

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL
DE EMPRESAS**

TEMA DE INVESTIGACIÓN

**REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA FUNCIONAL EN LA EMPRESA AGENCIA DE
VIAJES TISEY, ESTELÍ, EN EL PERIODO 2020-2021**

MAESTRANTE

ING. ROBERTO DE JESÚS CASTELLÓN LÓPEZ

TUTOR: MSC. KARLA JISSELE CASTRO ALMANZA

MANAGUA, JULIO 2022

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

i. Dedicatoria

A vos, por acompañarme y apoyarme en este fantástico viaje de aprendizaje.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

ii. Agradecimiento

A Dios, el Universo, la Vida, a mí, Luis, mi madre y a todas, todos y todes aquellos que formaron parte de este grandioso viaje.

iii. Carta aval de Tutor

MSc. Ramfis Muñoz Tinoco
Director del Departamento de Procomin
Su despacho

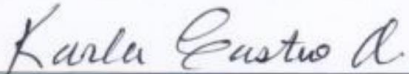
Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: “Diseño de Reingeniería Administrativa Funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el período 2020-2021”. Realizado por el Ingeniero: **Roberto de Jesús Castellón López**, como requisito para optar el título de Maestría en Administración Funcional de Empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis del Ingeniero: **Roberto de Jesús Castellón López**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del Ingeniero: **Roberto de Jesús Castellón López**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de “**Reingeniería administrativa funcional**”.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los de noviembre del año dos mil veintiuno.



MSc. Karla Jissele Castro Almanza
Tutor.

iv. Resumen

En la presente tesis se diseñó una propuesta de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, integrando creativamente su naturaleza familiar y los nuevos paradigmas para la gestión administrativa durante el período 2020-2021, mediante el diagnóstico de su estado administrativo-funcional, planteando las formulaciones de identidad corporativa y sus líneas estratégicas haciendo uso de la técnica del cuadro de mando integral. Así mismo, se estructuraron los flujos de procesos administrativos-funcionales con base en sus necesidades actuales y proyección de crecimiento. Se propuso, mediante una línea de tiempo, las etapas de implementación de las acciones y herramientas necesarias para la efectividad del proceso de reingeniería administrativa-funcional en la empresa que incluyen el análisis de la agencia, su diagnóstico, el diseño del proceso de implementación de la reingeniería y la implementación de la misma.

El tipo de estudio de la presente tesis es descriptivo, aplicando el método inductivo-deductivo, con enfoque mixto. Para la obtención de la información se utilizaron las siguientes herramientas: encuestas a la dirección de Agencia de Viajes Tisey, entrevistas, observación directa y análisis documental. Con el fin de facilitar el análisis se recopiló la información en las matrices PESTEL, FODA y BSC.

A manera de conclusión, se constató que Agencia de Viajes Tisey cuenta con talento humano de primer nivel, cuya dirección general está en manos de expertos capaces de llevar a la empresa a superar las debilidades y contrarrestar estratégicamente las amenazas que actualmente está enfrentando. Su mayor oportunidad consiste en descubrir la cultura de globalización como un aliado para dar un salto a la tecnificación de los procesos de atención al cliente, con el propósito de brindar un servicio de calidad, en el menor tiempo posible. Se propuso un plan de implementación del proceso de reingeniería, tomando como base los objetivos y estrategias trazados como resultado del FODA y análisis CAME. Esto servirá de itinerario de trabajo para tomar decisiones oportunas en corto plazo.

Palabras claves: reingeniería, diagnóstico, FODA, PESTEL, BSC, agencia de viajes, empresa familiar.

v. Índice

i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimiento	ii
iii. Carta aval de Tutor	iii
iv. Resumen	iv
I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	3
1.1.1. Antecedentes teóricos	3
1.1.2. Antecedentes de campo	5
1.1.2.1. A nivel nacional	6
1.1.2.2. A nivel internacional	10
1.2. Justificación	14
1.3. Planteamiento del Problema	15
1.4. Formulación del Problema	17
II. Objetivos	18
2.1. Objetivo General	18
2.2. Objetivos Específicos	18
III. Marco teórico	19
3.1. Ejes teóricos	19
3.1.1. Empresa	19
3.1.1.1. Definición	19
3.1.1.2. Tipos	19
3.1.1.3. Empresa familiar	21
3.1.2. MIPYME	22
3.1.2.1. Definición	22
3.1.2.2. Clasificación	22
3.1.3. Agencia de viajes	23
3.1.3.1. Definición	23
3.1.3.2. Tipología	24
3.1.3.2.1. Según su régimen jurídico	24

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

3.1.3.2.1.1. Mayoristas o touroperadores	24
3.1.3.2.1.2. Minoristas.....	25
3.1.3.2.1.3. Mayorista-Minorista.....	25
3.1.3.2.1.4. Freelance	25
3.1.3.2.2. Según la actividad que realizan	26
3.1.3.2.2.1. Emisoras	26
3.1.3.2.2.2. Receptivas	26
3.1.3.2.2.3. Emisoras-receptivas	26
3.1.3.2.3. Según su canal de distribución.....	26
3.1.3.2.3.1. Tiendas	26
3.1.3.2.3.2. Agencias in-plant.....	27
3.1.3.2.3.3. Agencias franquicias	27
3.1.3.2.3.4. Agencias on-line (OTA's).....	27
3.1.3.2.3.5. Especializadas	27
3.1.3.2.3.6. BTC.....	27
3.1.3.3. Tipos de servicios brindados.....	28
3.1.3.3.1. Información y asistencia.....	28
3.1.3.3.2. Venta de servicios turísticos.....	28
3.1.3.3.3. Venta de paquetes turísticos.....	28
3.1.3.4. Funciones.....	28
3.1.3.4.1. Externas.....	29
3.1.3.4.2. Internas.....	29
3.1.4. Reingeniería.....	31
3.1.4.1. Definición.....	31
3.1.4.2. Características.....	31
3.1.4.3. Causas de su origen	32
3.1.4.3.1. Las Tres C's	32
3.1.4.3.1.1. Clientes.....	32
3.1.4.3.1.2. Competencia.....	33
3.1.4.3.1.3. Cambio	33
3.1.4.3.2. Globalización	33
3.1.4.3.3. Incorporación de las TIC's.....	34
3.1.4.4. Tipos	34
3.1.4.4.1. Reingeniería para la mejora de costos.....	34

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

3.1.4.4.2.	Reingeniería para lograr ser más competitivo.....	35
3.1.4.4.3.	Reingeniería para un punto radical de innovación.....	35
3.1.4.5.	<i>Efectos y usos de la reingeniería en los procesos administrativos</i>	35
3.1.4.6.	<i>Fases de implementación</i>	37
3.1.4.7.	<i>Metodología y procedimientos</i>	38
3.1.4.7.1.	Definir el proyecto.....	38
3.1.4.7.2.	Análisis de la situación actual.....	38
3.1.4.7.3.	Diagnóstico.....	39
3.1.4.7.4.	Diseño de la nueva organización.....	39
3.1.4.7.5.	Implementación.....	41
3.1.4.7.6.	Otros métodos: Bio-reingeniería.....	41
3.1.4.8.	<i>Herramientas y técnicas de apoyo</i>	42
3.1.4.8.1.	Herramientas de apoyo a la reingeniería.....	42
3.1.4.8.1.1.	Planificador de tareas.....	43
3.1.4.8.1.2.	Herramientas de gestión.....	43
3.1.4.8.1.2.1.	ERP's.....	44
3.1.4.8.1.2.2.	BPM.....	45
3.1.4.8.1.3.	Herramientas estadísticas y minería de datos.....	46
3.1.4.8.1.4.	Herramientas de simulación dinámica discreta.....	47
3.1.4.8.2.	Técnicas de apoyo a la reingeniería.....	48
3.1.4.9.	<i>Aspectos fundamentales</i>	49
3.1.5.	Nuevos paradigmas de gestión administrativa	51
3.1.5.1.	<i>Pensamiento sistémico</i>	51
3.1.5.2.	<i>Administración compleja</i>	52
3.1.5.3.	<i>Administración Humanista: visión de Drucker y Zamagni</i>	53
3.1.5.3.1.	Peter Drucker.....	54
3.1.5.3.2.	Stefano Zamagni.....	55
3.1.6.	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020-2030	57
3.1.7.	Diagnóstico administrativo funcional	60
3.1.7.1.	<i>Definición</i>	60
3.1.7.2.	<i>Fuentes</i>	60
3.1.7.3.	<i>Proceso</i>	61
3.1.7.3.1.	Auditoría externa.....	63
3.1.7.3.1.1.	Identificación del negocio y fundadores.....	63

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

3.1.7.3.1.1.1.	Presentación de la organización	63
3.1.7.3.1.1.2.	Identificación de los fundadores	64
3.1.7.3.1.2.	Fase del negocio	64
3.1.7.3.1.3.	Identificación de fuerzas externas claves	65
3.1.7.3.1.4.	Evaluación de la cadena productiva y del clúster	66
3.1.7.3.1.4.1.	La Cadena productiva.....	66
3.1.7.3.1.4.2.	Los Clústers.....	67
3.1.7.3.2.	Auditoría interna	68
3.1.7.3.2.1.	Evaluación del direccionamiento estratégico.....	68
3.1.7.3.2.1.1.	Misión.....	68
3.1.7.3.2.1.2.	Visión	69
3.1.7.3.2.1.3.	Cultura organizacional	70
3.1.7.3.2.1.4.	Políticas	71
3.1.7.3.2.1.5.	Objetivos y metas.....	71
3.1.7.3.2.1.6.	Estrategias	72
3.1.7.3.2.2.	Evaluación y monitoreo financiero	76
3.1.7.3.2.3.	Evaluación y monitoreo del cliente.....	77
3.1.7.3.2.4.	Procesos internos.....	77
3.1.7.3.2.5.	Formación y crecimiento (Gestión humana).....	78
3.1.7.3.3.	Herramientas para el diagnóstico empresarial	79
3.1.7.3.3.1.	Análisis PESTEL.....	79
3.1.7.3.3.2.	5 Fuerzas de Porter	81
3.1.7.3.3.2.1.	Amenaza de nuevos aspirantes.....	82
3.1.7.3.3.2.2.	La influencia de los proveedores.....	82
3.1.7.3.3.2.3.	La influencia de los compradores.....	83
3.1.7.3.3.2.4.	La amenaza de los sustitutos	84
3.1.7.3.3.2.5.	Rivalidad entre competidores existentes	85
3.1.7.3.3.3.	FODA	87
3.2.	Formulaciones estratégicas de identidad corporativa	91
3.2.1.	Definición	92
3.2.2.	Identidad corporativa.....	93
3.2.2.1.	Filosofía corporativa	93
3.2.2.1.1.	Importancia.....	94
3.2.2.1.2.	Contenido	94

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

3.2.2.1.2.1. Misión.....	95
3.2.2.1.2.2. Valores	95
3.2.2.1.2.3. Visión	95
3.2.2.1.2.4. Evaluación.....	96
3.2.2.2. Cultura corporativa	97
3.2.2.2.1. Influencias	97
3.2.2.2.2. Factores inherentes.....	98
3.2.3. Líneas o temas estratégicos	100
3.2.4. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI)	102
3.2.4.1. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	104
3.2.4.1.1. Perspectiva financiera	105
3.2.4.1.2. Perspectiva del cliente.....	106
3.2.4.1.3. Perspectiva de procesos internos.....	107
3.2.4.1.4. Perspectiva de aprendizaje	108
3.2.4.2. Fases de implementación	109
3.2.4.2.1. Fase 1: Definición de la estrategia	109
3.2.4.2.2. Fase 2: Objetivos estratégicos.....	110
3.2.4.2.3. Fase 3: Mapa estratégico y metas.....	111
3.2.4.2.4. Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización.....	112
3.2.5. Mapa estratégico	113
3.3. Flujos de procesos administrativos funcionales	114
3.3.1. Definición	114
3.3.2. Beneficios	114
3.3.3. Diagrama de procesos.....	116
3.3.4. Etapas de elaboración.....	117
3.3.5. Indicadores	119
3.3.6. Simbología	120
3.1.7.4. ANSI.....	120
3.1.7.5. ASME	122
3.3.7. Etapas del proceso administrativo	124
3.1.7.6. Planeación.....	125
3.1.7.7. Organización.....	125
3.1.7.8. Dirección	126

3.1.7.9. Control.....	126
IV. Preguntas directrices.....	128
V. Operacionalización de las variables.....	129
VI. Diseño metodológico.....	136
6.1. Tipo de investigación.....	136
6.2. Tipo de enfoque.....	136
6.3. Universo o Población.....	137
6.4. Muestra.....	137
6.5. Métodos y técnicas para la recolección de datos.....	138
6.5.1. Fuentes primarias.....	138
6.5.2. Fuentes secundarias.....	139
6.5.3. Técnicas de recolección de información.....	139
6.5.3.1. Encuesta.....	140
6.5.3.2. Entrevista.....	140
6.5.3.3. Observación directa.....	140
6.5.3.4. Análisis de documentos.....	140
6.5.3.5. Internet (y sus herramientas).....	141
VII. Análisis de resultados.....	142
7.1. Entendimiento del negocio.....	142
7.2. Diagnóstico del estado administrativo-funcional de Agencia de Viajes Tisey.....	144
7.2.1. Análisis PESTEL.....	144
7.2.1.1. Dimensión política.....	145
7.2.1.2. Dimensión económica.....	150
7.2.1.3. Dimensión sociocultural.....	152
7.2.1.4. Dimensión tecnológica.....	156
7.2.1.5. Dimensión ecológica.....	158
7.2.1.6. Dimensión legal.....	159
7.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	163
7.2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	163
7.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	166
7.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	168

