiere informarse un poco respecto al funcionamiento e ir mejorando en su uso constante.

8.5.4. CUARTA FASE: Implementación de Nuevo organigrama empresarial y Mapa de procesos

Tabla 27. Estructura de implementación de organigrama y mapa de procesos de la empresa

Actividad	Personal involucrado	Instrumentos	Medios	Costo Adicional	Tiempo (Dias)
Reunion formal de duracion de una hora	Personal en general de la empresa y area operativa	Responsable de controlar y gestionar	Consultor contratado por la empresa	0 BS.-	5
			Gerente comercial de la empresa	0 BS.-	
		Objetivos de la reunion	Validar el organigrama y mapa de procesos de manera constante, recibir opiniones del personal, comentarios y obtener retroalimentacion constante para realizar ajustes	0 BS.-	
		Ambiente	Instalaciones de la empresa	0 BS.-	
		Refrigerios	Recursos de la empresa	50 BS.- (Costo promedio para 10 personas)	
		TOTAL.-		50 BS.-	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Las reuniones formales durarán una hora cada dos semanas, no tendrán un costo adicional significativo, solo el gasto en refrigerios que son 50 bs. –se programarán 6 reuniones formales al año, el costo anual seria de 300 Bs.-. El objetivo de estas reuniones es el ir validando la información presentada en el organigrama de la empresa y el mapa de procesos que se está implementando con el fin de obtener retroalimentación constate por parte del personal de la empresa y realizar los respectivos ajustes.

8.5.5. QUINTA FASE: Implementación de ciclo PHVA

Tabla 28. Estructura de implementación metodología PHVA a través de reuniones con el personal

Actividad	Personal involucrado	Instrumentos	Medios	Costo Adicional	Tiempo (Dias)
Reunion formal de duracion de dos horas	Personal en general de la empresa y area operativa	Responsable de controlar y gestionar	Consultor contratado por la empresa	0 BS.-	15
			Gerente comercial de la empresa	0 BS.-	
		Objetivos de la reunion	Informar, resolver dudas, orientar sobre adopcion metodologia del ciclo PHVA orientado a la mejora continua de actividades, procesos y calidad de la empresa.	0 BS.-	
		Ambiente	Instalaciones de la empresa	0 BS.-	
		Refrigerios	Recursos de la empresa	100 BS.- (Costo promedio para 10 personas)	
		TOTAL.-		100 BS.-	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Dado que la metodología del ciclo PHVA aplica para todo tipo de actividad de la empresa y es una metodología orientada a la mejora continua muy práctica de implementar en la empresa Turismo Kolla S.R.L.; no requiere de herramientas complejas, más bien requiere reuniones constantes del personal para informar y orientar respecto a lo que implica dicha metodología. Solo se requerirá el gasto adicional de refrigerios en reuniones por 100 Bs.-, se requerirán 2 reuniones al año, el costo anual sería de 200 Bs.-, como ya se mencionó antes el proyecto no requiere de inversión considerable, más bien depende del compromiso de la dirección y el talento humano del personal de la empresa.

8.6. Evaluación del costo beneficio del proyecto

A continuación, se muestra el presupuesto requerido para la implementación de la propuesta del proyecto.

Tabla 29. Presupuesto del proyecto anual (expresado en bolivianos)

FASE	DETALLE	COSTO ANUAL (Bs.-)	TIEMPO (Dias)
Compromiso de la dirección	Seminario de duracion 2 a 4 horas	240	5
	Reunion de trabajo de duracion menor a dos horas	280	
	TOTAL FASE.-	**520**	
Sensibilizacion del personal	Taller de capacitacion duracion 2 horas	540	5
	Charlas formales duracion menor a una hora	520	
	TOTAL FASE.-	**1060**	
Implementacion de procesos	Implementacion de procesos y estructuras diseñadas	1000	30
	Implementacion indicadores KPI (uso de plataforma Google drive y Power Pivot)	9150	
	TOTAL FASE.-	**10150**	
Implementacion de nuevo organigrama empresarial y mapa de procesos	Reunion formal de duracion una hora	300	5
	TOTAL FASE.-	**300**	
Implementacion ciclo PHVA	Reunion formal de duracion 2 horas	200	15
	TOTAL FASE.-	**200**	
	TOTAL.-	**12230**	**60**

Fuente: Elaboración propia 2021.

8.6.1. Presupuesto del proyecto

El presupuesto del proyecto para la implementación del diseño del modelo de Gestión por procesos que permita poder optimizar la calidad del servicio de la empresa Turismo Kolla S.R.L. en la ciudad de La Paz es igual a Bs. 12,230. - y se lo efectuara en un periodo de 60 días desde la implementación del mismo.

8.6.1.1. Análisis Costo Beneficio

- **Escenarios**

Para el respectivo análisis costo beneficio del proyecto propuesto se manejarán tres tipos de escenarios optimista, pesimista y moderado. Cabe recalcar que para comenzar con el análisis es necesario tomar en cuenta el año referencia para las proyecciones en el flujo financiero respecto a las ventas de la empresa reflejadas en la siguiente tabla.

