



Decanato de Posgrado

**Trabajo Final para Optar por el título de
Maestría en Gerencia y Productividad**

Título

**“Propuesta de Mejora de Procesos Operativos para
aumentar la productividad en Agencias de Viajes
Minoristas. Caso Tripways SRL”**

Postulante

Licda. Yolanda Steffany Ferreira Pimentel 2009-1989

Asesor

Dra. Yajaira Oviedo Graterol

Santo Domingo, República Dominicana

Diciembre 2018

**“Propuesta de Mejora de Procesos Operativos para
aumentar la productividad en Agencias de Viajes
Minoristas. Caso Tripways SRL”**

RESUMEN

El objetivo de esta investigación consistió en diseñar la propuesta de mejora de procesos operativos para aumentar la productividad en agencias de viajes minoristas, Caso Tripways SRL. La presente investigación tiene naturaleza descriptiva y analítica, se requirió el uso de técnicas de investigación como la encuesta mediante uso de un cuestionario de preguntas cerradas aplicadas a clientes y la observación participante con un Check List donde se verificaron los procesos operativos diarios apoyados por la gerencia operativa. Al desarrollar la presente investigación se determinó que la institución realizaba sus procesos bajo el conocimiento empírico, según sus conocimientos propios, es decir la agencia no contaba con un manual de procesos donde se definieran el objetivo y las acciones o pasos de cada proceso. La investigación evidenció la necesidad de elaborar una propuesta que incluya un manual de procesos y su posterior implementación en la organización, así como la necesidad de contar con los mismos definidos claramente y el involucramiento de toda la organización.

LISTA DE FIGURAS Y CUADROS

Cuadro 1. Ciclo PHVA Y 8 pasos para la solución de problemas	11
Ilustración No. 1. Logo	20
Ilustración No.2 Estructura Organizacional Tripways SRL	21
Figura No.1. Evaluación del tiempo de servicio	27
Figura No.2. Calificación del servicio prestado	28
Figura No.3. Nivel de Información proporcionado al cliente	28
Figura No.4. Calidad de Ofertas emitidas por la Agencia Tripways SRL	29
Figura No.5. Inconvenientes Presentados con Clientes	29
Figura No.6. Respuestas Satisfactorias a Inconvenientes Presentados con Clientes ...	30
Figura No.7. Cliente utilizaría nueva vez los servicios de la agencia	30
Figura No.8. Recomendación de la Agencia Tripways a otros clientes.....	31
Cuadro No. 2 Ciclo de Deming (PHVA) Tripways SRL.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Mapa de Procesos	35
Gráfico No.2 Compras Directas a Proveedores (Mayoristas)	36
Gráfico No.3 Compras Futuras a Proveedores (Mayoristas)	37
Gráfico No.4 Postventa	38
Gráfico No.5 Ventas	39

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	iii
LISTA DE FIGURAS Y CUADROS	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
Dedicatoria.....	viii
Agradecimientos	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I.....	4
Marco Referencial Teórico Conceptual.....	4
1. Proceso	5
1.1. Definición de Procesos	5
1.1.2.1. Tipos de Procesos	5
1.2. Mejora de Procesos	6
1.3. Productividad	7
1.4. Modelos de Mejora de Procesos	8
1.4.1. Gestión por Procesos	8
1.4.1.2. Beneficios de la Gestión por Procesos	8
1.4.2. Ciclo PHVA	10
1.4.3. Kaizen.....	12
1.5. Instrumentos para la mejora de procesos	12
1.5.1. Diagrama de Flujo de Procesos	12
1.5.2. Mapas de Procesos	12
1.5.3. Manual de Procesos	12
1.6. Generalidades del Sector Turismo	13
1.6.1. Historia del Turismo.....	13

1.6.2. Turismo en República Dominicana	14
1.7. Agencias de Viajes.....	15
1.7.1. Definición	15
1.7.2. Clasificación y Funciones.....	15
1.7.3. Historia	17
1.8. Antecedentes de la Investigacion.....	18
1.9. Marco Contextual de la Empresa Objeto de Estudio	20
1.9.1. Historia	20
1.9.3. Misión.....	20
1.9.4. Visión	21
1.9.5. Valores.....	21
1.9.7. Productos Ofertados	22
1.10. Análisis FODA	23
1.11. Marco Conceptual	24
Capitulo II. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS	27
2. Diagnóstico de la situación.....	27
2.1. Análisis de Resultados	27
2.2. Fundamentación	32
2.3. Objetivo y Finalidad.....	32
2.4. Ciclo de Deming (PHVA).....	33
2.7. Manual de Procesos.....	40
Conclusiones.....	49
Recomendaciones	50
Referencias Bibliográficas.....	51
ANEXOS	53

Dedicatoria

A **Dios** por guiar mi camino en cada paso que doy, por otorgarme las fuerzas para continuar cuando creía que no podía más, desde lo más profundo de mi corazón, ¡Gracias!

A mi madre **Tania Pimentel** por estar siempre que la necesito, uno de mis mayores pilares en la vida, mujer incansable que me ha demostrado lo que es el amor y comprensión.

A mi padre **Jesús María Ferreira**, mi compañero de desvelos, quien siempre al igual que mi madre me ha dado el apoyo y la fuerza para seguir, moviendo cielo y tierra para obtener los recursos para poder continuar mis estudios.

A mi hermano **Braian Ferreira**, por apoyarme y ayudarme en los momentos buenos y malos.

A mi hermana **Ana Chanel Ferreira**, por permitirme cada día ser ejemplo en su vida.

A mis más que amigas hermanas del corazón **Milaisy Santana y Leyka Peralta**, que me han acompañado durante esta maravillosa travesía, y que continuaran en esta aventura que es nuestra vida.

A cada uno de los que en un momento dado brindaron su apoyo y motivación durante toda mi vida.

Yolanda Ferreira

Agradecimientos

A **Dios** todo poderoso por permitirme seguir adelante y darme el valor y las fuerzas para concluir esta etapa que pronto culmina

A cada una de las personas que participaron de este gran triunfo, como mis familiares, amigos y compañeros, aquellos que hoy no están conmigo, pero me cuidan desde el cielo, a los que tal vez nunca lean esto, pero sin ellos esto no hubiese sido posible, a cada uno de los maestros de la Universidad Apec, que mantuvieron en mis los deseos de aprender, motivándome e impulsándome durante mi crecimiento no solo profesional, sino personal hacia el éxito.

A la querida maestra Yajaira Oviedo por ayudarme y apoyarme no solo a mí, a cada uno de los que estuvimos durante esta batalla, gracias por poner a nuestra disposición sus conocimientos para desarrollar la presente investigación.

Yolanda Ferreira

INTRODUCCIÓN

Los procesos son parte fundamental del desarrollo de las actividades de cualquier empresa, su correcto diseño y aplicación serán los responsables del éxito o fracaso de esta.

Las agencias de viajes se encuentran en un mercado de alta competencia en comparación con otras épocas y con características totalmente diferentes, un mercado donde cada día hay nuevas empresas brindando el mismo producto o servicio, por lo que se hace necesario reevaluar el enfoque de la organización y hacer los cambios que se requieran para obtener una mayor y mejor ventaja competitiva.

La falta de claridad, estandarización, documentación y aplicación de los procesos es uno de los problemas que afectan la calidad y productividad de las organizaciones.

El presente trabajo de investigación aborda una propuesta de mejora de los procesos operativos para aumentar la productividad de una agencia de viaje minorista, Caso Tripways SRL.

El objetivo general de esta investigación consistió en diseñar una propuesta de mejora en los procesos operativos en la agencia de viajes Tripways SRL que permita aumentar la productividad de la empresa para ser más rentables y competitivos. Teniendo de forma más específica como objetivos el identificar los procesos operativos que afectan la operación y la productividad, describir los procesos que afectan el desarrollo de las actividades de la empresa, establecer procedimientos para mejorar la productividad de la empresa Tripways SRL y diseñar propuesta de mejora de los procesos operativos que incluye el manual de procesos y procedimientos operativos y el enfoque del ciclo de Deming.

La propuesta tratará el tema de mejora de procesos en una agencia de viajes, presentando en primera instancia el contexto teórico, la evolución a través del tiempo, así como los principales conceptos y modelos que servirán para el desarrollo de esta, tomando en consideración la aplicación e incorporación de la mejora de procesos para

incentivar el uso de documentación de procedimientos, determinar las ventajas y desventajas de los diversos procesos y proporcionar opciones que permitan mejorarlos, dentro de un esquema de buen servicio y calidad.

La presente investigación requirió del uso de técnicas, métodos e instrumentos para su posterior desarrollo; se partió de un estudio de tipo descriptivo aplicado que nos permitió conocer el estado actual de la empresa, es decir, qué, cómo, cuándo y porqué del estudio, para así entender los procesos y situaciones que predominan en realidad a la empresa y por ende permitan traducir a manuales los procesos que diariamente se realizan.

A su vez el uso del método inductivo proporcionó el registro de los hechos y análisis de lo observado y llegando por medio de la inducción pudimos obtener conclusiones que nos ayudarán a mejorar los procesos y servicios brindados. Por otra parte, el Método de análisis ayudó a extraer cada una de las partes que conforman la necesidad de realizar mejoras en los procesos que realiza la empresa con el objetivo de estudiarlas para ver las discrepancias y relaciones entre las mismas, llevándonos a la solución o mejora del servicio brindado mediante los procesos que realizamos.

Pero para poder llevar a cabo nuestra investigación también necesitamos utilizar técnicas de recopilación de información como son la Observación ya que es una de las técnicas más importantes debido a que siendo una empresa relativamente nueva, permitirá tener datos a tiempo, precisos y confiables de las situaciones y procesos identificados.

Otra técnica de gran relevancia es la encuesta que fue realizada a una muestra de la población para de esa manera evaluar las informaciones sobre el servicio y como se visualizan los procesos las mismas fueron dirigidas a los clientes de la organización.

Cabe destacar que las técnicas y métodos no son aplicables sin instrumentos que permitan su realización por tanto se hizo uso de Cuestionarios organizados y coherentes pues facilitan el obtener la información necesaria y por supuesto un Check List que es el instrumento o herramienta de más fácil implementación, así como de las más efectivas para controlar y verificar procesos. En el caso de Tripways que aún no cuenta con procesos documentados, un Check List puede ser implementado y dará pie al diseño y documentación de los procesos.

La implementación de los instrumentos, métodos y técnicas requiere de elementos claves o unidades de análisis donde será realizada, es decir, a quien o quienes o como serán aplicadas.

Según el objeto de estudio la unidad de análisis que para este caso consistió en una muestra representativa de clientes (50 clientes), que permitió evaluar los procesos realizados, así como para la observación realizada en la empresa, específicamente en el área operativa.

El procesamiento y análisis de la información obtenida a través del cuestionario y la observación participante requirió ser procesado utilizando una matriz de datos por computadora.

De igual manera la elaboración de diagramas de flujo facilitó analizar de manera más efectiva los procesos y realizar modificaciones que al concluir darán lugar a procesos operativos mejorados.

Capítulo I

Marco Referencial Teórico Conceptual

Capítulo I. Marco Referencial Teórico Conceptual

Aspectos Teóricos

1. Proceso

1.1. Definición de Procesos

Cipriano (2014) define un proceso como el “conjunto de actividades que recibe uno o más insumos creando así un producto de valor para el cliente”.

Según la Organización Internacional de Normalización (ISO) en la norma ISO 9001(2015):

los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes.

Los procesos son una de las partes más importantes en las organizaciones. Para cualquier empresa que suple un servicio o producto es de vital importancia contar con procesos claramente definidos, es decir, contar con una estructura efectiva y oportuna de las tareas y actividades que necesita la empresa para desempeñar de manera efectiva y eficaz sus operaciones y cumplir sus objetivos planteados.

1.1.2.1. Tipos de Procesos

Los procesos han existido a lo largo del tiempo, no necesariamente conocidos como tal, pero al realizar diversas actividades secuenciales las mismas se transforman en procesos.

Para las organizaciones es de suma importancia tener claro los procesos con los que cuenta para su desenvolvimiento y que tipo de procesos son de manera que los mismos y sus tareas o actividades se realicen con visión a responder las necesidades para las que fueron creados y se implementan.

Existe una amplia amalgama de clasificaciones de procesos y la ubicación de estos dentro de la organización dependerá del tipo de organización, de manera general podemos clasificar los procesos de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos

Son los encargados de planificar, organizar y controlar los recursos. Los procesos Estratégicos son aquellos establecidos desde la Alta Dirección se encargan de definir la operación del negocio y como crear valor para el cliente y la organización.

Procesos Operativos

Constituyen la actividad primaria de la organización y de la cadena de valor de esta, afectando de forma directa el objetivo central de la empresa en la búsqueda de satisfacción de los clientes.

Procesos de soporte o Apoyo

Son las actividades secundarias en la cadena de valor de la empresa, incluyen a los clientes internos y apoyan los procesos operativos.

1.2. Mejora de Procesos

González (2017) explica como la mejora de procesos incluye un seguimiento permanente que permita detectar las deficiencias, o bien, para detectar oportunidades de mejora, de forma que se implementen las medidas correctivas oportunas que permitan conseguir la eficacia del proceso (p 75.).

A través de la medición, análisis de resultados y control de los procesos podemos mejorar o transformar el proceso que realiza la empresa, dándoles mayor valor y reduciendo la complejidad de estos, para aumentar la eficiencia, productividad, calidad del servicio.

Antes de iniciar una mejora de procesos operativos las organizaciones deben tener claro, cuáles son sus procesos y las diversas actividades o fases que lo componen, lo cual podemos lograr mediante el uso de herramientas como mapas de procesos y diagramas de flujo, los cuales al concluir se transformarán en manuales de procesos y procedimientos que servirán de base para las operaciones de la organización.

Partiendo de esto afirmo que la necesidad de mejorar los procesos debe convertirse en parte de las estrategias de la organización y convertirse en un objetivo constante de la misma.

1.3. Productividad

Herrera (2013) realiza distintas acepciones sobre la productividad tanto a nivel personal como empresarial concluyendo que “no es más que la capacidad de crear o producir riqueza y beneficios en base a un costo de tiempo de operación” (p 17).