7.2.2.4.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	172
7.2.2.5.	Rivalidad entre competidores.....	174
7.2.2.6.	Síntesis Análisis 5 Fuerzas de Porter en Agencia de Viajes Tisey.....	177
7.2.3.	Análisis FODA.....	179
7.3.	Formulaciones de identidad corporativa y las líneas estratégicas de Agencia de Viajes Tisey	185
7.3.1.	Identidad Corporativa.....	185
7.3.1.1.	Misión.....	185
7.3.1.2.	Visión.....	185
7.3.1.3.	Valores.....	185
7.3.1.4.	Organigrama.....	187
7.3.2.	Balanced Scorecard	191
7.4.	Flujos de procesos administrativos-funcionales de Agencia de Viajes Tisey	194
7.4.1.	Diagrama de flujo Unidad de ventas.....	194
7.4.2.	Diagrama de flujo Unidad de Caja.....	197
7.4.3.	Diagrama de flujo Unidad de Contabilidad y Nómina.....	199
7.4.4.	Diagrama de flujo Unidad de Servicios Generales	201
7.5.	Propuesta de implementación del proceso de reingeniería administrativa-funcional en Agencia de Viajes Tisey	204
7.5.1.	Cronograma de implementación de estrategias para mantener las fortalezas de Agencia de Viajes Tisey.....	205
7.5.2.	Cronograma de implementación de estrategias para corregir las debilidades de Agencia de Viajes Tisey.....	207
7.5.3.	Cronograma de implementación de estrategias para explotar las oportunidades de Agencia de Viajes Tisey.....	209
7.5.4.	Cronograma de implementación de estrategias para corregir las debilidades de Agencia de Viajes Tisey.....	211
VIII.	Conclusiones.....	213
8.1.	Diagnóstico del estado administrativo-funcional actual de Agencia de Viajes Tisey en el período 2020-2021, a 32 años de su fundación.....	213
8.2.	Planteamiento de las formulaciones de identidad corporativa y las líneas estratégicas de Agencia de Viajes Tisey haciendo uso de la técnica del cuadro de mando integral...	216

8.3. Estructuración de los flujos de procesos administrativos-funcionales de Agencia de Viajes Tisey con base en sus necesidades actuales, proyección de crecimiento y los nuevos paradigmas corporativos, de la industria turística y del mercado.	218
8.4. Propuesta de las etapas de implementación de las acciones y herramientas necesarias para la efectividad del proceso de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, mediante una línea de tiempo.	219
8.5. Diseño de una propuesta de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, integrando creativamente su naturaleza familiar y los nuevos paradigmas para la gestión administrativa durante el período 2020-2021.	220
IX. Recomendaciones.....	221
X. Referencias	223
XI. Anexos.....	237
I. Diagnóstico externo	
Anexo 1: Análisis PESTEL	
Anexo 2: Entrevista para la identificación de proceso de servicio (Cadena de valor)	
Anexo 3: Cuestionario para la evaluación de Marketing y ventas en la Cadena de Valor de servicio	
Anexo 4: Cuadro de evaluación del Clúster	
Anexo 5: Matriz de perfil competitivo (MPC)	
Anexo 6: Entrevista con especialistas en el sector turístico nacional e internacional	
Anexo 7: Encuesta a clientes	
II. Diagnóstico interno	
Anexo 8: Cuestionario para la evaluación de la Gerencia General de Agencia de Viajes Tisey	
Anexo 9: Cuestionario para la evaluación financiera de Agencia de Viajes Tisey	
Anexo 10: Cuestionario para la evaluación y monitoreo del cliente de Agencia de Viajes Tisey	
Anexo 11: Cuestionario de evaluación de la cadena de valor	
Anexo 12: Entrevista a fundadores de Agencia de Viajes Tisey	

vi. Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación MIPYME	22
Tabla 2. Aspectos de Matriz FODA.....	88
Tabla 3. Marco analítico para formular estrategias.....	89
Tabla 4. Diferencias entre proceso y procedimiento.....	118
Tabla 5. Simbología ANSI.....	120
Tabla 6. Simbología ASME.....	122
Tabla 7. Análisis PESTEL	144
Tabla 8. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	163
Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	166
Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores entrantes	168
Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	172
Tabla 12. Rivalidad entre competidores	174
Tabla 13. Matriz EFE (MEFE):	179
Tabla 14. Matriz EFI (MEFI).....	181
Tabla 15. Matriz FODA	183
Tabla 16. Matriz FODA (MEFI-MEFE).....	184
Tabla 17. Estructura y distribución de cargos Agencia de Viajes Tisey.....	188
Tabla 18. Balanced Scorecard Agencia de Viajes Tisey	193
Tabla 19. Matriz de Acción Fortalezas - Mantener	205
Tabla 20. Matriz de Acciones Debilidades - Corregir	207
Tabla 21. Matriz de Acciones Oportunidades – Explotar.....	209
Tabla 22. Matriz de Acciones Amenazas – Eliminar.....	211

vii. Índice de figuras

Figura 1.	Organigrama sobre clasificación de Agencias de Viaje	24
Figura 2.	Gestión de Agencias y técnicas de agencias de viajes	29
Figura 3.	Desglose de funciones de las Agencias de Viaje.	30
Figura 4.	Reingeniería de procesos de negocios	34
Figura 5.	Pirámide descriptiva para la implementación	41
Figura 6.	Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	58
Figura 7.	Proceso diagnóstico	62
Figura 8.	Trayectoria del análisis financiero.	76
Figura 9.	Cadena de Valor genérica de Porter.....	78
Figura 10.	¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?	81
Figura 11.	Matriz FODA	87
Figura 12.	Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard	105
Figura 13.	Fases de implementación del Balanced Scorecard	109
Figura 14.	Diagramación de procesos	116
Figura 15.	Etapas del proceso administrativo	124
Figura 16.	Situación digital, Internet y redes sociales Nicaragua 2020.	153
Figura 17.	Situación digital, Internet y redes sociales Nicaragua 2021	154
Figura 18.	Análisis de 5 Fuerzas de Porter en Agencia de Viajes Tisey.....	177
Figura 19.	Organigrama Agencia de Viajes Tisey. Fuente: Elaboración propia, 2021.....	187
Figura 20.	Resumen de estructura y distribución de cargos en Agencia de Viajes Tisey	189
Figura 21.	Diagrama de flujo Unidad de Ventas.....	195
Figura 22.	Diagrama de flujo de Unidad de Caja.....	197
Figura 23.	Diagrama de flujo Unidad Contabilidad y Nómina	199
Figura 24.	Diagrama de flujo Unidad de Servicios Generales	201

I. Introducción

La presente tesis tiene como tema la reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el período 2020-2021. Con la misma se pretende beneficiar a dicha empresa con los resultados obtenidos, ya que se plantea todo un programa de mejora integral que posibilite a la misma relanzarse a una nueva etapa de crecimiento corporativo, mejorar sus procesos administrativos-funcionales; y le permita fortalecer su imagen e identidad a nivel interno y externo, asumir nuevos retos y captar nuevas y mejores oportunidades, minimizando sus debilidades y afrontando efectivamente las amenazas.

Actualmente Agencia de Viajes Tisey se encuentra en un proceso de mejoramiento desencadenado por los acontecimientos de la Pandemia COVID-19 en 2020, en la cual el dueño de la misma decidió cerrar la empresa por la no operatividad de la industria turística, cediéndole dirección de la empresa a uno de sus hijos, el cual ha logrado reiniciar las actividades de la agencia con personal nuevo. Todo ello le ha replanteado la manera de llevar Agencia de Viajes Tisey, animado a responder a los nuevos paradigmas empresariales y los nuevos retos de la industria.

Para realizar el estudio en Agencia de Viajes Tisey se aplicaron diversos instrumentos para obtener información de las siguientes fuentes primarias: propietario de Agencia de Viajes Tisey, Gerente General de la empresa, Talento humano, clientes (seleccionados de manera dirigida) y especialistas en el rubro del turismo a nivel nacional e internacional. Así mismo, se usaron las siguientes fuentes secundarias: medios de información de Estelí y del país, libros y revistas, tesis de maestría, y sitios webs de temas relacionados con este estudio.

Durante todo el proceso de obtención de información no hubo limitaciones. Al contrario de ello, cada una de las personas entrevistadas y consultadas estuvieron dispuestas a apoyar en todo el proceso de elaboración de este estudio.

Esta investigación está conformada por once acápite los cuales se indican a continuación:

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Acápites I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápites II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis. Acápites III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación. Acápites IV. Preguntas directrices, nos presentan series de preguntas conforme a la problemática planteada. Acápites V. Operacionalización de variables, donde muestra las variables de la investigación.

Acápites VI. Diseño metodológico. Puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación. Acápites VII. Análisis de resultados según el planteamiento del problema y los objetivos específicos planteados. Acápites VIII. Conclusiones. Puntualiza a los objetivos específicos. Acápites IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones. Acápites X. Referencias. Donde se muestra las diferentes fuentes, tanto de libros e internet. Acápites XI. Anexos.

1.1. Antecedentes

Agencia de Viajes Tisey fue fundada en 1989. Se encuentra ubicada en la Ciudad de Estelí, a 150 km al norte de la capital Managua. Es la única agencia de viajes IATA en el interior del país y líder en las zonas: Norte (Las Segovias), Central (Boaco y Chontales) y Regiones Autónomas del Caribe de Nicaragua, que representan el 47.7% de la población del país. Además, brinda atención en la capital y los restantes departamentos de la zona del pacífico lo que le permite tener cobertura nacional. Actualmente cuenta con 9 trabajadores sin incluir el propietario, ya que el mismo desde el año 2020 se encuentra retirado.

Con el fin de brindar mayor soporte a este estudio se ha procedido a indagar en anteriores, cuyos enfoques que están relacionados con el tema de investigación. La finalidad es ampliar la información conocida. Para ello, ha sido conveniente efectuar una recopilación de varios autores que a continuación se detallan.

1.1.1. Antecedentes teóricos

La reingeniería proviene de la conjunción de dos palabras por un lado *ingeniería*, la cual tiene distintos significados: es la profesión y el trabajo que lleva a cabo del ingeniero. Aplicación de las ciencias físico matemáticas a la invención o mejora. Perfeccionamiento y la utilización de la técnica industrial. Conjunto de los estudios que permiten determinar las orientaciones más deseables, la mejor concepción, las condiciones óptimas de rentabilidad y los materiales y procedimientos más adecuados para la realización de un trabajo determinado. Aplicación de la técnica, fundada en principios de carácter científico, para dominar o encauzar las fuerzas de la naturaleza. Por último, conjunto de conocimientos y de técnicas que permiten aplicar el saber científico a la utilización de la materia y de las fuentes de energía, mediante invenciones o construcciones útiles para el hombre. (Morris y Brandon, 1994).

Por otro lado, la palabra *re* puede indicar el replanteamiento de los procesos, su corrección y mejora. Reingeniería entonces es, la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos, es hacer más con menos recursos (Peppard, y Rowland, 1998).

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Siguiendo a Peppard, y Rowland (1998) se puede definir reingeniería como un enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en las organizaciones. De esta manera la reingeniería se vuelve atractiva para las empresas, pues permite aplicar a plenitud todos sus conocimientos de estas con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez en las tareas, mayor cantidad en la producción, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

Hammer y Champy (1994) afirman que la “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p. 34). Es por ello que, al emprender un proceso de reingeniería en los negocios se debe partir de las preguntas básicas sobre la compañía en general y su funcionamiento, haciendo una apuesta por el rediseño radical (hasta la raíz) de las estructuras y procedimientos existentes, inventando nuevas maneras de realizar el trabajo actual, en función de dar saltos gigantescos en el rendimiento para efectuar un nuevo comienzo.

Para Riquelme (2021), la reingeniería es un enfoque administrativo que consiste en gestionar los procesos en lugar de funciones, rediseñando los procesos de la organización por completo para generar una mejora continua. Por definición, la reingeniería es el método mediante el cual se aplica un cambio radical en continuidad a la operatividad de una organización, con el fin de alcanzar una mejora de su competitividad y rentabilidad, mediante la aplicación de técnicas enfocadas al negocio y al cliente, renovando los rumbos estructurales, culturales y estratégicos, rediseñando los procesos clave, de manera que se centren en lograr la satisfacción de sus clientes y entorno. Dejando atrás el enfoque en las funciones organizacionales e involucrando a todas las partes en el cumplimiento de las metas, la manera de alcanzarlas.

Mauricio Lefcovich (2004) sin embargo, explica que constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Para Rafoso y Artiles (2011) cuando la reingeniería se va a realizar en una organización no debe únicamente tratar de innovar cosas nuevas o de cambiar viejas prácticas. Esta actividad se debe llevar a cabo haciendo un estudio profundo de las prioridades inmediatas a resolver, de la necesidad de mejoras en cuanto a la calidad del trabajo y a los resultados esperados por los usuarios; de la preparación y disponibilidad de recursos para satisfacer las necesidades de demanda en el cliente. Son una serie de medidas que se deben tomar no solo para que el funcionamiento empresa pueda desempeñar un trabajo de calidad; también es imprescindible para que el personal pueda desenvolverse y ofrecer un servicio eficiente.