Tabla 30.. Ventas totales de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA TURISMO KOLLA (Expresado en Dolares)

2018		2019		2020		2021
4.065.288,44	-37,69%	2.533.284,49	-97,84%	54.718,95	3,58%	56.676,79
				Año 0		Año 1

Fuente: Elaboración propia 2021.

En la tabla se puede observar que en entre las gestiones 2018 y 2019 hubo una disminución del 37,69% respecto a las ventas, esto debido a la crisis nacional ocasionada por las elecciones del 2019 lo cual perjudico los ingresos de la empresa disminuyendo considerablemente el volumen de ventas. También se puede observar que entre las gestiones 2019 y 2020 existe una disminución del 97,84% en las ventas de la empresa; lo cual es algo catastrófico debido a la crisis de la pandemia por Covid-19 lo cual afecto a muchas empresas, pero con mayor intensidad a las empresas que prestan servicios turísticos, dejando a la empresa con un volumen de ventas bajo, se considera “Año 0” a la Gestión 2020 porque es el valor de referencia respecto a las ventas y “Año 1 “ la Gestión 2021 porque es la Gestión en la que se implementara el modelo de Gestión por procesos, para esta

gestión la empresa proyecta un incremento del 3,58% en el volumen de ventas respecto a que se encuentra recuperándose para lo cual el valor de las ventas en el año 1 será de 56676,79 $us , o 394470,45 Bs.- .

- **Escenario Moderado del proyecto propuesto**

- Los ingresos por ventas en este escenario serán de acuerdo a lo estimado por la empresa de un 3,5% anual en el volumen de ventas como para la Gestión 2021 (Año 1); esto es moderado tomando en cuenta que las restricciones por la pandemia por Covid-19 aún no se retiraron por completo.
- Se toma una tasa de inflación media de 3,27% para los costos y gastos.
- El pago de impuestos es un factor constante en todas las gestiones proyectadas.
- La tasa de descuento es del 8%.
- Como dato de Utilidad neta base del año 0, es una pérdida de -356,70 Bs.- esto debido a la crisis por pandemia por Covid-19.

Tabla 31. Flujo financiero: Escenario moderado del proyecto propuesto

FLUJO FINANCIERO PROYECTADO EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L. (Expresado en bolivianos)

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas (Intermediacion, boletos aereos, productos y/o servicios turisticos)		394.470,45	408513,599	423056,683	438117,501	453714,484
INGRESOS TOTALES		394.470,45	408.513,60	423.056,68	438.117,50	453.714,48
Costo de ventas (Intermediacion, boletos aereos, productos y/o servicios turisticos)		309.817,09	319948,111	330410,414	341214,835	352372,56
(-)TOTAL COSTO DE VENTAS		309.817,09	319.948,11	330.410,41	341.214,83	352.372,56
MARGEN BRUTO		84.653,36	88.565,49	92.646,27	96.902,67	101.341,92
Gastos operativos		69.889,81	72175,2099	74535,3392	76972,6448	79489,6503
(-)TOTAL GASTOS OPERATIVOS		69.889,81	72.175,21	74.535,34	76.972,64	79.489,65
Seminario de duracion 2 a 4 horas		240,00	247,848	255,95263	264,322281	272,965619
Reunion de trabajo de duracion menor a dos horas		280,00	289,156	298,611401	308,375994	318,459889
TOTAL COMPROMISO CON LA DIRECCION		520,00	537,00	554,56	572,70	591,43
Taller de capacitacion duracion 2 horas		540,00	557,658	575,893417	594,725131	614,172643
Charlas formales duracion menor a una hora		520,00	537,004	554,564031	572,698275	591,425508
TOTAL SENSIBILIZACION DEL PERSONAL		1.060,00	1.094,66	1.130,46	1.167,42	1.205,60
Implementacion de procesos y estructuras diseñadas		1.000,00	1032,7	1066,46929	1101,34284	1137,35675
Implementacion indicadores KPI (uso de plataforma Google drive y Power Pivot)		9.150,00	9449,205	9758,194	10077,2869	10406,8142
TOTAL IMPLEMENTACION DE PROCESOS		10.150,00	10.481,91	10.824,66	11.178,63	11.544,17
Reunion formal de duracion una hora		300,00	309,81	319,940787	330,402851	341,207024
TOTAL IMPLEMENTACION DE ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS		300,00	309,81	319,94	330,40	341,21
Reunion formal de duracion 2 horas		200,00	206,54	213,293858	220,268567	227,471349
TOTAL IMPLEMENTACION CICLO PHVA		200,00	206,54	213,29	220,27	227,47
(-)COSTOS TOTALES PROYECTO		82.119,81	84.805,13	87.578,26	90.442,07	93.399,52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		2.533,55	3.760,36	5.068,01	6.460,60	7.942,40
(-) PAGO DE IMPUESTOS		633,39	940,09	1.267,00	1.615,15	1.985,60
UTILIDAD NETA	**-356,70**	**1.900,16**	**2.820,27**	**3.801,01**	**4.845,45**	**5.956,80**

Fuente: Elaboración propia 2021.