Garza (2009), nos dice que la productividad “es un indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados. Específicamente, esto mide la relación entre productos y uno o más de los insumos” (p 226).

La productividad en empresas como son agencias de viajes o turísticas debemos verla desde el punto de vista de la estrecha relación que guardan entre si la Eficiencia y Eficacia, así como el mantenimiento de la calidad ya que el nivel de competencia en el mercado ha obligado a las organizaciones a ser más competitivos y demostrar que pueden brindar un producto o servicio que cumpla y las expectativas del cliente.

Gutiérrez (2014) afirma que la productividad se obtiene de los procesos y los sistemas por lo que es necesario, trabajar en estos, capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de toma de decisiones y comunicación.

Las agencias de viajes viven en un proceso de cambio constante por esto es de suma importancia que los procesos se adapten y mejoren continuamente, evitando así el descenso de la productividad, baja calidad y eficiencia.

Si hablamos de productividad necesitamos de forma obligatoria incluir la eficiencia y la calidad, ya que la eficiencia del producto o servicio representa que tan productiva ha sido la organización y para continuar aumentando la productividad se hace necesario que se brinde un producto de calidad.

1.4. Modelos de Mejora de Procesos

1.4.1. Gestión por Procesos

Las empresas de servicio hoy en día se han enfocado en la búsqueda de la satisfacción del cliente o más aun a crear valor a través de experiencias únicas para los clientes. Gestionar procesos representa para la dirección de la empresa el saber reconocer las necesidades individuales del cliente y traducirlas o más bien ajustar el proceso según el cliente sin perder su naturaleza, logrando así mayor eficiencia y efectividad de este.

Según Álvarez (2011), el objetivo de la gestión de procesos es la mejora continua del conjunto de actividades, tareas y procedimientos desarrollados en el interior de las organizaciones.

Para la Organización Internacional de Normalización (ISO) en la norma ISO 9001 (2015), la Gestión por procesos, es uno de los aspectos de mayor enfoque donde incluye 8 requisitos que la organización debe determinar, como son: Insumos necesarios y resultados esperados de estos procesos, recursos necesarios y su disponibilidad, riesgos y oportunidades y planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.¹

1.4.1.2. Beneficios de la Gestión por Procesos

Sin importar el tipo de organización que asuma la gestión por procesos, está demostrado que esta otorga múltiples beneficios para las organizaciones tales como:

¹ Organización Internacional de Normalización (ISO), Norma ISO 9001: 2015

- Permite medir como actúa una organización, reduciendo costos al eliminar actividades innecesarias que no otorgan valor al servicio o producto, y reduciendo a si el tiempo de espera para el cliente.
- Define el grado de satisfacción del cliente interno y externo y lo compara con la evaluación de desempeño laboral.
- Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos orientando a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.
- Permite entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella dirigida a los departamentos o a las funciones (como se hace).
- Apunta a la organización en torno a resultados y no a tareas.
- Asigna responsabilidades a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Mantiene los procesos bajo control, mejora continuamente su funcionamiento global y reduce su inestabilidad a causa de cambios imprevistos.

Aunque como expresa Moreira (2007) los miembros de las organizaciones reconocen estos beneficios; no obstante, acostumbrados a algunos paradigmas dominantes hasta el momento, como el organigrama y la jerarquía, son en ocasiones los que frenan esta forma de gestionar la organización.

1.4.2. Ciclo PHVA

El Ciclo PDCA (o círculo de Deming), es una de las estrategias más interesantes de mejora continua destinada a realizar una autoevaluación constante de las áreas y puntos de mejora de la empresa.

Está compuesto por 4 fases que se reinician al terminar el ciclo completo, estas son:

1- **PLAN (planificar)**: esta fase incluye la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos.

2 – **DO (hacer/ejecutar)**: incluye el plan de acción de lo planteado en la primera fase.

3 – **CHECK (comprobar/verificar)**: básicamente es la etapa de evaluación de resultados e iniciar el proceso de control.

4 – **ACT (actuar)**: la fase final del círculo de Deming toma los resultados obtenidos para comparar con los objetivos y procedes con las acciones correctivas dando paso a la mejora y estandarización.



Fuente: Ciclo de Deming (PHVA)

Es de gran importancia para las empresas que han de implementar este tipo de métodos que al finalizar la última fase se establezca un tiempo determinado para volver a la fase inicial y ver nuevas opciones de mejora, para empresas de servicios como las agencias de viajes, tour operadores este método resulta eficiente y eficaz debido a los cambios característicos del mercado.

Una mejora de procesos correctamente diseñada permite a las organizaciones reducir tiempos de espera del cliente, minimiza errores y el uso de recursos es menor, obteniendo como resultados un aumento de la productividad y la eficiencia.

Cuadro 1. Ciclo PHVA Y 8 pasos para la solución de problemas

Etapas del Ciclo	Paso	Nombre del Paso	Técnicas que se pueden usar
Planear	1	Definir y analizar magnitud del problema	Pareto, H. de verificación, histograma, C. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cual es la causa más importante	Pareto, estratificación de datos, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas de remedio	Porqué..... Necesidad Qué Objetivo Dónde..... Lugar Cuánto.....Tiempo y Costo Cómo..... Plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas de remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los interesados
Verificar	6	Revisar los resultados Obtenidos	Histograma, Pareto, C. de control, H. de verificación.
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, Supervisión, H. de verificación, cartas de control.
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro.

Fuente: Calidad y productividad por Humberto Gutiérrez

1.4.3. Kaizen

Kaizen basa su filosofía en la mejora continua mediante la reducción de fallas que representan costos para la empresa y para el cliente, siendo este uno de los métodos más efectivos para mejorar los procesos.

Barraza (2007) plantea el “objetivo es ayudar a la organización a comprender que la gestión debe estar organizada en procesos y cada uno de ellos debe estar centrado en el cliente”. (p.214)

1.5. Instrumentos para la mejora de procesos

1.5.1. Diagrama de Flujo de Procesos

Gutiérrez (2014) define el diagrama de flujo de procesos como una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso.

Para las empresas que deseen analizar y mejorar sus procesos resulta de gran ayuda e importancia, ya que permite ver las relaciones entre las diversas actividades, pasos y/o tareas que conforman el proceso y por ende visualizar los puntos de mejora.

1.5.2. Mapas de Procesos

No debemos confundir un mapa de procesos con el diagrama de flujo de procesos, el mapa de procesos es un diagrama de flujo de procesos más detallado y apegado a la realidad.

1.5.3. Manual de Procesos

Díaz (2005) define un manual es un documento que expone de forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos

de una empresa o institución, los mismos fungen como herramientas de guía para una mejor acción sobre las actividades que conforman un proceso. p.144.

Cabe destacar que, aunque las organizaciones cuentan con colaboradores de experiencia dispuestos a transferir sus conocimientos, se hace necesario que estos sepan como transmitir los mismos y no hay mejor forma que a través de la elaboración de manuales de procesos, y que a su vez estos sean constantemente actualizados para evitar procesos obsoletos, desviados de los objetivos organizacionales o con fallas que afecten el proceso general operativo de la organización.

1.6. Generalidades del Sector Turismo

1.6.1. Historia del Turismo

Es difícil constatar cómo y cuándo arrancó la historia del turismo como tal, pero cabe destacar que fue en la Europa del siglo XIX en pleno auge de la industrialización cuando las prácticas turísticas empezaron a generalizarse y a mover a miles de europeos, de manera básica estas movilizaciones se vinculaban al descanso, la salud y el conocimiento y adoptaron la forma del termalismo, el excursionismo, los baños de ola de playas frías o los viajes de formación como el Gran Tour de las élites británicas.

El crecimiento del turismo a finales del siglo XIX, en plena resaca del Romanticismo hizo que éste ayudara a consolidar los discursos y mitos de la Europa romántica. De esa manera, lugares míticos en la formación de las naciones (batallas, espacios de peregrinación, personajes del pasado.) empezaron a ser emblemas turísticos y a fijarse, como tal, en el imaginario nacional e internacional.

Décadas después, específicamente en el siglo XX, con la nueva naturaleza de los estados, mucho más activos y movilizadores, el turismo se convirtió en un fenómeno de masas y un agente de construcción nacional.

1.6.2. Turismo en República Dominicana

El poder ejecutivo mediante la promulgación de la Ley No. 103 de automóviles para Turistas en 1931, da inicio formal a la actividad turística en la República Dominicana; sin embargo, es con la promulgación de la Ley No. 4378, del 30 de noviembre de 1934, de Secretarías de Estado, que se implementa un sistema de dirección y organización de las actividades turísticas que a través de los años ha continuado sus avances otorgando así la base para que el turismo tuviera un punto de partida hacia su posterior desarrollo.

El Ministerio de Turismo de la República Dominicana mediante su informe “Barómetro Turístico” para el periodo Enero – Marzo 2018, muestra que para el año 2017 el país experimentó un incremento en la llegada de visitantes no residentes, vía aérea (turistas) de 3.8%, consistente con el promedio registrado por la Organización Mundial del Turismo OMT, para el Caribe en el periodo enero-agosto 2017, además las llegadas vía marítima de cruceristas y turistas en el periodo enero-diciembre 2017, alcanzó 1, 146,899 para un aumento de 313,983 cruceristas adicionales, un 37.7% en relación al mismo periodo del 2016.

En cuanto a las llegadas de visitantes por los diferentes aeropuertos, en el primer trimestre del año 2018, el Aeropuerto de Punta Cana recibió 1, 081,857 visitantes extranjeros no residentes, para un aumento de 10.4%, las Américas 221,775 un aumento de 0.5%, Cibao 50,643 para un aumento de 19.8%, el Catey 33,957 con un aumento de 17.8% y La Isabela 2,575 un incremento de 53.3%. Por otra parte, Puerto Plata y la Romana registraron un comportamiento negativo de 7.6% y 17.0%, respectivamente.

La llegada de visitantes vía marítima (cruceiristas y turistas) en el periodo enero-marzo 2018, fue de 400,668, para una disminucion de 122,516 visitantes, un 23.4% con relacion al mismo periodo del año 2017.

1.7. Agencias de Viajes

1.7.1. Definición

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la definición de agencia de viajes es

Tienen la consideración de agencias de viajes las empresas constituidas en forma de sociedad comercial, anónima o limitada que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar los medios propios en la prestación de estos.

Por su parte el Ministerio de Turismo de la Republica Dominicana define Agencias de Viajes como las empresas dedicadas, de modo profesional, mediante precios, a ejercer actividades de mediación entre los viajeros y los prestatarios de los servicios utilizados por los mismos.

1.7.2. Clasificación y Funciones

La República Dominicana es uno de los focos turísticos más importantes del caribe, tanto a nivel local como internacional, por esto mediante el Dec. No. 815-03 que aprobó el Reglamento de Clasificación y Normas de las Agencias de Viajes clasifica las agencias de viajes en tres (3) categorías:

I. Agencias de Viajes Mayoristas

Son aquellas empresas comerciales que tienen como objetivo la promoción del turismo mediante la programación, organización, promoción y venta de planes turísticos así como espacios aéreos, tanto fuera como dentro de su país de operación, y su naturaleza les permite ser operados por Agencias de Viajes o Reservaciones y Pasajes y las Agencias Operadoras; pero bajo su responsabilidad, lo que les otorga la capacidad para ser mediadores en ventas de los servicios de boletería y reservas del transporte,

habitaciones y cada uno de los servicios que otorgan los hoteles y demás centros turísticos o en su defecto la combinación de ambos; así mismo prestan su nombre a otras agencias minoristas para brindar estos y otros servicios como información turística y difusión de material de propaganda, expedición y transferencia de equipaje y alquiler de equipos; y otorgan a su vez financiamiento para las actividades señaladas.²

II. Agencias de Viajes de Reservaciones y Pasajes

Las agencias de Reservaciones y Pasajes son empresas comerciales que promueven el turismo, mediante la reserva y venta pasajes nacionales e internacionales para cualquier medio de transporte; básicamente son las ejecutoras de demás clases de Agencias de Viajes al realizar reservas de los servicios ofertados en los hoteles, restaurantes, entre otros, dándoles la debida asistencia especializada según su categoría a los viajeros y turistas que lo requieran. Entre sus funciones también destacan brindar información turística y difusión de material de propaganda, expedición y transferencia de equipaje y alquiler de equipos, y al igual que las agencias mayoristas otorgan financiamiento para todas las actividades descritas anteriormente.³

III. Agencias Operadoras de Turismo

Las Agencias Operadoras de Turismo, son al igual que las agencias de reservas y pasajes empresas comerciales que tienen funciones de ejecutoras u operadoras de las actividades que realizan las agencias mayoristas brindando asistencia especializada según su naturaleza a los clientes (turistas y viajeros) además de prestar y/o facilitar el servicio de transporte requerido por estos y así mismo realizan la propagación de información turística dentro y fuera del país, como también se encargan de reservar los hoteles y sus servicios, restaurantes, entre otros. Fungen como mediadores en ventas de los servicios y reservas del transporte, o en su defecto la combinación de ambos al igual

² Dec. No. 815-03, Art. 6, Reglamento de Clasificación y Normas de las Agencias de Viajes.

³ Dec. No. 815-03, Art. 8, Reglamento de Clasificación y Normas de las Agencias de Viajes.

que la combinación de diferentes servicios y otorgan financiamiento para dichas actividades.⁴

Cabe destacar que una agencia puede representar más de una categoría.

1.7.3. Historia

Es común que los visitantes que llegan por cualquiera de estas vías hagan uso de intermediarios o más específicamente agencias turísticas, las cuales se encargan de proveer servicios de intermediación, organización y ventas de productos turísticos; cabe destacar que este tipo de procesos no es nuevo, la primera agencia de viajes Cox & Kings fundada en 1758, con Thomas Cook como uno de sus pioneros planificando desde 1841 excursiones religiosas en grupo alrededor del globo.

En la República Dominicana el Ministerio de Turismo mediante la Ley Orgánica de Turismo No. 541 de fecha 31 de diciembre de 1969 define a las agencias de viaje y turismo como las empresas de carácter comercial creadas por particulares y organizadas con la finalidad de prestar servicios a los turistas o a los viajeros mediante remuneración, siendo éstas las únicas autorizadas para llevar a cabo este tipo de negocios.