De acuerdo con Manganelly (1995) reingeniería es el rediseño rápido de los procesos estratégicos de valor agregado y de sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan.

Según Benoit (1996) “reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos”. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva en base a la satisfacción del cliente.

1.1.2. Antecedentes de campo

Para la realización de esta investigación se han consultado diversas fuentes informativas que ayudan a profundizar con mayor amplitud la temática de estudio y su aplicación en diversas empresas y sectores organizacionales de nuestro país. A nivel nacional, se consultaron los Repositorios de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León, Universidad de Ingeniería, Universidad Centroamericana, Universidad Católica del Trópico Seco, Universidad Politécnica de Nicaragua, Universidad Americana y el Repositorio Universitario de Nicaragua del Consejo Nacional de Universidades.

Dentro de la amplitud de información encontrada en la red (internet) para la búsqueda de estudios nacionales e internacionales relacionados con este tema de investigación, destacan aquellos relacionados con temas de planeación estratégica empresarial, planes de mejora,

diagnósticos de productividad y aplicación de reingeniería vinculadas con pymes y grandes empresas del país.

1.1.2.1. A nivel nacional

Bordas Bonilla (2018) en su estudio de formulación de plan estratégico para Equipos y Estudios, Cía. Ltda., período 2018 - 2020, se propuso como objetivo central formular un plan estratégico para 'Equipos y Estudios, Cía. LTDA' durante el periodo 2018 - 2020 para lograr mayor eficiencia operativa. El tipo de estudio utilizado para la elaboración de la tesis fue una combinación de investigación explicativa y aplicada. El enfoque de carácter cualitativo. Para la recolección de la información se emplearon entrevistas dirigidas al personal de la empresa y fuentes secundarias como libros, informes gubernamentales, periódicos y páginas de internet, que sirvieron de base para el desarrollo de este proyecto.

Luego de realizar el proceso de diagnóstico, la autora concluye que, una vez determinados los problemas que afronta la empresa, es conveniente definir cómo se va a lidiar con estos mediante la creación de estrategias. Las mismas deben ser aterrizadas en un plan de acción donde se desglosen las acciones a tomar por cada estrategia planteada con el propósito de mejorar la situación de Equipos y Estudios, Cía. Ltda.

Siézar Márquez (2019) en su indagación sobre las Fases de elaboración de un Plan Estratégico en el sector Público de Nicaragua periodo 2018 – 2023, Caso de estudio IPSA, propuso como objetivo central analizar las fases que intervienen en la elaboración de un plan estratégico para el sector público. El estudio de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, recolectó datos haciendo uso de entrevistas individuales y paneles con áreas sustantivas y de apoyo, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias, perspectivas basadas en entendimientos, observación del entorno y como guías las matrices elaboradas para la evaluación de los servicios y cuestionarios para la elaboración de la matriz DAFO.

El autor concluye que se identificaron cada una de las fases con sus respectivas variables que intervienen en la elaboración de un plan estratégico en el sector Público enfocados en el caso

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

de estudio IPSA, fase I análisis prospectivos, fase II fase estratégica, fase III fase institucional y fase IV fase de seguimiento. Se construyeron instrumentos para evaluar el entorno interno y externo de la institución: matriz DAFO, cuestionario PEST y cuestionario DELPHY. Y finalmente, se elaboraron los indicadores institucionales que permiten medir el cumplimiento de metas institucionales y su vinculación con el presupuesto institucional.

García y Carranza (2017) en su tesis de planificación estratégica mediante el cuadro de mando integral para Autostar Nicaragua periodo 2018-2020, establecieron como objetivo central desarrollar una propuesta de plan estratégico para la empresa Autostar Nicaragua para el periodo de 2018-2020 mediante la herramienta del cuadro de mando integral. El tipo de investigación adoptado es una tesis combinada de investigación documental y de campo. La información fue recopilada mediante entrevistas, cuestionarios y la consulta con diversos documentos.

De forma concluyente se realizó una nueva propuesta de la parte filosófica de la empresa, tanto la misión como la visión (redefinición) de una forma clara y sencilla, para maximizar la probabilidad de que todo el personal de la empresa la entienda y se sienta partícipe. La nueva misión, visión y valores, representa el nuevo rumbo estratégico de la empresa. Redefinida la parte filosófica de Autostar, se evaluaron las opciones estratégicas, considerando el análisis interno y externo de la empresa (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), y los recursos disponibles en la organización que puedan garantizar una fuente de ventaja competitiva, utilizando la herramienta de la matriz FODA.

Parajón y Reyes (2021) en su estudio sobre la formulación de Plan Estratégico para la Cooperativa multisectorial Maracuyá del Norte. R. L. 2016 – 2020, tuvo como finalidad formular el *Plan Estratégico* para la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR R.L, para el periodo del 2016 al 2020, como una herramienta básica gerencial para la administración de la cooperativa. En su ejecución se ha aplicado técnicas, métodos, procedimientos y herramientas recomendadas para este tipo de estudio. La metodología de investigación es cualitativa, y se utilizaron técnicas como: la entrevista, grupo focal, además que la investigación estuvo representada por actores internos y externos del municipio de San Ramón.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Como principal conclusión, los autores aportan que la buena dirección estratégica desde el proceso de formulación, implementación y evaluación conducirá al cumplimiento de los objetivos definidos y alcanzará la competitividad y sostenibilidad de la cooperativa. Se formuló el Plan Estratégico como una herramienta que permita impulsar las acciones de la cooperativa tomando en cuenta el entorno estando en la capacidad de identificar, afrontar y aprovechar las amenazas y oportunidades, re direccionando sus acciones en el fortalecimiento de sus gestiones empresariales y sostenibilidad de la cooperativa.

Vílchez Saballos (2014) en el desarrollo de su propuesta de plan estratégico de empresa Agricampo S, A., para el período 2015 a 2018, estableció como objetivo principal de su investigación la realización de una propuesta de plan estratégico para la empresa Agricultura del Campo, S.A, (AGRICAMPO, S. A), para el periodo 2015 a 2018. Para efectuar esta tesis descriptiva-explicativa, de enfoque mixto, se ha realizado un análisis del Macro y Micro entorno en el que la empresa se desarrolla, basada en el modelo dentro del Marco de Análisis Ambiental (MAA) de James E Austin y el modelo de análisis de organización industrial de Ed S. Mason (2013). A su vez se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas y grupos estratégicos de Michael Porter (2007).

Para el análisis interno de la empresa Agricampo, S. A, se ha utilizado el modelo de la cadena de valor de Porter (2010), identificándose sus fuentes de ventajas competitivas, como los programas de tecnificación que realiza la empresa en alianza con los productores, la localización de sus plantas para un abastecimiento efectivo, el gozar de excelente reputación entre sus clientes y proveedores, que le permite mantener relaciones de confianza y a largo plazo. Como conclusión, la autora indica que las fuentes de ventaja competitiva de la empresa Agricampo, S.A., son determinantes para encaminarse al cumplimiento de su visión, de donde parte la propuesta de plan estratégico. Proponiéndose aplicar una estrategia de Desarrollo de producto, ofreciendo valor agregado a sus productos base de yuca y malanga fresca.

En el estudio efectuado por Scheller Zambrana (2016) el cual titula Plan estratégico para GRUPO TEKALLI para el período 2016-2018, y cuyo objetivo central es presentar el plan estratégico para GRUPO TEKALLI, mediante un análisis descriptivo y explicativo, de enfoque

mixto, se realizó todo un complejo análisis Macroambiental e industrial del entorno empresarial, así como su cadena de valor.

Como conclusión del mismo, el autor, luego de haber realizado el análisis del entorno externo e interno y haber identificado sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y ventajas competitivas, e inclusive diseñado el plan estratégico empresarial, sugiere que GRUPO TEKALLI debe de implementar una estrategia de Penetración de Mercado y Eficiencia Operativa.

Por otro lado, Ponce Castro (2018) en su propuesta de plan estratégico del Ingenio Montelimar para el período 2019-2021, presentó como principal objetivo proponer un plan estratégico que pueda implementar Corporación Montelimar para mejorar su nivel de competitividad actual y alcanzar la visión propuesta. Dicha propuesta se efectuó por medio de un análisis descriptivo y explicativo, y un enfoque cualitativo, conociendo los factores externos (haciendo uso de PESTEL) e internos (por medio del modelo de Cadena de Valor, matriz VRIO) que ayudan a determinar su FODA.

Como conclusión se desarrolló el plan estratégico de la empresa, partiendo de la formulación de su misión y visión, y a través de un análisis matricial en tres etapas (información, ajuste y decisión), derivando un lineamiento estratégico que puede seguir la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. La estrategia seleccionada es penetración de mercado reforzada por acciones de eficiencia operacional, se detalla también un plan de acción y un cuadro de mando integral propuestos que permitirán dar seguimiento y corregir desviaciones del plan estratégico recomendado.

1.1.2.2. A nivel internacional

Benavides Ramos (2015) en su estudio sobre reingeniería del proceso de logística de la empresa de transporte aéreo de pasajeros y carga SAEREO S.A., estableció como objetivo realizar una reingeniería del proceso de logística de una empresa de servicios aéreos ejecutivos, con el propósito de optimizar la importación y exportación de repuestos aeronáuticos, utilizando menos tiempos y recursos operativos que permitan incrementar el desempeño. Este estudio de los procesos se efectuó mediante un análisis descriptivo y explicativo, de enfoque mixto.

La principal conclusión de Benavides Ramos (2015) fue que en la realización de la reingeniería del proceso logístico de la empresa en estudio, se pudo identificar diferentes anomalías, entre las primordiales está el que no existía procesos claros establecidos, por lo cual el personal no realizaba sus actividades con el principal objetivo que es lograr la satisfacción del cliente interno y como resultado de esto está la satisfacción del cliente externo; el proyecto realizado al momento ha ayudado a que los procesos para realizar una compra técnica estén claramente especificados y definidos.

Gómez Montemayor (1998) en su tesis con tema desarrollo de una metodología de enfoque sistémico para reingeniería en empresas potosinas, se planteó como objetivo desarrollar una metodología para reingeniería en empresas potosinas que posea un enfoque sistémico y que parta del conocimiento de otras metodologías y los factores clave en la aplicación de reingeniería.

Esta investigación con análisis descriptivo-explicativo y enfoque mixto, tuvo como conclusión principal que la reingeniería no es una disciplina sino una nueva herramienta definida para apoyar la necesidad constante y cada vez más evidente de cambio que enfrentan las empresas en la actualidad alrededor del mundo. El poder cambiar de una manera efectiva está pasando poco a poco de ser una ventaja competitiva a ser una medida de sobrevivencia. A través de los años se han buscado formas de poder lograr mejoras dramáticas y la reingeniería ha sido aceptada porque apoya este cambio y lo hace a través de un enfoque de procesos, volviendo a lo básico.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Leos Pérez (2000) en el planteamiento de su investigación sobre reingeniería de procesos, coadyuvante de la administración escolar en universidades públicas, estableció como objetivo principal proponer y documentar un procedimiento completo, que permita el mejor control y flujo de información, que facilite la labor de servicio y que eleve la productividad operativa de la administración escolar en universidades públicas. Dicha investigación descriptiva con enfoque mixto, ha hecho uso principalmente de revisión documental, encuestas y entrevistas para efectuar su análisis de problema y plantear así sus recomendaciones y propuesta de mejora.

Concluye que todos los procesos administrativos obsoletos que llevan por consecuencia duplicidad de actividades y tareas, errores, tiempos de respuesta largos y sobre todo los paradigmas que prevalecen en los empleados, se pueden cambiar radicalmente, aplicando la reingeniería de procesos. También reconoce que la reingeniería de procesos, además del rediseño radical de los procesos, genera cambios fundamentales de varios tipos en la institución, tales como: el empleado administrativo realice trabajos multifuncionales y tener la facultad para llevarlos a cabo.

Larrainzar Maldonado (2017) en su análisis sobre reingeniería en la empresa ELMUGRAN Mueblería S.A. de C.V. para mejorar la competitividad en la región de San Martín Texmelucan, Puebla, planteó como objetivo principal aumentar la competitividad de la empresa ELMUGRAN Mueblería S.A. de C.V a través de la reingeniería. Para esta investigación se considera el estudio de exploratorio ya que examina un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. La recolección de información se llevó a cabo mediante la revisión bibliográfica de autores de libros, hemerográfica de las principales teorías de la administración, trabajo de campo, y entrevistas a los trabajadores de la empresa.

De acuerdo con el estudio que se llevó a cabo a la empresa ELMUGRAN Mueblería S.A. de C.V., se concluyó que necesita de una reingeniería, esto quiere decir que requiere pasar por las 3 R de la reingeniería que son el Rediseño para tener una visión internacional, Retool factores de infraestructura y Reorquestar factores de la organización que necesitan cambiar para conseguir la reingeniería.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Arcos Freire (2009) en el desarrollo de su tema la reingeniería de procesos y su incidencia en la productividad de los servicios de apoyo del Hospital Provincial General de Latacunga, estableció como objetivo central determinar que la reingeniería de procesos mejorará la productividad de los servicios de apoyo del Hospital Provincial General de Latacunga. La investigación es de tipo descriptiva, de enfoque mixto. La obtención de información se efectuó mediante el uso de encuestas, observación directa, fichas de campo.