- **Relación Costo Beneficio**

COSTO / BENEFICIO	**1,3079**

Lo que significa que por bs.1 que se invierta en el diseño del modelo de Gestión por procesos se tendrá un retorno de bs. 0.3079. Lo cual indica que los beneficios superan los costes; por lo tanto, en un escenario moderado el proyecto debe ser considerado.

- **Escenario optimista del proyecto propuesto**

- Los ingresos por ventas en este escenario optimista se incrementarían a razón de un 5% anual, tomando en cuenta si se dan dos condiciones, la primera es que en el transcurso de los siguientes años se retiren en su totalidad las restricciones por la pandemia por Covid-19 y la segunda es que exista más confianza de los clientes hacia las empresas de servicios turísticos.
- Se toma una tasa de inflación media de 3,27% para los costos y gastos.
- El pago de impuestos es un factor constante en todas las gestiones proyectadas.
- La tasa de descuento es del 10%, en un escenario optimista se espera una tasa de descuento más elevada.
- Como dato de Utilidad neta base del año 0, es una pérdida de -356,70 Bs.- esto debido a la crisis por pandemia por Covid-19.

Tabla 32. Flujo financiero: Escenario optimista del proyecto propuesto

FLUJO FINANCIERO PROYECTADO EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L. (Expresado en bolivianos)						
DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ingresos por ventas (Intermediacion, boletos aereos, productos y/o servicios turisticos)		394.470,45	414.193,97	434.903,67	456.648,86	479.481,30
INGRESOS TOTALES		394.470,45	414.193,97	434.903,67	456.648,86	479.481,30
Costo de ventas (Intermediacion, boletos aereos, productos y/o servicios turisticos)		309.817,09	319.948,11	330.410,41	341.214,83	352.372,56
(-)TOTAL COSTO DE VENTAS		309.817,09	319.948,11	330.410,41	341.214,83	352.372,56
MARGEN BRUTO		84.653,36	94.245,86	104.493,26	115.434,02	127.108,74
Gastos operativos		69.889,81	72.175,21	74.535,34	76.972,64	79.489,65
(-)TOTAL GASTOS OPERATIVOS		69.889,81	72.175,21	74.535,34	76.972,64	79.489,65
Seminario de duracion 2 a 4 horas		240,00	247,85	255,95	264,32	272,97
Reunion de trabajo de duracion menor a dos horas		280,00	289,16	298,61	308,38	318,46
TOTAL COMPROMISO CON LA DIRECCION		520,00	537,00	554,56	572,70	591,43
Taller de capacitacion duracion 2 horas		540,00	557,66	575,89	594,73	614,17
Charlas formales duracion menor a una hora		520,00	537,00	554,56	572,70	591,43
TOTAL SENSIBILIZACION DEL PERSONAL		1.060,00	1.094,66	1.130,46	1.167,42	1.205,60
Implementacion de procesos y estructuras diseñadas		1.000,00	1.032,70	1.066,47	1.101,34	1.137,36
Implementacion indicadores KPI (uso de plataforma Google drive y Power Pivot)		9.150,00	9.449,21	9.758,19	10.077,29	10.406,81
TOTAL IMPLEMENTACION DE PROCESOS		10.150,00	10.481,91	10.824,66	11.178,63	11.544,17
Reunion formal de duracion una hora		300,00	309,81	319,94	330,40	341,21
TOTAL IMPLEMENTACION DE ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS		300,00	309,81	319,94	330,40	341,21
Reunion formal de duracion 2 horas		200,00	206,54	213,29	220,27	227,47
TOTAL IMPLEMENTACION CICLO PHVA		200,00	206,54	213,29	220,27	227,47
(-)COSTOS TOTALES PROYECTO		82.119,81	84.805,13	87.578,26	90.442,07	93.399,52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		2.533,55	9.440,73	16.915,00	24.991,95	33.709,22
(-) PAGO DE IMPUESTOS		633,39	2.360,18	4.228,75	6.247,99	8.427,30
UTILIDAD NETA	**-356,70**	**1.900,16**	**7.080,55**	**12.686,25**	**18.743,96**	**25.281,91**

Fuente: Elaboración propia 2021.

- **Relación Costo Beneficio**

COSTO BENEFICIO	**4,10**

Este resultado del análisis significa que por bs.1 que la empresa invierta en el diseño del modelo de Gestión por procesos en un escenario optimista donde las ventas totales se incrementan, se obtendrá un retorno de bs. 3,10. Lo cual indica que los beneficios superan los costes; por lo tanto, en un escenario optimista el proyecto debe ser considerado notablemente.

