

OFICINA DE POSGRADOS

TEMA:

**DISEÑO DE PROCESOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AGENCIAS
TOUR OPERADORAS EN LA ZONA 3**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autor:

Ing. Andrea Alejandra Cevallos Valverde

Director:

Dra. Esther Del Carmen Mullo Romero Ph. D.

Ambato - Ecuador

Enero - 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DISEÑO DE PROCESOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AGENCIAS
TOUR OPERADORAS EN LA ZONA3

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora:

Andrea Alejandra Cevallos Valverde

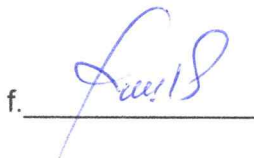
Esther Del Carmen Mullo Romero, Ph. D

CALIFICADOR

f. 


Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

CALIFICADOR

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. Ph.D.

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



Ambato - Ecuador

Enero 2023



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **CEVALLOS VALVERDE ANDREA ALEJANDRA**, con **CC. 060544447- 0**, autor del trabajo de graduación intitulado: "DISEÑO DE PROCESOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AGENCIAS TOUR OPERADORAS DE LA ZONA 3", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la **OFICINA DE POSTGRADOS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, Enero 2023



ANDREA ALEJANDRA CEVALLOS VALVERDE

CC. 060544447-0

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación se lo dedico a mi familia, mis padres por ser mis primeros maestros de vida y guías, a mis hermanos por ser mis cómplices en cada locura, a mis abuelitos por sus plegarias y bendiciones diarias. Una vez más a mi amiga Lilo por apoyarnos siempre, a mi novio Andrés; gracias por su apoyo, motivación y paciencia; juntos somos mejores.

RESUMEN

La importancia de la presente investigación radica en el análisis de la relación que existe, entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de las empresas tour operadoras de la Zona 3 del Ecuador, con el mejoramiento de la calidad de servicios turísticos que brindan al turista nacional e internacional. Entre los principales problemas de las agencias tour operadoras del centro del país, están los inadecuados procesos en la prestación de servicios, mismos que inciden en la eficiencia administrativa y operativa de este tipo de negocios y básicamente en el cumplimiento de los objetivos empresariales; por tanto, el objetivo del trabajo de investigación es: diseñar componentes de los procesos para agencias tour operadoras de la Zona 3 a fin de mejorar la satisfacción de los clientes. El enfoque metodológico es de tipo cualitativo, la modalidad básica de investigación es: documental, bibliográfica y de campo; el tipo de investigación es de carácter descriptivo, por lo que se diseñan y aplican instrumentos de investigación tales como: encuestas y entrevistas para el levantamiento de información posteriormente procesadas mediante el programa SPS. La población está constituida por 228 agencias tour operadoras de la Zona 3 que comprende las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza, y una muestra representativa de 60 agencias. Los principales resultados obtenidos consisten en la elaboración de: mapa de procesos, flujogramas procesos e indicadores de gestión que permiten medir el nivel de satisfacción mediante la técnica ladov.

Palabras Clave: Agencia Tour Operadora, Procesos, Prestación, Servicios

ABSTRACT

The importance of this research lies in the analyzing the relationship between the strategic, operational and support processes of the tour operator companies in Zone 3 of Ecuador, with the improvement of the quality of tourist services provided to national and international tourists. Among the main problems of the tour operator agencies in the center of the country, are the inefficient processes in the provision of services, which affect the administrative and operational efficiency of this type of business and basically in the fulfillment of business objectives; therefore, the aim of the research work is: design components of the processes for tour operator agencies in zone 3 to improve customer satisfaction. The methodological approach is qualitative; the basic research modality is: documentary, bibliographic and field; the type of research is descriptive in nature, so research instruments are designed and applied, such as surveys and interviews to collecting information later processed using the SPS program. The population comprises 228 tour operator agencies in zone 3, including the provinces of Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi and Pastaza, and a representative sample of 60 agencies. The main results obtained consist of the elaboration of process map, process flow charts, and management indicators that allow measuring the level of satisfaction using the ladov technique.

Keywords: Tour Operator Agency, Processes, Services Provision.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Sistemas.....	5
1.2. Enfoque por procesos.....	6
1.3. Diseño de procesos	8
1.4. Gestión turística.....	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	16
2.1. Tipos, métodos y técnicas de investigación.	17
2.2. Población y muestra.....	18
2.3. Caracterización de las agencias tour operadoras.....	21
2.4. Diseño de la propuesta.....	23
CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1. Entrevista a técnicos de turismo.....	47
3.2. Satisfacción de agencias tour operadoras.....	48
3.3. Preferencia de procesos.....	51
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población.....	19
Tabla 2: Muestra	21
Tabla 3: Alfa de Cronbach.....	21
Tabla 4: Identificación de procesos	24
Tabla 5: Cuadro Lógico ladov de la encuesta aplicada.....	49
Tabla 6: Resultados individuales de satisfacción	50
Tabla 7: Relación de la Satisfacción Individual con la escala de Satisfacción	50

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Gestión estratégica.....	27
Cuadro 2: Ficha gestión de marketing.....	29
Cuadro 3: Ficha diseño y desarrollo de productos turísticos	31
Cuadro 4: Ficha venta de productos turísticos	33
Cuadro 5: Ficha operación y asistencia.....	35
Cuadro 6: Ficha servicio al cliente.....	37
Cuadro 7: Ficha contabilidad y finanzas.....	39
Cuadro 8: Ficha proveedores	41
Cuadro 9: Ficha gestión de tecnologías de la información y comunicación	43
Cuadro 10: Ficha talento humano	45

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: ¿Qué es un proceso?.....	8
Ilustración 2: Mapa de procesos.....	23
Ilustración 3: Índice de satisfacción de agencias tour operadoras	51

INDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1: Gestión estratégica.....	28
Flujograma 2: Gestión de marketing	30
Flujograma 3: Desarrollo y diseño de productos turísticos	32
Flujograma 4: Venta de productos turísticos	34
Flujograma 5: Operación y asistencia	36
Flujograma 6: Servicio al cliente.....	38
Flujograma 7: Contabilidad y finanzas.....	40
Flujograma 8: Proveedores	42
Flujograma 9: Gestión de tecnologías de la información y comunicación	44
Flujograma 10: Talento humano.....	46

INTRODUCCIÓN

La aplicación de gestión por procesos inició en la producción industrial, extendiéndose a empresas de productos y servicios. Por naturaleza las empresas dedicadas a la prestación de servicios enfocan sus actividades a la satisfacción del cliente. En el turismo es preciso determinar una gestión en la que las empresas y organizaciones satisfagan las diferentes necesidades, características y expectativas de los clientes, mismos que cambian y evolucionan constantemente. Dentro del sector turístico de forma general, la aplicación de servicios de calidad, ágiles y satisfactorios, se han vinculado directamente con la mejora de la atención que se brinda al cliente.

Con el transcurso del tiempo, los distintos requerimientos y necesidades de la humanidad, se encuentran en un constante cambio y evolución, el sector y organizaciones turísticas no son la excepción, por lo tanto, se desarrollan nuevos cambios en las diferentes metodologías de trabajo, en las que se evidencian que los procesos son necesarios para mejorar la calidad de gestión, y de esta forma aumentar la productividad.

En los repositorios académicos de las universidades se encuentran investigaciones similares que sirvieron de sustento para la presente investigación; las mismas, se describen en sus objetivos y componentes básicos. Estas investigaciones previas permiten tener una pauta referencial a nivel internacional y nacional sobre la eficacia de un correcto sistema por proceso y facilita la ejecución eficiente y eficaz de las operaciones de las agencias locales en procura del mejoramiento de su gestión interna y externa. La situación problemática de las agencias tour operadoras de la Zona 3 del Ecuador, están relacionadas con los deficientes procesos, sub procesos y actividades específicas en la gestión turística que convierten en ineficientes a las empresas que se desempeñan en este sector de la economía y que, por su naturaleza, son altamente sensibles en un mercado competitivo.

Las agencias tour operadoras, son micro empresas relativamente nuevas en el sector turístico del país, se caracterizan por ser negocios de corte familiar por tanto están catalogadas como pymes (pequeñas y medianas empresas); en la parte operativa, se identifica como problema central los inadecuados procesos en la prestación de servicios, debido a la carencia de un sistema de planeación, organización, dirección y control de las actividades en los diferentes niveles jerárquicos: directivo, operativo y de apoyo, como consecuencias: descoordinación de actividades, duplicidad de funciones, sub utilización de recursos humanos y técnicos, pérdida de tiempo y el efecto principal: la insatisfacción de los turistas.

Por ello, es necesario que existan procesos específicos dentro de cada actividad, estos se realizan con eficacia y eficiencia para satisfacción del turista y beneficio de la empresa; en varias agencias tour operadoras estos procesos no están bien definidos o no existe un protocolo adecuado de ejecución, lo que genera caos, pérdida de tiempo e incomodidad.

La gestión turística está basada en la capacidad de comprender, describir y analizar organizaciones y el entorno socioeconómico de la actividad turística que desarrolla dentro del país. Desarrolla aptitudes para la gerencia relacionadas con el ocio y el tiempo libre. (Revfine, 2019).

La idea a defender del trabajo investigativo es: El diseñar procesos en las actividades de prestación de servicios de Agencias tour operadoras de la Zona 3 del país mejorara su gestión.

El objetivo general es diseñar un sistema por procesos para las agencias tour operadoras de la Zona 3

Los objetivos específicos planteados son los siguientes:

1. Elaborar un marco teórico que permita una sustentación técnica y científica de las variables de investigación
2. Diagnosticar los procesos que ejecutan las agencias tour operadoras para la prestación de servicios
3. Validar los procesos de gestión de los servicios que prestan las agencias tour operadoras

La importancia del presente trabajo de investigación radica en diagnosticar, definir, y mejorar los procesos de gestión y operativos que cualquier agencia tour operadora tiene que realizar para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes, ayudar a brindar servicios de calidad, reducir tiempos de operación, evitar nudos críticos y realizar una gestión eficiente dentro de sus empresas.

En la Zona 3 del país, se encuentran las provincias de Pastaza, Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo mismas que destacan por su riqueza pluricultural, multiétnica y poseer un sin número de atractivos turísticos, patrimoniales y culturales que tienen que ser adecuadamente aprovechados, de manera que los actores sociales enfocados al sector turístico desarrollen su actividad económica de forma eficiente y obtengan mejores beneficios al contar con herramientas de gestión que les permita realizar sus actividades en forma técnica, planificada y sistemática.

Existen distintas formas de turismo enfocados según las preferencias del turista, se encuentran: turismo cultural, corporal, intelectual, material y ambiental, entre otros; son las agencias tours operadoras quienes se encargan de que las experiencias en los diferentes tipos mencionados sean inolvidables.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este capítulo, se analiza los antecedentes y la terminología necesaria para el desarrollo del proyecto de investigación, con la finalidad de estudiar lo que previamente han propuesto distintos autores acerca de los procesos en empresas.

Antecedentes investigativos

En los repositorios virtuales, se encontró varias investigaciones que sirvieron de base para la comprensión y desarrollo del presente trabajo, de los cuales, se destacan: el artículo desarrollado por Farfán, J (2020), denominado: “La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención en los procesos aplicables a la ventanilla única de turismo en la municipalidad provincial del Callo Perú”; tuvo como objetivo presentar directrices basado en la gestión por procesos; se demostró que, mediante la gestión por procesos, las organizaciones logran una mejora en sus funciones, convirtiéndose en eficaces y es una ventaja competitiva.

En la investigación de García, P., Ledesma, G. (2019), en Trujillo Perú, titulada: “Gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio de la empresa servicios generales y turismo Milagritos S.A.C del distrito Trujillo 2018”, se buscó determinar la influencia de la gestión por procesos en el servicio de la empresa de turismo Milagritos; en donde se identificó que la gestión por procesos en el área de atención al cliente que, el uso de flujogramas en el proceso de atención hace tomar acciones necesarias para la planificación, mejora continua, atención y satisfacción al cliente.

La investigación realizada por Rojas, Negrete, (2015), en Imbabura Ecuador con el tema “Diseño del modelo de gestión por procesos en el servicio turístico de la organización comunitaria Bombodromo Palenque parroquia Salinas”; en esta se pretendió fortalecer los servicios turísticos al utilizar un modelo de gestión por

procesos para mejorar el nivel de satisfacción del turista. Se obtuvo como resultado que el manual de procesos permite organizar las actividades en temas de planificación, asignación de recursos y control del desempeño de sus colaboradores.

1.1. Sistemas

Un sistema de gestión se define como un proceso que incluye distintas fases, mismas que cumplen con requerimientos establecidos, en base a la política, procesos y mejoras empresariales. Al establecer un sistema integrado de gestión dentro de cualquier organización, es imprescindible que se definan procesos dentro del alcance de la empresa. Estos poseen un enfoque preventivo, hay que considerar aspectos de impacto, resultados y mejoras para la empresa. El objetivo de un sistema de gestión es definir cuáles son los procesos claves y relevantes que intervienen en la actividad empresarial, sea esta de productos o servicios. (Mallar, 2010).

De acuerdo con Cabrera et al., (2015), se vuelve más frecuente la tendencia de planificar, mejorar y controlar los procesos de las organizaciones, de esta manera se brinda productos y servicios que satisfagan a los clientes, preservar el ambiente y garantizar la seguridad de sus colaboradores internos.

Toda organización utiliza sistemas para gestionarse, en algunos casos no son conscientes de su utilización, otras utilizan un sistema documentado y archivado, y organizaciones con más experiencia poseen un sistema estructurado, mismo que se rige en una serie de procesos y estrategias establecidas. Una empresa obtiene mayor rendimiento si gestiona de manera sistemática y estructuradas.

Ogalla, (2017), lo expresa como un esquema general de procesos y procedimientos que se utiliza para asegurar que la organización realice todas sus actividades necesarias para lograr sus objetivos y metas. El sistema es la herramienta que

controla los efectos económicos y no económicos de la actividad que realiza la empresa u organización y tiene en cuenta la misión y visión de la misma.

Hurtado et al., (2018), define un sistema como una reunión o conjunto de elementos relacionados, interactuantes entre sí que contribuyen a cumplir objetivos, la cualidad esencial de todo sistema es la interdependencia de las partes que forman parte del mismo, cada sistema existe dentro de otro sistema más grande.

Al realizar un análisis de las definiciones de algunos autores, un sistema es el conjunto de procesos o elementos que interactúan entre si con la finalidad de cumplir un determinado objetivo, cada subproceso aporta de manera específica a la organización, y varias son las empresas que buscan sistematizarse para una gestión efectiva de sus actividades. Es importante el revisar como está elaborado y el funcionamiento del sistema empresarial, para delimitar cada proceso.

1.2. Enfoque por procesos

Taylor, desarrolló un estudio en base al avance de las competencias mediante de la producción de tareas. Creo mejores procedimientos y formas de trabajo con base a la observación del trabajo que efectuaban los empleados. Quería diseñar una forma de ejecutar el trabajo y dar por terminado el empirismo, lo importante era hallar la forma más optima de realizar las tareas, esto se repite en el sistema de gestión por procesos, al designar responsables de cada acción y aumentar la productividad. (Mallar, 2010).

Ford, dirigió su atención a un sistema de integración basado en el constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos, se tiene en cuenta el proceso desde la materia prima hasta el producto final. El objetivo principal del sistema por gestión era el mejoramiento continuo de los procesos.

Se define el enfoque por procesos como la disciplina de gestión, misma que ayuda a la dirección de la organización, en aspectos como identificar, representar, formalizar, mejorar, controlar y desarrollar la productividad de los procesos de la empresa, para lograr la confianza de los clientes. (Pérez et al., 2017). Engloba técnicas y disciplinas parciales, estas a su vez, abarcar capas de tecnología y negocio, comprendiéndose como un integrado en gestión mediante los procesos.

El enfoque por procesos es una estrategia óptima de mejora en la calidad total, se basa en el incremento del rendimiento de las organizaciones, busca la satisfacción del cliente y mejora continua en las actividades que efectúa la empresa. La gestión por procesos garantiza un servicio de calidad y eficiente.

Entre los beneficios de la gestión por procesos se encuentran:

- La empresa se encuentra en capacidad de predecir y controlar su cambio.
- La organización se centra en el cliente.
- La capacidad de competir aumenta y mejora el uso de los recursos disponibles de la organización.
- La gestión por procesos apoyo a la organización en la comprensión de como convertir los insumos en productos.
- Se suministran medios para realizar de manera rápida los cambios importantes en actividades altamente complejas.
- Se presenta una visión sistemática de actividades.
- La organización se mantiene enfocada en el proceso. (Rodríguez y Alpuin, 2018).

Toda organización, tiene que adoptar una filosofía de enfoque por procesos, y para ello identificar cuáles son sus procesos claves que realiza, para conseguir su mapa de procesos. El enfoque por procesos o gestión por procesos permite una visión transversal de la empresa, refuerza el control de los vínculos entre procesos individuales y la oferta orientada al cliente. (Ogalla, 2017).

El enfoque por procesos es la gestión dentro de la organización, mediante este enfoque se pretende cumplir con la misión, visión y objetivos que se ha trazado la empresa, se tiene en cuenta la retroalimentación de cada proceso que lo compone, y la satisfacción del cliente a fin de optimizar tiempos, recursos y obtener mayores ganancias.