Concluye que la reingeniería en los servicios de apoyo del Hospital Provincial debe ser un proceso de cambio creativo, de reinventar y renovar las estructuras, los procesos, los sistemas y las maneras de medir los resultados y el desempeño de personal. Esta transformación implica también concienciar y saber aprovechar las oportunidades, hacer las cosas lo mejor posible, con efectividad y beneficio máximo para los usuarios.

Barrios Quintanilla (2007) en su propuesta de un modelo de reingeniería para reducir costos en los procesos de despacho y recepción de contenedores en la empresa Portuaria Quetzal, plantea como objetivo principal proponer la implementación de un modelo de reingeniería para los procesos de despacho y recepción de contenedores, para corregir las deficiencias que existan en los mismos, a través de la implementación de técnicas de la administración que apliquen a estos para la mejora del servicio continuo y en consecuencia reducir los costos de operación. Esta propuesta investigativa descriptiva, de enfoque mixto, incluyó el uso de entrevistas, revisión documental, encuestas y observación directa para la recolección de información.

El autor concluye que con la implementación de la reingeniería en los procesos de recepción y despacho se logrará obtener cambios sustanciales que mejoren la productividad del Departamento de Contenedores y por tanto, el crecimiento económico de la empresa al reducir sus costos operativos. De igual manera, la reingeniería es considerada una herramienta administrativa que puede ser aplicable a todas las áreas de la empresa, con el fin de hacerla más productiva y eficiente.

Agila Solo (2014) en su estudio con tema reingeniería para la empresa Confecciones Cynthia En La Ciudad De Guayaquil, dispone como objetivo plantear una propuesta de cambio

sustancial en los procesos de fabricación y comercialización de prendas de vestir. Su investigación descriptiva con enfoque mixto, concluyó afirmando que el cambio radical tanto de procesos como de pensamiento de los fundadores y colaboradores es la pieza clave de esta reingeniería. Los problemas muchas veces no son de equipos o tecnológicos sino de personas, por ello es muy importante la participación integral de los dueños para poder cumplir con el objetivo principal que es la de mantenerse en el tiempo con proyección de crecimiento, de no ser así entra en el riesgo de ser un negocio más que desaparecerá por miedo al cambio.

Aquino Tarqui (2017), en su trabajo investigativo sobre diseño e implementación del Cuadro De Mando Integral para la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto, dispuso como objetivo central diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral que mejore el desempeño de la gestión administrativa de la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto. El método utilizado en dicha investigación fue deductivo, de carácter analítico-descriptivo. Se concluye que a través de la implementación del Cuadro de Mando Integral se tiene control en tiempo real de todas las variables que determinan el éxito del logro de la misión a través del logro de objetivos y el alcance de la estrategia.

Con base en las anteriores investigaciones se puede argüir que los procesos de mejora empresariales deben ser realizados de manera periódica y permanente, no importando el tamaño de la corporación ni el sector al que pertenezca. Esto se debe a la existente y permanente dinámica económica mundial que es cada día más exigente y retadora, promoviendo procesos de transformación con sentido, creatividad e intuición empresarial desbordante y sobre todo empeño por lograr las metas trazadas en un plan estratégico que se adapta a las necesidades particulares de cada organización y que son fruto, en muchos casos, de procesos de reingeniería administrativa-funcional.

1.2. Justificación

La presente tesis tiene como objetivo diseñar una propuesta de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, integrando creativamente su naturaleza familiar y los nuevos paradigmas para la gestión administrativa durante el período 2020-2021. Con el mismo se pretende beneficiar a dicha empresa con los resultados obtenidos, ya que se plantea todo un programa de mejora integral que posibilite a la misma relanzarse a una nueva etapa de crecimiento corporativo, mejorar sus procesos administrativos-funcionales; y le permita fortalecer su imagen e identidad a nivel interno y externo, asumir nuevos retos y captar nuevas y mejores oportunidades, minimizando sus debilidades y afrontando efectivamente las amenazas.

Dicho estudio faculta conocer a profundidad el estado administrativo-funcional de Agencia de Viajes Tisey, su estructura orgánica, flujos de procesos administrativos y operativos y todas aquellas áreas de potencial mejora. Al realizar todo un procedimiento de conocimiento de la situación actual de la misma se pueden brindar recomendaciones de mejora, efectuando un diseño acertado que se adecue de manera efectiva a su visión, misión y objetivos; así como a las necesidades de los clientes, de todas las generaciones, por medio de su apuesta que apunta a estar siempre en vanguardia con las nuevas tendencias paradigmáticas empresariales y de la industria turística global.

Con la realización de esta investigación se pretende demostrar que Agencia de Viajes Tisey es una empresa con capacidad de cambio, adaptación, crecimiento y reposicionamiento en el mercado e industria turística nicaragüense. Y esta capacidad mimética puede ser aplicada de manera general a todas las empresas nacionales e internacionales cuando se cuenta con el personal calificado para efectuar la evaluación, diseño de estrategias y puesta en marcha del proceso de reingeniería administrativa-funcional.

Finalmente, este estudio es de utilidad para todos los investigadores que deseen conocer cómo se diseña una reingeniería administrativa-funcional en una empresa, ya que representa la praxis de todos los conocimientos teóricos aprendidos para la puesta en marcha de la misma.

1.3. Planteamiento del Problema

Síntomas: Agencia de Viajes Tisey es una empresa familiar que tiene más de 32 años operando en Estelí atendiendo desde este departamento a todo el país. Su dueño y fundador tiene ya 83 años de edad y ha decidido desde el año 2020 delegar a dos de sus hijos la dirección de la misma.

Debido a la situación acontecida a nivel mundial por la Pandemia Covid-19 en 2020 (cierres de muchos países ante los contagios masivos, la consecuente afectación económica en diferentes rubros, de manera particular el turismo global) la empresa se vio al borde del cierre definitivo, tomando acciones que iniciaron con el cese de operaciones, liquidación de todo el personal e inclusive el inicio del cierre operativo-comercial ante la Dirección General de Ingresos, Instituto Nicaragüense del Turismo, Alcaldía y la solicitud oficial de cancelación de su certificación IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo).

Ante esta situación límite uno de sus hijos, con mayor experiencia en dirección de agencias de viajes, decidió apoyar el negocio familiar asumiendo el mando de la misma inmediatamente. El panorama inicial encontrado fue: una empresa con debilidades en temas administrativos-financieros, mercadeo, organizativo interno y a nivel tecnológico. Agencia de Viajes Tisey no contaba con formulaciones de identidad ni plan estratégico y operativo. Se denotaba un significativo descuido de la imagen empresarial, tanto en su infraestructura como en su funcionalidad.

Todo lo anterior conllevó a la comprensión de que Agencia de Viajes Tisey ha dado frutos muy importantes durante todos los años en que fue dirigida por su dueño, cuya evidencia más sólida son los años de operación, pero la misma requiere un overhaul de manera urgente para estar en vanguardia con las nuevas tendencias administrativas-funcionales, con los nuevos paradigmas de mercado y de la industria turística.

Las **causas** principales encontradas son: debilitado estado de la imagen y marca de Agencia de Viajes Tisey ante los nuevos paradigmas empresariales, tendencias de la industria turística y las

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

muy retadoras exigencias de mercado; y la resistencia a la actualización de Agencia de Viajes Tisey para llevar a cabo un proceso de formulación de estrategias, planes operativo-funcionales y adopción de una cultura organizacional integral.

Ante este panorama se puede brindar el siguiente **pronóstico**: tener un crecimiento fugaz ya que no cuenta con una planificación, organización ni entramado alguno que pueda soportar grandes volúmenes de transacciones ni controlar cada una de las operaciones efectuadas en la misma. Desaprovechar grandes oportunidades por no contar con las herramientas y preparación necesarias para asumirlas. La posibilidad de cierre de Agencia de Viajes Tisey por falta de una adecuada y consciente gestión administrativa.

Este **pronóstico** se puede **controlar** si se realiza una reingeniería integral, reformulando los lineamientos y procesos estratégicos empresariales dando valor y un nuevo aire a su visión y misión empresarial.

1.4. Formulación del Problema

De acuerdo con la situación anteriormente expuesta se ha formulado el problema de investigación a través de la siguiente pregunta general:

¿En qué manera un diseño de reingeniería administrativa funcional en Agencia de Viajes Tisey beneficiará a esta empresa familiar en su proceso de reinvención, actualización, crecimiento y adaptación a los nuevos paradigmas empresariales?

II. Objetivos

2.1. Objetivo General

- 2.1.1. Diseñar una propuesta de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, integrando creativamente su naturaleza familiar y los nuevos paradigmas para la gestión administrativa durante el período 2020-2021.

2.2. Objetivos Específicos

- 2.2.1. Diagnosticar el estado administrativo-funcional actual de Agencia de Viajes Tisey en el período 2020-2021, a 32 años de su fundación.
- 2.2.2. Plantear las formulaciones de identidad corporativa y las líneas estratégicas de Agencia de Viajes Tisey haciendo uso de la técnica del cuadro de mando integral.
- 2.2.3. Estructurar los flujos de procesos administrativos-funcionales de Agencia de Viajes Tisey con base en sus necesidades actuales, proyección de crecimiento y los nuevos paradigmas corporativos, de la industria turística y del mercado.
- 2.2.4. Proponer mediante una línea de tiempo, las etapas de implementación de las acciones y herramientas necesarias para la efectividad del proceso de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey.

III. Marco teórico

3.1. Ejes teóricos

Para la realización del presente estudio, se han considerado los siguientes ejes teóricos: 1) empresa, 2) pymes, 3) agencia de viajes, 4) reingeniería, 5) nuevos paradigmas de gestión administrativa, 6) objetivos de desarrollo sostenible (Agenda 20-30), 7) diagnóstico administrativo-funcional.

3.1.1. Empresa

3.1.1.1. Definición

Según Thompson (2006) la empresa es “la más común y constante actividad organizada por el ser humano”. Esta involucra cuatro factores importantes: un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

3.1.1.2. Tipos

Para englobar la totalidad de tipos de empresas, López (2020) realiza una clasificación bastante pertinente de las mismas. Estas las agrupa de la siguiente manera: a) Según el tamaño, b) actividad que realiza, c) área geográfica, d) sector económico al que pertenece, e) titularidad de la empresa, y finalmente f) forma jurídica.

Según su tamaño, López determina que las empresas pueden ser clasificadas por el número de empleados, la cantidad de activos que posee o por los niveles de facturación de la misma. En cuanto a la actividad que realizan, las empresas se pueden distinguir entre aquellas que producen bienes y otras que únicamente ofrecen servicios. Inclusive, podría haber aquellas empresas que tienen cierto carácter mixto: las que producen bienes y ofrecen (simultáneamente) un servicio. Si es por el área geográfica, las empresas pueden ser locales, regionales, nacionales y multinacionales (2020).

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

En dependencia de la titularidad de la empresa esta puede catalogarse de carácter público, privado o mixto (un poco de ambas). En relación con su forma jurídica puede ordenarse como sociedad limitada, anónima, comunidad de bienes e incluso como empresario individual o autónomo (López, 2020).

Finalmente, en relación con el sector al que pertenecen, las empresas pueden formar parte del sector primario, secundario, terciario, cuaternario y quinario (López, 2020).

El sector primario “incluye todas las actividades económicas dedicadas a la explotación de recursos naturales, obteniendo a cambio materias primas. Estas se destinan al consumo humano directo o a su transformación por parte del sector secundario” (Caballero, 2019). Entre ellas tenemos: agricultura, ganadería, caza, pesca y piscicultura, apicultura, silvicultura o explotación forestal y la minería. El sector secundario, por su parte, es el conjunto de actividades a través de las cuales las materias primas son transformadas en bienes manufacturados de consumo. Entre las actividades de este sector tenemos la industria, la construcción y energía.

El sector terciario o sector servicios, establece Caballero (2020), está constituido por todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demanda la población. Por esa razón también se conoce como sector servicios.

Para Westreicher (2019), el sector cuaternario es aquel segmento de la economía que se dedica a ampliación del conocimiento. Es decir, aquel relacionado principalmente con la investigación y desarrollo. Entre ellas tenemos: la investigación científica, tecnologías de información y comunicación, planificación financiera y consultorías y la robótica. Finalmente, para este autor el sector quinario es aquel que engloba a todas las actividades sin ánimo de lucro, así como a personas que tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones. Destacando así el trabajo doméstico no remunerado, los servicios públicos sin ánimo de lucro, las organizaciones no gubernamentales la industria cultural, los altos cargos y los profesionales destacados.

3.1.1.3. Empresa familiar

Gallo y Domenec (2004) afirman que una definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

En estas empresas, la familia conforma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño, aportando a la organización, no solo sus valores, sino aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos miembros que la forman (Molina, P., Botero, S., Montoya, J., 2016).

Para Molina, Botero y Montoya (2016) las empresas familiares tienen características comunes: son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones (este aspecto constituye un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial); y los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia.

Por su tamaño, la mayoría pymes, estas empresas son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos en su entorno, pero con frecuencia tienen dificultades para anticiparse a ellos, porque no monitorean sus tendencias y se carece de la información necesaria. Poza (1997) considera la empresa familiar como “la especie empresarial en el mundo económico más ágil y más capaz de competir en el tipo de mercado cambiante que estamos experimentando hoy en día” (p. 75).