- **Escenario pesimista del proyecto propuesto**

- Los ingresos por ventas en un escenario pesimista estarían predispuestos en un 3,42% de incremento anual, tomando en cuenta si no se retiran las restricciones por la pandemia por Covid-19 y que los clientes de la empresa no sientan confianza debido a que la situación no presenta mejoras.
- Se toma una tasa de inflación media de 3,27% para los costos y gastos.
- El pago de impuestos es un factor constante en todas las gestiones proyectadas.
- La tasa de descuento es del 6%, en un escenario pesimista no se espera grandes beneficios.
- Como dato de Utilidad neta base del año 0, es una pérdida de -356,70 Bs.- esto debido a la crisis por pandemia por Covid-19.

Tabla 33. Flujo financiero: Escenario pesimista del proyecto propuesto

FLUJO FINANCIERO PROYECTADO EMPRESA TURISMO KOLLA S.R.L. (Expresado en bolivianos)

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas (Intermediacion, boletos aereos, productos y/o servicios turisticos)		394.470,45	407.961,34	421.913,62	436.343,06	451.266,00
INGRESOS TOTALES		394.470,45	407.961,34	421.913,62	436.343,06	451.266,00
Costo de ventas (Intermediacion, boletos aereos, productos y/o servicios turisticos)		309.817,09	319.948,11	330.410,41	341.214,83	352.372,56
(-)TOTAL COSTO DE VENTAS		309.817,09	319.948,11	330.410,41	341.214,83	352.372,56
MARGEN BRUTO		84.653,36	88.013,23	91.503,20	95.128,23	98.893,44
Gastos operativos		69.889,81	72.175,21	74.535,34	76.972,64	79.489,65
(-)TOTAL GASTOS OPERATIVOS		69.889,81	72.175,21	74.535,34	76.972,64	79.489,65
Seminario de duracion 2 a 4 horas		240,00	247,85	255,95	264,32	272,97
Reunion de trabajo de duracion menor a dos horas		280,00	289,16	298,61	308,38	318,46
TOTAL COMPROMISO CON LA DIRECCION		520,00	537,00	554,56	572,70	591,43
Taller de capacitacion duracion 2 horas		540,00	557,66	575,89	594,73	614,17
Charlas formales duracion menor a una hora		520,00	537,00	554,56	572,70	591,43
TOTAL SENSIBILIZACION DEL PERSONAL		1.060,00	1.094,66	1.130,46	1.167,42	1.205,60
Implementacion de procesos y estructuras diseñadas		1.000,00	1.032,70	1.066,47	1.101,34	1.137,36
Implementacion indicadores KPI (uso de plataforma Google drive y Power Pivot)		9.150,00	9.449,21	9.758,19	10.077,29	10.406,81
TOTAL IMPLEMENTACION DE PROCESOS		10.150,00	10.481,91	10.824,66	11.178,63	11.544,17
Reunion formal de duracion una hora		300,00	309,81	319,94	330,40	341,21
TOTAL IMPLEMENTACION DE ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS		300,00	309,81	319,94	330,40	341,21
Reunion formal de duracion 2 horas		200,00	206,54	213,29	220,27	227,47
TOTAL IMPLEMENTACION CICLO PHVA		200,00	206,54	213,29	220,27	227,47
(-)COSTOS TOTALES PROYECTO		82.119,81	84.805,13	87.578,26	90.442,07	93.399,52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		2.533,55	3.208,10	3.924,95	4.686,16	5.493,91
(-) PAGO DE IMPUESTOS		633,39	802,02	981,24	1.171,54	1.373,48
UTILIDAD NETA	**-356,70**	**1.900,16**	**2.406,07**	**2.943,71**	**3.514,62**	**4.120,44**

Fuente: Elaboración propia 2021.

- **Relación Costo Beneficio**

COSTO / BENEFICIO	**1,06**

Este resultado del análisis significa que por bs.1 que la empresa invierta en el diseño del modelo de Gestión por procesos en un escenario pesimista donde las ventas totales no se incrementen según lo esperado se tendrá un retorno de bs. 0,06. Lo cual indica que los beneficios superan los costes; por lo tanto, aun en un escenario pesimista el proyecto debe ser considerado.

Tomando en cuenta el resultado obtenido en los tres escenarios propuestos, se debe de considerar el proyecto para su implementación en la empresa Turismo Kolla S.R.L.

8.7. Beneficios

Los beneficios que tiene la implementación del diseño del modelo de Gestión por procesos en la empresa Turismo Kolla S.R.L. pueden ser de dos tipos; beneficios directos y beneficios indirectos.

8.7.1. Beneficios Directos

Los beneficios directos generados por la propuesta planteada van directamente hacia la empresa como tal y sus clientes actuales; los cuales son:

- Generación de nuevas oportunidades para acciones de mejora para la empresa.
- Capacitaciones permanentes al personal de la empresa en un ambiente innovador.
- La empresa al estar gestionada por procesos tiene más flexibilidad ante los cambios bruscos del mercado que una empresa basada en jerarquías.
- Permite que la empresa no trabaje de manera aislada, buscando solo el beneficio de una parte o departamento, sino buscando el beneficio común.
- La empresa se orienta a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión.