1.3. Diseño de procesos

Se puede definir a un proceso como la sucesión de actividades en las que el resultado posee un valor en 0 el cliente o usuario de un determinado producto o servicio, un proceso posee un objetivo completo, útil para la organización y que, a su vez añade valor al cliente.

Todo proceso posee entradas (input) y las salidas (output) son productos o servicios para clientes, sean internos o externos. Cada proceso, posee una secuencia de actividades a realizar, estas a su vez se nutren de recursos y son dependientes de la gestión eficiente para que logren el cumplimiento de su objetivo. (Narvéz et al., 2009).

Ilustración 1: ¿Qué es un proceso?



Fuente: Tomado a partir de Pérez (2010).

Para diseñar un proceso se toma en cuenta que existen tres tipos dentro de las organizaciones; los que dan forma a la representación gráfica dentro de un mapa de procesos: operativos o clave, estratégicos y los de soporte o apoyo.

- Procesos clave: tiene contacto directo con los clientes, necesarios para realizar el producto o servicios, son la base en que se percibe y valora

la calidad, comercialización, planificación y prestación del servicio, entrega, entre otros. Son los procesos que más ayudan a que la misión de la organización se concrete.

- Procesos de soporte: brindan apoyo o soporte a los procesos claves.
- Procesos estratégicos: están relacionados a la determinación de las estrategias, objetivos y metas, políticas de la entidad al asegurar su cumplimiento. Dirigen a los procesos operativos y su rumbo, mismo que requieren de los procesos de apoyo o soporte para lograr objetivos y metas. Pérez (2010).

En las fases en la gestión por procesos existen cuatro ciclos principales según Castellanos, (2015):

Primer ciclo: Estrategia de la organización, se define como la incorporación de la gestión por procesos, se expresa mediante el plan estratégico y consta de:

- **Incorporación de la gestión por procesos:** es aquí donde se establece crear el área de procesos y se designa un equipo de trabajo, se definen líneas de trabajo en gestión de procesos, identificar tecnologías necesarias y capacitar adecuadamente a las personas que colaboran en dicha área.

Segundo ciclo: Modelo visual de los procesos, tiene dos fases definidas:

- **Diseño del mapa de procesos: se visualiza la totalidad de los procesos en la organización:** el proceso de dirección estratégica, proceso de negocio y procesos de apoyo. En esta visión de conjunto se empieza a detallar y segmentar. Se define el mapa, mismo que es vital para diseñar el plan estratégico de la empresa u organización.
- **Modelos visuales:** representados mediante flujogramas de información y lista de tareas asignadas, se realizan recomendaciones y observaciones generales.

Tercer ciclo: intervención de ciclos modelados. Aquí se exige estudiar previamente todos los procesos a nivel de modelamiento visual. Se propone recomendaciones y efectúan cambios después de las observaciones como rediseñar y mejorar los procesos, también conocido como optimización de procesos:

- **Gestión estratégica de procesos:** se priorizan procesos en base a lo indicado en las estrategias, se incluye la definición de indicadores y encargados de cada proceso. Se definen los objetivos para optimizar los procesos.
- **Mejora de procesos:** se definen y desarrollan las mejoras para lograr cumplir con los objetivos de rendimiento del proceso previamente delimitados en el proceso anterior.
- **Rediseño de procesos:** Define y aplica soluciones para el cumplimiento de objetivos de rendimiento del proceso delimitados en fases anteriores. En esta fase se suman aportes provenientes de la gestión de proyectos, el rediseño se encamina al mayor cambio.
- **Formalización de procesos:** se elabora el procedimiento detallado completamente el proceso optimizado. Hay que asegurar que en la práctica se incorpore y mantenga en la organización.

Cuarto ciclo: en este ciclo se vela porque el proceso este formalizado, se exige que dicho proceso se encuentre formalizado por el producto del diseño más reciente o su optimización. Posee dos faces

- **Control de procesos:** se define al seguimiento y cumplimiento de estándares y reacción si se presentan situaciones fuera de los esperado. De esto re encarga la persona designada para dicho proceso en específico.

- **Mejora continua:** es el diseño y puesta en práctica del diseño del proceso, se perfecciona su adaptación a la realidad y capacitaciones de carácter innovador.

Mapa de procesos

El mapa de proceso siempre tiene que estar actualizado, provee una visión de helicóptero u holística de todos los procesos que posee la organización. Es en este mapa en donde se define gráficamente los diagramas de valor, al combinar la perspectiva general de la organización y la perspectiva local de cada departamento donde se desarrollan los procesos.

Mediante el mapa de procesos se reconoce la totalidad de actividades a realizar en una organización o empresa, se ubica y agiliza el contexto de cualquier proceso en específico; es vital para la elaboración de un plan estratégico, colabora en la representación visual de la misión de la organización representada a través de los procesos. (Pardo, 2012).

El diseño de procesos es un conjunto de pasos que ayudaran a cualquier organización a establecer con claridad las actividades que realizarán, quienes son los actores encargados de ejecutarlas, y el momento en que se ejecutarán. Mediante los procesos se agilitan tiempos, se optimizan recursos y promueve la correcta planificación y organización dentro de las empresas, para que en caso de no estar el actor de algún proceso, se da solución y acción inmediata por parte de un remplazo.

1.4. Gestión turística

La gestión turística se fundamenta en los actores involucrados en el proceso de gestión a nivel de participación y actuación como herramienta de coordinación en los entes implicados como: operación, transportación, alimentación, guianza, hospedaje, entretenimiento. Emerge como respuesta al análisis en función al sistema turístico de la zona donde se desarrolle la actividad turística y sin descuidar los ejes de sostenibilidad. (Aucancela y Velasco, 2021).

El turismo se relaciona con los procesos productivos que ejecuta el sector turístico, se modifica en base a los turistas, quienes son los que expresan sus necesidades como clientes en actividades como: alojamiento, transporte, servicios de esparcimiento, restaurantes, manufacturas, etc. Es uno de los sectores más dinámicos en la economía, sus procesos son complejos gracias a la relación que existe en entre: cultura, sociedad, fianzas, y otros factores. Son de carácter tangible e intangible. Al hablar de gestión se incluyen los procesos bases de dirección, organización, planificación, supervisión y mejora, y al referirse a gestión turística es necesario hablar de procesos estructurales, estratégicos y de soporte. (Damián y Suárez, 2015).

La industria del turismo contribuye al país anfitrión en el desarrollo y crecimiento económico, brinda beneficios a los lugareños, así como a las empresas que se dedican a esta actividad. La gestión turística es todo lo relacionado con las industrias de viajes y hotelería, oferta amplias oportunidades de capacitación para cargos gerenciales en la industria de alojamiento, alimentación y viajes. Incluye el trabajo conjunto con asociaciones o agencias que se involucran directamente con servicios turísticos.

Las responsabilidades que tiene un gestor turístico varían mucho acorde a la empresa en la que laboran, pero principalmente se basan en:

- Seguimiento de cuentas y gestión de presupuestos.
- Supervisar funciones diarias de la empresa turística.
- Gestión del personal.
- Fomento del turismo.
- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Maximizar los ingresos comerciales.
- Participar en la planificación financiera.
- Tratar las quejas y consultas de los clientes.
- Comercializar el negocio con la finalidad de atraer turistas.
- Mantenerse al día con las tendencias emergentes de la industria, mediante seminarios e investigaciones en línea.
- Buscar maneras de mejorar el desarrollo de las actividades del turismo.

La gestión turística en base a las definiciones dadas, es la dirección, planificación, supervisión, control y mejora de los servicios destinados a satisfacer a los clientes denominados turistas, en aspectos de restauración, alojamiento, transportación, guianza y afines, esta actividad lo realizan conjuntamente los diferentes actores del turismo y tratar de preservar los atractivos de una forma sostenible y sustentable.

Comercialización y distribución

La comercialización, se ha desarrollado de manera enorme en últimos años, existen diferentes maneras de llegar hacia clientes, genera a productores de bienes y servicios, un sin número de opciones para construir alianzas comerciales sin tener una venta directa. Una selección adecuada de los canales de distribución y correcto manejo de esta es vital para el éxito de cualquier empresa. (Rodríguez, 2009).

Se entiende la palabra comercialización como la acción de vender, el comercializar implica una serie de previas acciones como la preventa, pruebas, demostraciones; y acciones posteriores como la posventa, mantenimientos, correcciones o reparaciones, etc.

La distribución se entiende para algunos como la entrega de productos; sin embargo, se consideran también la disponibilidad en inventarios, ubicación, asesoramiento, entre otros. Se toma en consideración todo el ciclo de venta y vida del producto o servicio.

Para la distribución es importante la interacción tanto con clientes como con proveedores, presupuestos de transporte, materias primas, etc.

Una correcta cadena de distribución tiene los siguientes puntos:

- Agregar valor
- Reducción de costos
- Mejorar la cobertura de mercado
- Reducir tiempos de entrega, para mejorar el servicio de atención al cliente,
- Mayor accesibilidad a productos y servicios.

La comercialización y distribución no es física necesariamente, actualmente y con el apoyo de las nuevas Tecnologías de información, están disponibles mediante internet. Son manejadas por empresas especializadas que ayudan a maximizar recursos y minimizar costos. (Rodríguez, 2009).

La distribución de servicios turísticos se encuentra enmarcada dentro del concepto de comercialización, y tiene conexión directa con la producción de servicios y productos turísticos, directamente con el consumidor final en el momento y lugar para el momento de adquirirlo.

Actualmente se ejecuta mediante diversas redes o canales de comercialización, previa promoción en el mercado a través de sistemas de información. Se destacan las siguientes características de la distribución y comercialización turística:

- La información de un servicio se distribuye y la venta se reconoce como un derecho al uso de tal servicio.
- La distribución y comercialización coinciden en el tiempo a través de las nuevas tecnologías y medios tradicionales. (Pérez, 2014).

La comercialización y distribución de bienes o servicios van de la mano, se complementan mutuamente, y es evidente que los dos términos son primordiales para que la venta se efectúe, sin este proceso de toda empresa, los productos o servicios no serán conocidos y menos adquiridos por los clientes, mismos que buscan satisfacer sus necesidades.

Las agencias de viajes y tour operadoras, a menudo se mezclan, las primeras las encargadas de la venta de servicio de transportación y otros (paquetes, alojamiento, etc.) solicitados por el turista para desplazarse hacia destinos foráneos. Por su parte, las agencias tour operadoras, al contrario de la labor emisora de las primeras, son las que tienen a su cargo la realización de tours y paquetes dirigidos al conocimiento y disfrute de los recursos turísticos de una localidad, región o país. (Villavicencio Cobacango et al., 2019).

Prestación de servicios

Servicio es el conjunto de soportes que rodean el acto de comprar. El diccionario de la RAE (Real Academia de la Lengua, 2022), define el servicio como la prestación que satisface alguna necesidad humana y que no consiste en la producción de bienes materiales.

Es un activo de naturaleza económica, de carácter intangible, es decir, no posee presencia física, a diferencia de los bienes que sí. Son las empresas u organizaciones quienes tiene como actividad productiva la fabricación de bienes, servicios o ambos.

Existen varios tipos de servicios, pero se mencionan los siguientes:

Según su objeto

- **Servicios profesionales:** son aquellos que resuelven problemas intangibles netamente, no recaen en bienes materiales, y son prestados por personas que cuentan con educación superior. Son médicos, contadores, asesores, abogados, etc.
- **Servicios financieros:** son los prestados por bancos e instituciones financieras, operan con dinero, sus servicios van desde préstamos hasta compraventa de activos financieros.
- **Servicios públicos:** prestaciones que se consideran de interés general. Por lo cual, son prestados por el Estado directamente o mediante de empresas privadas concesionarias.
- **Servicios sociales:** rama de los servicios públicos, se ocupan de las necesidades de los más desfavorecidos y vulnerables. (Lara, 2017).

Según su configuración

Se prestan de forma uniforme y dependería el caso de manera puntual; como: limpieza, lavado, etc. En estos casos la empresa no varía sus costes de servicio y su actividad es regular. (López, 2017).

Los servicios tienen la característica de la intangibilidad, dado que no son objetos sino resultados, y la experiencia es el medio a través del que el cliente logra evaluar su calidad.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo detalla el diseño metodológico y determina las actividades específicas que se realizan en agencias de viaje tour operadoras de la Zona 3; para definir los procesos en la prestación de servicios, por lo cual, es necesario definir los métodos de investigación:

2.1. Tipos, métodos y técnicas de investigación.

Tipos de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, por cuanto se limita organizar las actividades que se realizan en las agencias de viaje tour operadoras, a su vez es se pretende sistematizar información en un proceso de entradas, proceso, producto o servicio.

Enfoque de la investigación

Se fundamenta en un enfoque cualitativo. Al describir cada actividad que se realiza en las agencias de viaje tour operadoras para definir los procesos correctos en las organizaciones, se destacan las cualidades que poseen y se procura medir resultados.

Métodos de investigación

Método inductivo.

Parte de lo particular a lo general, en este caso se infiere que las actividades, procesos que sirven para una agencia, se generalizarse para su aplicación a diversas empresas de características similares.

Método deductivo

Establece características generales, que se aplican a casos particulares, en este caso se propone estandarizar criterios, procesos y actividades genéricas de la actividad y gestión turística, con la finalidad de que cada agencia lo adapte a sus necesidades

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se aplicadas son las siguientes:

Encuestas

Aplicadas a los propietarios, gerentes, personal administrativo y operativo que labora en las agencias tour operadoras de la Zona 3 del país a fin de analizar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que permitieron detectar los niveles de eficiencia y eficacia en cada una de sus instancias.

Entrevistas

Aplicadas a los para identificar aspectos relacionados con la situación actual del turismo en la Zona 3, también determinan los aportes que realizan como entidad pública hacia las agencias tour operadoras.

2.2. Población y muestra

Población

Conformada por el número de agencias tour operadoras de la Zona 3 del Ecuador compuesta por las provincias de: Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza; se obtiene un total de 228.

Tabla 1: Población

Provincia	Tour operadoras	Porcentaje %
Chimborazo	44	19%
Tungurahua	146	64%
Cotopaxi	25	11%
Pastaza	13	6%
Total	228	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Turismo, 2022.

Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula de la muestra para poblaciones finitas que es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= Población

Z= 1,96 elevado al cuadrado (si el nivel de seguridad es del 95%)

p= proporción esperada (en este caso 5% ó 0,05)

q= 1 – p (en este caso 1 -0,05), es decir, 0,95

d = nivel de precisión, (5%)

(Herrera, 2022).

En este caso:

$$n = \frac{228 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2(228 - 1) + 1,96 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = 59,43$$

Fuente: elaboración propia a partir de Herrera, (2022).

Muestra: Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado en 60 tour operadoras.

Tabla 2: Muestra

Provincia	Número de encuestas
Chimborazo	11
Tungurahua	38
Cotopaxi	7
Pastaza	4
Total	60

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Turismo, 2022.

Validación de instrumento de investigación

Se valida los instrumentos de investigación, (la encuesta), conformada por 16 preguntas, mediante el procesador estadístico SPSS y específicamente con el Alfa de Cronbach, con los siguientes resultados:

Tabla 3: Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,779	16

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa estadístico SPSS

Se obtuvo un valor de 0,779, lo cual, demuestra que el instrumento es altamente confiable, pues mientras más se aproxime el indicador a 1 es más confiable y viceversa. Por tanto, este indicador también sugiere la eliminación de ninguna pregunta por cuanto en indicador es totalmente confiable.

2.3. Caracterización de las agencias tour operadoras

Las agencias de viaje y sus diferentes tipos, han evolucionados a tal punto que actualmente responden a las expectativas y necesidades de los clientes. Son pequeñas y medianas empresas que se caracterizan por no poseer muchos colaboradores en su equipo de trabajo, generalmente son empresas familiares o de dos o tres socios que invierten un pequeño capital; su trabajo es: vender productos y paquetes turísticos, asistir, guiar y brindar logística dentro del país.

Las agencias de viaje Tour operadoras preparan y venden viajes combinados. Es la persona jurídica debidamente registrada ante la autoridad nacional de turismo que se dedica a la organización, desarrollo y operación directa de viajes y visitas turísticas en el país. Sus productos serán comercializados de forma directa al usuario o a través de las demás clasificaciones de agencias de servicios turísticos.

Las agencias de servicios turísticos indistintamente de su clasificación deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Contar con un espacio físico permanente para el desarrollo de sus actividades comerciales y administrativas, el mismo que deberá ser obligatoriamente local comercial u oficina, quedando prohibido el uso de viviendas de forma general;
- b) Al menos el 30% del personal deberá contar con título profesional en turismo, ramas afines o certificado en competencias laborales en intermediación, operación, hospitalidad o las que determine la autoridad nacional de turismo; también se contarán como válidos los cursos dictados o avalados por la autoridad nacional de turismo; y,
- c) Al menos el 20% del personal deberá acreditar mínimo el nivel B1 de conocimiento de al menos un idioma extranjero de acuerdo al Marco Común Europeo para las Lenguas, y a lo establecido por este reglamento y demás disposiciones que emita la autoridad nacional de turismo.