⁴ Dec. No. 815-03, Art. 7, Reglamento de Clasificación y Normas de las Agencias de Viajes.

1.8. Antecedentes de la Investigacion

Mejorar procesos conlleva tiempo y responsabilidad por parte de los involucrados, de tal forma que se desarrollen opciones de cambio y mejora efectivas para las organizaciones, tal es el caso de la investigación realizada por Liriano (2017) “Propuesta de Mejora al proceso de solicitud de crédito en la Cooperativa Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples Managuayabo” que buscaba optimizar el tiempo de respuesta al cliente, mejorando los tiempos, eliminando desperdicios en el proceso, estandarizando y optimizando los procesos actuales, permitiendo así una mejor experiencia para el cliente y concluyendo la necesidad de implementar estandarización de los procesos, así como contar con las herramientas necesarias.

Por otra parte, González (2017) en su investigación “Reestructuración de procesos operacionales en el departamento de ventas y operaciones de Lemon Tech” expone como se presenta la necesidad de establecer lineamientos concisos para trabajar en una sola dirección y como esto garantizara eliminación de cuellos de botella, mantenimiento de la calidad y satisfacción de clientes, impulsando así la productividad operativa.

La mejora de procesos no es un tema reciente, Fernández y Ramírez (2017) a través de su investigación “propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa Distribuciones a & b”, explican como a través de las filosofías de Kaizen y Deming se diseñó un plan de mejoras basado en gestión por procesos dando como resultado la implementación de esta propuesta el incremento en la productividad de la empresa.

A su vez en Barrios (2015) en su investigación "Círculo de Deming en el departamento de producción de las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango" buscaba determinar de qué manera las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango utilizan el Círculo de Deming en su proceso de producción y dando como resultado la necesidad de aplicación del círculo de Deming para darle solución a problemas y mejoras del proceso.

Por su parte Pozo (2015) realizó una investigación conocida como “plan de mejora operativa en la agencia de viajes evoluzione viajes cia. Ltda.” con el objetivo de mejorar la operación general de la empresa, y planteando como la implementar su propuesta garantiza el buen desempeño de la organización y la creación del manual de procesos facilitara el manejo del trabajo y las actividades de la empresa.

A pesar de que cada uno de los investigadores anteriores pertenecen a empresas, mercados y países diferentes, todos concuerdan que la mejora de procesos permite eficientizar las operaciones y la por tanto mejorar la productividad.

1.9. Marco Contextual de la Empresa Objeto de Estudio

1.9.1. Historia

Tripways SRL una empresa de carácter familiar que apenas está iniciando su ciclo de vida, dedicada a la venta de servicios turísticos, surge de la necesidad de emprendimiento de su presidente Braian Luis Ferreira Pimentel en el año 2017, actualmente se encuentra ubicada en la C/ Carmen Mendoza de Cornielle #58, Edificio Miranda III, Ensanche Quisqueya, Santo Domingo Distrito Nacional.

1.9.2. Ilustración No. 1. Logo



Fuente: Tripways SRL

1.9.3. Misión

Hacer que cada contacto con nuestros clientes sea una experiencia de servicio extraordinaria, a través de un excelente trato humano y personalizado, buscando de esta manera acercar a las personas y contribuir con el desarrollo, social, moral y económico del país.

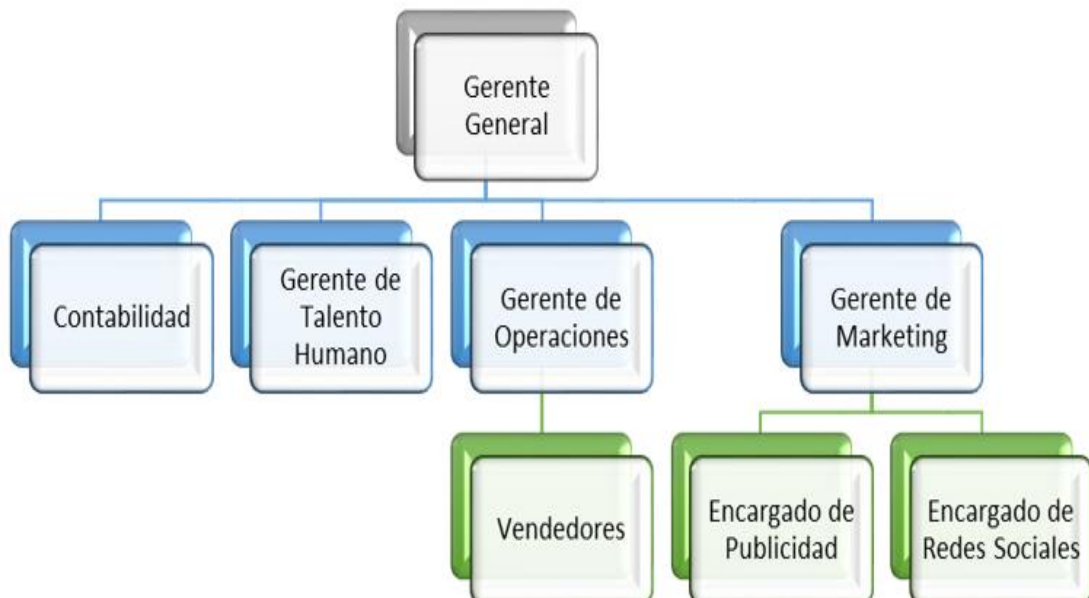
1.9.4. Visión

Ser reconocidos como una empresa que brinda excelentes servicios y trato personalizado a todos nuestros actuales y futuros clientes sin burocracias o altos precios.

1.9.5. Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Integridad
- Trabajo en Equipo

1.9.6. Ilustración No.2 Estructura Organizacional Tripways SRL



Fuente : TripWays SRL

1.9.7. Productos Ofertados

- Hoteles Nacionales
- Hoteles internacionales
- Excursiones a la medida
- Cruceros
- Villas, Lodges, Apartamentos, y Bungalows.
- Boletos Aéreos.
- Traslados desde los Principales Aeropuertos
- Seguros de Viajes
- Alquiler de Autos
- Paquetes a la Medida
- Congresos, Juntas, Convenciones y Planes de Incentivos
- Walt Disney World Resorts
- Universal Studios
- Circuitos vacacionales



1.10. Análisis FODA

Fortalezas

- Servicio Personalizado
- Precios asequibles
- Buen servicio de los empleados
- Redes Sociales
- Diversidad de proveedores locales

Debilidades

- Empresa nueva en el mercado
- Recursos económicos reducidos
- No posee manual de procesos y procedimientos

Oportunidades

- Implementación de opciones de transporte propio
- Apertura de nuevos nichos de mercado
- Apoyo del estado para promociones turísticas

Amenazas

- Ofertas bajas de la competencia
- Economía variable del país
- Presencia de otras agencias

1.11. Marco Conceptual

Agencia de Viajes

Empresa asociada al turismo, encargada de servir de intermediación, organización y planificación para la venta de productos turísticos.

Benchmarking

Método de análisis comparativo de la competencia para entender y estudiar como los mejores realizan sus operaciones.

Calidad

Propiedades que caracterizan y añaden valor a un producto o servicio y que permiten satisfacer necesidades expresadas o latentes del cliente.

Diagrama de Flujo

Representación gráfica de un proceso.

Eficacia

Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

Eficiencia

Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Estandarización

Proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida.

Kaizen

Metodología japonesa de mejora continua. Representa el cambio en las organizaciones.

Gestión de procesos

Técnica de organización, planificación, ejecución y control de los procesos de la organización.

Manual de procesos

Herramienta organizacional donde se presentan los procesos y las secuencias de actividades e insumos de un proceso.

Mejora de proceso

Optimización del proceso, luego de realizada una evaluación y transformación del proceso.

PDCA (PHVA)

Metodología, técnica o herramienta de mejora continua que permite realizar evaluaciones cíclicas de los procesos de una organización en base a 4 etapas: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

Proceso

Sistema de actividades o fases que realiza la organización.

Productividad

Indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados

Turismo

Son las actividades que involucran el traslado o migración de una persona durante un periodo definido, ya sea por concepto de ocio, negocios, etc.

Turista

Persona que visita un país con el objetivo de conocer, vacacionar y/o pernoctar

Tripways

Agencia de viajes minorista encargada de ser intermediario en el ámbito turístico para suplir un servicio o producto.

Capitulo II

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS

Capítulo II. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS

2. Diagnóstico de la situación

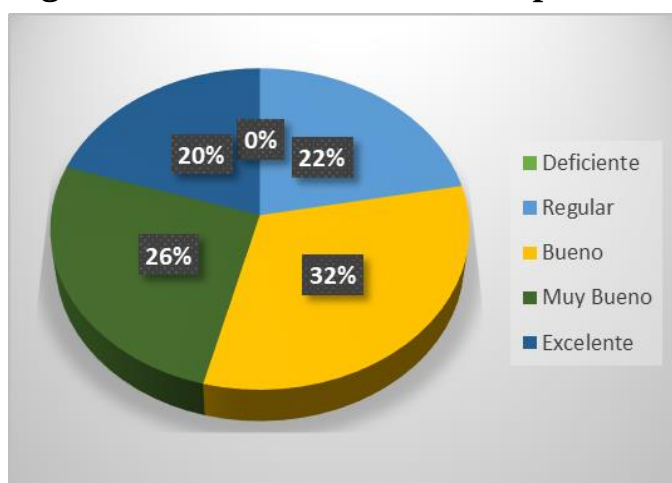
Hoy en día debido a la alta competitividad entre organizaciones y con el propósito de mejorar la productividad y la forma de operar, se requiere uso de manuales y guías que permitan hacer frente a los cambios, es decir que a su vez sean adaptables, esto sin dejar de lado la esencia del servicio al cliente, la calidad y sobre estos la satisfacción de los clientes.

Siendo una empresa que comparada a otras del sector tiene menor tiempo en el mercado para Tripways SRL surge la necesidad de evaluar, registrar y documentar sus procesos, los cuales se han mantenido solo con base en la experiencia y el trabajo diario, por lo que se estuvo indagando con los clientes mediante encuestas y observación de las operaciones y los resultados serán presentados en lo adelante.

2.1. Análisis de Resultados

En el marco de la presente investigación se requirió el uso de técnicas e instrumentos de recopilación de información tales como encuesta y Check List, por lo que en primer lugar haciendo uso de un cuestionario para una muestra de 50 clientes arrojó que:

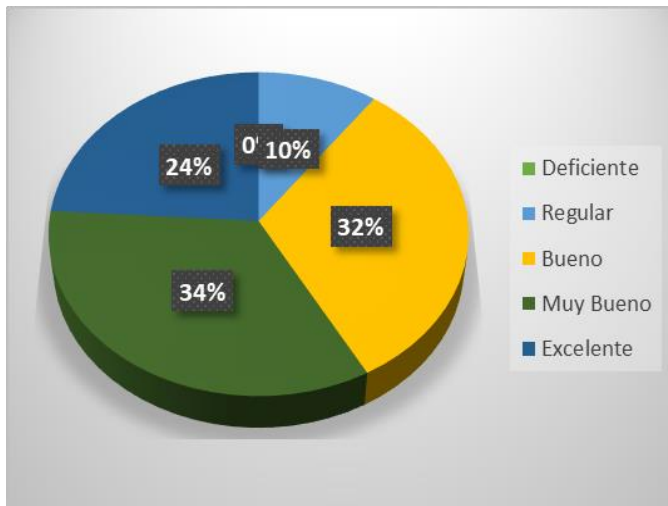
Figura No.1. Evaluación del tiempo de servicio



Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el tiempo para brindar el servicio por parte de la agencia Tripways SRL considera 32% bueno y 26% muy Bueno mientras que el 22% lo considera regular y solo un 20% excelente.

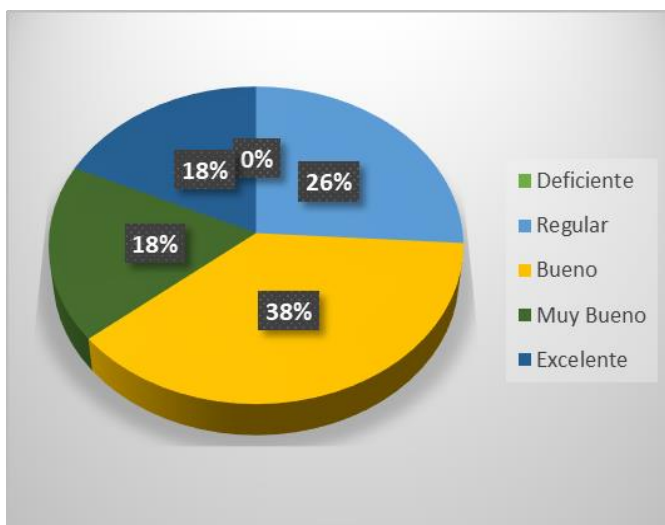
Figura No.2. Calificación del servicio prestado



Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia

Por otra parte, el servicio brindado un 34% de los encuestados lo considera muy bueno y un 10% regular, los restantes se mantienen en rangos de 24% excelente y 10% regular, cabe destacar que ninguno de los encuestados considero el servicio deficiente.

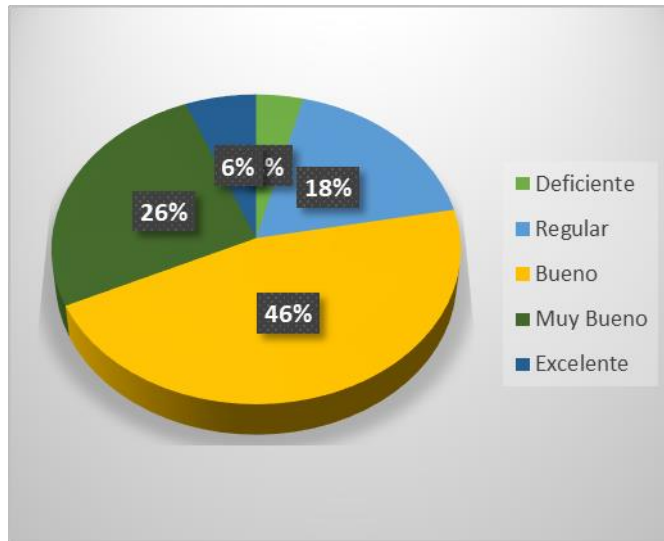
Figura No.3. Nivel de Información proporcionado al cliente



Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia

Según la información recolectada los clientes perciben el nivel de información aportado con 38% Bueno, 26% regular, regular y muy bueno ambos con puntuación de un 18%, lo que deja sentado que nadie considero deficiente las informaciones.