3.1.2. MIPYME

3.1.2.1. Definición

A partir de la Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, las MIPYME son definidas como aquellas “micro, pequeñas y medianas empresas que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras” (Ley 645, 2008, artículo 4).

3.1.2.2. Clasificación

La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana, se realiza conforme al número de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales (Ley 645, 2008, artículo 4), siguiendo los parámetros indicados a continuación:

Tabla 1. Clasificación MIPYME

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos totales (córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas totales anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Ley 645, 2008.

A partir de la definición y clasificación de ley, se puede indicar que Agencia de Viajes Tisey es una MIPYME, de clasificación pequeña, ya que actualmente cuenta con 9 trabajadores; y cuyos activos y ventas son semejantes a los parámetros establecidos anteriormente.

3.1.3. Agencia de viajes

3.1.3.1. Definición

García, Cruz y Leyva (2009), definen agencia de viajes como una empresa “que se especializa en diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, tales como reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos y otros”. Para abastecerse de información, las agencias de viajes deben contar con: a) Sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR), b) Conexiones vía internet para atender a sus clientes y proveedores de servicios turísticos, c) Mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos, y d) Una base de datos propia de los clientes y la información viable para ellos.

Para el Centro Europeo de Postgrado (CEUPE, 2019) las agencias de viajes son empresas que se dedican profesional y comercialmente en exclusiva al ejercicio de mediación u organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos. Su objetivo principal es conseguir la satisfacción, la fidelización de los clientes que demandan servicios y productos turísticos de calidad que son distribuidos por las agencias de viajes y que cubren sus distintas necesidades y motivaciones.

Para brindar sus servicios cada agencia de viajes establece su propia composición y estructura de negocios, conocida como su mix, el cual es conformado por sus precios, servicios, promociones y lugar de su distribución. Estos aspectos varían según la vocación de la agencia. La estructura de este mix constituye la clave de su éxito, permitiéndole establecer sus políticas internas que servirán para su forma de operar. Su campo de negocios se ubica dentro del sector turismo, facilitando el acceso de los clientes a servicios como la compra de boletos de avión, transporte, reservaciones de hoteles, y viajes organizados; destinados a satisfacer las necesidades, requerimientos y deseos de los clientes (Acerenza, 2000).

3.1.3.2. Tipología

En línea con las tendencias empresariales, las Agencias de Viajes se están convirtiendo en proveedores globales de servicios. Esta nueva realidad, marcada por la transformación digital y la deslocalización del trabajo, ha motivado la revisión y actualización de las clasificaciones convencionales sobre los tipos de Agencias de Viajes existentes (Gómez Encinas, 2020).



Figura 1. Organigrama sobre clasificación de Agencias de Viaje. **Fuente:** CESAE, 2020

3.1.3.2.1. Según su régimen jurídico

3.1.3.2.1.1. Mayoristas o touroperadores

Son empresas B2B que crean productos, agregan alojamientos, transportes, actividades y circuitos, facilitando su empaquetado a las Minoristas de forma dinámica a través de centrales de reservas y plataformas web (Gómez Encinas, 2020).

Un Tour Operador cumple las siguientes funciones (CEUPE, 2019):

Producción: contrata o adquiere distintos servicios (habitaciones de hotel, excursiones, plazas en distintos medios de transporte, etc.) que combina para crear viajes combinados.

Distribución: comercializa dichos paquetes turísticos a través de minoristas propias o independientes. En el caso de los grandes tour operadores invierten en promoción en el extranjero para atraer turistas de mercados específicos, viajando a ferias con el producto turístico que incluyen servicios sueltos u ofertados a través de paquetes.

3.1.3.2.1.2. Minoristas

Empresas B2C que tienen relación directa con el viajero, mediando y asesorando para vender el producto de los Mayoristas (Gómez Encinas, 2020). A escala reducida, la agencia minorista puede producir pequeños paquetes compuestos fundamentalmente de servicios turísticos sueltos.

3.1.3.2.1.3. Mayorista-Minorista

Empresas poseedoras de ambas licencias, de modo que ejercen simultáneamente las tareas de asesoramiento, mediación y creación de productos para el cliente final o para otras Minoristas (Gómez Encinas, 2020).

Normalmente las agencias mixtas nacen como minoristas que amplían su red de ventas, van creando sus propios productos y los comercializan a través de la misma. Cuando la dimensión de su red es muy amplia se reconvierten en esta modalidad.

3.1.3.2.1.4. Freelance

Nuevo concepto de agencias de viajes fruto de los cambios legislativos de liberalización de servicios. Alude a trabajadores autónomos que operan sin necesidad de título ni licencia, ya que lo hacen con el de una Minorista que además proporciona herramientas y formación (Gómez Encinas, 2020).

3.1.3.2.2. Según la actividad que realizan

3.1.3.2.2.1. Emisoras

Se especializan en enviar a sus clientes a destinos o zonas geográficas diferentes de donde se encuentra la agencia (CEUPE, 2019).

3.1.3.2.2.2. Receptivas

Se refiere a las agencias que dan servicio a los turistas que envían las Emisoras desde otras ubicaciones. Se dedican a contratar alojamientos, hacer asistencias y traslados, etc. (Gómez Encinas, 2020). Las ventajas que tienen este tipo de agencias es que conocen en profundidad el sector turístico de la zona donde están establecidas y así obtienen precios muy ventajosos.

3.1.3.2.2.3. Emisoras-receptivas

Son aquellas que ejercen tanto la actividad de las Agencias de Viajes Emisoras como las de las Agencias de Viajes Receptivas, dando servicio por igual a clientes que viajan afuera como los que llegan de otras ciudades (Gómez Encinas, 2020).

3.1.3.2.3. Según su canal de distribución

3.1.3.2.3.1. Tiendas

Se trata de las agencias de viajes físicas o de calle, ya sea en pequeñas oficinas de barrios periféricos o en locales boutique del centro de las ciudades, que asesoran y comercializan productos y servicios turísticos de forma presencial (Gómez Encinas, 2020).

3.1.3.2.3.2. Agencias in-plant

Son oficinas, generalmente pertenecientes a grandes grupos turísticos, que se instalan dentro de empresas o instituciones para dar servicio a los empleados en sus viajes corporativos (Gómez Encinas, 2020).

3.1.3.2.3.3. Agencias franquicias

La agencia franquiciadora cede su marca comercial e imagen corporativa a la agencia franquiciada que hace uso de ella, por un tiempo limitado, a cambio de una remuneración económica (CEUPE, 2019).

3.1.3.2.3.4. Agencias on-line (OTA's)

Las Agencias de Viajes Online conocidas como OTA por su definición en inglés (Online Travel Agency) son sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes. Muchas veces son agencias que no disponen de presencia física, sino que la venta se produce a través de su correspondiente página web o a través de aplicaciones informáticas diseñadas para dispositivos móviles. Pueden ser independientes o formar parte de un grupo. No ejercen la función asesora del agente de viajes (CEUPE, 2019).

3.1.3.2.3.5. Especializadas

Según CEUPE (2019) son mayoristas y minoristas que se dedican principalmente a un segmento de la demanda, productos concretos (cursos de idiomas, turismo deportivo, congresos, etc.) o destinos de larga distancia (long haul) o corta distancia (short haul).

3.1.3.2.3.6. BTC

Las BTC (Business Travel Center) son agencias especializadas en viajes de negocios (CEUPE, 2019).

3.1.3.3. Tipos de servicios brindados

3.1.3.3.1. Información y asistencia

Las agencias de viajes, en el ejercicio de sus actividades, brindan con carácter permanente información al público en general sobre viajes, horarios e itinerarios, precios, documentación necesaria para efectuar los mismos y tramitación en aduanas. La prestación de este servicio exige disponer de una completa documentación de consulta para informar al público y disponer de personal que se ocupe de dicha tarea, razón por la cual todos los aspectos deben ser contemplados en la programación de los servicios a ofrecer por la agencia (Acerenza, 2006).

3.1.3.3.2. Venta de servicios turísticos

Dentro de los múltiples servicios turísticos que las agencias de viajes ofertan a los clientes son: transporte (alquiler de autos, pasajes de avión, tren, autobús y barco), paquetes turísticos dinámicos, servicios de alojamiento en hotel, apartamentos y similares, incluyendo alimentación, atracciones, seguros médicos, de equipaje, cheques de viaje, cambio de moneda, otros (Acerenza, 2006).

3.1.3.3.3. Venta de paquetes turísticos

Son los servicios turísticos que se venden de manera conjunta, bajo la denominación de paquetes, que el cliente puede adquirir en una sola compra a efecto de evitar el proceso de contratación por separado. Se incluyen los paquetes turísticos en todas sus formas: tours, circuitos, cruceros y los viajes combinados (Acerenza, 2006)

3.1.3.4. Funciones

Existen dos tipos de funciones:

3.1.3.4.1. Externas

Las agencias son intermediarios entre el cliente y el prestatario del servicio y realizan tres funciones fundamentales (CEUPE, 2019): a) asesorar al cliente en las necesidades que exponga. Debe contar con buenas fuentes de información, una infraestructura empresarial adecuada y un equipo profesional competitivo; b) gestionan, negocian o intermedian en la reserva; y c) producir, diseñar, comercializar y distribuir los distintos productos turísticos, generados por la combinación de diversos servicios sueltos.

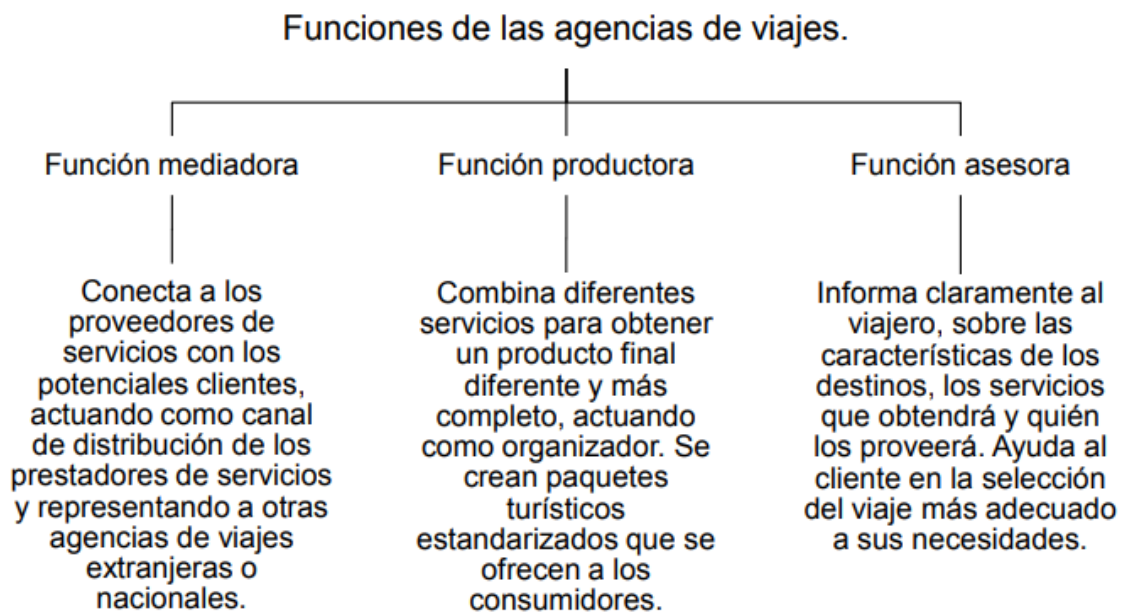


Figura 2. Gestión de Agencias y técnicas de agencias de viajes. Fuente: Albert Piñole, 1992

3.1.3.4.2. Internas

A nivel interno, las agencias de viajes realizan principalmente dos funciones: a) Front office: funciones relacionadas con la cara al público por los agentes de mostrador; b) Back office: funciones administrativas o de gestión interna (CEUPE, 2019).

Gómez Encinas (2020) expone que las clásicas funciones, externas e internas, que delimitaban el trabajo de las Agencias de Viajes han experimentado importantes cambios en los

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

últimos años. Por ello considera necesario el ponerlas al día, reconociendo que estas competencias y responsabilidades han adquirido una nueva dimensión.