Reglamento de Operación e Intermediación Turística en el Ecuador [ROIT]. Art. 18.
24 de junio 2016 (Ecuador).

2.4. Diseño de la propuesta

Diseño de procesos en la prestación de servicios de agencias tour operadoras en la Zona 3 del país.

En base a la información recolectada en las encuestas y de la investigación bibliográfica se procedió a diseñar: el mapa de procesos, las fichas de identificación de cada proceso y los flujogramas correspondientes a los diferentes niveles de gestión de las agencias tour operadoras en la Zona 3 del país.

Mapa de procesos para las agencias de viaje tour operadoras.

Ilustración 2: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

En base a las encuestas y entrevistas realizadas a las agencias de viaje tour operadoras se desarrolló un mapa de procesos general como se muestra en la Ilustración 2. El mismo consta de:

Procesos estratégicos:

- Gestión estratégica
- Gestión de marketing

Procesos operativos o agregadores de valor:

- Diseño y desarrollo de productos turísticos
- Venta de productos turísticos
- Operación y asistencia
- Servicio al cliente

Procesos de Apoyo:

- Contabilidad y finanzas
- Proveedores de bienes y servicios
- Tecnologías de la información y comunicación
- Talento Humano

Identificación de procesos

Posteriormente en cada proceso se identificó los subprocesos y actividades predominantes, y a partir de esta información básica; se elaboró una ficha resumen para cada uno de los procesos. Los procesos desarrollados fueron los siguientes:

Tabla 4: Identificación de procesos

Número	Procesos	Subprocesos	Actividades predominantes
1	Gestión estratégica	Realizar un diagnóstico de la empresa Definir misión, visión de la entidad	Análisis del macroentorno
			Análisis de microentorno
			Realizar análisis interno
		Desarrollo de la estrategia de la entidad	Definir misión, visión
			Definir objetivos de largo mediano y plazo
			Seleccionar estrategias
2	Gestión de marketing	Definir Mercado objetivo	Desarrollar planes operativos
			Análisis del mercado y clientes potenciales
		Desarrollar estrategia de marketing	Identificar las oportunidades de mercado
			Definir estrategias de productos/servicios turísticos, canales de distribución

			Definir estrategias de promoción y precios
		Desarrollar los planes de marketing	Segmentar el mercado
			Establecer metas, objetivos y métricas por segmento de mercado
			Desarrollo y gestión de precios
			Desarrollo y gestión de las actividades de promoción y publicidad
			Elaborar presupuestos
3	Diseño y desarrollo de productos turísticos	Gestión de la cartera de negocio	Evaluar los resultados de los productos existentes vs oportunidades del mercado
			Definir los requisitos para el desarrollo de nuevos productos turísticos
			Análisis del ciclo de vida del producto turístico
		Desarrollo del producto turístico	Diseñar y desarrollo de productos turísticos
			Probar en el mercado el nuevo producto turístico
4	Venta de productos turísticos	Generar los ingresos que permitirán cumplir con la misión, visión y objetivos empresariales.	Presentar paquetes y productos turísticos
			Generar ofertas para los clientes
			Realizar reservaciones
			Facturar ventas
5	Operación y Asistencia	Información y asesoría personalizada a clientes	Escuchar las necesidades del cliente. Ofrecer las promociones, paquetes, productos y servicios turísticos. Sugerir propuestas, promociones y elaborar presupuestos.
		Asistencia a clientes	
		Planes de contingencia	
6	Servicio al cliente	Desarrollar la estrategia de servicio al cliente	Aumentar la utilidad deseada.
			Reunir los datos del cliente.
		Medir satisfacción del cliente	Ofrecer al cliente el precio obtenido.
7	Contabilidad y Finanzas	Implementar sistemas Contables	Realizar la reservación.
			Realizar el contrato de compra.

			Establecer fecha.
		Gestión de las finanzas para la toma de decisiones	Capital de trabajo Inversiones (Activos fijos) Fuentes de financiamiento Control de inventarios
		Control interno	Definir políticas y procedimientos de control interno
8	Proveedores de servicios	Selección y evaluación de proveedores	Compra de bienes y servicios
		Contratación de proveedores	
9	Tecnologías de la información y comunicación	Gestión de TI de la entidad	Desarrollo estratégico de TI Definir arquitectura de la entidad Desarrollar innovación de TI
		Desarrollar tecnologías de gestión de relación con los clientes (CRM)	Gestionar las TI para la gestión de satisfacción del cliente
		Gestión de la información de la entidad	Definir la arquitectura del sistema de información de la entidad Gestionar los recursos de información
		Actualizar los sistemas de información existentes	Crear nuevas TI Actualizar TI existentes
10	Talento humano	Desarrollo de políticas estrategias y planeación del talento humano	Desarrollo de la estrategia de reclutamiento, selección e inducción de talento humano Políticas y procedimientos de contratación del personal
		Evaluación del desempeño y capacitación del trabajador	Diagnóstico de necesidad de capacitación y desarrollo del personal

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Fichas y flujogramas de los procesos

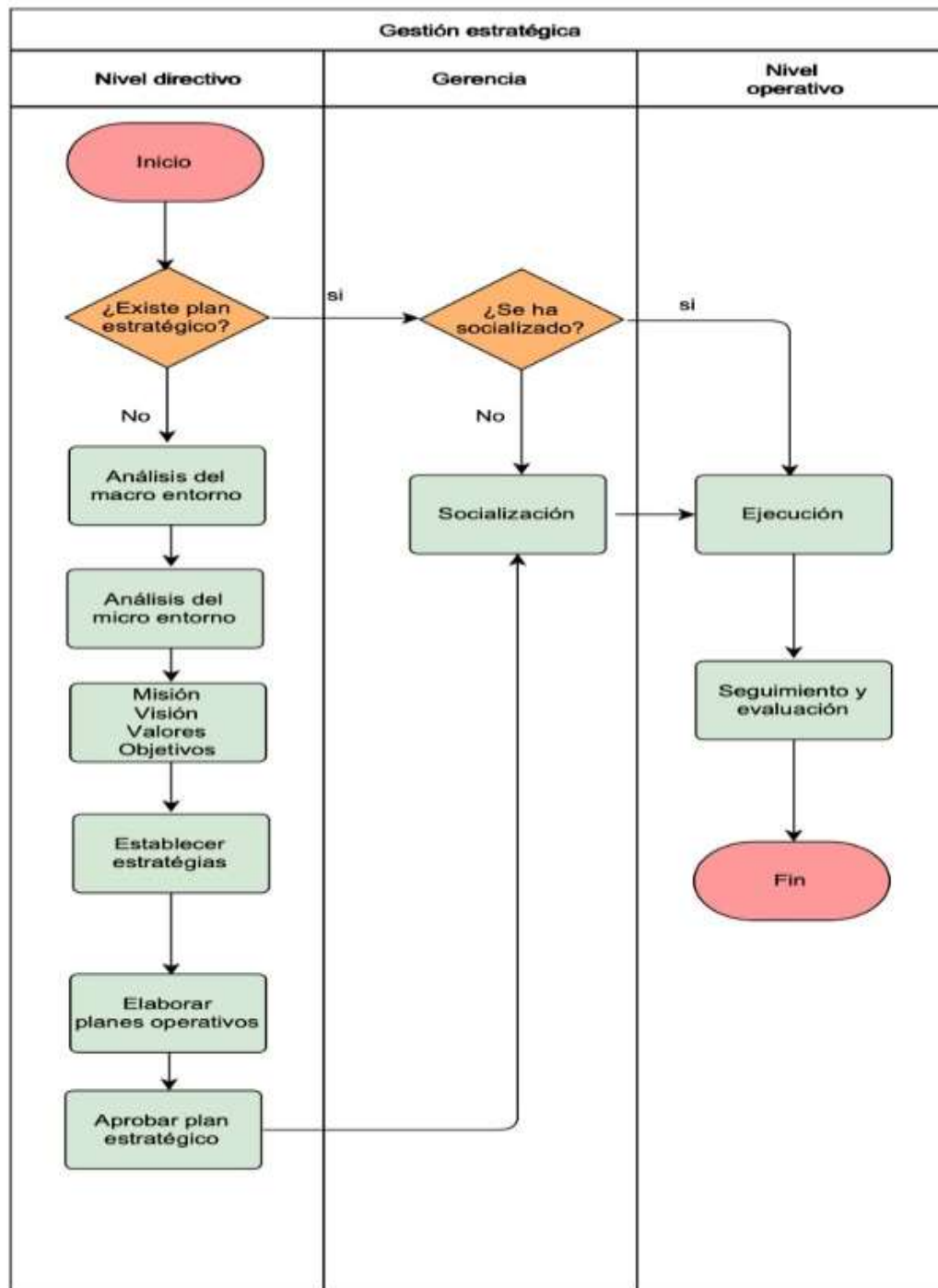
Las fichas de procesos contienen la siguiente información: Tipo de proceso, objetivo, la entrada y salida de información, la persona o equipo de trabajo encargados, las actividades a desarrollarse en cada proceso, los indicadores de gestión y la documentación que sirve de base para el desarrollo del proceso. Finalmente, y en base a la ficha del proceso, se elaboró los flujogramas correspondientes.

Cuadro 1: Gestión estratégica

PROCESO ESTRATÉGICO: Gestión estratégica	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Definir misión y visión de la Tour Operadora. • Desarrollar la estrategia de la Tour Operadora
ENTRADA: Necesidad de plantear lineamientos que sirvan de base para el enfoque en cumplimiento de objetivos.	SALIDA: <ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico (Largo plazo) • Plan Operativo (Corto plazo)
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Gerencia y equipo de trabajo
ACTIVIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del macroentorno 2. Análisis de microentorno 3. Definir la misión y visión, valores y objetivos a largo plazo 4. Establecer estrategias de la entidad a largo plazo 5. Elaborar planes operativos 6. Ejecución 7. Seguimiento y Evaluación 	
INDICADORES DE GESTIÓN	DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de cada proceso IP= Número de procesos implementados/ Número de procesos previstos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico • Mapa de Procesos Plan Operativo

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 1: Gestión estratégica



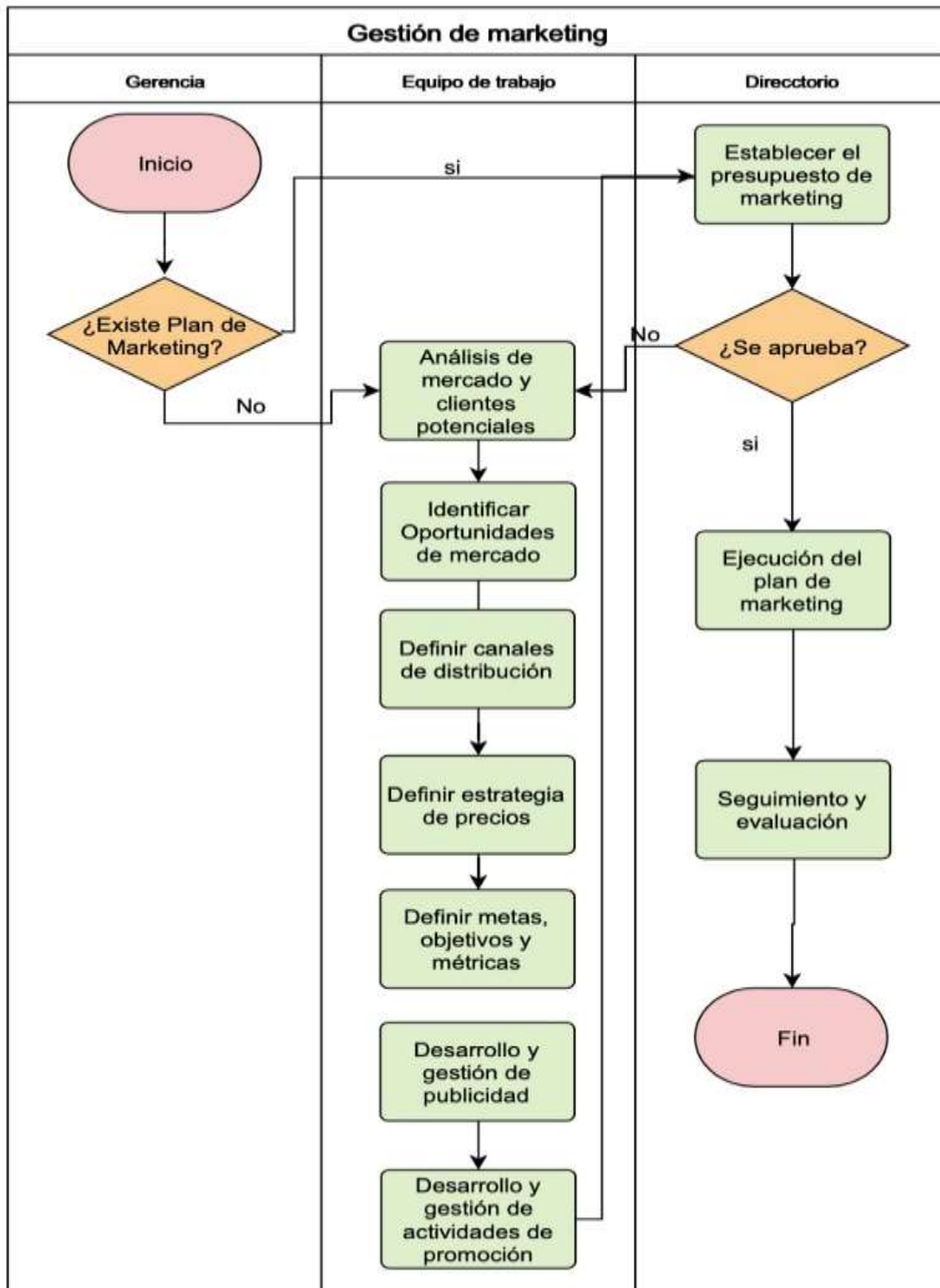
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Cuadro 2: Ficha gestión de marketing

PROCESO ESTATÉGICO: Gestión de marketing	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Definir mercado objetivo • Desarrollar la estrategia de marketing • Desarrollar planes de marketing
ENTRADA: Análisis interno y externo de la empresa	SALIDA: Plan estratégico de Marketing
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Agente de marketing.
ACTIVIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del mercado y clientes potenciales 2. Identificar las oportunidades de mercado 3. Definir estrategias de canales de distribución 4. Definir estrategias de precios 5. Definir metas, objetivos y métricas por segmento de mercado 6. Desarrollo y gestión de publicidad 7. Desarrollo y gestión de las actividades de promoción 8. Establecer presupuesto de marketing 9. Ejecución del plan de marketing 10. Seguimiento y control 	
INDICADORES DE GESTIÓN	DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas RV= Ventas Totales (diarias, mensuales, anuales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de marketing • Información de ventas

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 2: Gestión de marketing



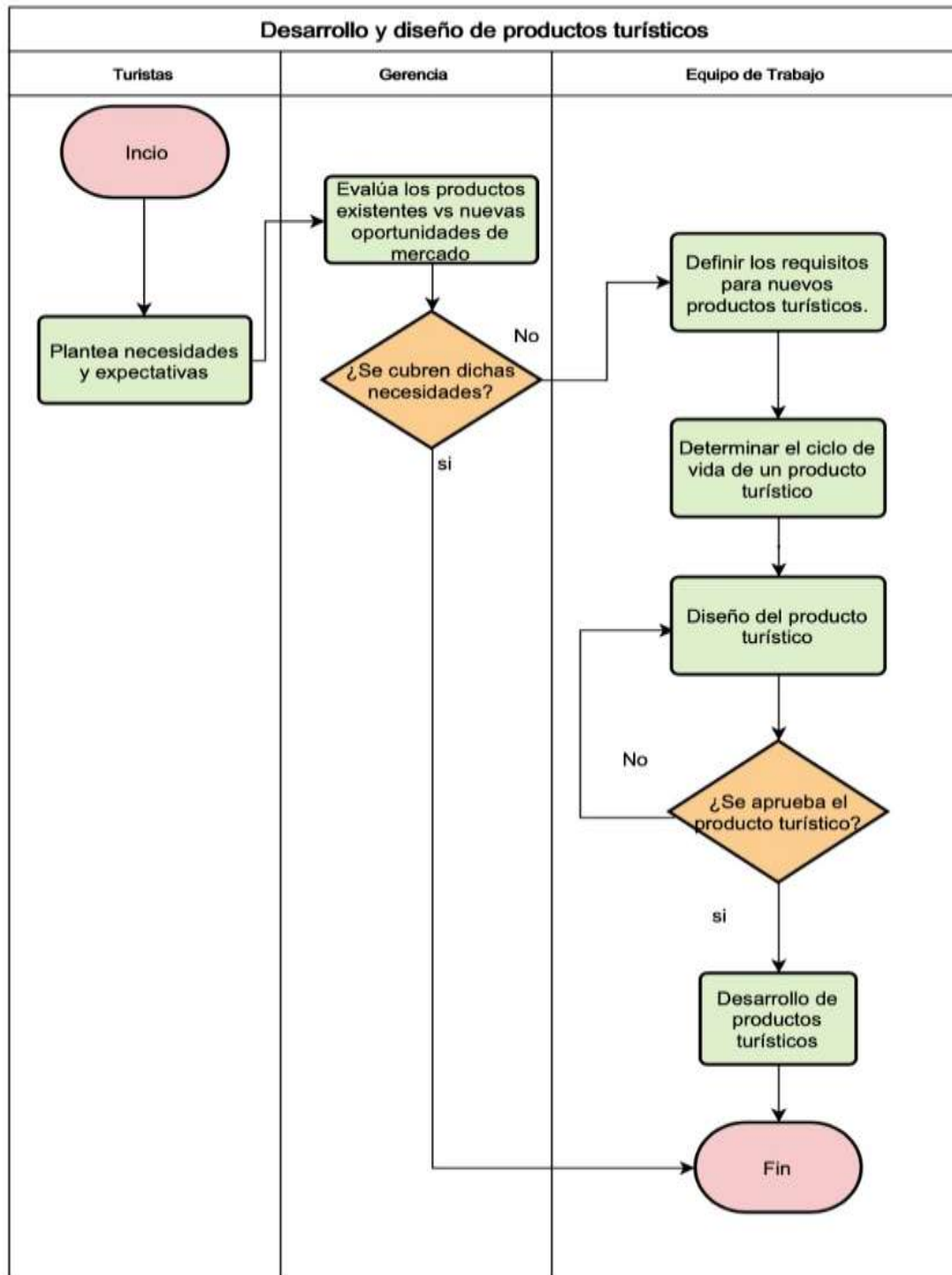
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Cuadro 3: Ficha diseño y desarrollo de productos turísticos