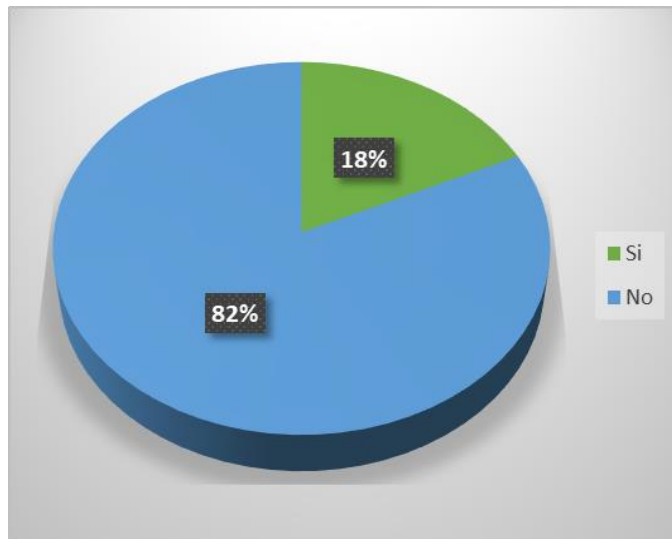
Figura No. 4. Calidad de Ofertas emitidas por la Agencia Tripways SRL



Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia

Para el caso de las ofertas proporcionadas a los clientes el 46% indica que son Buenas, un 26% Muy Buenas, 18% regular, un 4% deficientes y solo el 6% las considera excelentes. Esto en particular denota la necesidad de diseñar y proporcionar mejores y más variadas ofertas al mercado.

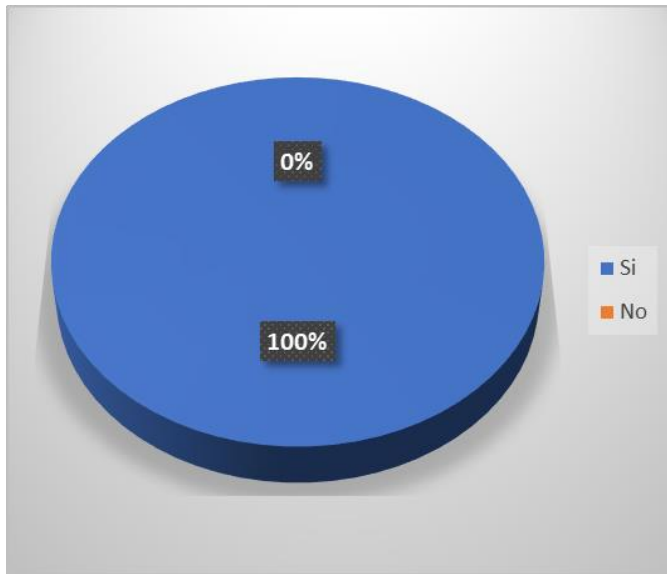
Figura No.5. Inconvenientes Presentados con Clientes



Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia

Según la investigación realizada el 82% de los clientes han recibido sin contratiempos el servicio o producto requerido, sin embargo, se han dado un 18% de inconvenientes.

Figura No.6. Respuestas Satisfactorias a Inconvenientes Presentados con Clientes

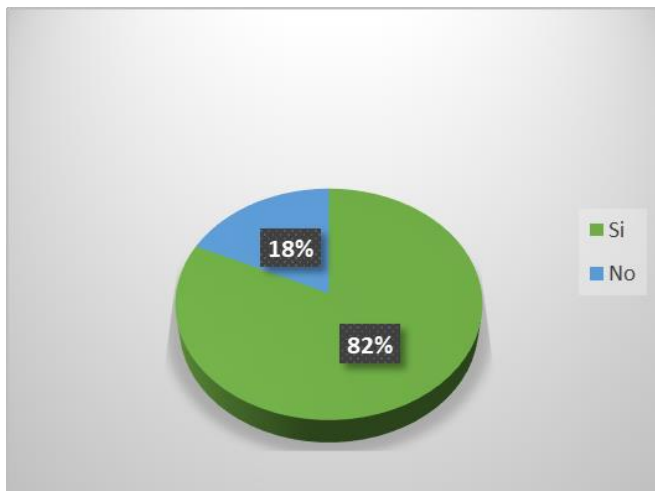


Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia

En tal caso a su vez los inconvenientes presentados fueron solucionados en su totalidad de manera satisfactoria para los clientes.

Lo anteriormente evaluado denota la necesidad y búsqueda de la satisfacción de los clientes a pesar de las circunstancias que puedan darse durante el proceso de servicios.

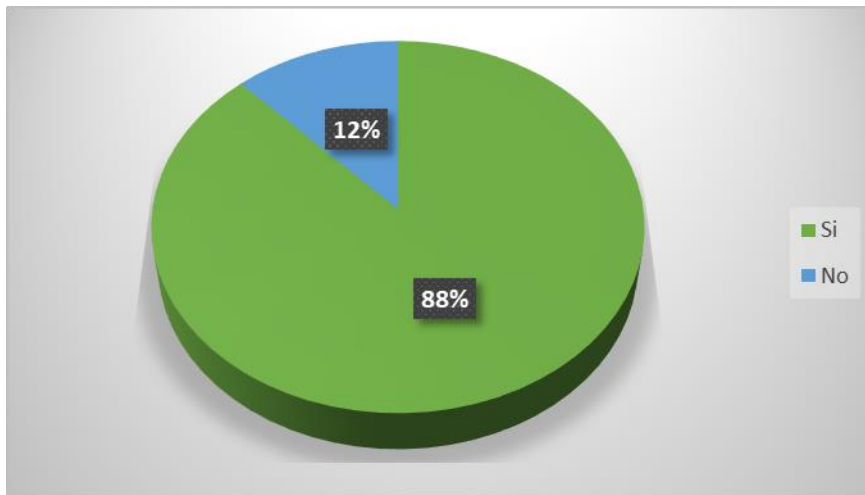
Figura No.7. Cliente utilizaría nueva vez los servicios de la agencia.



Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia

Según la investigación realizada el 82% de los encuestados utilizaría nueva vez los servicios, mientras que el 18% de los encuestados no los utilizaría nueva vez.

Figura No.8. Recomendación de la Agencia Tripways a otros clientes



A su vez los resultados de la encuesta arrojaron que el 88% de los clientes recomendaría a la agencia mientras que el 12% no.

Estos resultados se traducen en una buena imagen de la agencia frente a los clientes y la necesidad de mejorar sus procesos para asegurar, captar y fidelizar clientes.

Durante el desarrollo del levantamiento de información también se hizo uso de un Check List como forma de validación y documentación de la observación llevada a cabo en la agencia de viajes Tripways SRL, obteniendo como resultado puntos de interés como:

1. Los objetivos de la organización no se encuentran definidos claramente, se trabaja día a día, pero no hay metas específicas a alcanzar.
2. Siempre buscan darle variedad al cliente al momento de adecuar sus ofertas según la necesidad haciendo su propuesta de valor adaptable a cada cliente.
3. Como forma de lograr la fidelidad de los clientes, se mantiene el contacto con los clientes aun después de haber finalizado el trabajo de la empresa.
4. El personal sabe qué y cómo realizar las actividades, más no cuentan con manuales de procesos o procedimientos, se trabaja según la experiencia y sobre la marcha, lo que, debido a no contar con un proceso definido en manuales provoca la pérdida de clientes potenciales por retraso de respuesta a sus solicitudes, no hay un tiempo definido para dar respuesta.

2.2. Fundamentación

Tripways SRL presenta la necesidad de definir, documentar y registrar sus procesos operativos de forma que se instruya y se ejecuten de forma correcta los procesos que sustentan la productividad y operación de la agencia de viajes.

Sobre esta base expuesta anteriormente, se propone la mejora de los procesos operativos al diseñar un instructivo que contenga la forma de proceder, con sus elementos básicos que permita mejorar el tiempo y satisfacción de los clientes.

2.3. Objetivo y Finalidad

La propuesta del diseño de este plan tiene como objetivo busca estandarizar sus procesos de operación reduciendo el tiempo, brindando mejor servicio y calidad, aumentando de esta forma la productividad de la agencia de viajes Tripways SRL.

De esta forma al estandarizar, documentar y registrar los procesos, se contará con una mayor agilización de las tareas diarias; así mismo se contará con el modelo de Ciclo de Deming (PHVA) como parte de las mejoras propuestas.

2.4. Ciclo de Deming (PHVA)

El ciclo de Deming es aplicable a todo tipo de organizaciones, consta de un ciclo dinámico constantemente en movimiento, es aplicable en cada área de la organización y sus diversos procesos, por esta razón resulta ser el modelo más viable para Tripways SRL se mantenga en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos. A continuación, presentamos las fases de este (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Cuadro No. 2 Ciclo de Deming (PHVA) Tripways SRL

Planear	Objetivo	Gestionar de forma eficiente y eficaz los procesos operativos de la agencia de viajes Tripways SRL en busca de mejorar cada día.
	Acciones	* Disminuir el tiempo de los procedimientos y procesos * Mantener relaciones de largo plazo con los proveedores * Depurar y Segmentar clientes actuales y potenciales * Evaluar la satisfacción de los clientes * Realizar un levantamiento de los clientes actuales y potenciales * Implementar Manual de Procedimientos y Procesos Operativos

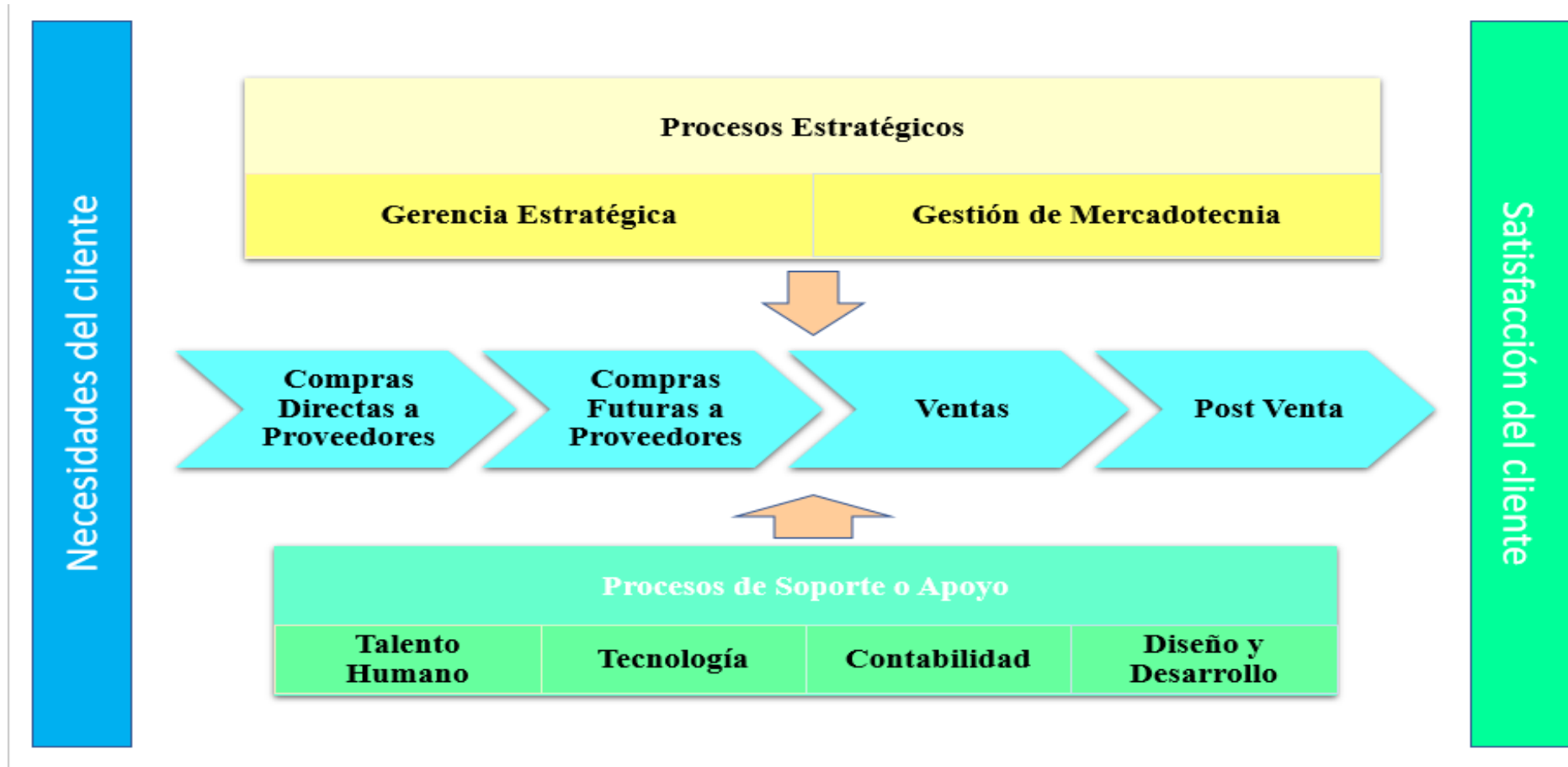
Hacer	* Levantamiento de los procesos operativos diarios * Evaluación de los procesos * Diseñar Flujogramas de procesos * Documentar los procesos * Búsqueda de proveedores * Estudio, análisis y evaluación de proveedores * Alianzas Estratégicas con proveedores * Estudio de Mercado * Diseñar nuevas estrategias de ventas * Capacitar personal para maximizar la eficacia, eficiencia y rendimiento. * Empoderar al personal de los procesos
--------------	--

Verificar	* Dar seguimiento y control de cada una de las acciones y actividades. * Comparaciones con datos obtenidos de las diversas herramientas y técnicas aplicadas, tales como las encuestas de satisfacción de clientes. * Análisis y desarrollo de matriz comparativa de ventas post fase de Hacer * Tabla comparativa ventas vs costos * Verificar cumplimiento de alianzas con suplidores
------------------	---