- Se promueve la mejora continua de los procesos que componen las actividades de la empresa. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

8.7.2. Beneficios indirectos

Los beneficios generados por la propuesta planteada van indirectamente a los siguientes aspectos:

- Satisfacción del sector económico al que pertenece la empresa, enriqueciendo y fortaleciendo la calidad de productos y/o servicios turísticos que los clientes reciben.
- Revolucionar en el uso de nuevas metodologías de Gestión empresarial, promoviendo el desarrollo y mejoras en gestión empresarial de más empresas participantes en el rubro.
- El sector turístico genera fuentes de empleo y representa un gran aporte al ingreso nacional.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones del proyecto

Se analizaron aspectos de la empresa Turismo Kolla S.R.L., el rubro en el que realiza sus actividades logrando identificar falencias en la atención y servicio al cliente, tomando en cuenta que la empresa trabaja con mucha información se determinó que la empresa requería documentar los procesos que componen sus actividades tanto operativas como administrativas, necesitaba tener un estructura de procesos formal, esto debido a que el personal de la empresa cumplía varias funciones de las cuales no existía una gestión adecuada, se incurría en demoras en la atención al cliente esto debido a un mal manejo de información, lo cual deterioraba la calidad del servicio que los clientes recibían de la empresa.

Al analizar las necesidades de la empresa en base a la información recabada tanto como el objetivo que tenían respecto al afrontar la crisis por la pandemia, se logró determinar su objetivo que es “Lograr la sostenibilidad en el mediano y largo plazo” o en otras palabras “sobrevivir mientras la situación económica se

normaliza", al identificar todas las falencias y lo que la empresa necesitaba para mejorar se determinó que lo que no se puede medir, no se puede mejorar y entonces se decidió optar por el diseño de un modelo de Gestión por procesos; el cual constaba de elementos los cuales no requerían de mucha inversión más bien solo de talento humano y una adecuada Gestión, tomando en cuenta la situación económica actual de la empresa.

Posteriormente, se desarrollaron parámetros para buscar mejorar la calidad del servicio que ofrece la empresa a través de la Gestión por procesos, para lo cual se estableció el diseño de un modelo en base a los elementos que componen una Gestión por procesos, buscando proyectar calidad en cada uno de estos, estableciéndolos de la siguiente manera:

- **Compromiso de la dirección:** En base a un enfoque de desarrollo sostenible, el enfoque en los proveedores de la empresa los cuales son de vital importancia para realizar operaciones y orientar respecto a la inversión requerida, con seminarios y reuniones para capacitar al personal administrativo de la empresa; esto debido a que es primordial que el personal administrativo este comprometido para que estos transmitan el mismo compromiso a sus subordinados.
- **Sensibilización del personal:** Capacitar al personal respecto al modelo de Gestión por procesos para que puedan ser parte y estar totalmente involucrados en su realización, mejorar la comunicación entre departamentos permite una atención más eficiente, estableciendo los medios motivacionales más efectivos al personal, mediante reuniones y charlas formales.
- **Desarrollo de procesos de la empresa:** Se realizó la documentación de los procesos que componen las actividades de la empresa, estableciendo diagramas de flujo funcionales para los procesos más importantes en base a la información obtenida por las encuestas y entrevistas, orientando esfuerzos en proporcionar un servicio de mayor calidad, a través de una matriz de interacción se identificó y definió las relaciones más importantes en los procesos de la empresa y al final se implementara el uso de la

plataforma Google drive empresarial para recabar información entre todo el personal de la empresa para gestionar los indicadores KPI a través del uso de la herramienta Power Pivot para medir y gestionar los procesos de la empresa.

- **Implementación de nuevo organigrama y mapa de procesos rediseñado:** Se realizarán reuniones formales con el personal de la empresa para validar e implementar el nuevo organigrama y mapa de procesos para informar respecto a los ajustes y realizar mejoras en los mismos en base a opiniones y comentarios del personal.
- **Establecer un ciclo PHVA para mantener resultados:** Se implementará una metodología la cual aplica para todo tipo de situación o circunstancia que se desee mejorar dentro de la empresa, mediante reuniones y charlas formales de capacitación al personal respecto del uso de esta metodología.

Por último, se realizó el análisis Costo beneficio del proyecto donde se demostraron tres escenarios uno moderado, otro optimista y uno pesimista, se empleó un presupuesto para la marcha del proyecto que es de 12.230.- bolivianos empleándolos en 5 fases de ejecución otorgando a cada uno de estos un tiempo estimado de 60 días desde su ejecución y la fuente de financiamiento será a través de la misma empresa tomando en cuenta la situación económica actual de la empresa y se determinó que el proyecto propuesto es factible en base al análisis de los tres escenarios.