PROCESO ESTRATÉGICO: Diseño y desarrollo de productos turísticos	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la cartera de negocio. • Diseñar productos acordes a las necesidades del cliente. • Desarrollar productos turísticos
ENTRADA:	SALIDA:
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos turísticos
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Operadores turísticos
ACTIVIDAD	
1. Evaluar los resultados de los productos existentes vs nuevas oportunidades de mercado.	
2. Definir los requisitos para el desarrollo de nuevos productos turísticos.	
3. Determinar el ciclo de vida del producto turístico.	
4. Diseño y evaluación del producto turístico.	
5. Probar en el mercado el nuevo producto turístico.	
INDICADORES DE GESTIÓN	DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Número de ventas mensuales del nuevo producto: VNP= Ventas nuevo Producto/ Ventas Totales 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de evaluación de productos turísticos. • Producto turístico. • Cotizaciones y presupuestos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 3: Desarrollo y diseño de productos turísticos



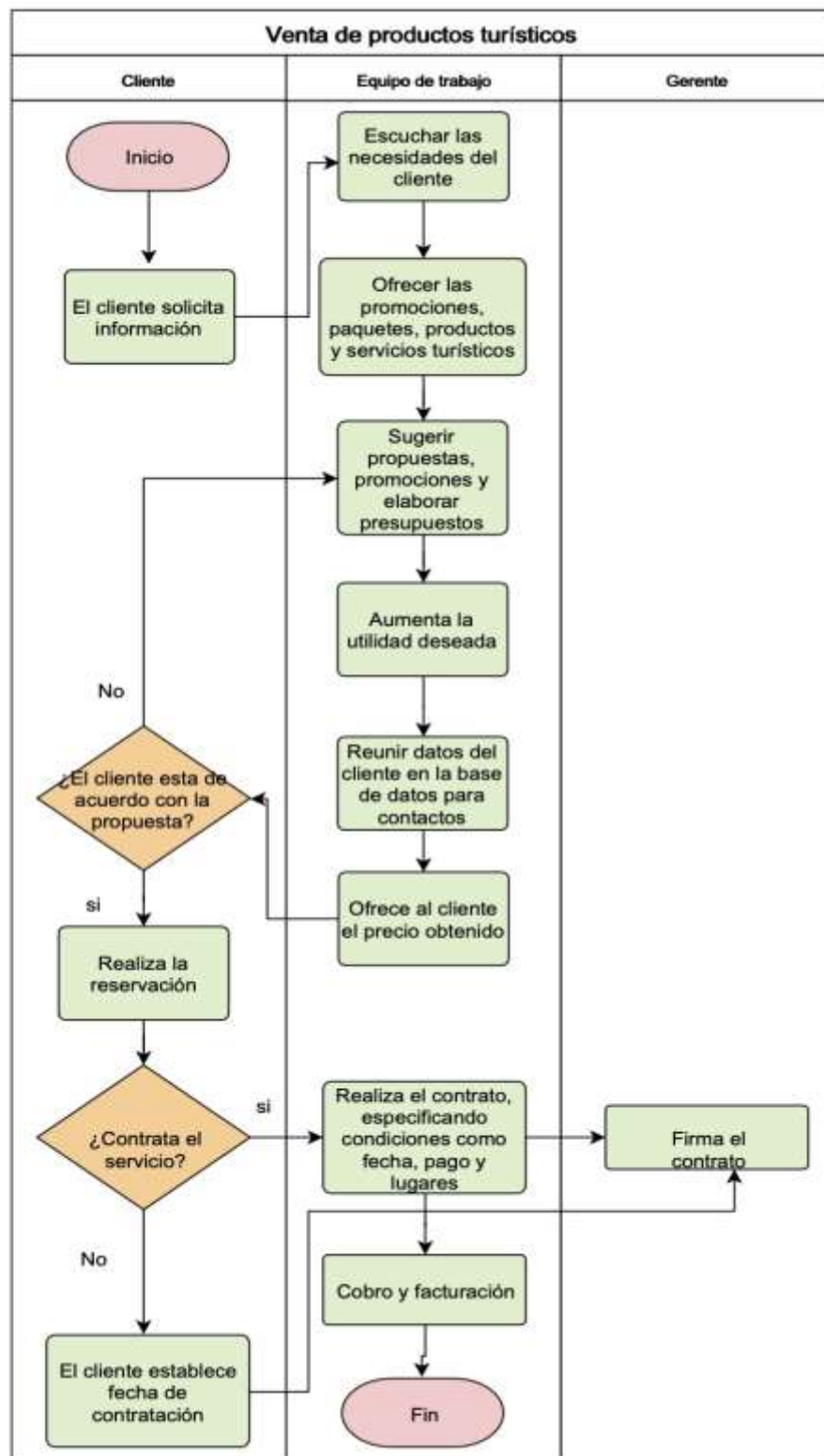
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Cuadro 4: Ficha venta de productos turísticos

PROCESO ESTRATÉGICO: Venta de productos turísticos	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los ingresos ordinarios correspondientes al giro del negocio, mismos que permitirán cumplir con la misión, visión y objetivos empresariales.
ENTRADA:	SALIDA:
<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Departamento de comercialización o marketing
ACTIVIDAD	
1. El cliente solicita información.	
2. Escuchar las necesidades del cliente.	
3. Ofrecer las promociones, paquetes, productos y servicios turísticos.	
4. Sugerir propuestas, promociones y elaborar presupuestos.	
5. Aumentar la utilidad deseada.	
6. Reunir los datos del cliente.	
7. Ofrecer al cliente el precio obtenido.	
8. Realizar la reservación.	
9. Realizar el contrato de compra.	
10. Establecer fecha.	
11. Cobro y facturación.	
INDICADORES DE GESTIÓN	DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Número de ventas mensuales de los productos: 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizaciones y presupuestos. • Facturas

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 4: Venta de productos turísticos



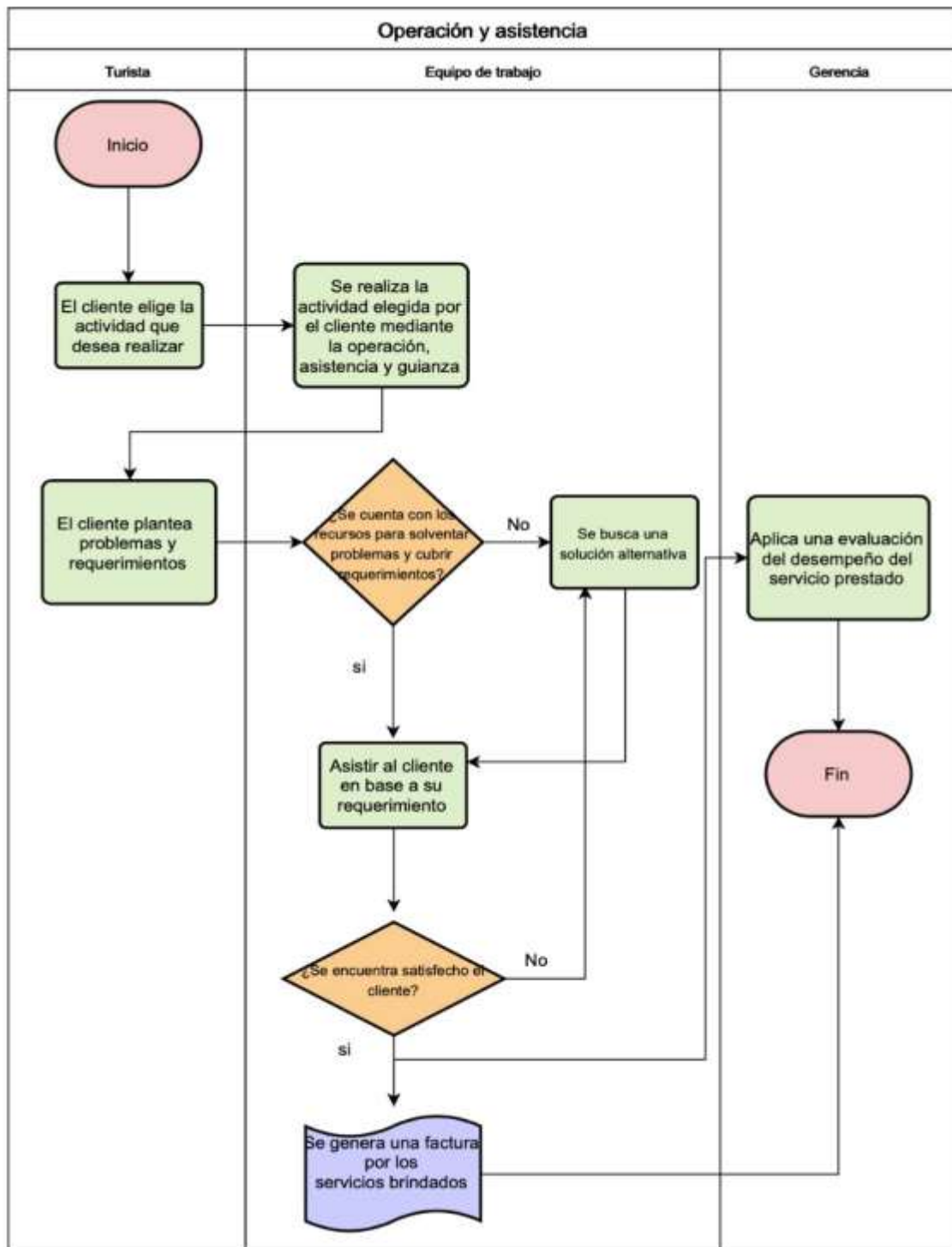
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Cuadro 5: Ficha operación y asistencia

PROCESO OPERATIVO: Operación y asistencia	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información y asesoría • Representar a la agencia tour operadora • Asistir a clientes.
ENTRADA: <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de pedido (necesidad del cliente) 	SALIDA: <ul style="list-style-type: none"> • Envío de orden de reserva hacia operaciones.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Operadores turísticos
ACTIVIDAD	
1. Escuchar las necesidades del turista.	
2. Asistir al cliente en base a su necesidad.	
3. Realizar las actividades elegidas por el cliente.	
4. Realizar una evaluación del desempeño del operador turístico.	
5. Aceptar sugerencias por parte de los clientes.	
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Ventas Facturadas VF= Ventas Facturadas / Ventas Proyectadas 	DOCUMENTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de servicio • Plan de Marketing

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 5: Operación y asistencia



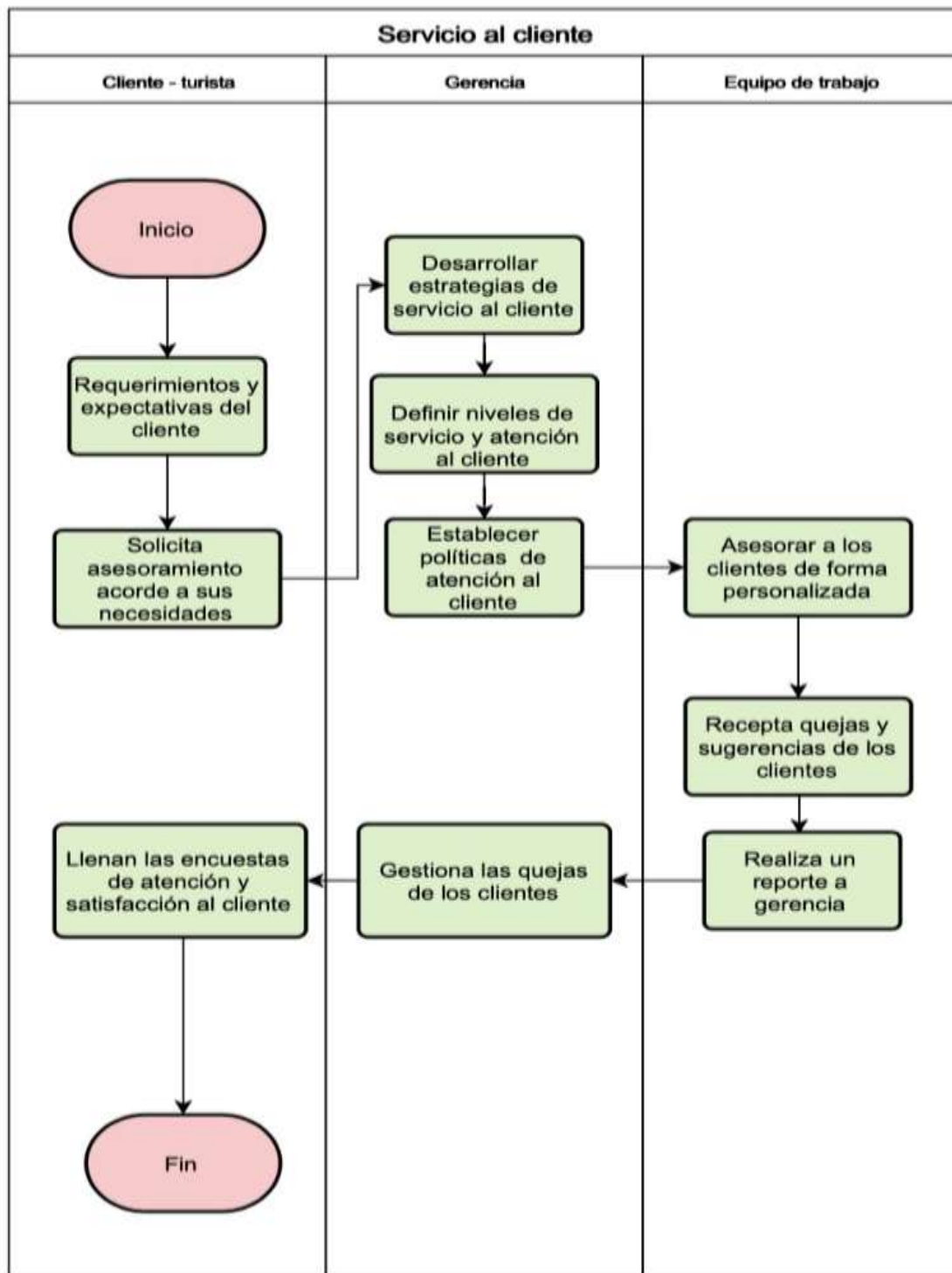
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Cuadro 6: Ficha servicio al cliente

PROCESO OPERATIVO: Servicio al cliente	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de servicio al cliente. • Medir la satisfacción del cliente. • Asesorar de manera personalizada a clientes, con el fin de concretar la contratación del servicio.
ENTRADA: <ul style="list-style-type: none"> • Dialogo con el cliente 	SALIDA: <ul style="list-style-type: none"> • Contratación del servicio
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Operadores turísticos
ACTIVIDAD	
1. Definir políticas de servicio al cliente.	
2. Establecer lineamientos para dirigirse al cliente.	
3. Definir niveles de servicio y atención al cliente.	
4. Gestionar las necesidades de los clientes.	
5. Gestionar las quejas y sugerencias de los clientes.	
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente: Alto= Mayor a un 80% Medio= Entre el 40 al 80% Bajo= Menor al 40% 	DOCUMENTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Fichas de evaluación de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 6: Servicio al cliente