Actuar	* Según los resultados obtenidos durante la etapa de verificación, realizar las medidas correctivas implementando acciones de mejora que permitan aumentar la productividad de la agencia. * En caso de ser necesario reiniciar el ciclo PHVA
---------------	--

Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia

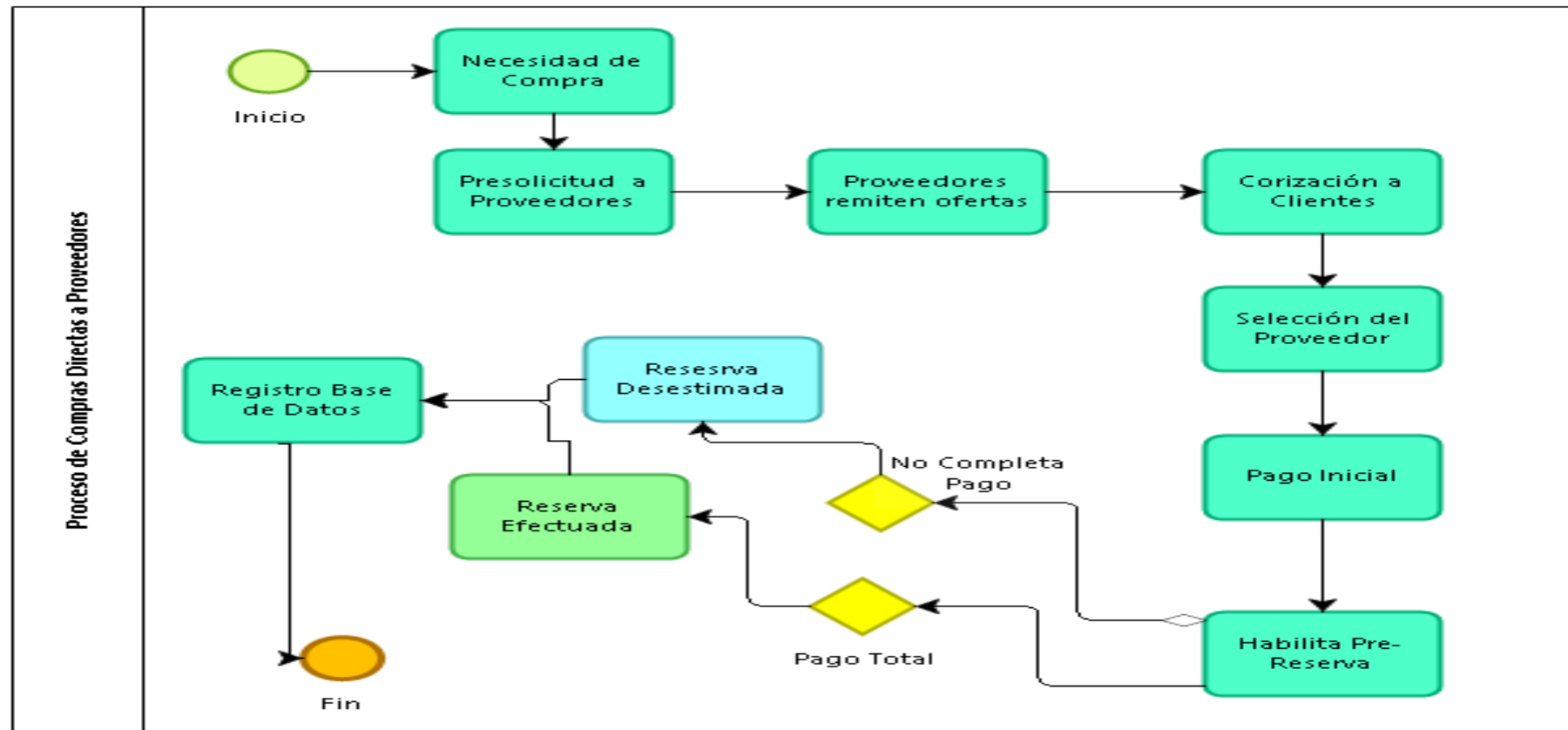
2.5. Gráfico No.1. Mapa de Procesos



Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia

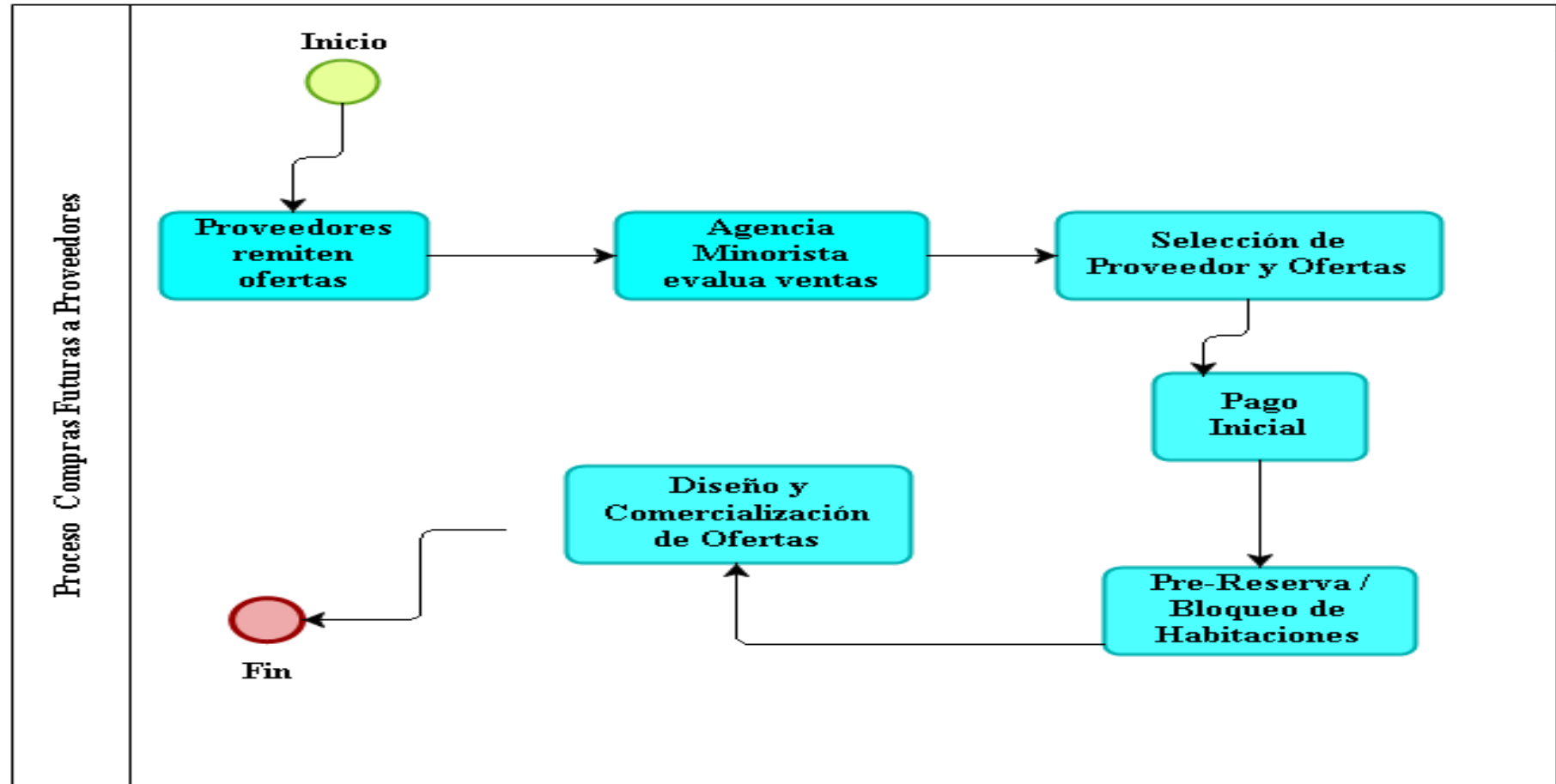
2.6. Flujogramas de Procesos

2.6.1. Gráfico No.2. Compras Directas a Proveedores (Mayoristas)



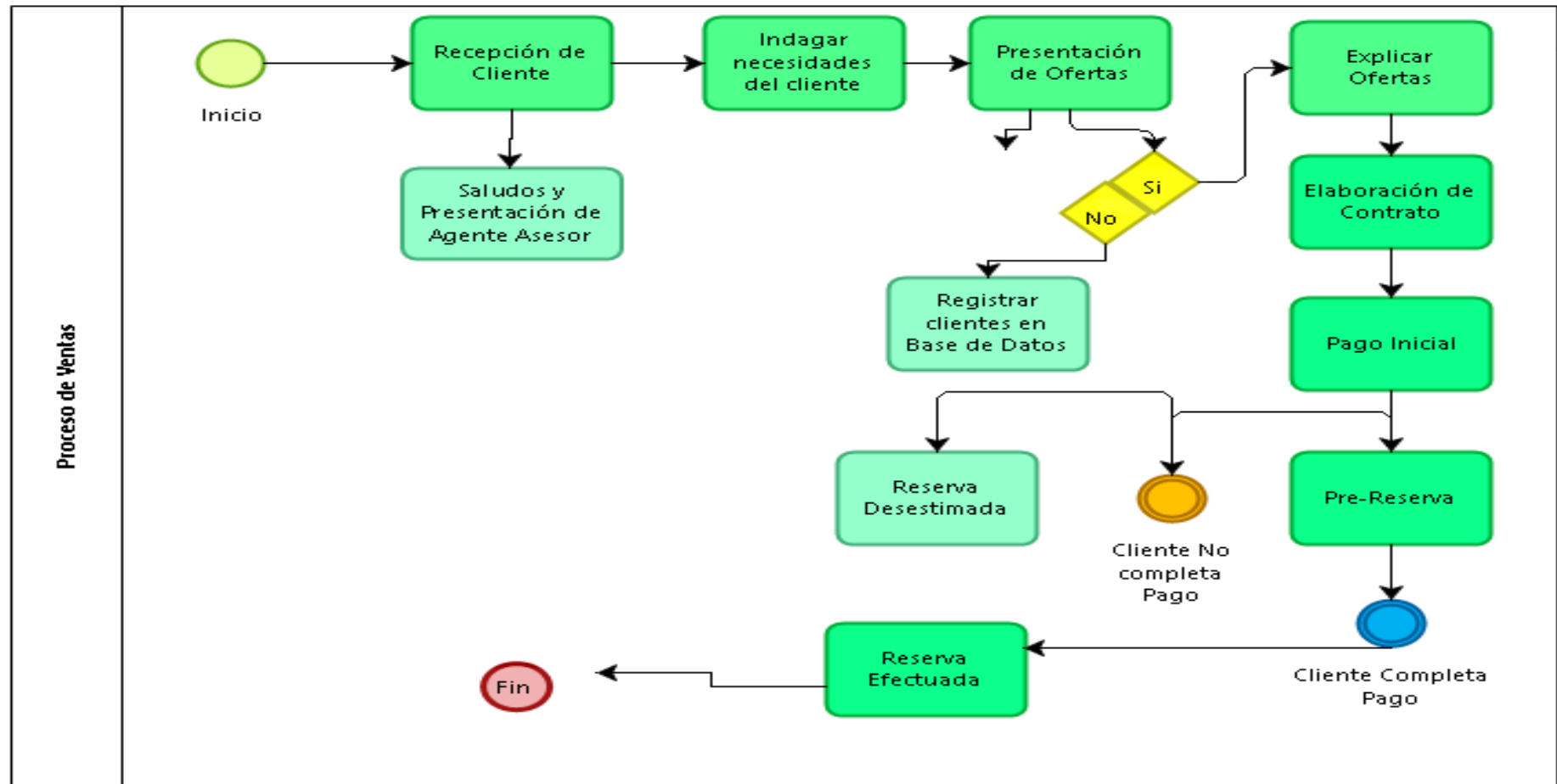
Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia (Bizagi Modeler)

2.6.3. Gráfico No.3. Compras Futuras a Proveedores (Mayoristas)



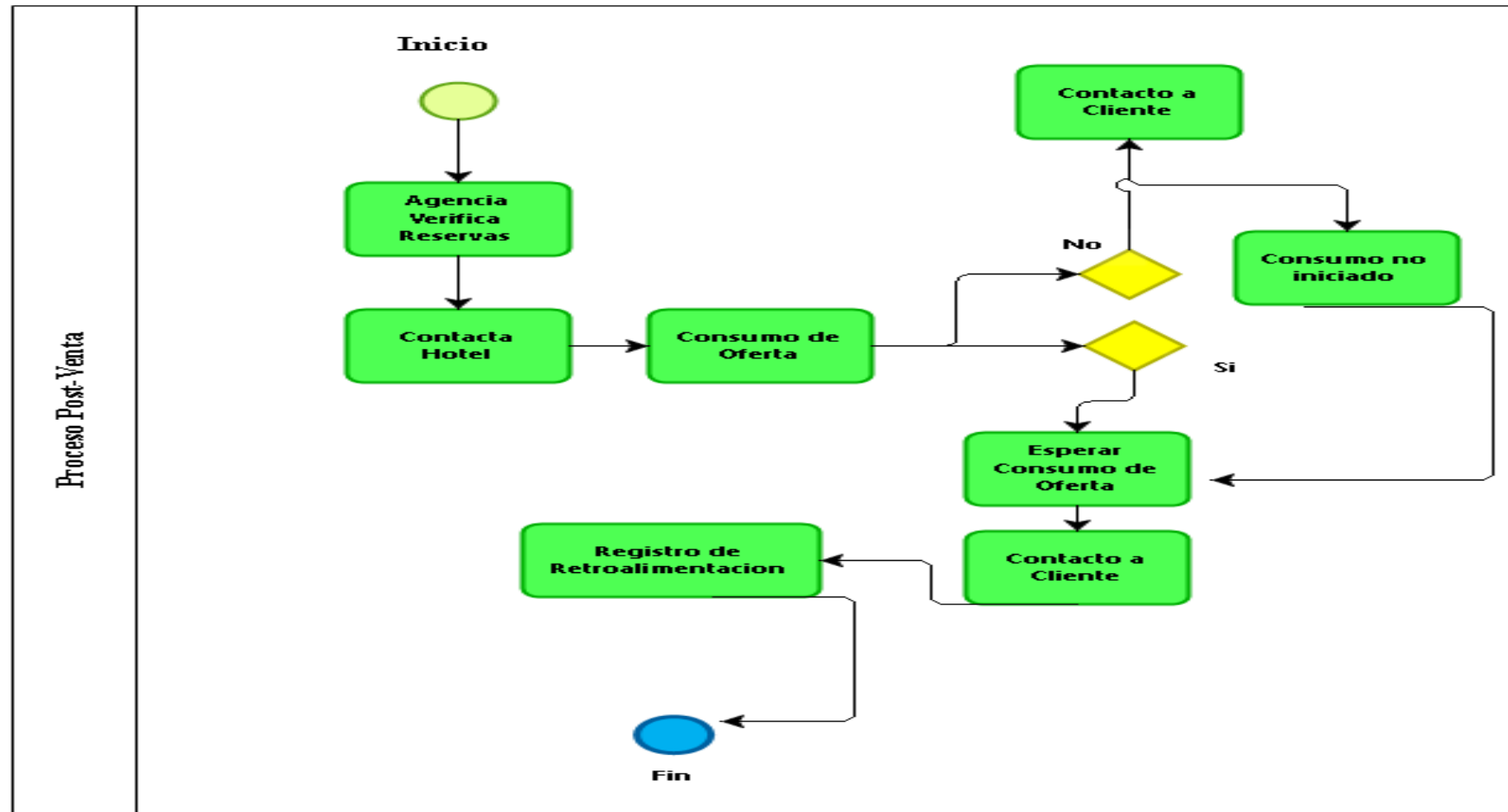
Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia (Bizagi Modeler)