Para el autor, las funciones pueden establecerse de la siguiente manera:

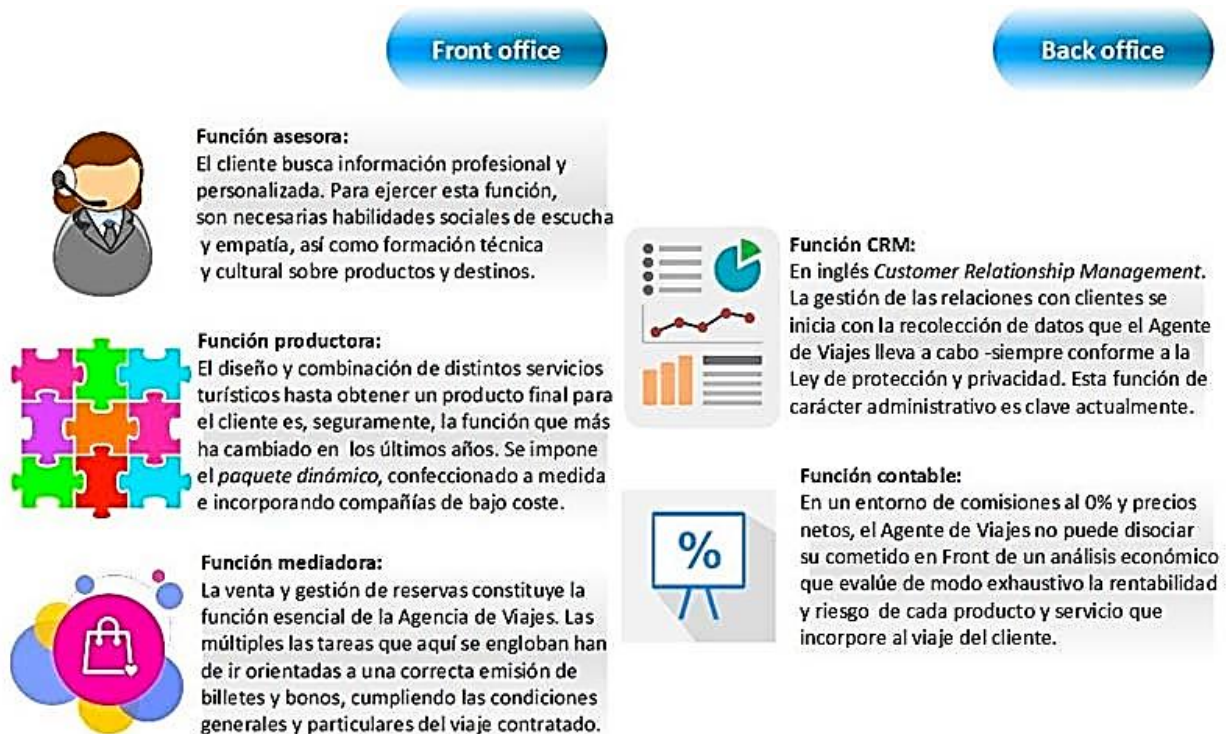


Figura 3. Desglose de funciones de las Agencias de Viaje. Fuente: Gómez Encinas, 2020.

3.1.4. Reingeniería

3.1.4.1. Definición

Lecovich (2006), en su obra la Reingeniería de Procesos de Negocios, la define como "el proceso destinado a remover los paradigmas existentes, generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todos los estratos de la organización, logrando con ello una ventaja competitiva en los mercados". Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización.

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a efecto de lograr incrementos significativos y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas (Lefcovich, 2006).

3.1.4.2. Características

Para Hammer & Champy (2009), las características de la reingeniería son cuatro:

- A. **Orientación al proceso.** Las mejoras en las empresas no se alcanzan al dar atención a ciertas acciones y trabajar en los límites organizacionales preestablecidos.
- B. **Ambición.** Las compañías deben de apuntar a grandes avances.
- C. **Desobediencia de las reglas.** Cada compañía debe de romper con viejas tradiciones al rediseñar sus procesos. Los supuestos de especialización, secuencialidad y tiempo deberían ser deliberadamente abandonados.
- D. **Uso creativo de la TIC's.** El uso de la tecnología de la información moderna permite romper viejas reglas y crear nuevos modelos de proceso.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Por su parte Aداuto (2012) señala las siguientes:

- A. Reinventarse desde lo que necesita el cliente.
- B. Se focaliza en lo que tiene que ser y se olvida lo que es.
- C. Ofrece un rendimiento más alto.
- D. Centrado en los procesos, no tareas ni oficios.
- E. Unión de tareas.
- F. Participa con los colaboradores para tomar decisiones.
- G. Altera el orden secuencial por procesos propios.

3.1.4.3. Causas de su origen

Manene Cerragería (2014) señala que existen tres causas principales, o fuerzas, que conllevan, por separado y en combinación, al origen de la reingeniería y que están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en ella.

Estas son: las Tres C's (Consumidores, Competencia y Cambio), la globalización y la incorporación de las TIC's.

3.1.4.3.1. Las Tres C's

3.1.4.3.1.1. Clientes

Como opina Manene Cerragería (2014), la oferta aumenta y se diversifica a un ritmo más acelerado que la demanda. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

3.1.4.3.1.2. Competencia

Manene Cerragería (2014) destaca que antes las empresas nacionales se repartían el mercado local, pero la presión competitiva se hace cada día más intensa. Ahora no sólo hay más competencia, sino que compiten de distintas formas. La tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia. Por lo tanto, hay que estar atento a esto para poder hacer frente, y preparados a ese nuevo tipo de competencia.

3.1.4.3.1.3. Cambio

Manene Cerragería (2014) señala la existencia de un acortamiento en el ciclo de vida de los productos. Antes se creía que la automatización era la solución, pero esto lo único que ha logrado es el aceleramiento de los procesos actuales.

Hoy en día, la mejor forma de afrontar este nuevo mundo cambiante es el conocer cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar mediante el análisis del mismo, conllevando a organizar este alrededor de los procesos, siendo fundamental el enfoque hacia el cliente (Manene Cerragería 2014).

La rapidez del cambio tecnológico promueve la innovación, pero ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos en este mercado cambiante.

3.1.4.3.2. Globalización

Como afirma Manene Cerragería (2014) el mundo de la revolución industrial está cediendo el campo a una economía global, a poderosas tecnologías informáticas y a un cambio inexorable. El cambio se vuelve constante ya que con la globalización de la economía las empresas se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir al mercado innovaciones de productos y servicios.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera.

3.1.4.3.3. Incorporación de las TIC's

Para Manene Cerragería (2014) el mayor impulso de la reingeniería ha sido posible gracias a las aportaciones realizadas por las tecnologías de la información y las comunicaciones. Es esencial la formación del personal en las organizaciones, así como su gestión, para llevar a cabo con éxito un programa de reingeniería. La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas.

3.1.4.4. Tipos

Siguiendo a Sy Corvo (2019), existen tres tipos diferentes de reingeniería que cualquier empresa puede comenzar:



Figura 4. Reingeniería de procesos de negocios. Fuente: Johanson, 1994.

3.1.4.4.1. Reingeniería para la mejora de costos

Este tipo de reingeniería puede llevar a una empresa a reducciones extraordinarias de los costos de los procesos que no son fundamentales, ya sea cambiando radicalmente estos procesos, o incluso eliminándolos por completo (Sy Corvo, 2019).

Va mucho más allá de lo que puede lograrse con los esfuerzos habituales que se practican para la reducción de costos.

3.1.4.4.2. Reingeniería para lograr ser más competitivo

Este tipo de reingeniería busca profundizar dentro de los procesos principales producidos en el negocio.

Su objetivo principal es llevar a las organizaciones a ser la mejor de su clase, a nivel de categoría mundial, al mismo tiempo que se alcanza la equivalencia competitiva con las empresas que en tiempos pasados ponían las reglas y establecían las normas de la industria (Sy Corvo, 2019).

3.1.4.4.3. Reingeniería para un punto radical de innovación

Con este tipo de reingeniería se busca localizar y efectuar puntos radicales de innovación, cambiar las reglas existentes y establecer una nueva definición sobre el mejor de la clase para todas las empresas que están intentando llegar a serlo (Sy Corvo, 2019).

3.1.4.5. Efectos y usos de la reingeniería en los procesos administrativos

En este aspecto el autor Rojas Moya (2007) identifica que las actuaciones básicas para implantar el cambio organizacional son:

- a) Adaptar la estructura organizativa mediante equipos operativos de alta resolución acompañado de medidas adecuadas de flexibilización de la estructura organizativa y de dotación de autonomía de gestión a los equipos.
- b) En los establecimientos grandes, se debe descentralizar la gestión al máximo para facilitar la introducción de cambios.
- c) La motivación de las personas que se impliquen es muy importante.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

d) Identificar las barreras (de poder establecido) que eventualmente pueden frenar el cambio y adoptar las medidas necesarias para neutralizar la cultura discrepante con el cambio inducido por los desequilibrios en la balanza de poder tradicional.

Como consecuencia de la implementación del rediseño de los procesos de una empresa, se pueden presentar los siguientes cambios (Garza Treviño, 1996):

a) Las unidades de trabajo pasan de ser departamentos funcionales a equipos de proceso.

b) Los oficios dejan de ser tareas simples para convertirse en trabajo multidimensional.

c) Al trabajador se le otorgan las facultades necesarias para llevar a cabo su trabajo sin necesidad de ser supervisado.

d) La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación.

e) Las medidas de desempeño y compensación son los resultados sustituyendo a las actividades.

f) Los ascensos son otorgados en base a las habilidades, en vez de rendimiento.

g) Se dejan a un lado los valores proteccionistas, implantando valores productivos.

h) Los gerentes toman el rol de entrenadores en vez de supervisores.

i) Las estructuras organizacionales se aplanan, formando organizaciones menos complejas y con flexibilidad para adaptarse a los requerimientos cambiantes del ambiente.

j) Los ejecutivos dejan a un lado su búsqueda por el reconocimiento individual para asumir un papel de líder y motivador de los trabajadores del equipo.

Ponjuán y Villardefranco (2005) reconocen que los avances aportados por la reingeniería se centran en: optimiza los procesos organizacionales; acceso a información confiable, precisa y oportuna de manera más rápida; la posibilidad de compartir información entre todos los

componentes de la organización; eliminar datos y operaciones innecesarias; y reducción de tiempos y de costos de los procesos.

Otros autores como Pérez Canto y Ureña López (S.F.) identifican que las principales aportaciones de la reingeniería se basan en: la empresa se basa más en procesos completos que en fragmentados por departamentos; cada proceso tiene un responsable. Por ello, el grado de pertenencia y responsabilidad aumenta, y se redefine el concepto de trabajo.

Las estructuras y los sistemas pasan a ser más flexibles; se elimina o reducen las áreas que no agregan valor, y la estructura responde a unidades de negocios; se mejora la respuesta a las necesidades del cliente en dos dimensiones, la calidad y la rapidez; el liderazgo se fundamenta en controles estratégicos; la motivación y la satisfacción del personal aumentan, y su retribución depende del esfuerzo; se reducen costes al eliminar la burocracia y algunos controles innecesarios.

3.1.4.6. Fases de implementación

Adauto (2012) señala que en la reingeniería se considera las etapas siguientes:

- a) Identificar los procesos estratégicos y operativos que ya cuentan o se necesitan, y desarrollar el mapa para estos procedimientos.
- b) Jerarquizar el mapa de procedimientos para rediseñarlo y determinar los procesos más importantes, serán los primeros en considerarse y de más alto interés.
- c) Determinación de la visión de procesos nuevos y optimizados.
- d) Reingeniería de los procesos como creación y rediseño, efectuada por expertos internos y consultores externos, o ambos.
- e) Desarrollar procesos pilotos para preparar y realización de pruebas sobre nuevos procesos.
- f) Procesos luego de la mejora continua.

Las fases propuestas por Manganeli y Klein (1995) son:

- Fase 1: Preparación del cambio.
- Fase 2: Planeación del cambio.
- Fase 3: Diseño del cambio.
- Fase 4: Evaluación del cambio.

3.1.4.7. Metodología y procedimientos

Con respecto a la metodología y procedimientos planteados en general, pueden sintetizarse de la siguiente manera siguiendo a Lefcovich (2006):

3.1.4.7.1. Definir el proyecto

Actividad que pretende establecer el alcance del proyecto, los objetivos específicos que se tienen al enfrentar la reingeniería. La definición incluye tanto el objetivo que persigue la reingeniería como el ámbito que cubrirá el proyecto. En esta etapa también se determinan los instrumentos de análisis y se identifican los referentes comunes (Lefcovich, 2006).

Para establecer el objetivo de la reingeniería, se debe definir cuál es la prospectiva de la organización, esto tiene que ver con los mercados y productos/servicios que cubre o planea cubrir, con la diferenciación que desea con respecto a la competencia, con las metas y objetivos económicos.

3.1.4.7.2. Análisis de la situación actual

Consiste en el desarrollo de un diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente la organización (Lefcovich, 2006). Para ello se debe evaluar:

La Organización. Conocer la organización en toda su extensión: historia, tecnología, productos y servicios ofrecidos prácticas y tendencias, estrategias y políticas, dimensión, recursos utilizados, reglamentación, desarrollo futuro esperado del sector al que pertenece la organización,

gestión financiera, cargas de trabajo, prospectiva, estructura, administración, flujo de información administrativa y plataforma tecnológica (Lefcovich, 2006).

Entorno. Tendencias de la demanda de los productos y servicios ofrecidos por la institución, características de los clientes (usuarios), competidores, proveedores, reglamentaciones que la afectan. En especial comprender cuáles son las necesidades del cliente, tanto interno como externo (Lefcovich, 2006).

Flujo de los procesos. Información documentada sobre los procesos tanto administrativos como de servicios y técnicos de la institución para observar cómo se están haciendo las cosas en el momento actual (Lefcovich, 2006). Se debe dar en esta fase respuesta a preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos en la forma que lo hacemos?

Paradigmas empresariales. Examinar los supuestos conscientes e inconscientes de la compañía y cuestionar los supuestos que no son válidos (Lefcovich, 2006).

3.1.4.7.3. Diagnóstico

Después del análisis de la situación actual, se realiza un diagnóstico de las necesidades más apremiantes de la institución y de las limitaciones y debilidades que tiene para llevar a cabo una gestión eficiente. En esta etapa se definen, además, los nuevos objetivos de la organización, las necesidades y limitaciones de información y control (Lefcovich, 2006).