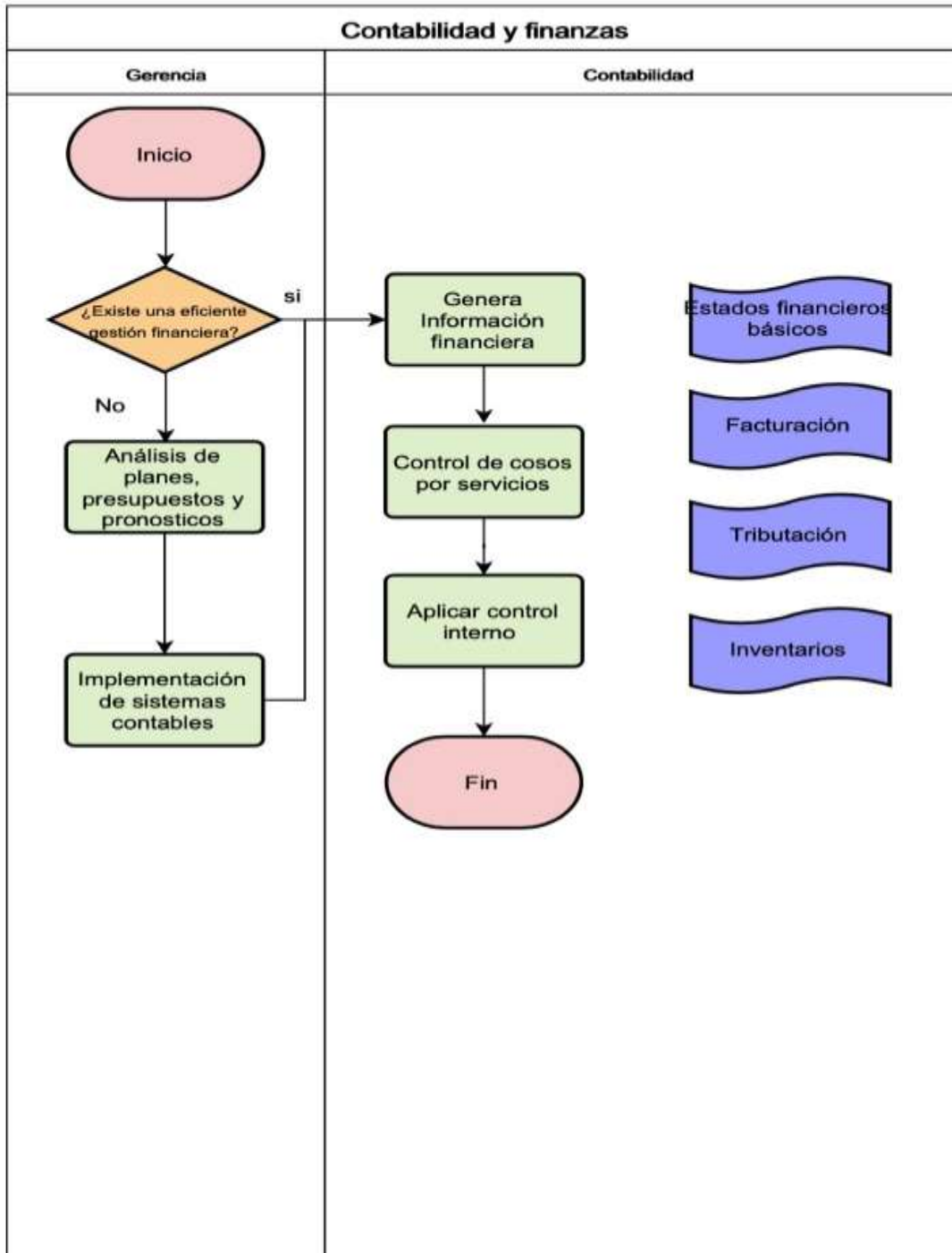
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Cuadro 7: Ficha contabilidad y finanzas

PROCESO APOYO: Contabilidad y finanzas	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar de la contabilidad • Gestionar los reportes de contabilidad. • Controlar internamente la contabilidad.
ENTRADA:	SALIDA:
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Gerencia, equipo de trabajo, departamento de contabilidad
ACTIVIDAD	
1. Análisis de planes, presupuestos y pronósticos.	
2. Desarrollar gestión de costos.	
3. Gestión de activos fijos.	
4. Gestión de reportes financieros.	
5. Control interno.	
6. Gestión de reportes de control interno	
INDICADORES DE GESTIÓN	DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad de la empresa: Estado de Situación: Inversiones, Financiamiento Estado de Resultados: Utilidades, pérdidas, márgenes de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Libros contables

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 7: Contabilidad y finanzas



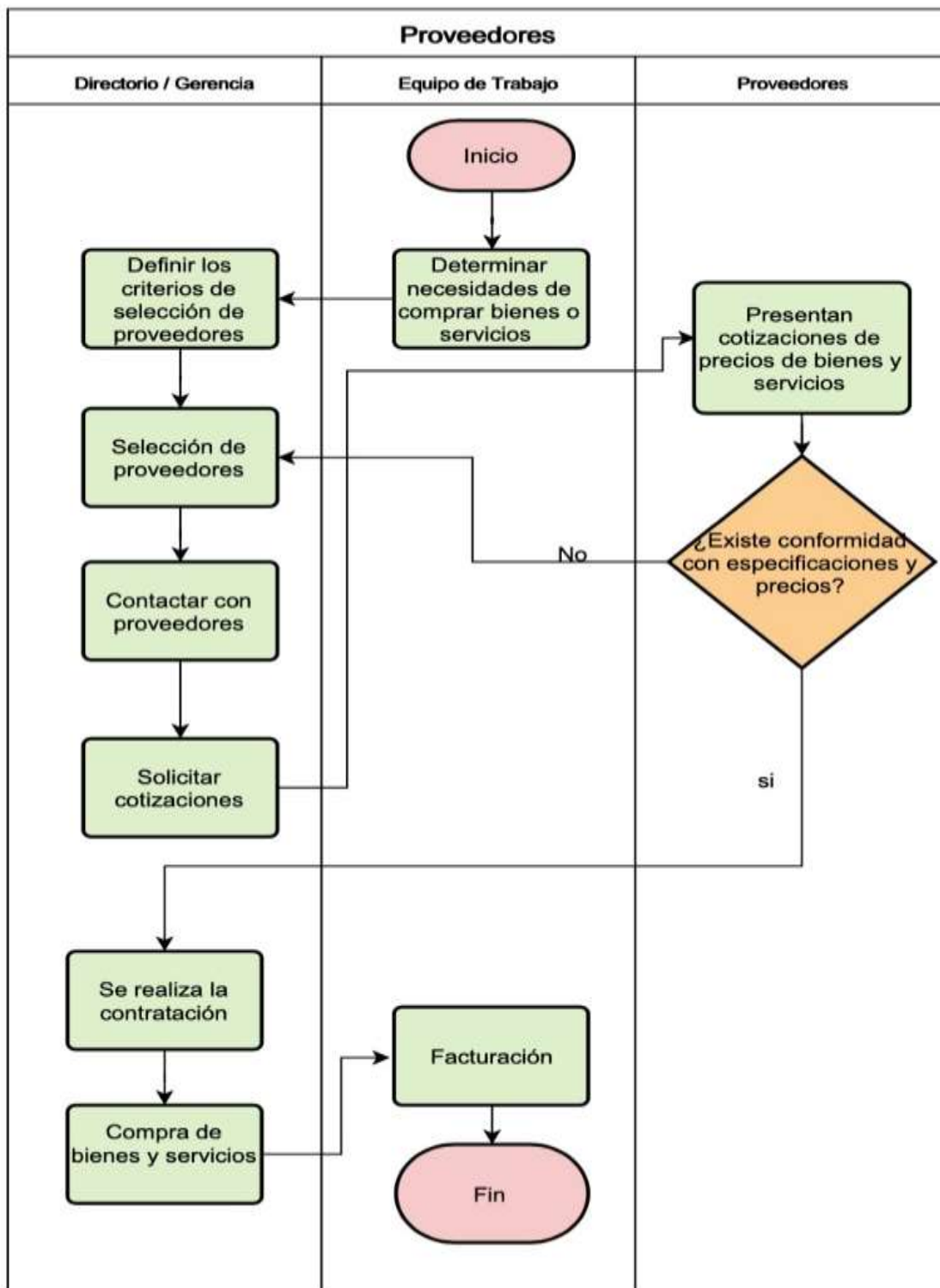
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Cuadro 8: Ficha proveedores

PROCESO DE APOYO: Proveedores	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y evaluar proveedores. • Contratar proveedores.
ENTRADA:	SALIDA:
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo de servicio.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Operadores turísticos
ACTIVIDAD	
1. Búsqueda de varios proveedores.	
2. Contactar con el proveedor para coordinar negociaciones.	
3. Selección del proveedor que presente mejores tarifas.	
4. Evaluación del proveedor.	
5. Seguimiento continuo de la calidad del servicio a través de fichas para proveedores.	
INDICADORES DE GESTIÓN	DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del cliente respecto al proveedor: Muy satisfecho: Mayor al 90% Satisfecho: del 70 al 90% Neutro: del 50 al 70% Poco Satisfecho: del 30 al 50% Nada Satisfecho: por debajo del 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de proveedores. • Ficha de proveedores

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 8: Proveedores



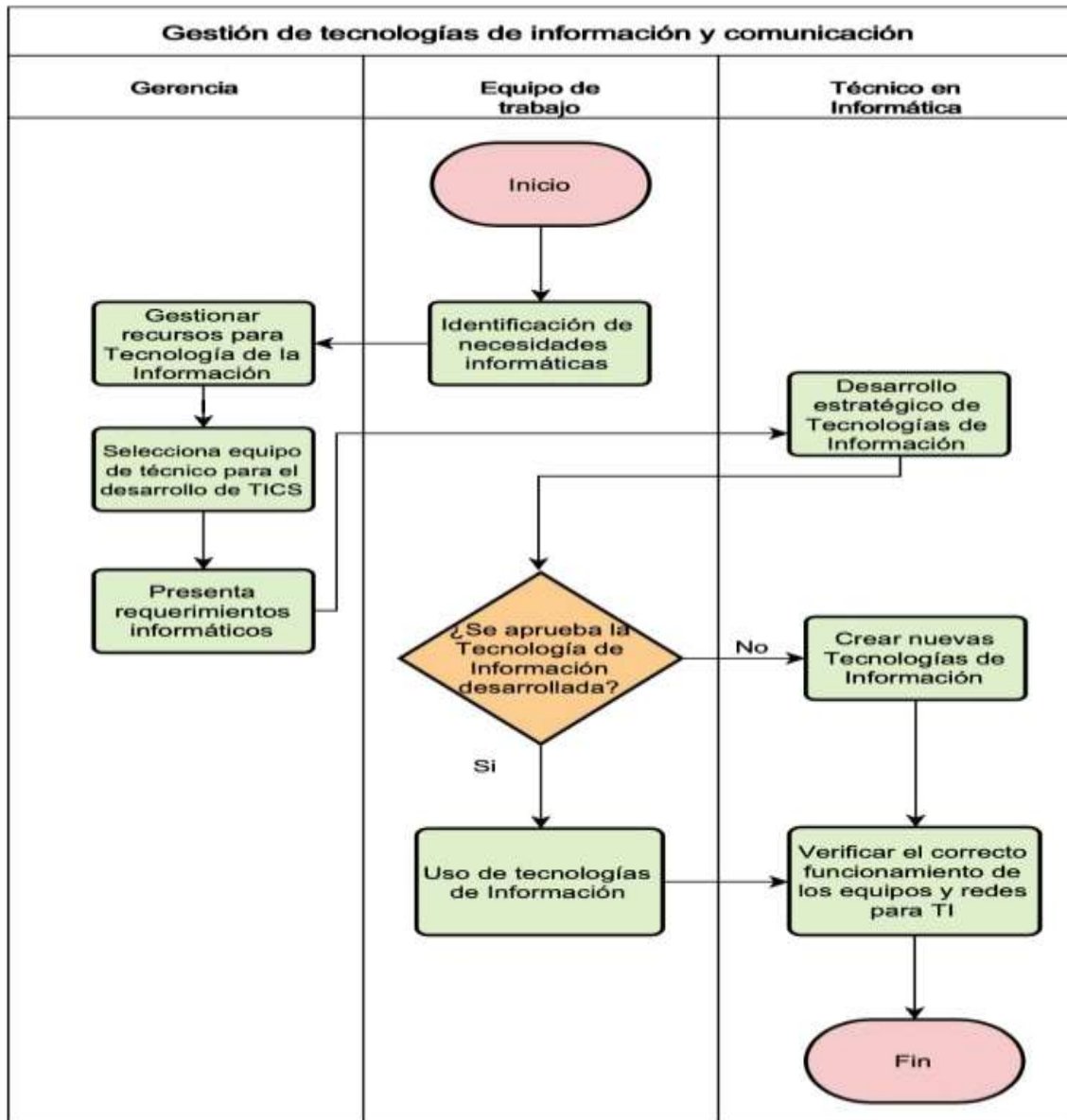
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Cuadro 9: Ficha gestión de tecnologías de la información y comunicación

PROCESO DE APOYO: Gestión de tecnologías de la información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las Tecnologías de la Información de la empresa. • Desarrollar tecnologías de gestión en relación con los clientes. • Actualizar los sistemas de información ya existentes.
ENTRADA: <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento técnico 	SALIDA: <ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento eficiente de quipos y redes.
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Operadores turísticos
ACTIVIDAD	
1. Desarrollo estratégico de TI.	
2. Definir la organización de la empresa.	
3. Gestionar los recursos TI.	
4. Desarrollar innovación de TI.	
5. Gestionar las TI para la gestión de satisfacción del cliente.	
6. Gestionar los recursos de información.	
7. Crear nuevas TI.	
8. Actualizar las TI existentes.	
INDICADORES DE GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del personal con respecto al funcionamiento de redes y equipos: Muy satisfecho: Mayor al 90% Satisfecho: del 70 al 90% Neutro: del 50 al 70% Poco Satisfecho: del 30 al 50% Nada Satisfecho: por debajo del 30% 	DOCUMENTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Reportes de las tecnologías de la información aplicadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 9: Gestión de tecnologías de la información y comunicación



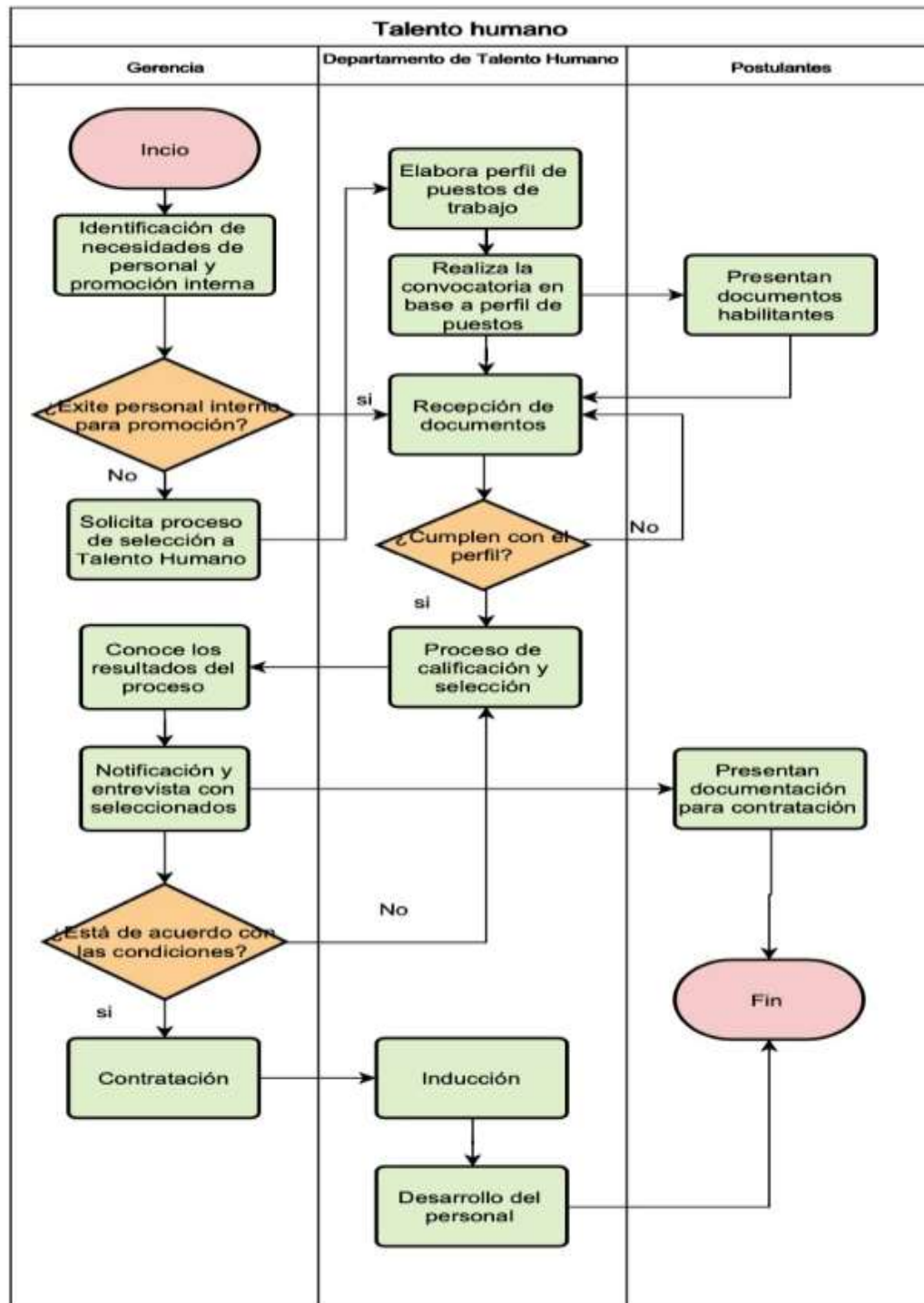
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Cuadro 10: Ficha talento humano

PROCESO DE APOYO: Talento humano	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar políticas y estrategias de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. • Evaluar el desempeño y capacitación del personal
ENTRADA: Informes de desempeño	SALIDA: Evaluación del trabajador
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Operadores turísticos
ACTIVIDAD	
1. Identificación de necesidades de personal	
2. Procesos de selección, contratación, inducción y desarrollo del talento humano	
3. Diagnóstico de necesidad de aprendizaje.	
INDICADORES DE GESTIÓN	DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño de colaboradores. Excelente desempeño: del 90% al 100% Alto desempeño; del 70 al 90% Medio del 50 al 70% Bajo desempeño: del 30 al 50% Pésimo desempeño: menos al 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de resultados de evaluación del desempeño de colaboradores

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Flujograma 10: Talento humano



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se analizan los resultados obtenidos en cuanto al nivel de satisfacción por parte de las agencias tour operadoras en las que se socializó y aplicó los procesos diseñados. El análisis se en basa en el método Iadov, mediante, el cual, se obtienen los resultados que validan la propuesta investigativa.