2.6.4. Gráfico No.4. Ventas



Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia (Bizagi Modeler)

2.6.5. Gráfico No.5. Postventa



Fuente: Ferreira 2018, Elaboración Propia (Bizagi Modeler)

2.7. Manual de Procesos

Manual de Procedimientos y Procesos Operativos Tripways SRL Gerencia Operativa	Fecha	16/11/2018
	Edición	00
	Cod	Op. 000
	Aprobado Por	Gerencia General

Manual de Procedimientos y Procesos Operativos Tripways SRL



Gerencia Operativa

Elaborado por:	Yolanda Ferreira	Fecha:	3/10/2018
Revisado por:	Yolanda Ferreira / Gerencia Operativa	Fecha:	9/11/2018
Aprobado por:	Gerencia General	Fecha:	16/11/2018

Edición	Fecha de Modificación	Motivo de Modificación
00	16/11/2018	Primera Edición

Manual de Procedimientos y Procesos Operativos Tripways SRL Gerencia Operativa	Fecha	16/11/2018
	Edición	00
	Cod	Op. 000
	Aprobado Por	Gerencia General

Contenido

1. Introducción
2. Objetivo y Finalidad
3. Área de Aplicación y/o Alcance de los procesos
4. Responsable de los procesos
5. Clientes y Proveedores del proceso
6. Procesos
 - 6.1 Compras Directas a Proveedores
 - 6.2 Compras a Futuro a Proveedores
 - 6.3 Ventas
 - 6.4 Post Venta
7. Recomendaciones



Introducción

La agencia de viajes TripWays SRL es una agencia de minorista y tour operadora que realiza en el marco de sus operaciones diarias diversos procesos y actividades para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Entre dichas actividades y procesos encontramos las compras a proveedores, ventas y servicios postventa, así como el diseño y publicidad de las ofertas que se encuentran a cargo de la gerencia operativa.

Hasta la fecha la agencia Tripways ha venido realizando dichos procesos de forma implícita sobre la marcha del día a día y más bien bajo la percepción de los empleados.

Por estas razones la intención del presente manual es contar con una herramienta eficaz, que permita gestionar de manera sistemática y uniforme los procesos base de la empresa.



Objetivo y Finalidad

Identificar las necesidades de compra seguido de la adquisición por parte del responsable del proceso para garantizar un servicio a tiempo y efectivo entre el consumidor final y los proveedores.

Identificar los requerimientos y necesidades para realizar el proceso de ventas por parte de los responsables de este, asegurando un buen servicio, atención y satisfacción de los clientes.

Área de Aplicación y/o Alcance de los procesos

El presente manual de procesos su alcance y aplicación corresponden al área operativa representada por las reservas de hoteles y se encuentran bajo la responsabilidad de la gerencia operativa y los involucrados en la realización del proceso.

Responsable del proceso

El responsable de que los procesos se realicen según el manual establecido es el gerente de operaciones.





Nombre del Procedimiento	Proceso de Compras Directas a Proveedores
Objetivo	Definir las actividades incluidas en el proceso

Descripción: El presente proceso incluye las actividades entre Proveedor (Agencia Mayorista) y Cliente (Agencia Minorista) anterior a la entrega del servicio al consumidor final, el cual también es parte de los involucrados en este proceso.

Paso 1. La agencia genera una necesidad de adquisición de ofertas debido a una necesidad presentada por un cliente o consumidor final que ha decidido evaluar los servicios o productos de la agencia.

Paso 2. Se realiza una presolicitud a 2 o 3 proveedores según los requerimientos del cliente.

Paso 3. Proveedores remiten ofertas a la agencia minorista en un periodo máximo de 24 horas para clientes individuales y máximo 48 horas para clientes de grupos.

Paso 4. Se envía o remite a cliente las cotizaciones según sus necesidades.

Paso 5. Cliente selecciona oferta y por tanto al proveedor (agencia mayorista).

Paso 6. Se realiza pago inicial para asegurar la compra.

Paso 7. Se habilita Pre-Reserva con la cual la agencia minorista tiene de 3 a 5 días previos a la fecha de reservación para completar el pago al proveedor.

Paso 8. Completado el pago Reserva es efectiva.



Nombre del Procedimiento	Proceso de Compras Futuras a Proveedores
Objetivo	Definir las actividades incluidas en el proceso

Descripción: El presente proceso incluye las actividades entre Proveedor (Agencia Mayorista) y Cliente (Agencia Minorista) anterior a la entrega del servicio al consumidor final, sin este ser parte de los involucrados en el proceso.

Paso 1. Proveedores (Agencias Mayoristas) remiten diariamente ofertas a las agencias minoristas.

Paso 2. Agencia Minorista realiza evaluación de sus ventas para seleccionar ofertas que puedan ser comercializadas.

Paso 3. Agencia selecciona ofertas y realiza el pago de importe requerido por el proveedor (Agencia Mayorista).

Paso 4. Se habilita Pre-Reserva

Paso 5. Agencia Minorista procede a generar el diseño y publicidad de estas ofertas.



Nombre del Procedimiento	Proceso de Ventas
Objetivo	Definir las actividades incluidas en el proceso

Descripción: El presente proceso incluye las actividades entre la organización (Agencia Minorista) y el Cliente (Consumidor Final), tomando en cuenta que los procesos de compra a suplidores se ven como subprocesos de este, pero es imperceptible para el cliente.

Paso 1. Recepción de cliente por parte de la agencia minorista, saludo y presentación del agente asesor.

Paso 2. Agente Asesor realiza indagación de necesidades y expectativas del cliente.

Paso 3. Presentar al cliente las opciones de ofertas disponibles ajustadas a sus requerimientos.

Paso 4. Si el cliente presenta interés en alguna de las ofertas proceder a explicar detalladamente lugar, cotización, ventajas y facilidades de pago.

Paso 4.1. De no cumplir con necesidades, presentar otras alternativas.

Paso 4.2. De no interesar ofertas, se procede a registrar en base de datos para mantener el contacto y notificación de otras ofertas.

Paso 5. Elaborar contrato donde se incluya todos los datos de cliente, fechas y facilidades de pago.

Paso 6. Cliente realiza Pago Inicial

Paso 7. Se habilita Pre-Reserva con la que el cliente tiene de 5 a 10 días máximo previos a la fecha de reservación para completar el pago a la agencia minorista.

Paso 8. Completado el pago Reserva es efectiva.

Nota: En caso de que cliente no efectué saldo de pago dentro de los plazos estipulados en el contrato, o en caso de cambios de fechas de la reserva debe ser notificado a la agencia, contrario a esto perderá el proceso y pago efectuado a la fecha.



Nombre del Procedimiento	Proceso Post Venta
Objetivo	Definir las actividades incluidas en el proceso

Descripción: El presente proceso incluye las actividades entre la organización (Agencia Minorista) y el Cliente (Consumidor Final) luego de recibir el servicio base de la agencia, este tiene como finalidad el seguimiento y evaluación de la satisfacción de los clientes.

Paso 1. Agencia verifica reservas pendientes de consumo.

Paso 2. Agencia realiza contacto con el hotel para asegurar cliente haya ingresado.

Paso 2.1. En caso de que cliente no haya ingresado al hotel, se realiza un primer contacto para validar.

Paso 2.2. En caso de que cliente este de camino al hotel, esperar horario y volver a contactar hotel.

Paso 2. Cliente realiza el consumo de la oferta.

Paso 3. Se realiza contacto a cliente un día después para que este realice retroalimentaciones e impresiones del servicio.

Paso 4. Se realiza registro histórico en la base de datos y sirva para referencia de cliente.

Recomendaciones

El presente Manual de Procedimientos es de uso interno, por lo que el cliente final no debe tener acceso al mismo.

Este manual deberá encontrarse tanto físico como digital en las instalaciones de la agencia minorista brindándole al usuario mayor facilidad de uso.

Se encuentra sujeto a una revisión periódica mínima de 6 meses.

Las actualizaciones y correcciones necesarias se encuentran bajo la responsabilidad de la gerencia operativa y siempre autorizada por el alto mando.



Conclusiones

La propuesta de procesos operativos en la agencia de viajes Tripways SRL le proporcionará una herramienta de mejora, desarrollo, crecimiento y permitirá una gestión eficaz y eficiente de la misma.

La propuesta del presente trabajo investigativo inicio sobre una base teórica de cada uno de los conceptos y referencias en relación con el tema, a su vez se constituyó de una segunda etapa que aborda aspectos de relevancia aplicables a cualquier tipo de organización tales como el Ciclo de Deming (PHVA) y el Manual de procesos y procedimientos, lo que repercute de forma directa en la forma de actuar, y realizar los procesos claves de la agencia de manera más formal.

Durante el desarrollo de la investigación surgieron análisis e interrogantes de gran importancia que arrojaron datos tales como la necesidad de estandarización de los procesos como forma de permitir a la organización alcanzar su visión de ser reconocidos por brindar servicios personalizados y de calidad con altos estándares para cada cliente.

Por tanto, podemos concluir que la correcta gestión de los procesos para la agencia Tripways SRL es una de las vías fundamentales para alcanzar la eficiencia y eficacia de los procesos que se adapten a las necesidades de cada cliente.

Recomendaciones

Es de vital importancia poner en marcha y aplicar las acciones de mejora, seguimiento y controles planteados en el ciclo de Deming, incluyendo a su vez la implementación del Manual de procesos diseñado y propuesto.

Se requiere concientizar a los empleados desde la gerencia hasta la operación la necesidad de mejorar los procesos constantemente.

Dar seguimiento a los procesos y su correcta aplicación en el trabajo diario.

Evaluar periódicamente los resultados pre-aplicación de las mejoras recomendadas y post aplicación haciendo uso de las diversas herramientas proporcionadas como son las hojas de verificación y cartas de control.

Debe evaluarse extender a cada una de las áreas de la agencia la mejora de procesos, para lo cual puede tomar como base el presente estudio.

Publicar los resultados teóricos-prácticos de esta investigación con la finalidad de aplicar el diseño de los procesos en otras Agencias de Viajes del país.

Referencias Bibliográficas

- Barraza (2007), El Kaizen, Panorama Editorial
- Barrios (2015),"Círculo de Deming en el departamento de producción de las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango"
- Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua, recuperado de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>, en fecha 06 de Julio 2018.
- Cipriano, Luna González, Alfredo. Proceso administrativo, Grupo Editorial Patria, 2014.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2011) Revista No.104.
- Cruelles (2012), Productividad En Las Tareas Administrativas. ¿Por Qué Nunca Nos Da Tiempo?
- Fernández y Ramírez (2017), "Propuesta De Un Plan De Mejoras, Basado En Gestión Por Procesos, Para Incrementar La Productividad En La Empresa Distribuciones A & B".
- González (2017), "Reestructuración de procesos operacionales en el departamento de ventas y operaciones de Lemon Tech"
- González, Molina, P. (2017) Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo: UF0049, Editorial Tutor Formación.
- Gutiérrez, Pulido, Humberto. Calidad y productividad (4a. ed.), McGraw-Hill Interamericana, 2014, México

- Herrera, (2013) Productividad. Editorial Palibrio
- Liriano (2017), “Propuesta de Mejora al proceso de solicitud de crédito en la Cooperativa Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples Managuayabo”.
- Ministerio de Turismo, “Barómetro Turístico”, Enero – marzo 2018
- Moreira, D. M. (2007), La gestión por procesos en las instituciones de información.
- Organización Internacional de Normalización (ISO) en la norma ISO 9001:2015.
Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Pozo (2015), “Plan De Mejora Operativa En La Agencia De Viajes Evoluzione Viajes Cia. Ltda.”

ANEXOS

Anexo 1. Anteproyecto



Anteproyecto de Trabajo Final para Optar por el título de Maestría en Gerencia y Productividad

Tema

**“Mejora de Procesos Operativos para aumentar la productividad en Agencias de
Viajes Minoristas. Caso Tripways SRL”**

SUSTENTANTE

Yolanda Ferreira 2009-1989

Asesor

Yajaira Oviedo

Distrito Nacional, República Dominicana

2018

“Mejora de Procesos Operativos para aumentar la productividad en Agencias de Viajes Minoristas. Caso Tripways SRL”

Planteamiento del Problema

El mercado turístico en el caribe es uno de los puntos claves de las economías de la zona. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su revista no.104 de agosto 2011 indica que “el caribe es hoy la región más dependiente del turismo, con un índice que llega al 16,6 % de su PIB total, frente al 5 % de Centroamérica y el 1,8 % de Suramérica”.