3.1.4.7.4. Diseño de la nueva organización

En esta etapa se recoge toda la información de las etapas anteriores y se crea una organización tal que cubra las necesidades y limitaciones de la organización actual. Es así como se rediseñan (Lefcovich, 2006):

Flujos de procesos. Los procesos que se han reconocido como puntos álgidos en la organización se revisan, reestructurando aquellos que se consideran válidos pero que no se están

llevando a cabo adecuadamente o que presentan fallas evidentes, eliminando aquellos que no agregan valor al producto final o que son obsoletos y se crean los que no se están llevando a cabo en la actualidad y que son básicos para el adecuado funcionamiento de la institución (Lefcovich, 2006).

Organización. Diseño de las características generales de la nueva estructura organizacional de la compañía, cargos y perfiles de éstos, funciones, mercadeo de los servicios, gestión financiera, cargas de trabajo y cultura organizacional (Lefcovich, 2006).

Estrategias y políticas. ¿Cómo se llevarán a cabo todos los procesos de la nueva empresa, para responder adecuadamente a las nuevas exigencias del entorno? Es la pregunta que debe responderse con la definición de estrategias y políticas adecuadas (Lefcovich, 2006).

Paradigmas empresariales. Nuevas creencias, nuevas formas de hacer las cosas (Lefcovich, 2006).

Plataforma tecnológica. Determinar las características y configuraciones necesarias del software y el hardware que permitan agilizar los procesos en la compañía (Lefcovich, 2006).

Productos o servicios. Proporcionar las características del producto o servicio fundamentales para satisfacer las necesidades del cliente (Lefcovich, 2006).

Generalmente, en esta etapa de diseño de la nueva organización, se definen varias alternativas y se evalúa su impacto para finalmente seleccionar la más adecuada (Lefcovich, 2006).

3.1.4.7.5. Implementación

Poner en marcha el prototipo de la nueva organización es uno de los pasos más difíciles de la reingeniería, más aún si existe la sospecha de que habrá reducción de personal tanto administrativo como de planta, se trata pues, en esta fase, de minimizar los traumatismos que pueda implicar la implantación del nuevo modelo en la estructura actual de la organización. Incluye un gran esfuerzo de capacitación, además de la creación de cargos, compra de equipos y consecución de la infraestructura general para llevar a cabo la "nueva empresa". En esta etapa el tiempo es una restricción primaria, es necesario reducir la incertidumbre tanto como sea posible (Lefcovich, 2006).



Figura 5. Pirámide descriptiva para la implementación. Fuente: Rafoso Pomar y Visbal, 2011.

3.1.4.7.6. Otros métodos: Bio-reingeniería

La hipótesis de Gouillart y Kelly (1995) sobre transformación Organizacional consiste en si las empresas quieren mantener o adquirir una posición de liderazgo, tienen que transformarse integralmente y hacer del cambio una cultura empresarial y no trabajar en la reforma de procesos de manera aislada.

Como aspecto novedoso los autores toman el símil del ser humano en sus procesos de transformación y crean un modelo, el *Modelo Biológico de Transformación Empresarial* que

comprende cuatro etapas: 1. Reformular la mente corporativa. 2. Reestructurar el cuerpo de la organización. 3. Revitalizar la organización, en el medio ambiente en que se desempeña 4. Renovar el espíritu de la firma.

El modelo Biológico de Transformación Empresarial ofrece un instrumento de diagnóstico organizacional que conjuga la racionalización (reformulación), con la cirugía (reestructuración), la ecología (revitalización) y el espíritu (renovación). De las cuatro terapias que proponen los autores la transformación es la más dolorosa puesto que en ocasiones implica alta cirugía, recortes de personal, eliminación de servicios no rentables y readecuación de labores (Gouillart y Kelly, 1995).

3.1.4.8.Herramientas y técnicas de apoyo

Escalera Izquierdo et al. (2015) en su artículo implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas; comparten que existen diversas herramientas y técnicas que son útiles para efectuar una reingeniería administrativa funcional.

3.1.4.8.1. Herramientas de apoyo a la reingeniería

Estas juegan un papel fundamental en la reingeniería actuando de las siguientes formas:

- Permiten evaluar los procesos (el nuevo frente al antiguo).
- Facilita la implantación.
- Gestiona los procesos una vez se rediseñan.

Dependiendo del cometido de estas herramientas, la función de desarrollar e implantar una reingeniería de procesos, se pueden agrupar de la siguiente forma:

3.1.4.8.1.1. Planificador de tareas

Son herramientas que facilitan llevar el control del desarrollo de cualquier actividad. Las herramientas de planificación cumplen la función de proporcionar un entorno de gestión integrado que permite llevar la trazabilidad de los planes originales y su adecuación en cada momento (Escalera Izquierdo et al., 2015).

Como afirma Escalera Izquierdo et al. (2015), estas herramientas contemplan las siguientes características comunes:

- El almacenamiento y composición de un proyecto en sus actividades. Tipo gráficos Gantt.
- Descripción de estas unidades elementales, actividades y tareas a desarrollar.
- Fechas planificadas previstas, sobre las que evaluar su cumplimiento.
- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollo de presupuestos del proyecto.
- Recursos (tanto personal como de cualquier otro tipo) necesarios para llevar a cabo cada tarea elemental.
- Grado de implicación-vinculación entre tareas.
- Descripción y señalización de puntos críticos, puntos de control e señales.

3.1.4.8.1.2. Herramientas de gestión

Su finalidad es permitir colaborar en la gestión de los procesos que se rediseñan. Normalmente, son paquetes informáticos que cubren total o parcialmente las funcionalidades específicas que se requieren para llevar la automatización y control de los procesos de rediseño (Escalera Izquierdo et al., 2015).

La implantación de este tipo de herramientas no es inmediata pues requiere de las siguientes tareas: a) Selección y elaboración de un análisis previo de la idoneidad de la herramienta de acuerdo con las funcionalidades que se pretenden cubrir con ella, así como la compatibilidad con

el resto de tecnologías; b) Las funcionalidades que se quieren incorporar deben seleccionarse y adaptarse (parametrizarse) a los requerimientos específicos que se pretenden cubrir con el rediseño del proceso (Escalera Izquierdo et al., 2015).

Dependiendo del tipo de proceso que se pretenda rediseñar y su cometido existirán distintas herramientas:

3.1.4.8.1.2.1. ERP's¹

Son sistemas integrales de planificación de recursos de la empresa, es decir, sistemas de gestión de información, que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos y con los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la obtención de bienes y servicios. Esto es, integra todo lo necesario para el funcionamiento de los procesos de negocio: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, GIS (sistema de información geográfica), inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. (Escalera Izquierdo et al., 2015).

Según Escalera Izquierdo et al. (2015), los objetivos principales que cumplen los sistemas ERP son la optimización de los procesos empresariales, el acceso a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de datos), la posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización, la eliminación de datos y operaciones innecesarias (o redundantes) y la reducción de tiempos y de los costes de los procesos (desarrollan el análisis de procesos de reingeniería).

Su propósito fundamental es otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas, así como un eficiente manejo de información que permita una adecuada toma de decisiones y disminución de los costes totales de operación (Escalera Izquierdo et al., 2015).

¹ Acrónimo de Enterprise Resource Planning.

Las características que distinguen a un ERP de cualquier otro software empresarial, es que deben ser sistemas integrales, modulares y adaptables. Además, es una base de datos centralizada, cuyos elementos interactúan entre sí consolidando todas las operaciones, donde los datos se ingresan sólo una vez y deben ser consistentes, completos y comunes. Las empresas que lo implanten deberán modificar alguno de sus procesos para alinearlos con los del sistema ERP.

Herramientas de este tipo son:

SAP-R3: es el paquete informático ERP por excelencia, aglutina casi todo el conjunto de aplicaciones de utilidad para la organización, abarcando la gestión de áreas como: recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión de proyectos, marketing CRM, gestión logística y de almacenes, etc. Cumple el cien por cien de las características de los ERP, pues ha incorporado una base de datos integrada y su gestión se realiza en un módulo denominado BW (Business Warehouse) que actúa como un sistema de información generador de informes para la toma de decisiones (Escalera Izquierdo et al., 2015).

CRM²: es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de los negocios. El CRM puede constituirse en una estrategia de negocio enfocada hacia el logro de una nueva ventaja competitiva a un largo plazo, gracias a la entrega óptima de valor al cliente y a la misma obtención de valor que tiene un negocio de manera simultánea (Montoya Agudelo et al., 2013).

3.1.4.8.1.2.2. BPM³

La finalidad de un BPM es descomponer la actividad global de una empresa u organización en un conjunto de procesos, es decir, entidades de funcionamiento relativamente independiente,

² Acrónimo de Customer Relationship Management.

³ Acrónimo de Business Process Management, también llamados en español Gestión por Procesos de Negocio.

aunque conectadas con las demás, que pueden ser analizadas con detalle y cuyas acciones repetitivas puedan ser automatizadas, reproduciendo, por tanto, cualidades de la reingeniería. Con estas herramientas se alcanzan resultados de mejora tanto en lo concerniente a los sistemas como a las personas que intervienen, para optimizar tiempos, oportunidades y costes, sin perder la capacidad de adaptación constante y rápida a los cambios y conservando la coexistencia de métodos seguros con la necesaria flexibilidad para facilitar la intervención activa y fundamental de las personas en los procesos (Escalera Izquierdo et al., 2015).

3.1.4.8.1.3. Herramientas estadísticas y minería de datos

Este grupo de herramientas que se encuentran englobadas dentro de una terminología denominada BI⁴ que, aparte de herramientas, utiliza metodologías y estrategias enfocadas a la administración y generación de conocimiento útil mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa. Es el proceso de análisis de datos de la empresa para poder extraer conocimiento de ellos (Escalera Izquierdo et al., 2015).

Con BI se puede crear una base de datos de clientes, prever ventas y devoluciones, compartir información entre diferentes departamentos; pero también puede tomar decisiones que signifiquen mejorar el servicio al cliente, reducir costes en determinados procesos, incrementar ventas, reducir riesgos, etc. Las herramientas BI se caracterizan por cumplir las siguientes características: acceso a la información, apoyo en la toma de decisiones y orientación al usuario final. Las áreas más comunes en las que son utilizadas son en ventas, marketing, finanzas, manufacturas y logística (Escalera Izquierdo et al., 2015).

Según Escalera Izquierdo et al. (2015), dentro del concepto BI se pueden diferenciar dos grupos de herramientas ateniéndose a sus características de funcionamiento que van unidas a su vez al nivel de complejidad:

Herramientas de Consultas e informes simples (Queries y reports): permiten la realización de consultas y generación de informes con la particularidad de que la definición y

⁴ Acrónimo de business intelligence, también llamados en español inteligencia de negocio.

solicitud se realiza por los usuarios de manera rápida y flexible. La forma en que los usuarios gestionan la petición es la siguiente: El usuario, a través de una interface, accede y se le muestra los distintos niveles de información catalogada y jerarquizada mediante una estructuración de almacenamiento sencilla e intuitiva que el mismo ha colaborado en diseñar, selecciona información relativa a la consulta que pretende obtener y diseña el tipo de informe que requiere para la ocasión (Escalera Izquierdo et al., 2015).

Estadísticas y de Data Mining o minería de datos: Son herramientas que requieren tener un elevado conocimiento específico, al contener instrumentos matemáticos para dar respuestas a necesidades de conocimiento. A diferencia de las anteriores, la respuesta a las necesidades de información no es rápida y en algunas condiciones no se obtienen conclusiones claras. Sin embargo, en un entorno de información resuelven y obtienen conclusiones de gran interés para las organizaciones, de ahí su definición de herramientas que encuentran diamantes entre grandes cantidades de datos, ya que son capaces de discernir la relevancia de determinados datos ante otros a la hora de resolver una determinada problemática. Entre este grupo de herramientas se encuentra principalmente SPSS (Escalera Izquierdo et al., 2015).

3.1.4.8.1.4. Herramientas de simulación dinámica discreta

Siguiendo a Escalera Izquierdo et al. (2015), estas herramientas permiten desarrollar escenarios donde se realizan pruebas de funcionamiento de determinados sistemas bajo diferentes contextos buscando las condiciones de funcionamiento más óptimas o más estresantes, dependiendo de la situación en la que se encuentra la empresa. Se utiliza para desarrollar modelos dinámicos, cuya característica fundamental es el tiempo, lo que permite ver cómo determinadas decisiones afectan al corto, medio y largo plazo y repercuten en los distintos ámbitos de la organización y en su conjunto. La modelización plasma las interdependencias que existen en un sistema, muestran las posibles decisiones alternativas y sus consecuencias.

3.1.4.8.2. Técnicas de apoyo a la reingeniería

Escalera Izquierdo et al. (2015) comparten las siguientes técnicas útiles al momento de efectuar una reingeniería.

A) Benchmarking: Revisa los procesos actuales de una organización frente a procesos similares de otras, identificando las buenas prácticas de estas con la finalidad de adaptarlas. Se debe entender como un proceso continuo, sistemático y estructurado para medir y comparar nuestras prácticas con las de las mejores empresas de nuestro sector y/o de otros sectores para aprender mejores modos de operar, identificar iniciativas válidas para nuestra empresa, etc.

B) Calidad Total: Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos realizados en la empresa, involucrando a todo el personal de la empresa y cuyo fin persigue la satisfacción del cliente.

C) 6-SIGMA: Técnica de Gestión cuya finalidad es el aumento de los beneficios, la simplificación de los procesos y la mejora de la calidad eliminando defectos, enfocado y trasladando esas pretensiones a los clientes. Sigue los siguientes pasos: definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

D) CRM: Estrategia que proporciona a las empresas la posibilidad de alcanzar el éxito, teniendo estas que dar prioridad a sus clientes.