Análisis de resultados

3.1. Entrevista a técnicos de turismo.

Dirigida a los técnicos de la dirección de turismo de la ciudad de Riobamba; en donde, responden que la situación actual post pandemia del turismo en todo el país ha decaído, sin embargo, como dirección plantean varios proyectos para la reactivación de la ciudad, y por ende la provincia.

Comentan que uno de los principales problemas para el turismo; según la dirección, es la inseguridad que se vive a nivel nacional, y la zona centro del país a pesar de no tener los problemas que se escucha viven a diario provincias en la región costera, se ve afectada.

El sector turístico aporta significativamente a la reactivación económica del país, pues genere flujo en restaurantes, transporte público y privado, hoteles y varias, agencias de viaje y varias empresas dedicadas a la prestación de servicios.

Al referirse a las agencias de viaje y su capacitación, comentan que su departamento es precisamente, el ente encargado de brindar capacitación de manera gratuita a los operadores turísticos de Riobamba; sin embargo, es menester de cada agencia dotarse del equipamiento correcto para brindar un servicio de excelencia y calidad al turista.

En cuanto a presupuesto el municipio asigna un monto para proyectos de restauración y señalización de sitios turísticos en la ciudad, tanto en la urbe como en zonas parroquiales rurales.

3.2. Satisfacción de agencias tour operadoras

En base a los procesos sugeridos, y por motivos de movilización se realizó una encuesta de satisfacción a 10 agencias tour operadoras en las que se pudo socializar y aplicar los procesos desarrollados en base a la investigación previa.

El método ladov, es una vía indirecta en el estudio de satisfacción, los criterios que se usan se basan en relaciones establecidas entre tres preguntas cerradas dentro de un cuestionario y dicha relación el sujeto encuestado desconoce. Estas preguntas se relacionan mediante el “Cuadro lógico ladov”.

Las preguntas utilizadas fueron las siguientes:

- Pregunta 3: ¿Considera que es necesario aplicar más procesos dentro de su agencia tour operadora?
- Pregunta 8: Si pudiese añadir o eliminar procesos en su agencia tour operadora ¿lo haría?
- Pregunta 10: ¿Le gusta la aplicación de procesos sugerida?

Tabla 5: Cuadro Lógico Iadov de la encuesta aplicada

10. ¿Le gusta la aplicación de procesos sugerida?	3. ¿Considera que es necesario aplicar más procesos dentro de su agencia tour operadora?								
	NO			NO SÉ			SI		
8. Si pudiese añadir o eliminar procesos en su agencia tour operadora ¿lo haría?	si	no sé	no	si	no sé	no	si	no sé	no
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta nada	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: Elaboración propia en base a matriz lógica Iadov.

El funcionamiento de la matriz se base en la interrelación de las tres preguntas, esta muestra la posición de cada sujeto en la siguiente escala de satisfacción:

- 1 – Clara satisfacción
- 2 – Más satisfecho que Insatisfecho
- 3 – No definida
- 4 – Más insatisfecho que satisfecho
- 5 – Clara insatisfacción
- 6 – Contradictoria

De la encuesta realizada a las agencias tour operadoras se pudo obtener los siguientes resultados individuales de satisfacción:

Tabla 6: Resultados individuales de satisfacción

RESULTADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Clara satisfacción	6	60%
Más satisfecho que insatisfecho	1	10%
No definida	1	10%
Más insatisfecho que satisfecho	1	10%
Clara satisfacción	1	10%
Contradictoria	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas de satisfacción.

En base a estos resultados, para obtener el índice de satisfacción grupal (ISG) se asocia los diferentes niveles de satisfacción individuales de las agencias encuestadas en una escala numérica que oscila entre +1 y -1 como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7: Relación de la Satisfacción Individual con la escala de Satisfacción

Significado	Escala	Satisfacción Individual	Porcentaje %
Máximo de Satisfacción	+1	6	60%
Más satisfecho que insatisfecho	+0.5	1	10%
No definido y contradictorio	0	1	10%
Más insatisfecho que satisfecho	-0.5	1	10%
Máxima insatisfacción	-1	1	10%
Total		10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas de satisfacción.

Para calcular el Índice de Satisfacción Grupal se utiliza la siguiente formula:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(0.5) + C(0) + D(-0.5) + E(-1)}{N}$$

Donde A, B, C, D, E, representa el número de sujetos con índice individual: 1;2;3 o 6;4;5 y N representa el número total de sujetos encuestados:

$$ISG = \frac{6(+1) + 1(0.5) + 1(0) + 1(-0.5) + 1(-1)}{10}$$

$$ISG = 0.5$$

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas de satisfacción.

Mediante el análisis de la tabla 16, el ISG refleja valores entre +1 y - 1, los valores comprendidos entre - 1 y - 0,5 indican insatisfacción; los valores entre - 0,49 y + 0,49 indican contradicción y los valores que se encuentran entre 0,5 y 1 reflejan satisfacción. La ecuación en esta investigación arrojó un resultado de ISG= 0.5 que significa Satisfacción, representado en el siguiente gráfico:

Ilustración 3: Ubicación del índice de Satisfacción de Agencias Tour Operadoras



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas de satisfacción.

3.3. Preferencia de procesos

La preferencia que tienen los agentes tour operadores a ciertos procesos, que en la mayoría de las encuestas fue hacia el proceso denominado “asistencia y operación”, seguido del proceso “dirección estratégica”; esto debido a que son procesos que realizaban mucho antes y que, a su vez se adapta perfectamente a la ficha y flujograma de proceso sugeridos. La aplicación de los procesos es aceptada y aplicable en la mayoría de agencia tour operadoras.

CONCLUSIONES

- La elaboración de una teoría de sistemas es una visión de la organización como un conjunto de partes integradas e interdependientes que mantiene una dinámica interacción con el medio externo (clientes, proveedores, competencia), e influyen en el ambiente interno de las empresas mismas que requieren adecuar y estandarizar sus operaciones para alcanzar objetivos organizacionales en forma eficaz y eficiente.
- El diagnóstico basado en la investigación es que aproximadamente el 50% de los gerentes de las tour operadoras de la Zona 3 manifiestan: que sus agencias cuentan con sistemas por procesos, que la estructura organizacional de sus empresas se adecuan a la gestión por procesos, que conocen las ventajas y la importancia de su aplicación; sin embargo, los mismos no se encuentran debidamente estructurados, documentados y tampoco se utilizan como herramientas de gestión administrativa para el mejoramiento de los servicios que brindan al sector turístico, lo cual, limita su competitividad.
- La validación de resultados una vez analizada la gestión de los procesos que brindan las agencias tour operadoras, determina la relación directa que existe entre las variables: Diseño de procesos (independiente) y prestación de servicios (dependiente). De manera que, si se utiliza adecuadamente los procesos, si se socializa, capacita y retroalimenta al personal, los resultados reflejan en el corto, mediano y largo plazo mediante servicios de calidad en un sector altamente competitivo a nivel nacional e internacional.

RECOMENDACIONES

- Al ser una teoría relativamente nueva en las ciencias administrativas, el enfoque de sistemas es totalmente adaptable a todo tipo de empresas, su alcance rebaza la aplicación netamente industrial y se adecua fácilmente a la prestación de servicios turísticos. La adecuada aplicación de la teoría de sistemas en la gestión turística permite planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades estratégicas, operativas y de apoyo para satisfacer con calidad las expectativas y necesidades de los clientes turistas que se caracterizan por ser un segmento poblacional muy sensible, exigente y por ende de gran valor.
- Las Agencias Tour operadores de la Zona 3 del país, presentan grandes oportunidades en la etapa post pandemia, que serían aprovechadas mediante el uso de herramientas gerenciales tales como los sistemas de gestión por procesos por lo que se recomienda su aplicación para convertirle a la actividad turística en una verdadera industria generadora de recursos en forma sostenible y sustentable.
- Esta propuesta es un modelo genérico que sirve, para que cada una de las agencias tour operadoras lo adapte a su realidad empresarial. Es necesario realizar un seguimiento y monitoreo periódico (anual, semestral o mensualmente) de la percepción de los clientes sobre la calidad en la prestación de servicios con la finalidad de implementar acciones de mejoramiento continuo en base a indicadores de gestión.
- Finalmente, se recomienda emprender procesos de capacitación del personal directivo, administrativo y operativo, tendiente a mejorar sus competencias profesionales, técnicas y actitudinales hacia la calidad de servicios turísticos.

BIBLIOGRAFÍA

- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2018). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=15nVyh1Fn6MC&oi=fnd&pg=PR13&dq=+que+es+un+sistema+de+gesti%C3%B3n&ots=yuF6TnrG8v&sig=KPyxi72eb8gmDBPFL4LHljkjfc0#v=onepage&q=que%20es%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n&f=false>
- Aucancela, B., & Velasco, V. (2021). *Gestión turística como herramienta de desarrollo sostenible de la microcuenca del río Chimborazo, cantón Riobamba*. Chakiñan, revista de ciencias sociales y humanidades, 13, 102–116. <https://doi.org/10.37135/chk.002.13.06>
- Cabrera, H. R., Medina León, A., & Abab Puente, J. (2015). *La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias*. Ciencias de La Información. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181443340001>
- Castellanos Mora, L. K. (2015). *Administración de empresas comercializadoras de turismo creación de un sistema de gestión por procesos para la agencia de viajes “Zenith travel”*.
- Damian, I. E., & Suárez-Barraza, M. F. (2015). *Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura*. Intangible Capital, 11(2), 147–165. <https://doi.org/10.3926/ic.530>
- Farfán, J. A. (2020). *La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención en los procesos aplicables a la ventanilla única de turismo en la Municipalidad Provincial del Callao*. Industrial Data, 23(2), 31–37. <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.15566>

García Polo, J., & Ledesma Gamarra, G. A. (2019). *Gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio de la empresa servicios generales y turismo milagritos S.A.C. del distrito de trujillo*2018.

Herrera, M. (2022). *Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas*.
<http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>Referencia:<http://www.bioestadistico.com/>

Lara López, R. (2017). *La gestión de la calidad en los servicios*.

Mallar, A. M. (2010). *Visión de Futuro*. 7.

Narvéz, L., Lavell, A., & Pérez, G. (2009). *La Gestión del Riesgo de Desastres*.

Ogalla, F. (2017). *Sistema de gestión: Una guía práctica* - Francisco Ogalla Segura - Google Libros. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=o56PsqNYIDAC&oi=fnd&pg=PA20&dq=+que+es+un+sistema+de+gesti%C3%B3n&ots=_SYVLmYfJF&sig=INQ5osd9BBe_OPP_7_B5lqOfZ0Q#v=onepage&q=que%20es%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n&f=false

Pardo Álvarez, J. Manuel. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos (Vol. 1)*.

Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). *La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa*.

Peréz, M. (2014). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos (Vol. 1)*.https://books.google.es/books?hl=es&=&id=304pEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Comercializaci%C3%B3n+y+distribuci%C3%B3n+de+servicios+tur%C3%ADsticos&ots=x_wR-PKwi_o&sig=yJv8

Revfine. (2019). *Gestión turística: ¡todo lo que necesita saber sobre turismo!* REVFINE. <https://www.revfine.com/es/gestion-turistica/#what-is-tourism-management>

Rodriguez, I., & Alpuin, D. (2014). *Gestión por procesos en las Organizaciones. La forma en que los resultados se logran.*

Rodríguez, R. (2009). *Comercialización con Canales de Distribución - Ricardo Horacio Rodriguez - Google Libros (Primera, Vol. 1).* [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZWjrAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=Comercializaci%C3%B3n+y+distribuci%C3%B3n+comercial&ots=FBWPdGa40_&sig=eg-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZWjrAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=Comercializaci%C3%B3n+y+distribuci%C3%B3n+comercial&ots=FBWPdGa40_&sig=eg-YzfrZWHDnis_6kLP_9Vm2CWM#v=onepage&q=Comercializaci%C3%B3n%20y%20distribuci%C3%B3n%20comercial&f=false)

[YzfrZWHDnis_6kLP_9Vm2CWM#v=onepage&q=Comercializaci%C3%B3n%20y%20distribuci%C3%B3n%20comercial&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZWjrAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=Comercializaci%C3%B3n+y+distribuci%C3%B3n+comercial&ots=FBWPdGa40_&sig=eg-YzfrZWHDnis_6kLP_9Vm2CWM#v=onepage&q=Comercializaci%C3%B3n%20y%20distribuci%C3%B3n%20comercial&f=false)

Rojas, E., & Negrete, K. (2015). *Diseño del modelo de gestión por procesos en el servicio turístico de la organización comunitaria Bombodromo Palenque ubicada en la parroquia Salinas.*

Villavicencio Cobacango, M. L., Álvarez Pincay, D. E., Calle García, J. S., & Morán Menéndez, C. A. (2019). *Operadoras turísticas y su influencia en el desarrollo socioeconómico.* CIENCIAMATRIA, 6(10), 399–413. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.138>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta Realizada.



Reciba un cordial saludo, por favor ayúdeme a completar esta encuesta, misma que permitirá obtener información para un trabajo investigativo:

Tema de investigación: Diseño de procesos en la prestación de servicios de agencias tour operadoras en la Zona 3

Objetivo: Conocer los criterios de los gerentes de las agencias tour operadoras sobre la necesidad e importancia del diseño de procesos en la prestación de servicios

Dirigida a: Gerentes de agencias tour operadoras.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con una (x) solo una respuesta que considere correcta

PREGUNTA	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. ¿Cuenta la agencia tour operadora con un sistema de procesos y funciones?					
2. ¿La estructura organizacional de la Agencia tour operadoras es adecuada para un enfoque por procesos?					
3. ¿Conoce usted sobre las ventajas de un enfoque por procesos?					
4. ¿Considera importante el diseño de procesos para el mejoramiento de los servicios turísticos?					
5. ¿En la Agencia tour operadora, se encuentran claramente definidos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo?					
6. ¿Utiliza flujogramas de procesos como herramientas de control?					
7. ¿Aplica procedimientos de mejora continua?					
8. ¿Aplica indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de objetivos?					

9. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus clientes internos y externos?					
10. ¿Cuenta con suficiente infraestructura, equipamiento y tecnología para una prestación de servicios de calidad?					
11. ¿El personal de la Agencia tour operadora, se encuentra motivado?					
13. ¿Considera usted que el servicio que brinda la Agencia tour operadora, cumple con las expectativas del turista?					
14. ¿La Agencia tour operadora, está orientada a la calidad de prestación de servicios?					

MUCHAS GRACIAS

Anexo 2. Modelo de entrevista realizada.



Reciba un cordial saludo,

1. **¿Cuál es la situación actual post pandemia del turismo en la Zona 3 del país?**
2. **¿Cuáles son los principales problemas que afectan al sector turístico de la Zona 3?**
3. **¿Cuál es el aporte del sector turístico a la reactivación económica en el país?**
4. **¿Considera que las agencias tour operadoras están debidamente capacitadas y equipadas para recibir de manera adecuada a los turistas?**
5. **¿Existe capacitación por parte de la dirección de turismo a los operadores turísticos?**
6. **¿Cuentan las autoridades con un plan estratégico de desarrollo para el sector turístico y un presupuesto asignado?**
7. **¿Considera que se aprovecha adecuadamente las potencialidades turísticas de la Zona 3 del país?**
8. **¿Considera que las inversiones en el sector turísticos son rentables desde el punto de vista económico y desde el punto de vista social?**

Anexo 3. Análisis e interpretación de resultados

Pregunta 1. ¿Cuenta la agencia tour operadora con un sistema de procesos y funciones?