El poder ejecutivo mediante la promulgación de la Ley No. 103 de automóviles para Turistas en 1931, da inicio formal a la actividad turística en la República Dominicana; sin embargo, es con la promulgación de la Ley No. 4378, del 30 de noviembre de 1934, de Secretarías de Estado, que se implementa un sistema de dirección y organización de las actividades turísticas que a través de los años ha continuado sus avances otorgando así la base para que el turismo tuviera un punto de partida hacia su posterior desarrollo.

El Ministerio de Turismo de la República Dominicana mediante su informe “Barómetro Turístico” para el periodo Enero – Marzo 2018, muestra que para el año 2017 el país experimentó un incremento en la llegada de visitantes no residentes, vía aérea (turistas) de 3.8%, consistente con el promedio registrado por la Organización Mundial del Turismo OMT, para el Caribe en el periodo enero-agosto 2017, además las llegadas vía marítima de cruceristas y turistas en el periodo enero-diciembre 2017, alcanzó 1, 146,899 para un aumento de 313,983 cruceristas adicionales, un 37.7% en relación al mismo periodo del 2016.

En cuanto a las llegadas de visitantes por los diferentes aeropuertos, en el primer trimestre del año 2018, el Aeropuerto de Punta Cana recibió 1, 081,857 visitantes extranjeros no residentes, para un aumento de 10.4%, las Américas 221,775 un aumento de 0.5%, Cibao 50,643 para un aumento de 19.8%, el Catey 33,957 con un aumento de 17.8% y La Isabela 2,575 un incremento de 53.3%. Por otra parte, Puerto Plata y la Romana registraron un comportamiento negativo de 7.6% y 17.0%, respectivamente.

La llegada de visitantes vía marítima (cruceiristas y turistas) en el periodo enero-marzo 2018, fue de 400,668, para una disminuciónde 122,516 visitantes, un 23.4% con relación al mismo periodo del año 2017.

Es común que los visitantes que llegan por cualquiera de estas vías hagan uso de intermediarios o más específicamente agencias turísticas, las cuales se encargan de proveer servicios de intermediación, organización y ventas de productos turísticos; cabe destacar que este tipo de procesos no es nuevo, la primera agencia de viajes Cox & Kings fundada en 1758, con Thomas Cook como uno de sus pioneros planificando desde 1841 excursiones religiosas en grupo alrededor del globo.

En la República Dominicana el Ministerio de Turismo mediante la Ley Orgánica de Turismo No. 541 de fecha 31 de diciembre de 1969 define a las agencias de viaje y turismo como las empresas de carácter comercial creadas por particulares y organizadas con la finalidad de prestar servicios a los turistas o a los viajeros mediante remuneración, siendo éstas las únicas autorizadas para llevar a cabo este tipo de negocios.

Tripways SRL es una empresa dedicada a la venta de servicios turísticos que va desde reservas en hoteles, alquiler de villas, excursiones y tours a distintos puntos del país e internacionales, boletos aéreos y cruceros.

Esta organización surge de la necesidad de emprendimiento de su presidente Braian Luis Ferreira Pimentel en el año 2017, actualmente se encuentra ubicada en la C/ Francisco Prats Ramírez # 660, Ensanche Quisqueya, Santo Domingo Distrito Nacional.

Tripways SRL es una empresa de carácter familiar que apenas está iniciando su ciclo de vida, por esta razón y con el propósito de conocer la visión y satisfacción del cliente durante el primer año de labores, se efectuó la primera encuesta “Satisfacción de clientes” en el periodo Marzo - Abril 2018 a un total de 200 clientes tanto turistas internacionales como nacionales, luego de realizar el análisis correspondiente se determinó que la Agencia de Viajes Tripways tiene una buena aceptación en el mercado y cerca del 60% de clientes que han recibido los servicios están dispuestos a continuar con la agencia para suplir sus necesidades turísticas.

Los cambios el mercado turístico y la económica mundial ha ocasionado que las empresas turísticas se vean envueltas en un proceso de adaptación constante el cual les permita ser más competitivas con el propósito de captar y fidelizar clientes, lo cual no sería posible conseguir sin tener procesos claramente definidos.

Según la Organización Internacional de Normalización (ISO) en la norma ISO 9001:2015:

los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes.

Los procesos son una de las partes más importantes en las organizaciones. Para cualquier empresa que suple un servicio o producto es de vital importancia contar con procesos claramente definidos, es decir, contar con una estructura efectiva y oportuna de las tareas y actividades que necesita la empresa para desempeñar de manera efectiva y eficaz sus operaciones y cumplir sus objetivos planteados.

Tripways en la actualidad sigue procesos y pautas ya definidas por otras empresas turísticas, actualmente no cuenta con procesos definidos ni documentados en manuales, dando lugar a errores, duplicidad de procesos, baja productividad, pérdida de ventas y clientes insatisfechos.

De continuar trabajando de esta forma Tripways podría perder la participación que ha adquirido en el mercado, y enfrentarse a un posible cierre de operaciones.

La empresa Tripways SRL se ha visto en la necesidad de diseñar una propuesta para determinar opciones que permitan mejorar sus procesos operativos, introduciendo manuales de procedimientos que permitan cambiar la forma actual de trabajo, para hacerlo más eficiente y efectivo, adaptable en el tiempo, permitiendo una mayor competitividad en el ámbito turístico e incluso dando opción de expandirse en el futuro.

Con la descripción de la problemática previamente planteada en esta investigación, surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los procesos actuales que deben ser mejorados para aumentar la productividad?
2. ¿Cuál es la mejor forma de establecer estos procesos para ser más rentables y competitivos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora en los procesos operativos en la agencia de viajes Tripways SRL que permita aumentar la productividad de la empresa para ser más rentables y competitivos.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos operativos que afectan la operación y la productividad.
- Describir los procesos que afectan el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Establecer procedimientos para mejorar la productividad de la empresa Tripways SRL.
- Diseñar propuesta de mejora de los procesos operativos.

Justificación de la Investigación.

Justificación teórica.

Esta investigación pretende aportar a la empresa Tripways la aplicación e incorporación de la mejora de procesos, para incentivar el uso de documentación de procedimientos determinar las ventajas y desventajas de los diversos procesos, para proporcionar opciones que permitan mejorarlos, dentro de un esquema de buen servicio y calidad.

Justificación Práctica

Se justifica prácticamente desde el análisis del impacto actual de los procesos sobre los resultados de ventas y fidelización de clientes, permitiendo corregir desviaciones.

Por lo que esta propuesta fungirá a su vez como herramienta práctica para la mejora y optimización de los procesos operativos, documentación y estandarización, así como el uso de mejores prácticas, que le permitan una gestión eficiente y eficaz en la agencia de viajes Tripways y otras microempresas que se encuentren en situaciones similares.

Justificación Metodológica

Esta propuesta de mejora parte del panorama actual de la empresa Tripways y el mercado turístico que se mantiene en constante crecimiento.

Se justifica metodológicamente debido al uso del método de análisis y observación al estudiar las partes de los procesos que serán sustento de esta propuesta para alcanzar mejores resultados en el desempeño y funcionamiento de la organización; a su vez tomando como base los conocimientos y la experiencia obtenida durante el último año, sin olvidar el uso de técnicas de benchmarking para lograr los propósitos de esta propuesta.

Marco Referencial - Teórico - Conceptual

Para analizar la problemática que se presenta en nuestro objeto de estudio, es importante tener como base lo que sucede en la actualidad, por esto se presenta el siguiente enfoque teórico conceptual que sustenta la investigación. Así también la operacionalización de la variable para ser observada en el campo donde se genera.

Marco Teórico

En primer lugar, debemos tener claro lo que es un proceso, que desde un punto de vista general no es más que un sistema de actividades que mediante su desarrollo y puesta en práctica transforma entradas en salidas o productos (Bienes o Servicios).

Los procesos representan la base del funcionamiento y operación de cualquier empresa, más aún en empresas de servicios como las agencias de viajes que fungen como intermediarios el contar con procesos definidos y trazados permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos, ser productivos y por tanto lograr el éxito de la organización.

Mejora de Procesos a través de un enfoque de Gestión por Procesos

Las empresas de servicio hoy en día se han enfocado en la búsqueda de la satisfacción del cliente o más aun a crear valor a través de experiencias únicas para los clientes.

Gestionar procesos representa para la dirección de la empresa el saber reconocer las necesidades individuales del cliente y traducirlas o más bien ajustar el proceso según el cliente sin perder su naturaleza, logrando así mayor eficiencia y efectividad de este.

Según Álvarez (2011), el objetivo de la gestión de procesos es la mejora continua del conjunto de actividades, tareas y procedimientos desarrollados en el interior de las organizaciones.

Para la Organización Internacional de Normalización (ISO) en la norma ISO 9001:2015 la Gestión por procesos, es uno de los aspectos de mayor enfoque donde incluye 8 requisitos que la organización debe determinar, como son: Insumos necesarios y resultados esperados de estos procesos, recursos necesarios y su disponibilidad, riesgos y oportunidades y planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.

Cruelles (2012) expone como “la mejora de procesos ayuda a optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes (p. 210)

A través de la medición, análisis de resultados y control de los procesos podemos mejorar o transformar el proceso que realiza la empresa, dándoles mayor valor y reduciendo la complejidad de estos, para aumentar la eficiencia, productividad, calidad del servicio.

Antes de iniciar una mejora de procesos operativos las organizaciones deben tener claro, cuáles son sus procesos y las diversas actividades o fases que lo componen, lo cual podemos lograr mediante el uso de herramientas como mapas de procesos y diagramas de flujo, los cuales al concluir se transformarán en manuales de procesos y procedimientos que servirán de base para las operaciones de la organización.

Partiendo de esto afirmo que la necesidad de mejorar los procesos debe convertirse en parte de las estrategias de la organización y convertirse en un objetivo constante de la misma.

Cadena de Valor: Productividad, Calidad, Eficiencia y Eficacia

Herrera (2013) realiza distintas acepciones sobre la productividad tanto a nivel personal como empresarial concluyendo que “no es más que la capacidad de crear o producir riqueza y beneficios en base a un costo de tiempo de operación”.

Garza (2009), nos dice que la productividad “es un indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados. Específicamente, esto mide la relación entre productos y uno o más de los insumos”.

La productividad en empresas como son agencias de viajes o turísticas debemos verla desde el punto de vista de la estrecha relación que guardan entre si la Eficiencia y Eficacia, así como el mantenimiento de la calidad ya que el nivel de competencia en el mercado ha obligado a las organizaciones a ser más competitivos y demostrar que pueden brindar un producto o servicio que cumpla y las expectativas del cliente.

Las agencias de viajes viven en un proceso de cambio constante por esto es de suma importancia que los procesos se adapten y mejoren continuamente, evitando así el descenso de la productividad, baja calidad y eficiencia.

Si hablamos de productividad necesitamos de forma obligatoria incluir la eficiencia y la calidad, ya que la eficiencia del producto o servicio representa que tan productiva ha sido la organización y para continuar aumentando la productividad se hace necesario que se brinde un producto de calidad.

Filosofía Kaizen

Kaizen basa su filosofía en la mejora continua mediante la reducción de fallas que representan costos para la empresa y para el cliente, siendo este uno de los métodos más efectivos para mejorar los procesos.

Barraza (2007) plantea el “objetivo es ayudar a la organización a comprender que la gestión debe estar organizada en procesos y cada uno de ellos debe estar centrado en el cliente”. (p.214)

El Ciclo PDCA (PHVA) (Círculo de Deming)

El Ciclo PDCA (o círculo de Deming), es una de las estrategias más interesantes de mejora continua destinada a realizar una autoevaluación constante de las áreas y puntos de mejora de la empresa.

Está compuesto por 4 fases que se reinician al terminar el ciclo completo, estas son:

1- PLAN (planificar): esta fase incluye la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos.

2 – DO (hacer/ejecutar): incluye el plan de acción de lo planteado en la primera fase.

3 – CHECK (comprobar/verificar): básicamente es la etapa de evaluación de resultados e iniciar el proceso de control.

4 – ACT (actuar): la fase final del círculo de Deming toma los resultados obtenidos para comparar con los objetivos y procedes con las acciones correctivas dando paso a la mejora y estandarización.

Es de gran importancia para las empresas que han de implementar este tipo de métodos que al finalizar la última fase se establezca un tiempo determinado para volver a la fase inicial y ver nuevas opciones de mejora, para empresas de servicios como las agencias de viajes, tour operadores este método resulta eficiente y eficaz debido a los cambios característicos del mercado.

Una mejora de procesos correctamente diseñada permite a las organizaciones reducir tiempos de espera del cliente, minimiza errores y el uso de recursos es menor, obteniendo como resultados un aumento de la productividad y la eficiencia.

Marco Contextual

Tripways SRL actualmente se encuentra ubicada en la C/ Francisco Prats Ramírez # 660, Ensanche Quisqueya, Santo Domingo Distrito Nacional.

Tripways SRL es una empresa de carácter familiar, que inicia sus operaciones hace poco menos de 2 años, y se ve en la necesidad de formular una propuesta para mejorar sus procesos y definir claramente como realizar estos para mejorar la productividad de la organización.

Antecedentes de la investigación

La mejora de procesos no es un tema reciente, Fernández y Ramírez (2017) a través de su investigación “propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa Distribuciones a & b”, explican como a través de las filosofías de Kaizen y Deming se diseñó un plan de mejoras basado en gestión por procesos dando como resultado la implementación de esta propuesta el incremento en la productividad de la empresa.

A su vez en Barrios (2015) en su investigación "Círculo de Deming en el departamento de producción de las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango" buscaba determinar de qué manera las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango utilizan el Círculo de Deming en su proceso de producción y dando como resultado la necesidad de aplicación del círculo de Deming para darle solución a problemas y mejoras del proceso.

Por su parte Pozo (2015) realizó una investigación conocida como “plan de mejora operativa en la agencia de viajes evoluzione viajes cia. Ltda.” con el objetivo de mejorar la operación general de la empresa, y planteando como la implementar su propuesta garantiza el buen desempeño de la organización y la creación del manual de procesos facilitara el manejo del trabajo y las actividades de la empresa.

Marco Conceptual

Agencia de Viajes

Empresa asociada al turismo, cuyo oficio es la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos.

Benchmarking

Método de análisis comparativo de la competencia para entender y estudiar como los mejores realizan sus operaciones.