9.2. Recomendaciones

9.2.1. A la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Es importante recalcar que la empresa cuenta con una buena posición en el mercado, es una empresa con más de 44 años en el sector turístico de la ciudad de La Paz, la forma en la que el Gerente General de la empresa ha manejado sus actividades y gestionado recursos ha sido la más propicia durante muchos años lo cual ha permitido a la empresa mantenerse como una de las agencias de viajes y tour operador más importantes de la ciudad, sin embargo, es posible mejorar la calidad del servicio que ofrecen lo cual proporcionará un valor agregado intrínseco a los productos y/o servicios turísticos que ofrece la empresa; por lo que se

recomienda la implementación del presente proyecto en el marco del modelo de Gestión por procesos propuesto.

Es recomendable el enfoque en la mejora continua de la empresa como tal, tomando en cuenta aspectos de la propuesta como por ejemplo la documentación de los procesos, el uso de la plataforma Google drive y la herramienta Power Pivot entre otros, los cuales son de gran ayuda en la gestión de las actividades de la empresa e implementar el ciclo PHVA como metodología para resolución de problemas, teniendo como base la Gestión de calidad como pilar administrativo en la empresa Turismo Kolla S.R.L.

9.2.2. A la Universidad La Salle

A la Universidad La Salle, recomiendo que presente la investigación a la empresa Turismo Kolla S.R.L.; esto debido a que el contenido desarrollado de la misma es de gran interés por parte de la empresa, esto tomando en cuenta que el modelo propuesto permite que la empresa pueda diferenciarse con base a la calidad del servicio que ofrecen, orienta a la empresa a un enfoque de mejora continua, factor el cual no es aplicado por muchas empresas de la ciudad de La Paz, lo cual podrá ser un incentivo a las demás empresas a optar e innovar en el uso de herramientas para gestión empresarial y así proporcionar una mejor atención al cliente, servicio de calidad entre otros aspectos positivos en los que desencadenará dicho incentivo o influencia en el mercado.

Se recomienda que el proyecto sirva de ayuda o guía para los estudiantes interesados en el tema de Gestión de calidad, Gestión por procesos en caso de proponer la aplicación del mismo en otras entidades. Dado que el tema puede ser aplicado a todo tipo de empresas, de diferentes rubros y tamaños que busquen la “mejora continua”.

10. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

10.1. Webgrafía

9000:2015, N. I. (06 de Noviembre de 2018). Obtenido de https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/11/que-significa-el-modelo-efqm-para-las-organizaciones/

ANTONIETI, L. B. (septiembre de 2017). *UTN TYH*. Obtenido de http://utntyh.com/wp-content/uploads/2017/09/Servicios-Tur%C3%ADsticos.pdf

Blog Normas 9000.com. (s.f.). *BLOG Normas 9000.com*. Recuperado el 22 de octubre de 2020, de https://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso9001.aspx#:~:text=1987,procedimientos%20y%20ser%20m%C3%A1s%20eficientes.

CEUPE . (2017). *Centro Europeo de Post Grado.* Obtenido de https://www.ceupe.com/blog/que-es-una-agencia-de-viaje.html

COELLO, C. (2019). *AEC*. Obtenido de https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/modelos-de-calidad

CONCEPT. (s.f.). *2020*. Obtenido de https://conceptodefinicion.de/gestion/

Consultores, A. (s.f.). Obtenido de https://www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio/

Contreras, E. (15 de abril de 2018). *emaze.* Recuperado el 26 de agosto de 2018, de https://app.emaze.com/user/stephaniecontreras0399

CUBINO,R.L.(s.f.).Obtenido de http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf

Definicionde.com. (2019). Obtenido de https://definicion.de/receptivo/#:~:text=El%20turismo%2C%20en%20su%20sentido,nos%20referiremos%20al%20turismo%20receptivo.

EAE Bussines School. (12 de mayo de 2020). Obtenido de https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/#Que_es_el_mapa_de_procesos_de_la_organizacion_Definicion

Eduturismo-Unimet. (s.f.). Obtenido de https://sites.google.com/site/educacionparaelturismounimet/home/-que-es-el-turismo

ELECONOMISTA.ES. (2019). Obtenido de eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo

ELIZALDE. (Marzo de 2019). Obtenido de https://www.lamalditatesis.org/post/escala-tipo-likert

EQUETER, & BAREA. (2020). *EUROQUALITY Consulting.* Obtenido de http://eqssa.com/gestion-procesos-implementacion-automatizacion/

FAEDIS. (2012). *Facultad de estudios a distancia.* Obtenido de http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_1/DM.pdf

FJ LOPEZ CARRIZOSA. (2008). *repository.eafit.edu.co*. Obtenido de file:///C:/Users/TOSHIBA/Desktop/gestion%20por%20procesos.pdf

GESTIÓN EMPRESARIAL. (26 de abril de 2015). *GESTIÓN EMPRESARIAL*. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de http://gempresarial201.blogspot.com/2015/04/historia-de-la-gestion-empresarial.html