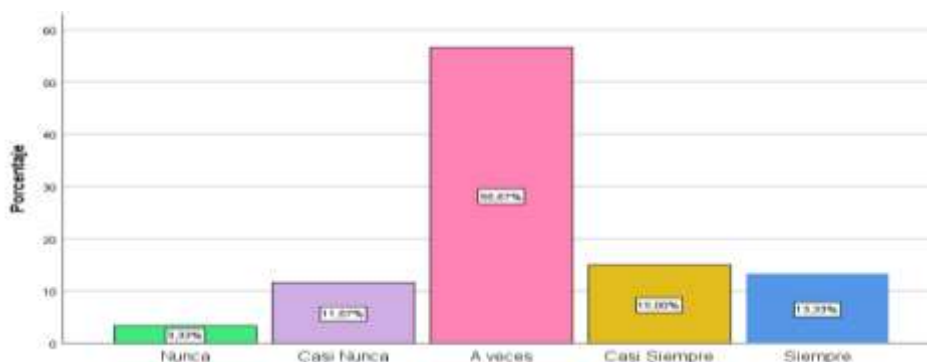
Tabla 8: Pregunta 1

1. ¿Cuenta la agencia tour operadora con un sistema de procesos y funciones?				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		Frecuencia	Porcentaje		
	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Casi Nunca	7	11,7	11,7	15,0
	A veces	34	56,7	56,7	71,7
	Casi Siempre	9	15,0	15,0	86,7
	Siempre	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: De las 60 encuestas realizadas a las agencias tour operadoras; 34 agencias que representan el 56,67% de las encuestas respondió que a veces cuentan con un sistema de procesos y funciones, seguido de un 15 % que respondieron casi siempre.

Gráfico 1: Pregunta 1



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: Un poco más de la mitad de las agencias encuestadas funciona temporalmente con un sistema de procesos, es decir, es necesario que las demás agencias cuenten con uno, y mejorar los sistemas existentes.

Pregunta 2. ¿La estructura organizacional de la Agencia tour operadoras es adecuada para un enfoque por procesos?

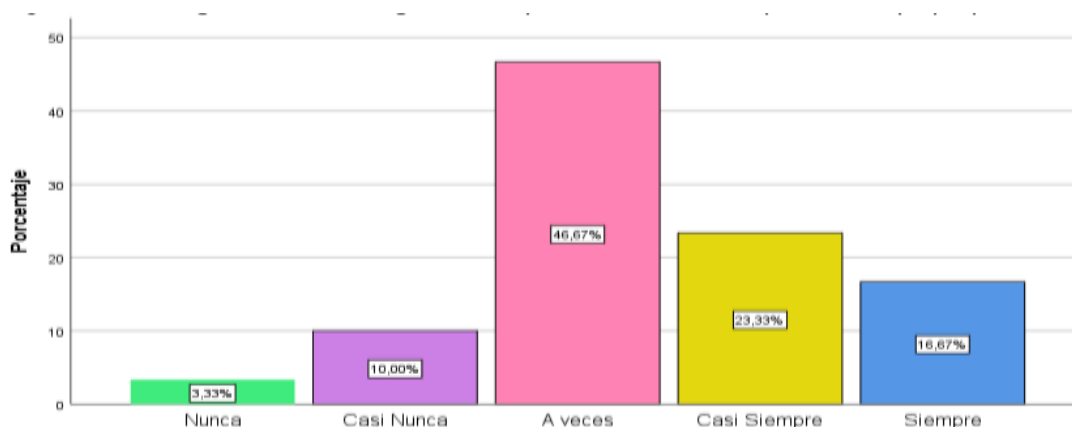
Tabla 9: Pregunta 2

2. ¿La estructura organizacional de la Agencia tour operadoras es adecuada para un enfoque por procesos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Casi Nunca	6	10,0	10,0	13,3
	A veces	28	46,7	46,7	60,0
	Casi Siempre	14	23,3	23,3	83,3
	Siempre	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: De las 60 encuestas realizadas a las agencias tour operadoras; 28 agencias que representan el 46,67% de las encuestas respondió que a veces cuentan con un sistema de procesos y funciones, seguido de un 23,33% que respondieron casi siempre.

Gráfico 2: Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: la estructura organizacional tiene que ser adecuada para un enfoque por procesos, es necesario que se encuentren estructuradas para llevar a cabo los procesos dentro de cada agencia tour operadora.

Pregunta 3. ¿Conoce usted sobre las ventajas de un enfoque por procesos?

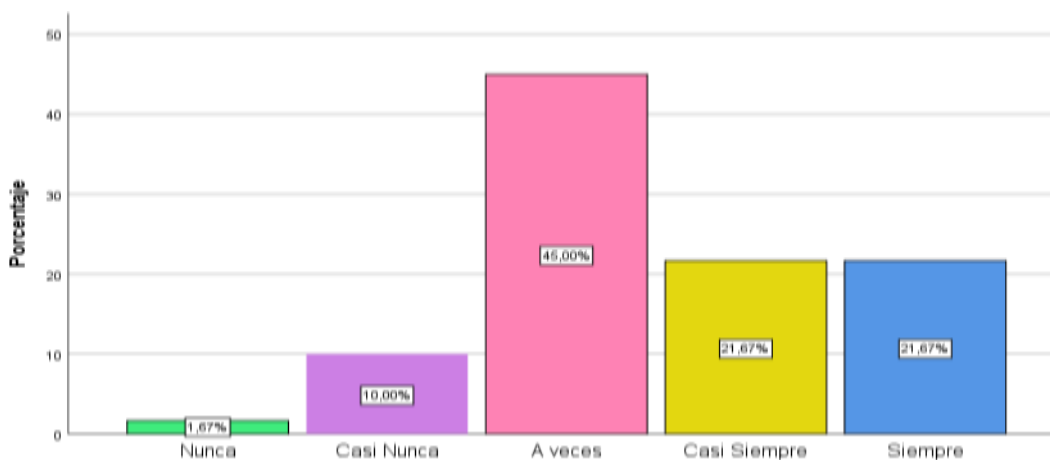
Tabla 10: Pregunta 3

3. ¿Conoce usted sobre las ventajas de un enfoque por procesos?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,7	1,7	1,7
	Casi Nunca	6	10,0	10,0	11,7
	A veces	27	45,0	45,0	56,7
	Casi Siempre	13	21,7	21,7	78,3
	Siempre	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 45% de las 60 encuestas respondió que a veces tienen conocimiento sobre las ventajas de un enfoque por procesos, seguido de un empate entre casi siempre y siempre en un porcentaje de 21,67% cada uno.

Gráfico 3: Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: En su gran mayoría las agencias saben que un enfoque por procesos poseen ventajas, sin embargo, no utilizan este modelo por desconocimiento de cómo funciona el mismo.

Pregunta 4. ¿Considera importante el diseño de procesos para el mejoramiento de los servicios turísticos?

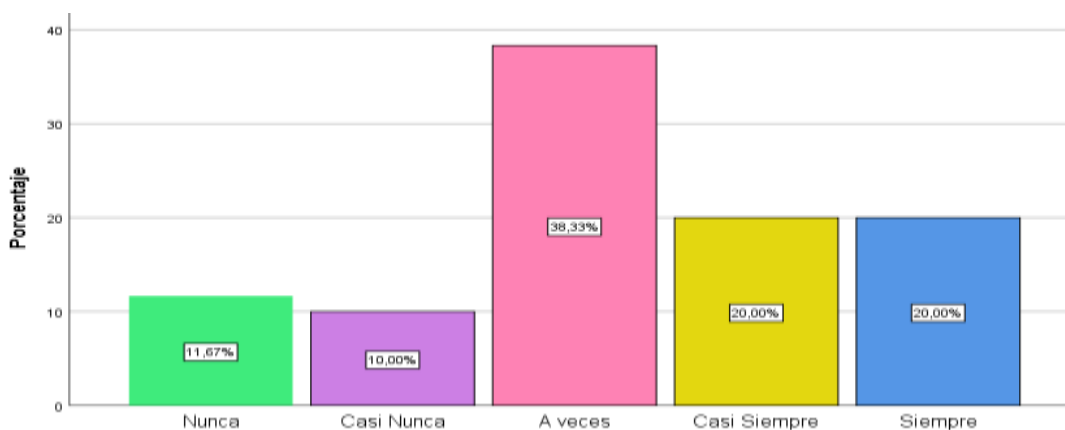
Tabla 11: Pregunta 4

4. ¿Considera importante el diseño de procesos para el mejoramiento de los servicios turísticos?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	11,7	11,7	11,7
	Casi Nunca	6	10,0	10,0	21,7
	A veces	23	38,3	38,3	60,0
	Casi Siempre	12	20,0	20,0	80,0
	Siempre	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 38,3% de las encuestas muestran que sus gerentes consideran importante el diseño de procesos para el mejoramiento en los servicios turísticos que brindan, seguido de un empate entre el siempre y el casi siempre con un porcentaje de 20% cada uno.

Gráfico 4: Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: Los gerentes de las agencias de viaje tour operadoras saben de la importancia de un correcto de diseño de procesos para el mejoramiento de los servicios turísticos que ofertan, sin embargo, existen agencias que no están encaminadas a este diseño.

Pregunta 5. ¿En la Agencia tour operadora, se encuentran claramente definidos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo?

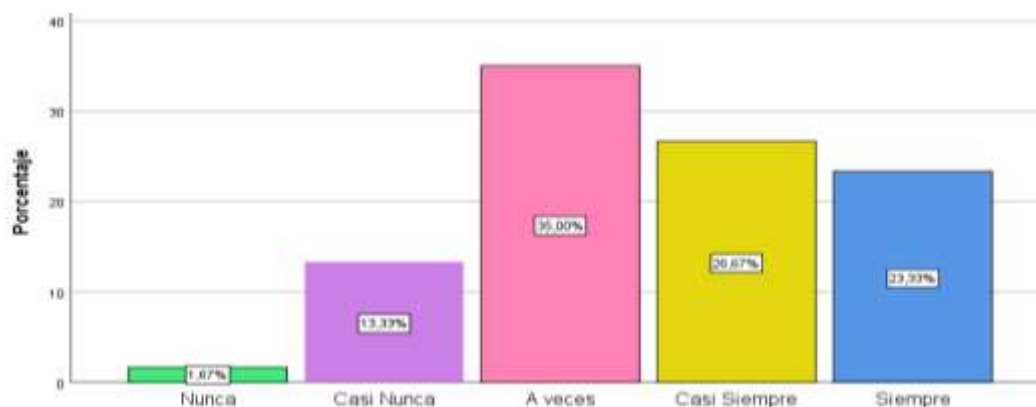
Tabla 12: Pregunta 5

5. ¿En la Agencia tour operadora, se encuentran claramente definidos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo?				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		Frecuencia	Porcentaje		
	Nunca	1	1,7	1,7	1,7
	Casi Nunca	8	13,3	13,3	15,0
	A veces	21	35,0	35,0	50,0
	Casi Siempre	16	26,7	26,7	76,7
	Siempre	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 35% de las encuestas demuestran que a veces tiene claramente definidos los procesos que ejecutan, seguido de un 26.7% casi siempre y el 23,3% siempre.

Gráfico 5: Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: Las agencias tour operadoras de la Zona 3 saben que procesos realizan, sin embargo existen algunos que no están bien definidos y algunas agencias aún no saben que procesos ejecutan.

Pregunta 6. ¿Utiliza flujogramas de procesos como herramientas de control?

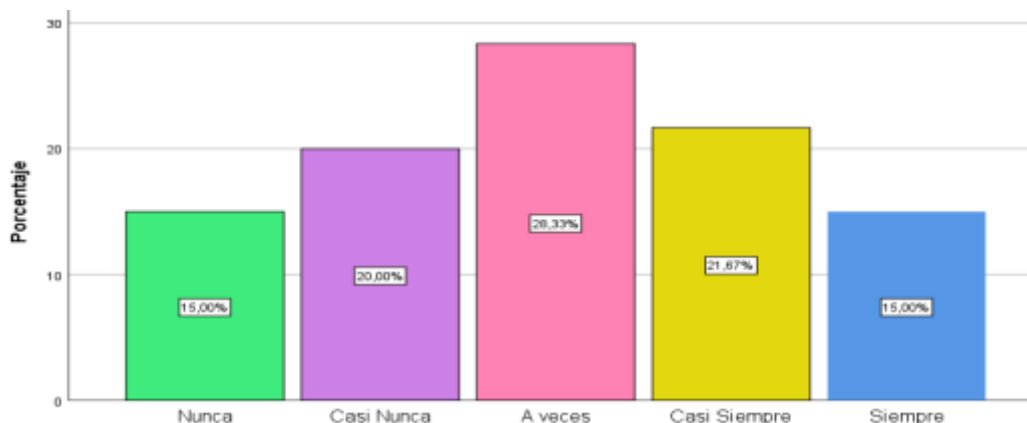
Tabla 13: Pregunta 6

6. ¿Utiliza flujogramas de procesos como herramientas de control?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	15,0	15,0	15,0
	Casi Nunca	12	20,0	20,0	35,0
	A veces	17	28,3	28,3	63,3
	Casi Siempre	13	21,7	21,7	85,0
	Siempre	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 28,3% de las encuestas realizadas a las 60 agencias tour operadoras de la Zona 3 del país demuestra que a veces utilizan flujogramas como una herramienta, el 21,7% casi siempre y el 20% casi nunca.

Gráfico 6: Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: La utilización de flujogramas como herramienta de control dentro de una agencia tour operadora facilita a sus colaboradores la ejecución de procesos dentro de sus actividades, sin embargo, existe un porcentaje que aún no utiliza esta herramienta.

Pregunta 7. ¿Aplica procedimientos de mejora continua?

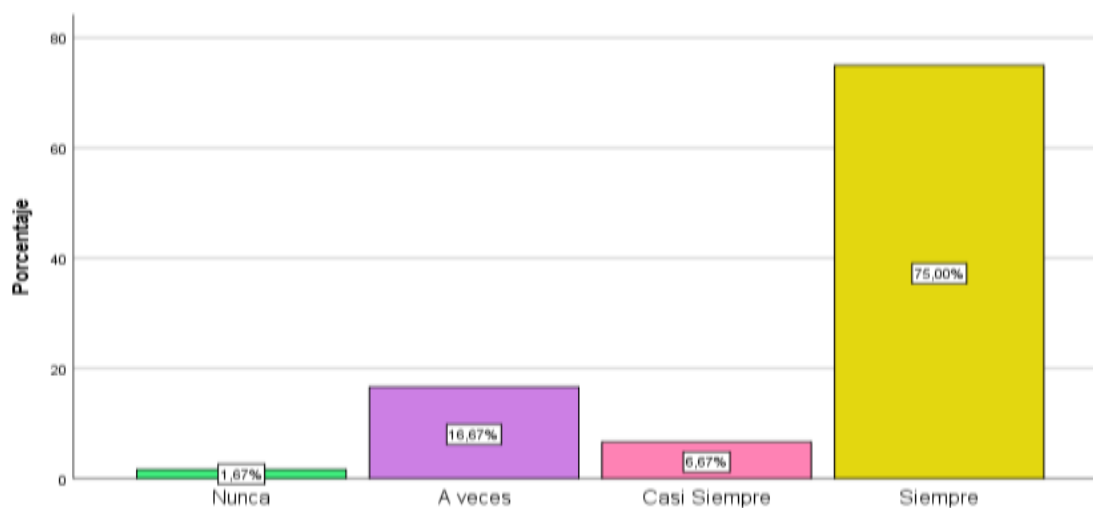
Tabla 14: Pregunta 7

7. ¿Aplica procedimientos de mejora continua?			Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	Frecuencia	1,7	1,7
	A veces	Porcentaje	16,7	18,3
	Casi Siempre		6,7	25,0
	Siempre		75,0	100,0
	Total		100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 75% de las 60 agencias encuestadas asegura que siempre realiza un proceso de mejora continua dentro de sus actividades, seguido de un 16,7% que marcaron a veces.

Gráfico 7: Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: La mejora continua es importante para las agencias tour operadoras por ello en su mayoría tratan de aplicarla, mediante retroalimentación interna o conversaciones rápidas con los clientes, sin embargo, contar con un proceso específico para eso, ayudara notablemente en el desempeño de sus actividades.

Pregunta 8. ¿Aplica indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de objetivos?

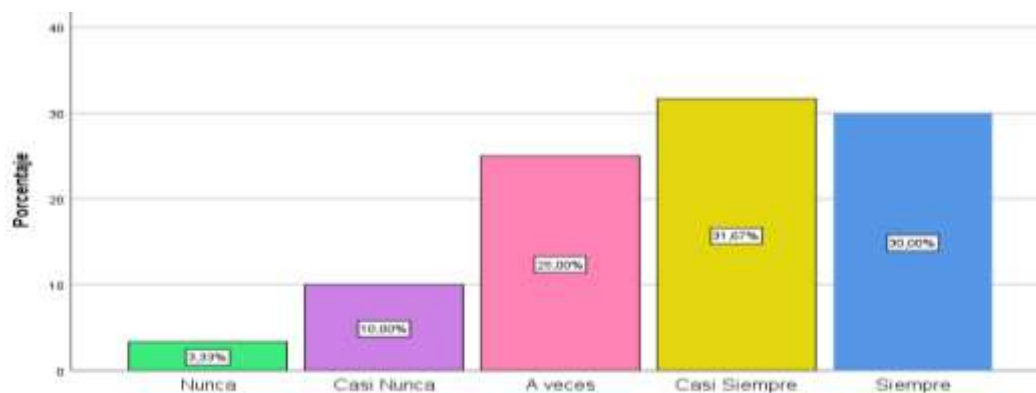
Tabla 15: Pregunta 8

8. ¿Aplica indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de objetivos?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Casi Nunca	6	10,0	10,0	13,3
	A veces	15	25,0	25,0	38,3
	Casi Siempre	19	31,7	31,7	70,0
	Siempre	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 31,7% de las encuestas realizadas muestra que a veces aplican indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de objetivos, seguido de un 30% que marco siempre y de un 25% que marco a veces.