Calidad

Propiedades que caracterizan y añaden valor a un producto o servicio y que permiten satisfacer necesidades expresadas o latentes del cliente.

Diagrama de Flujo

Representación gráfica de un proceso

Eficacia

Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

Eficiencia

Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Estandarización

Proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida.

Kaizen

Metodología japonesa de mejora continua. Representa el cambio en las organizaciones.

Gestión de procesos

Técnica de organización, planificación, ejecución y control de los procesos de la organización.

Manual de procesos

Herramienta organizacional donde se presentan los procesos y las secuencias de actividades e insumos de un proceso.

Mejora de proceso

Optimización del proceso, luego de realizada una evaluación y transformación del proceso.

PDCA (PHVA)

Metodología, técnica o herramienta de mejora continua que permite realizar evaluaciones cíclicas de los procesos de una organización en base a 4 etapas: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

Proceso

Sistema de actividades o fases que realiza la organización.

Productividad

Indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados

Turismo

Son las actividades que involucran el traslado o migración de una persona durante un periodo definido, ya sea por concepto de ocio, negocios, etc.

Tripways

Agencia de viajes minorista encargada de ser intermediario en el ámbito turístico para suplir un servicio o producto.

Sistema de variables. Operacionalización

Variable	Definición de la Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumento
Productividad	Indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados	Eficiencia	Tiempo de respuesta	¿Los procesos se realizan en el tiempo establecido?	Encuesta Observación	Cuestionarios, Check List
			Cumplimiento de Objetivos	¿Las metas y objetivos establecidos han sido alcanzadas?		
		Eficacia	Retención de clientes	¿Hay retorno y fidelidad con la empresa?		
		Calidad	Satisfacción de clientes	¿Existe seguimiento postventa?		
			Confiabilidad	¿La empresa es reconocida?		
		Recursos	Uso de recursos	¿Los recursos se utilizan correctamente?		
Optimización de Procesos	Conjunto de actividades sistematizadas por la organización para alcanzar la mejora de resultados	Gestión por procesos	Organización de Actividades	¿Se diseñan las actividades necesarias para realizar los procesos?	Encuesta Observación	Cuestionarios, Check List
			Planificación	¿Existen documentos o manuales de procesos?		
		Mejora de Procesos	Control	¿Existen evaluaciones de procesos o control de procesos?		
			Cambios en el proceso	¿Se requiere hacer cambios en los procesos?		
			Estandarización	¿los procesos se estandarizan?		

Marco Metodológico

La presente investigación requiere del uso de técnicas, métodos e instrumentos para su posterior desarrollo, por esta razón haremos uso de:

Tipo de Investigacion

Investigacion Descriptiva / Aplicado

Este tipo de investigación nos permitirá conocer el estado actual de la empresa, es decir, que, como, cuando y porque del estudio, para así entender los procesos y situaciones que predominan en realidad a la empresa y por ende permitan traducir a manuales los procesos que diariamente se realizan.

Investigacion Documental

Requerimos del apoyo de fuentes de consulta como ensayos de revistas, periódicos, libros además de utilizar la web, todos relacionados con los procesos de mejora de empresas del mismo sector y otros.

Método de Investigación

Método inductivo.

El uso del método inductivo nos proporcionara el registro de los hechos y análisis de lo observado y llegando por medio de la inducción podremos obtener conclusiones que nos ayuden a mejorar los procesos y servicios brindados.

Método de análisis

Con este método extraeremos cada una de las partes que conforman la necesidad de realizar mejoras en los procesos que realiza la empresa con el objetivo de estudiarlas para ver las discrepancias y relaciones entre las mismas, llevándonos a la solución o mejora del servicio brindado mediante los procesos que realizamos.

Técnicas de Investigacion

Para poder llevar a cabo nuestra investigación también necesitamos utilizar técnicas de recopilación de información tales como:

Observación

Es una de las técnicas más importantes a ser utilizados, siendo una empresa relativamente nueva, la observación ayudara a tener datos a tiempo, precisos y confiables de las situaciones y procesos identificados

Encuestas

Se realizarán a una muestra de la población para de esa manera evaluar las informaciones sobre el servicio y como se visualizan los procesos las mismas serán dirigidas a los clientes y suplidores de la organización.

Instrumentos de la Investigacion.

Las técnicas y métodos no son aplicables sin instrumentos que permitan su realización por tanto estaremos haciendo uso de

Cuestionarios

Estos deben ser organizados y coherentes ya que para realizar las encuestas, se necesitan pues facilitan el obtener la información necesaria, estos serán aplicados a clientes y suplidores de la organización.

Check List

Es el instrumento o herramienta de más fácil implementación, así como de las más efectivas para controlar y verificar procesos. En el caso de Tripways que aún no cuenta con procesos documentados, un Check List puede ser implementado y dará pie al diseño y documentación de los procesos.

Unidad de Análisis

La implementación de los instrumentos, métodos y técnicas requiere de elementos claves o unidades de análisis donde será realizada, es decir, a quien o quienes o como serán aplicadas.

Según el objeto de estudio la unidad de análisis que para este caso utilizaremos serán:

Muestra

Una muestra representativa de clientes y suplidores, que permitan evaluar los procesos realizados, así como la revisión de documentos.

Documentos

La investigación por realizar necesita de una revisión y análisis de documentos de fuentes externas e internas, ya que serán de gran importancia para el desarrollo de los manuales de la empresa.

Procedimientos Y Análisis de la Información

El procesamiento y análisis de la información obtenida a través del cuestionario y revisiones de documentos requiere ser procesado utilizando una matriz de datos por computadora.

De igual manera la elaboración de diagramas de flujo permitirá analizar de manera más efectiva los procesos y realizar modificaciones que al concluir darán lugar a procesos operativos mejorados.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo

Dedicatoria

Agradecimiento

Introducción

Capítulo I. Marco Referencial Teórico Conceptual

1.1 Aspectos Conceptuales

1.1.1 Mejora de Procesos

1.1.2 Definición de Procesos

1.1.3 Tipos de Procesos

1.1.4 Productividad

1.2 Modelos de Mejora de Procesos

1.2.1 Gestión por Procesos

1.2.2 Ciclo PHVA Deming

1.2.3 Kaizen

1.3 Instrumentos para la mejora de procesos

1.3.1 Diagrama de Procesos

1.3.2 Mapas de Procesos

1.3.3 Manuales de Procesos

1.4 Generalidades del Sector Turismo

1.4.1 Historia del Sector Turismo

1.4.2 Agencias de Viajes

1.4.3 Productividad en Agencias de Viajes Minoristas

1.5 Antecedentes de la Investigación

1.6 Marco Contextual de la Empresa Objeto de Estudio

1.6.1 Historia

1.6.2 Misión

1.6.3 Visión

1.6.4 Valores

1.6.5 Análisis FODA

1.6.6 Levantamiento de Procesos Actuales

1.7 Marco Conceptual

Capítulo II. Propuesta de Mejora de Procesos Operativos

2. Análisis de Procesos

2.1 Mapa de Procesos Actuales

2.2 Mapa de Procesos Mejorados

2.3 Manual de Procesos

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias bibliográficas

Anexos

Referencias Bibliográficas

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2011, Revista No.104.

Cruelles (2012), Productividad En Las Tareas Administrativas. ¿Por Qué Nunca Nos Da Tiempo?

Ministerio de Turismo, “Barómetro Turístico”, Enero – marzo 2018

Organización Internacional de Normalización (ISO) en la norma ISO 9001:2015. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>

Herrera (2013), + Productividad, Editorial Palibrio

Fernández y Ramírez (2017), “Propuesta De Un Plan De Mejoras, Basado En Gestión Por Procesos, Para Incrementar La Productividad En La Empresa Distribuciones A & B”,

Barrios (2015), "Círculo de Deming en el departamento de producción de las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango"

Pozo (2015), “Plan De Mejora Operativa En La Agencia De Viajes Evoluzione Viajes Cia. Ltda.”

Barraza (2007), El Kaizen, Panorama Editorial

Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua, recuperado de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>, en fecha 06 de Julio 2018.

Moreira, D. M. (2007). La gestión por procesos en las instituciones de información.

Gutiérrez, P. H. (2014). Calidad y productividad (4a. ed.).

Anexo 2. Carta Autorización



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRÁFICO

Yo, Yolanda Steffany Ferreira Pimentel, cédula 402-2045784-6, matrícula de la Universidad APEC 2009-1989, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Tripways SRL para realizar mi trabajo final sobre: “Mejora de Procesos Operativos para aumentar la productividad en una agencia de viajes minorista” y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en la documentación, estandarización y mejora de los procesos operativos de la empresa para aumentar su productividad.

(Firma del estudiante)

Yo, Braian Luis Ferreira, Cédula 224-0045344-9, Presidente de Tripways SRL autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- ☐ Utilizar el nombre de la empresa
- ☐ Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- ☐ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- ☐ Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☐ Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

Anexo 3. Cuestionario Encuesta



“Mejora de Procesos Operativos para Aumentar la Productividad en Agencias de Viajes Minoristas. Caso Tripways SRL”

Técnica De Investigación: Encuesta Escrita

Instrumento: Cuestionario

Objetivo: El objetivo de la encuesta de satisfacción del usuario es conocer la opinión de los clientes que permite implementar acciones que permitan mejorar los procesos implementados por la agencia Tripways SRL.

Dirigido A: Clientes

Instrucciones: Conforme a su experiencia como consumidor escoja la opción según su nivel de satisfacción sobre la base de los servicios brindados por la agencia de viajes Tripways SRL en la siguiente encuesta.

Variable: Productividad

1. ¿Cómo evaluaría usted el tiempo en el servicio brindado?

Deficiente___ Regular___ Buena___ Muy Bueno___ Excelente___

2. ¿Cómo califica el servicio que prestó el establecimiento?

Deficiente___ Regular___ Buena___ Muy Bueno___ Excelente___

3. ¿Cómo percibe usted el nivel de información aportado por la Agencia?

Deficiente___ Regular___ Buena___ Muy Bueno___ Excelente___

4. ¿Considera que las ofertas ofrecidas por el operador turístico / Agencia son?

Deficiente___ Regular___ Buena___ Muy Bueno___ Excelente___

5. ¿Ha presentado algún inconveniente con el servicio y/o oferta adquirida en la agencia/tour operador?

Si_____ No_____

6. En caso de que la respuesta anterior sea Si ¿la respuesta de la agencia fue satisfactoria?

Si_____ No_____

7. ¿Utilizaría nueva vez los servicios del operador turístico / Agencia?

Si_____ No_____

8. ¿Recomendaría la agencia Tripways a un amigo o conocido para organizar sus viajes?

Si_____ No_____

Anexo 4. Tabulación de Encuesta

Encuesta a Clientes					
Objetivo:	El objetivo de la encuesta de satisfacción del usuario es conocer la opinión de los clientes que permite implementar acciones que permitan mejorar los procesos implementados por la agencia Tripways SRL.				Muestra
					50 Clientes
Pregunta #1					Total
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
0	11	16	13	10	50
0	22%	32%	26%	20%	100%
Pregunta #2					Total
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
0	5	16	17	12	50
0	10%	32%	34%	24%	100%
Pregunta #3					Total
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
0	13	19	9	9	50
0	26%	38%	18%	18%	100%
Pregunta #4					Total
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
2	9	13	23	3	50
4%	18%	26%	46%	6%	100%

Pregunta #5		Total
<i>SI</i>	<i>No</i>	
9	41	50
18%	82%	100%
Pregunta #6		Total
<i>SI</i>	<i>No</i>	
9	0	9
100%	0%	100%
Pregunta #7		Total
<i>SI</i>	<i>No</i>	
41	9	50
82%	18%	100%
Pregunta #8		Total
<i>SI</i>	<i>No</i>	
44	6	50
88%	12%	100%

Anexo 5. Formulario Check List



“Mejora de Procesos Operativos para Aumentar la Productividad en Agencias de Viajes Minoristas. Caso Tripways SRL”

Técnica: Observación Participante

Instrumento: Check List

Objetivo: El objetivo del Check List es identificar la situación actual de la empresa frente a los procesos y operación de esta para definir acciones que permitan mejorar los procesos implementados por la agencia Tripways SRL

Dirigido A: Encargado de Operaciones

Instrucciones: Conforme a su experiencia marque con una X la opción que considera más adecuada, a su vez se solicita indicar cualquier observación que considere de ayuda para la presente investigación.

No.	Detalle	Si	No	Observaciones
1	¿Existen objetivos claros y definidos en la empresa?		X	Se trabaja sobre la base del día a día.
2	La propuesta de valor es adaptable según el perfil de cliente.	X		Buscan darle variedad al cliente y adecuar sus ofertas a las necesidades.
3	¿Existe seguimiento postventa?	X		Si, se pudo observar que luego de cliente recibir el producto, se realizan contacto para conocer impresiones.
4	¿El personal conoce los procesos de la empresa?	X		
5	¿Existen procesos definidos para la operación diaria?		X	
6	¿Existe un documento o manual de procesos?		X	Se trabaja por experiencia adquirida y no existe documentación o manuales de guía.
7	¿Se producen retrasos en las solicitudes de los clientes?	X		Debido a no contar con un proceso, se pierden clientes potenciales por retraso de respuesta a sus solicitudes, no hay un tiempo definido para dar respuesta.
8	¿Existen evaluaciones de procesos o control de procesos?		X	
9	¿Se requiere hacer cambios en los procesos?	X		

Anexo 6. Productos y Ofertas



Distintas formas de viajar!

 TRIPWAYSRD · JUEVES, 31 DE MAYO DE 2018





PRIMER NIÑO Gratis
EN TODOS LOS HOTELES

amhsa marina
HOTELS & RESORTS

Casa Marina
Beach & Reef RD\$2,995

Grand Paradise
Playa Dorada RD\$3,295

Grand Paradise
Samaná RD\$3,795

PARA VIAJAR HASTA EL 23 DE DIC 2018 • TARIFAS PPN EN OCUPACIÓN DOBLE

Oferta
Dreams Dominican
La Romana

Del 03 al 05 de Noviembre
RD \$20,600
3 días / 2 noches / 2 adultos / todo incluido

Primer niño GRATIS!!!

TRIPWAYS
LET'S TRAVEL TOGETHER