GUTIERREZ. (Julio de 2017). Obtenido de https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html#:~:text=Estos%20autores%20coinciden%20en%20que,adem%C3%A1s%20constituye%20una%20potente%20arma

GUTIERREZ, O. (27 de julio de 2020). *Libre Empresa.* Obtenido de http://www.libreempresa.com.bo/finanzas/20200727/efectos-del-covid-19-sobre-la-economia-turistica

HAMMOND, M. (2020 (actualizado)). *HubSpot*. Obtenido de https://blog.hubspot.es/service/escala-likert

HOSTELTUR. (19 de Marzo de 2020). Turismo de Bolivia perderá US$ 1.000 millones por coronavirus. *Hosteltur Latam*, pág. 1.

http://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/. (s.f.). *http://ingteclag.blogspot.com/2015/04/gestion-empresarial-en-el-siglo-xx.html*. Recuperado el 2020

HUERGA, J. (2020). Obtenido de http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf

INE. (s.f.). *INE*. Obtenido de https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/turismo/estadisticas-de-flujo-de-viajeros-introduccion/

ISO 9001:2015. (16 de OCTUBRE de 2018). *¿Quiere saber lo que significa la gestión de calidad?* Obtenido de https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/10/quiere-saber-lo-que-significa-la-gestion-de-calidad/

ISOtools. (2020). *ISOTOOLS*. Obtenido de https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/

ISOTOOLS excellence. (30 de enero de 2016). Obtenido de https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/

KOLLA, T. (s.f.). *Turismo Kolla S.R.L.* Obtenido de https://www.turismokolla.com/es/turismo-kolla

LOS TIEMPOS. (29 de Septiembre de 2019). El turismo en Bolivia aumenta en casi 10% al año, según Ministerio. *LOS TIEMPOS nada se detiene*, págs. 1-2.

M., O. P. (30 de octubre de 2020). Los impactos de la “tercera ola” de la civilización. *OPINION*, pág. 1.

MANZANILLA, A. (2018). *Mind meister*. Obtenido de https://www.mindmeister.com/es/1442469932/clasificaci-n-de-empresas-tursticas

MEIRE. (04 de Junio de 2018). *Blog de la Calidad*. Obtenido de https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/

MELO, S. (4 de Mayo de 2018). *DataScope*. Obtenido de https://mydatascope.com/blog/es/por-que-tu-empresa-debe-contar-con-buenos-sistemas-de-gestion-de-calidad/#:~:text=Los%20sistemas%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20ayudan%20a%20sistematizar%20operaciones,procesos%20y%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.

MESTRES, M. (08 de abril de 2019). *Blog Identificar y elaborar el mapa por procesos de la empresa*. Obtenido de https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa

MINISTERIO DE FOMENTO. (MAYO de 2005). *GESTION POR PROCESOS.* Obtenido de https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf

OMT, B. (mayo de 2020). *UNWTO Organizacion Mundial del Turismo.* Obtenido de https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421831

ONU, N. (1 de Julio de 2020). *Noticias ONU*. Obtenido de https://news.un.org/es/story/2020/07/1476822#:~:text=El%20sector%20tur%C3%ADstico%20mundial%20puede,las%20medidas%20de%20control%20del

PAEZ, & TORRALVO. (2017). *CmiGestion*. Obtenido de CmiGestion : https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/

PEIRO, R. (2 de julio de 2020). *Economipedia (Tour operador)*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/tour-operador.html

PROQUO. (s.f.). *Gestion Inteligente.* Obtenido de https://www.proquo.pro/software-excelencia-empresarial.html

ROCHA, J. (2019). *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/orientacion-acerca-del-enfoque-basado-procesos-sistemas-gestion-calidad/orientacion-acerca-del-enfoque-basado-procesos-sistemas-gestion-calidad.shtml

THOMPSON, I. (2019). *Promonegocios.net*. Obtenido de https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html#:~:text=Para%20Idalberto%20Chiavenato%2C%20autor%20del,recursos%20para%20alcanzar%20determinados%20objetivos%22.

TURISMO. (s.f.). Obtenido de https://sites.google.com/site/serviciostur/conceptos-st

Venezuelatuya.com. (2016). Obtenido de https://www.venezuelatuya.com/articulos/turismo0103.htm#:~:text=Se%20entiende%20por%20turismo%20interno,extranjeros%2C%20dentro%20del%20territorio%20nacional.

www.liderazgoymercadeo.com. (2010). Estrategia. En www.liderazgoymercadeo.com, *Estrategia.*

10.2. Bibliografía

CASTELLANOS, & CRUZ. (2007). Una mirada a la evolucion historica de la estrategia. *REAL*, 2-24.

CHIAVENATO, I. (2008). *Gestion del talento humano* .

CHIAVENATO, I. (2012). *Introduccion a a teoria general de la administracion.*

CONTRERAS, OLAYA, & MATOS. (2017). GESTIÓN POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTÁNDARES PARA UNIDADES DE INFORMACION.