Gráfico 8: Pregunta 8



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: La aplicación de indicadores de gestión para el cumplimiento de objetivos es primordial en las agencias tour operadoras de la Zona 3, lo aplican para medir ventas, más que como un proceso de mejora, es por ello que es necesario un correcto enfoque de estos indicadores.

Pregunta 9. ¿Considera que el personal administrativo y operativo de la Agencia tour operadora, se encuentra suficientemente capacitado para brindar un servicio turístico de calidad?

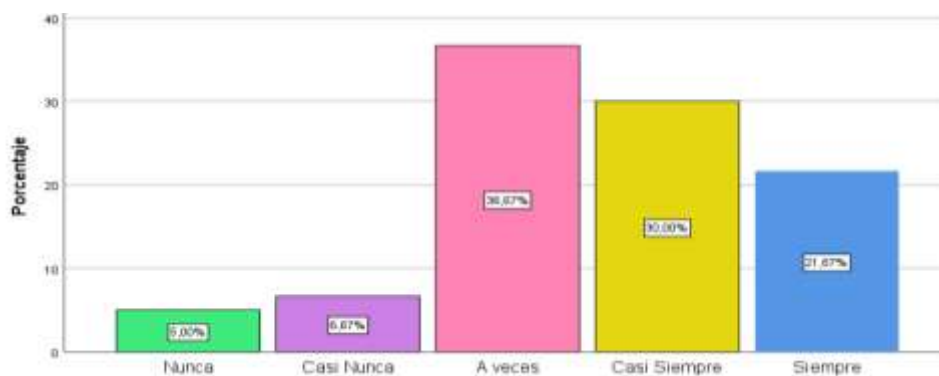
Tabla 16: Pregunta 9

9. ¿Considera que el personal administrativo y operativo de la Agencia tour operadora, se encuentra suficientemente capacitado para brindar un servicio turístico de calidad?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	5,0	5,0	5,0
	Casi Nunca	4	6,7	6,7	11,7
	A veces	22	36,7	36,7	48,3
	Casi Siempre	18	30,0	30,0	78,3
	Siempre	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 36,7% marcó que a veces el personal se encuentra capacitado para brindar un servicio turístico de calidad, seguido de un 30% que señaló casi siempre y un 21,7% siempre.

Gráfico 9: Pregunta 9



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: La capacitación del personal administrativo y operativo es importante en toda empresa, las agencias tour operadoras tienen que capacitar contantemente a sus colaboradores para brindar un servicio de calidad.

Pregunta 10. ¿El personal de la Agencia tour operadora, se encuentra motivado?

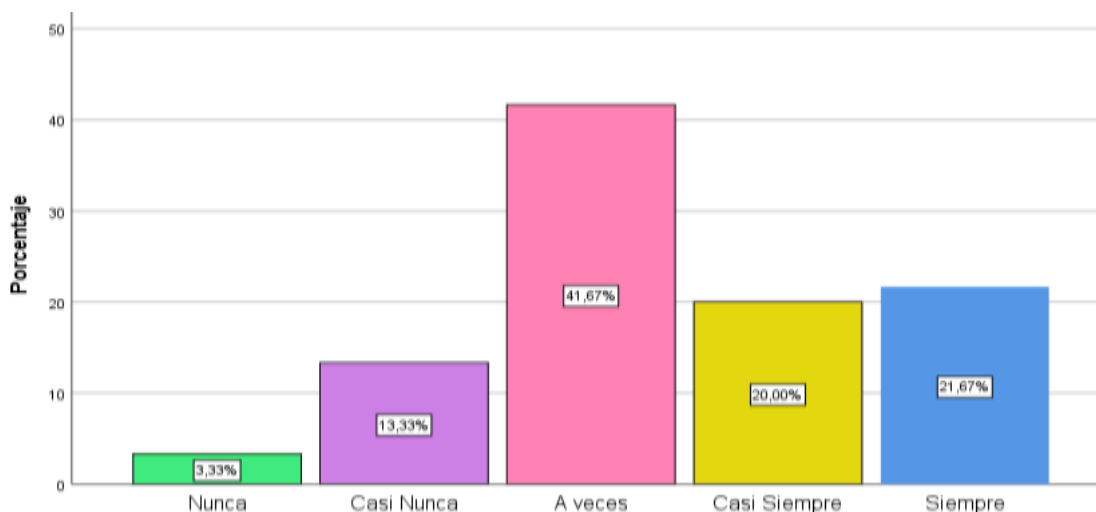
Tabla 17: Pregunta 10

11. ¿El personal de la Agencia tour operadora, se encuentra motivado?				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	Frecuencia	Porcentaje		
	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Casi Nunca	8	13,3	13,3	16,7
	A veces	25	41,7	41,7	58,3
	Casi Siempre	12	20,0	20,0	78,3
	Siempre	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 41,7% de las agencias tour operadora de la Zona 3 del país encuestadas marcó a veces en cuanto a la motivación del personal, el 20% casi siempre y el 21,7% siempre.

Gráfico10: Pregunta 10



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: La motivación de los colaboradores dentro de las agencias tour operadoras va bien encaminada, sin embargo, existe un bajo porcentaje que no encuentra motivado, esto es causado porque no se realizan las actividades para las que fueron contratados y realizar de manera ineficiente otras.

Pregunta 11: ¿Los servicios que presta la Agencia tour operadora son competitivos?

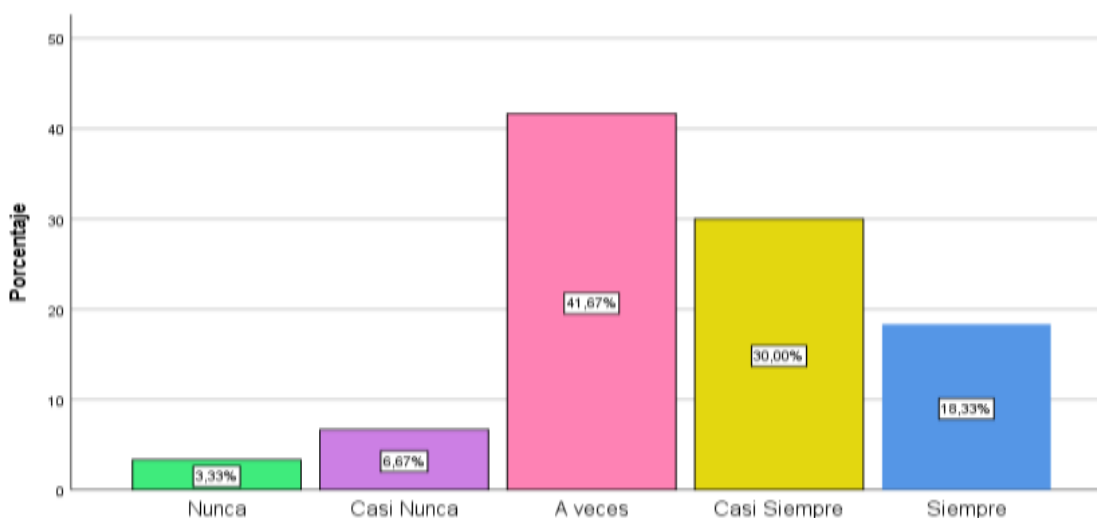
Tabla 18: Pregunta 11

11. ¿Los servicios que presta la Agencia tour operadora son competitivos?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Casi Nunca	4	6,7	6,7	10,0
	A veces	25	41,7	41,7	51,7
	Casi Siempre	18	30,0	30,0	81,7
	Siempre	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: De las 60 encuestas realizadas a las agencias tour operadoras de la Zona 3 del país el 41,7% marcó que a veces sus servicios son competitivos, el 30% casi siempre y el 18,3% siempre.

Gráfico 11: Pregunta 11



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: Los servicios que prestan las agencias de viaje a veces son competitivos, debido a que la mayoría de estas agencias realizan actividades en sectores y sitios con climas y atractivos parecidos, los precios son similares y el valor agregado de cada agencia añade un plus a sus servicios.

Pregunta 12. ¿El personal de la Agencia tour operadora, brinda información, personalizada, suficiente y oportuna a sus clientes?

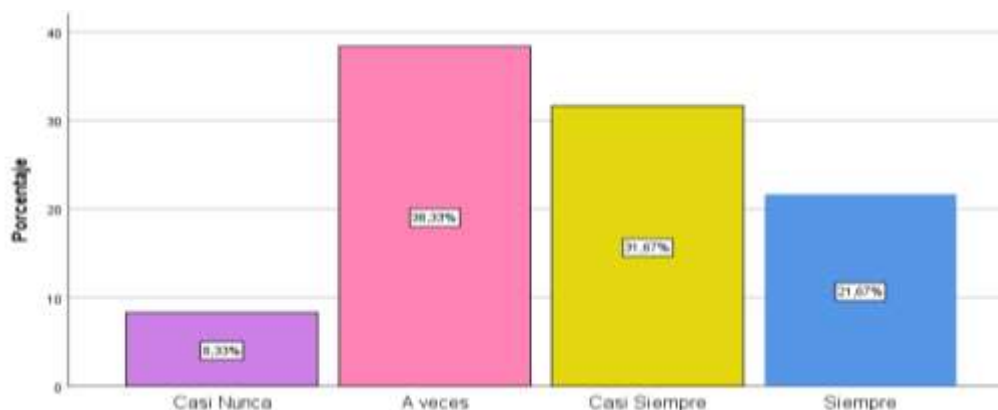
Tabla 12: Pregunta 12

12. ¿El personal de la Agencia tour operadora, brinda información, personalizada, suficiente y oportuna a sus clientes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	5	8,3	8,3	8,3
	A veces	23	38,3	38,3	46,7
	Casi Siempre	19	31,7	31,7	78,3
	Siempre	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 38,3% de las agencias encuestadas marco a veces se brinda información, personalizada, suficiente y oportuna a sus clientes, el 31,7% señaló casi siempre y el 21,7% siempre.

Gráfico 12: Pregunta 12



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: En su mayoría las agencias pretenden brindar información personalizadas, suficiente y oportuna a sus clientes, sin embargo, al no existir procesos bien definidos en algunas agencias, crean esa brecha de falta de información, lo que provoca desconfianza en los potenciales clientes.

Pregunta 13. ¿Considera usted que el servicio que brinda la Agencia tour operadora cumple con las expectativas del turista?

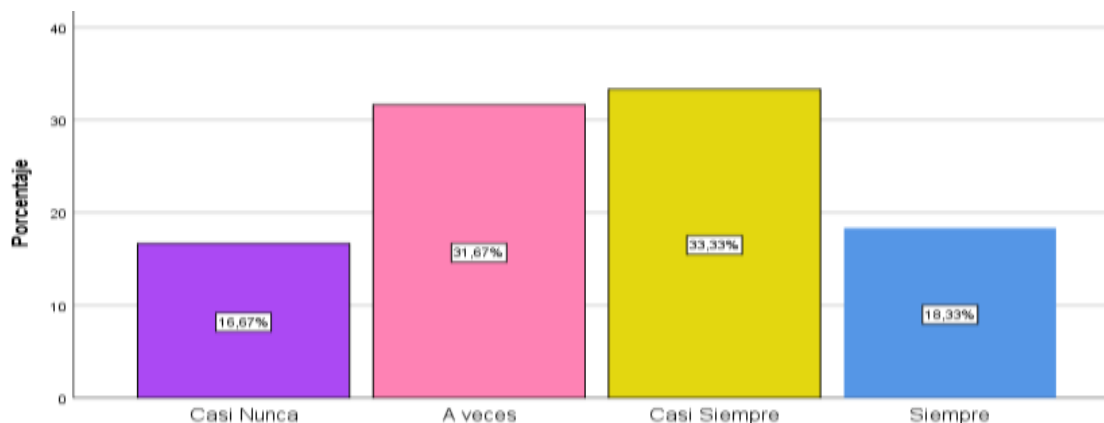
Tabla 19: Pregunta 15

13. ¿Considera usted que el servicio que brinda la Agencia tour operadora cumple con las expectativas del turista?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	10	16,7	16,7	16,7
	A veces	19	31,7	31,7	48,3
	Casi Siempre	20	33,3	33,3	81,7
	Siempre	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: de las 60 encuestas realizadas el 33,3% señaló que casi siempre la agencia cumple con las expectativas del turista, el 31,7% a veces y el 18,3% siempre.

Gráfico13: Pregunta 13



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: Las expectativas del cliente se cumplen si esta se encuentra satisfecho con el servicio, la atención y la información que le brindo la agencia, muchas de las agencias no llegan a cumplir estas expectativas en su totalidad al saltarse algún proceso o simplemente desconocer el mismo.

Pregunta 14: ¿La Agencia tour operadora, está orientada a la calidad de prestación de servicios?

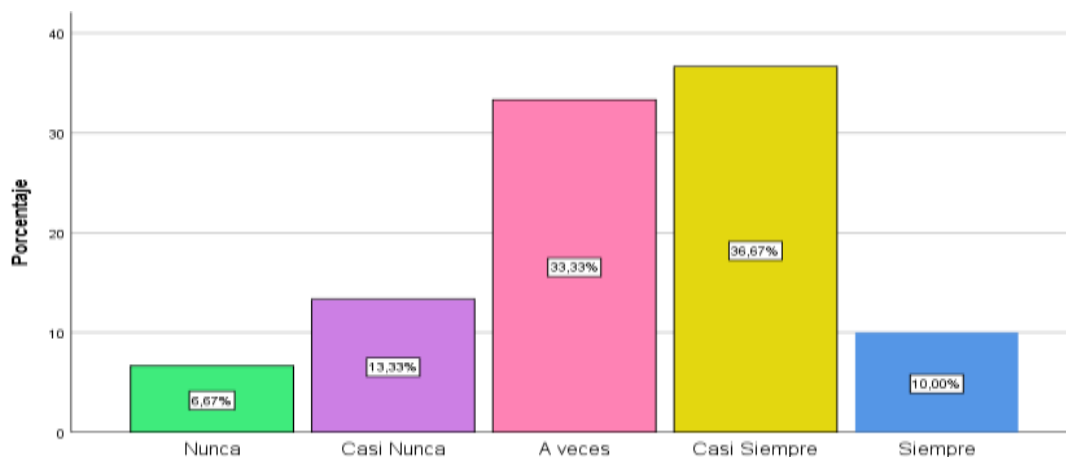
Tabla 14: Pregunta 14

14. ¿La Agencia tour operadora, está orientada a la calidad de prestación de servicios?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7	6,7
	Casi Nunca	8	13,3	13,3	20,0
	A veces	20	33,3	33,3	53,3
	Casi Siempre	22	36,7	36,7	90,0
	Siempre	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Análisis: El 36,7% de las 60 agencias tour operadoras encuestadas señaló que casi siempre la agencia tour operadora está orientada a la calidad de servicio, el 33,3% a veces.

Gráfico 14: Pregunta 14



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Interpretación: Las agencias tour operadoras buscan la calidad de prestación de servicios para generar fidelización de sus clientes, sin embargo, al no poseer procesos y funciones claramente definidos algunas agencias no logran llegar en su totalidad a dicha calidad.

Anexo 4.**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PROCESOS APLICADOS EN LAS
AGENCIAS TOUR OPERADORAS**

Estimado Agente tour operador:

Lea con atención cada pregunta antes de responder. Agradezco su colaboración y honestidad al momento de responder:

1. ¿Entiende los procesos que se recomiendan aplicar en la agencia tour operadora?

Si_____ No_____ No sé_____

2. ¿Cuáles son los tres procesos que a su parecer son más aplicables?

3. ¿Considera que es necesario aplicar otros procesos dentro de su agencia tour operadora?

Si_____ No_____ No sé_____

4. ¿Qué es lo que más le agrada de la aplicación de procesos en las actividades diarias de la agencia tour operadora?

5. ¿Qué es lo que más le disgusta de la aplicación de procesos en las actividades diarias de la agencia tour operadora?

6. ¿Contaba su Agencia tour operadora con procesos definidos?

Si_____ No_____ A veces_____

7. ¿Cuáles son los tres procesos que considera innecesarios?

8. Si pudiese añadir o eliminar procesos en su agencia tour operadora ¿lo haría?

Si_____ No_____ No sé_____

9. ¿Cómo considera la aplicación de procesos dentro de su agencia tour operadora?

Bueno		Malo	
Colaborativo		No colaborativo	
Comprensivo		No comprensivo	
Interesado		Desinteresado	
Excelente		Pésimo	
Ágil		Lento	

10. ¿Le gusta la aplicación de procesos?

___ Me gusta mucho.

___ Me gusta más de lo que me disgusta

___ Me da lo mismo

___ Me disgusta más de lo que me gusta

___ No me gusta nada

___ No sé decir