Fano, F. J. (2015). ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter. *Mejora Competitiva Reinvencion Empresarial*.

ADMINISTRACION .KOONTZ, WEIHRICH, & CANNICE. (2010). Mc Graw HIKK.

Maldonado, J. A. (2016). *La Estrategia Empresarial* (2016 ed.).

RUIZ, ALMAGUER, TORREZ, & HERNANDEZ. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguin*, 3-4.

TOFLER, A. (1981). *LA TERCERA OLA.*

VELASCO, J. A. (2004). *GESTION POR PROCESOS.* Madrid: ESIC.

11. ANEXOS

11.1. ANEXO 1: Encuestas con Escala Likert de satisfacción

- ✓ Folletería relacionada con los servicios que ofrece Turismo Kolla S.R.L.

1) Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



- ✓ El servicio cumple con las características que ofrece, satisfaciendo las expectativas del cliente.

2) Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



- ✓ Rapidez del personal para atender al cliente.

3) Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



✓ Amabilidad del personal para atender al cliente.

4) Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



✓ Capacitación del personal para asesorar al cliente.

5) Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



✓ Servicio recibido al comprar un boleto aéreo.

6) Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



✓ Servicio recibido al comprar un paquete o programa de servicios turísticos.

7) Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



✓ Capacidad del personal para resolver problemas, que suelen ocurrir en la prestación del servicio.

8) Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



✓ Servicio postventa que brinda la empresa Turismo Kolla S.R.L.

9) Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



✓ Servicio otorgado en general por la empresa Turismo Kolla S.R.L.

1)Totalmente satisfecho	2)Satisfecho	3)Algo satisfecho	4)Insatisfecho	5)Totalmente insatisfecho



11.2. ANEXO 2: Entrevistas realizadas a personal de la empresa Turismo Kolla S.R.L.

Entrevista al Gerente General Sr. Julio Peralta

1) ¿Qué metas u objetivos estratégicos tiene a largo plazo para la empresa?
2) ¿Cuál es el factor que considera diferenciador de la empresa, frente a otros en el mercado turístico?
3) ¿Existe un presupuesto anual bien estructurado? ¿Qué política de inversiones maneja?
4) ¿Cuál es el área estratégica que usted considera que depende el éxito de la empresa a largo plazo?
5) ¿Cuenta con programas de capacitación para su personal? ¿cómo los maneja y cuál es el eje central de su capacitación?
6) ¿Qué valor le da a lo técnico y humano en el proceso de pre y postventa de los servicios que brinda la empresa?
7) ¿Siente que las actividades que realiza actualmente la empresa logran cumplir los objetivos estratégicos?

8) ¿Qué políticas o acciones estratégicas realiza la empresa para con sus clientes?

9) ¿Cuál es la situación actual de la empresa respecto a la crisis por la pandemia Covid-19? ¿Qué acciones realizó?

10) ¿Estaría dispuesto a reestructurar el diseño actual de las actividades que realiza la empresa en búsqueda de mejoras en gestión de calidad?

Entrevista a Gerente administrativo Sra. Norma Cáceres

1) ¿Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa?

2) ¿Cómo lleva la gestión de los ingresos y egresos que tiene la empresa? ¿qué mecanismos utiliza?

3) ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿podría mencionar aspectos positivos y negativos?

4) ¿Cuáles son los principales factores que usted considera inhiben el éxito de la empresa?

5) ¿Con cuánto personal cuenta para realizar las actividades de la empresa? ¿cuál es el nivel de educación promedio?

6) ¿El recurso humano cumple las funciones correctamente? ¿Qué áreas de la empresa considera tienen potencial para mejorar?

7) ¿Cómo se incentiva al personal para ofrecer y mejorar el servicio que brindan a los clientes?

8) ¿Ha realizado alguna acción o política para medir el grado de satisfacción de los clientes?

9) ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

10) ¿Qué importancia le da al pensamiento sistémico en la gerencia de empresas? ¿Qué opina sobre ello?

Entrevista a Encargado de operaciones Sr. Josías Avendaño

1) ¿Podría describir la línea general de operaciones? ¿Qué actividades involucra el área operativa?
2) ¿Podría mencionar cuáles son sus principales proveedores?
3) ¿Qué diferenciación ofrecen sus servicios con relación a la competencia? ¿qué servicios ofrecen?
4) ¿Cómo es el clima interno de la empresa y porque considera que es así?
5) ¿Cuál es el criterio para fijar los precios de los servicios que ofrece la empresa? ¿Cuál es la base de los ingresos?
6) ¿Cuál es el nivel de desarrollo en recursos e insumos de la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
7) ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿podría mencionar aspectos positivos y negativos?
8) ¿Qué acciones realiza el personal para medir el grado de satisfacción del cliente tras adquirir el servicio?
9) ¿Cree usted que la empresa cuenta con algunas deficiencias? ¿Qué áreas de la empresa sugiere proponer mejoras?
10) ¿Usted considera que el personal estaría dispuesto a realizar otras actividades en beneficio de la empresa?