E) Cuadro De Mando Integral: Técnica cuyo objetivo es permitir desempeñar un mecanismo de evaluación continuada de los objetivos que pretende alcanzar una estrategia. Incluye el desarrollo de indicadores/métricas de control.

F) Mejora continua: Técnicas basadas en mejoras que se producen de manera continuada debido a la revisión cíclica de aspectos del proceso que son susceptibles de ser mejorados. Estas mejoras no son tan significativas como las que se obtienen a partir de la reingeniería. Entre estas

técnicas se encuentran 6-SIGMA, TQM, ISO 9000, SPICE y CMMI (Interpreting Capability Maturity Model).

G) Bussines Inteligent (BI): Técnica que utiliza la información histórica de las organizaciones para generar conocimiento útil para ellas.

3.1.4.9.Aspectos fundamentales

Por su profundidad y alcance en la mejora de los procesos y actividades de la empresa se toman en cuenta los siguientes aspectos fundamentales de la reingeniería señalados por Lefcovich (2006):

- Poner en la creatividad y no en la tecnología la base para generar los cambios.
- Utilizar dicha creatividad con el objeto de simplificar los procesos. Tecnificar los procesos sin simplificarlos solo implicará cometer los mismos errores pero con mayor rapidez y a un costo más elevado.
- Cuestionar los paradigmas existentes, verificando su correspondencia y utilidad para el presente y futuro de la corporación.
- Hacer uso de la tecnología de la manera más creativa y eficaz, evitando de tal forma la sobreinversión de recursos.
- Adoptar un enfoque en procesos en contraposición a los enfoques funcionales.
- Debe considerarse como parte de la empresa no solo a quienes prestan servicios en ella sino, además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios, y a quienes actúan como proveedores.
- Concentrar la atención en el enriquecimiento de las actividades y los procesos generadores de valor agregado para los clientes finales, reduciendo y eliminando aquellas que no lo generan.
- Implantar tanto el trabajo en equipo como el empowerment y la gestión participativa, logrando de tal forma el incremento en la calidad, productividad y flexibilidad, como también aplanando la estructura organizacional. Un equipo de alto rendimiento cuida

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

de no excluir a nadie que pueda aportar algo al proyecto o proceso bajo su responsabilidad, en todas las etapas del proceso administrativo o productivo.

- Implantar la organización de rápido aprendizaje como forma de acelerar los cambios y promover la innovación.
- Fomentar y lograr la participación plena y activa de la totalidad del personal para eliminar la resistencia al cambio y acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones. Las organizaciones que emprenden los programas de reingeniería deben abrir espacios destinados a la participación, lo cual constituye en requisito esencial para los mismos.
- Concientizar a todos los niveles de la empresa acerca de la necesidad de recrear y reconfigurar los procesos y sistemas, para recuperar, conservar, obtener y/o ampliar las ventajas competitivas.
- Generar el cambio desde el liderazgo y la motivación, de manera tal que éstas acompañen tanto los cambios del entorno como la nueva forma de enfocar los procesos.

3.1.5. Nuevos paradigmas de gestión administrativa

En la era del Conocimiento y Sociedad de las Organizaciones, la administración de empresas juega un importante rol como ciencia o disciplina social que usa métodos científicos y conocimiento de otras ciencias, y puede generar grandes contribuciones para el funcionamiento virtuoso y estable de la sociedad. Siguiendo el pensamiento general de Drucker (2002), la Administración “es una rama de la ciencia económica, pero es a la vez una ciencia y una profesión liberal, una ciencia práctica y un arte liberal en forma simultánea”. De esta manera, la administración concilia conocimientos y técnicas para gestionar organizaciones de todo tipo.

3.1.5.1. Pensamiento sistémico

Según Mendoza (2018), el pensamiento sistémico, se basa en la concepción de las realidades como un todo, en el objetivo de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades. Este se define como un modo de pensamiento holístico que contempla, además las conexiones entre estas (estudia el todo para comprender las partes) y que estimula la integración del pensamiento creativo, el estratégico y el control para lograr que los proyectos se lleven a la práctica.

La Teoría de Sistemas y el pensamiento Sistémico aplicada a la empresa tiene como exponente más destacado a Peter Senge, quien formuló la aplicación de la dinámica de sistemas a la empresa a partir de modelos no lineales y que se definió en su formulación de La Quinta Disciplina, donde afirma que “la empresa de mayor éxito será algo llamado organización inteligente, donde la capacidad de aprender con mayor rapidez frente a los competidores será la única ventaja competitiva sostenible” (Senge, 1990).

El Pensamiento Sistémico proporciona metodologías para entender los asuntos empresariales desde un cambio de enfoque con el que se puede, según Mendoza: ver interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos. Y ver los procesos de cambio más que fotografías estáticas (2018).

3.1.5.2. Administración compleja

La teoría de los sistemas se encuentra íntimamente articulada con el término complejidad, el cual “indica la cantidad de elementos de un sistema (complejidad cuantitativa) y, por el otro, sus potenciales interacciones (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de éstos (variedad, variabilidad)” (Arnold & Osorio, 1998).

La administración Compleja permite ver el continuo ciclo de formación y modificación de estructuras de la organización ya que estas son estructuras en continuo proceso de evolución, y esa evolución no es más que el acontecer diario de sus procesos que aunque ligera pero constantemente “tallan, moldean y cambian” las estructuras que les dieron origen (Cornejo, 2004).

Siguiendo a Cornejo (2004), la Metodología para la administración de la Complejidad se divide en un Ciclo de etapas simple:

A. Diagnóstico: Representa el momento donde a través de un cuestionamiento serio y amplio de aspectos clave de lo que ocurre en la organización se establecen las relaciones entre sus diferentes componentes. Es aquí donde se descubren los lazos de retroalimentación entre estructuras y procesos del sistema, abierto al medio ambiente.

B. Comparación Estado Actual contra su “Deber ser” (Cambios deseables y factibles): Un vez que se cuenta con el entendimiento de lo que ocurre en la organización, se define un estado ideal al cual se llevará el estado actual. Se definirá las estrategias considerando cambios deseables y factibles.

C. Proceso de Cambio: La organización procederá a agregar, fortalecer, modificar o cambiar las estructuras de la célula a fin de modificar los procesos y lograr así una mayor integración, efectividad y eficiencia interna, a fin de coevolucionar adecuadamente con su medio ambiente.

D. Aprendizaje: Una vez que se han llevado a cabo los cambios en la organización se procederá a evaluar el proceso de Administración de la Complejidad a fin de generar los aprendizajes que permitan a la organización robustecer el próximo ciclo de mejora.

En las distintas etapas se requiere de la participación decidida del personal que trabaja en la organización, coordinados por los líderes, quienes deberán de estar coordinando y monitoreando el proceso en sus distintas etapas (Cornejo, 2004).

3.1.5.3. Administración Humanista: visión de Drucker y Zamagni

Algunos ejemplos visibles de cambios disruptivos en este inicio de siglo XXI son (Brom, 2015):

En la gestión de recursos humanos: el fin del empleo de por vida ante la corta existencia de algunas empresas u organizaciones por adquisiciones, fusiones o desapariciones, la búsqueda constante de equilibrio entre la vida particular y profesional por parte de la denominada *Generación Y* o *millenials* (nacidos después de 1980), el empoderamiento (empowerment) del empleado capacitado en tanto poseedor de conocimientos que se lleva consigo cuando cambia de empleo.

En la gestión comercial: el manejo de la relación con los clientes consumidores- sociedad a través de la gestión de comunidades en la red digital (community management), las páginas web transaccionales sobre dispositivos móviles que permiten vender todo el tiempo - en todo lugar – de cualquier manera (everytime, everywhere, everyway), las ventas en múltiples canales (omnichannel), los productos co-creados o co-diseñados (co-creation) por sus compradores, etc.

Ante este giro paradigmático Brom (2015) fundamenta la necesidad y conveniencia de un nuevo management o administración con enfoque humanista, destacando Peter Drucker y Stefano Zamagni como los máximos exponentes de dicho giro epistemológico. Ambos autores le han dado al final de siglo XX un carácter de cambio de Era. Drucker anunciando como nueva época la

Sociedad del Conocimiento y de las Organizaciones y Zamagni proponiendo un modelo denominado *Economía Civil de Mercado*. Coinciden estos autores en dar un rol protagónico a tres instituciones y actores clave: Estado (gobierno), Mercado (empresa) y Sociedad Civil (organizaciones).

3.1.5.3.1. Peter Drucker

Para Drucker (1999) es central el tema del saber, como factor clave para el desarrollo de las personas y las organizaciones, destacando el rol protagónico de la universidad en la sociedad civil como fuente generadora de saber.

Drucker definió los tiempos finales del siglo XX como *sociedad del saber y de organizaciones*, dándole al conocimiento o saber un rol central al afirmar que “el recurso real que controla todo, el factor de producción absolutamente decisivo, ha dejado de ser el capital, o el suelo o la mano de obra; ahora es el saber” (Drucker, 1999).

Recomendaba aplicar la innovación como recurso más efectivo para sostener el liderazgo a través del *abandono planeado*, aprovechando el cambio de significado y contenido del conocimiento tanto en la economía, como en la política y en la empresa (Drucker, 1969).

Drucker usó por primera vez, en 1969, la expresión *trabajador del conocimiento*, destacando que el funcionario o empleado de una empresa es poseedor del conocimiento y propietario del potencial de creatividad e innovación que se puede transformar en una ventaja competitiva clave para quienes desean liderar su industria o sector. Por ello, la gestión del talento es determinante en la posibilidad de éxito en los negocios.

La nueva época que denomina el autor como *Era del Conocimiento y Sociedad de las Organizaciones*, asigna a la Administración un importante rol como ciencia o disciplina social que usa métodos científicos y conocimiento de otras ciencias, y puede generar grandes contribuciones para el funcionamiento virtuoso y estable de la sociedad. Siguiendo el pensamiento general de Drucker, la Administración es una rama de la ciencia económica, pero es a la vez una ciencia y

una profesión liberal, una ciencia práctica y un arte liberal en forma simultánea. La administración concilia conocimientos y técnicas para gestionar organizaciones de todo tipo (Drucker 2002).

La visión de Drucker (1999) es de una sociedad globalizada, que ha reemplazado parcelas de conocimiento por conjuntos y cadenas de conocimientos, y los países o naciones están dejando su lugar a regiones con comunidad de intereses. La razón por la cual las disciplinas se acercan es que se organizan en torno a áreas de aplicación más que en torno a áreas temáticas de las disciplinas, y adquiere así importancia superlativa lo interdisciplinario que luego da lugar a lo transdisciplinario.

Asigna Drucker a la universidad-institución el rol de *universidad crítica*, por asumir el rol de servir a la comunidad. La complementación universidad-empresa es un factor importante para el progreso de una sociedad ya que los avances científicos aplicados (tecnología) son una fuente importantísima de progreso. El hecho de que el conocimiento se haya convertido en el recurso central de la sociedad moderna, agrega una tercera función a las tareas tradicionales de la universidad. A las tareas tradicionales de Enseñar e Investigar, se le suma la del Servicio a la Comunidad (Drucker 2002).

3.1.5.3.2. Stefano Zamagni

Zamagni (2013) anuncia el cambio de época y en coincidencia con Drucker asigna rol protagónico a tres actores clave: Estado, Mercado y Sociedad Civil. Para el autor, empresa y mercado son dos caras de una misma realidad. Ambas instituciones se autolegitiman. El tema de la ética de las empresas está en plena discusión y construcción, por lo cual para el logro del mayor bienestar social (del conjunto) posible, es recomendable integrar simultáneamente dos planos: el de la justicia y el de la gratuidad.

Anunciaba Zamagni en sus conferencias en Buenos Aires (2013), que el siglo XXI representa el fin de la era de la administración científica y el advenimiento de una nueva era, de una nueva fase del capitalismo. Zamagni adopta la denominación genérica y provisoria de *administración humanista* hasta que se encuentre una mejor denominación, en lo que coincide con

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Drucker en cuanto a que se trata de un modelo en proceso de gestación en el que todavía no hay consenso acerca de su denominación.

Para Zamagni el capitalismo está permanentemente reinventándose, desde hace siglos. La denominación de economía del *Bien Común o del Don* no significa que alguien regale indiscriminadamente a otro, sino que el otro se transforma en una persona humana que me invita a aplicar cooperativamente la reciprocidad. Se trata de un dar sin perder y un obtener sin exigir. Esto no se obtiene por medios coercitivos sino por diálogo permanente entre todas las partes involucradas (2013).

3.1.6. Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020-2030

Según la Organización de Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) apuntan, entre otras cosas, a

poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo (...), a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales (...) a crear las condiciones necesarias para un crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenido, una prosperidad compartida y el trabajo decente para todos, teniendo en cuenta los diferentes niveles nacionales de desarrollo y capacidad. (OIT, 2017, ix).

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible son:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo, 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos, 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos, 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos, 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación (OIT, 2017).

Objetivo 10. Reducir la desigualdad en y entre los países, 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible, 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad, 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible,

facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas, 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible (OIT, 2017).



Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible. **Fuente:** ONU, S.F.

Agencia de Viajes Tisey actualmente se ha propuesto adoptar y cumplir con los siguientes ODS:

Objetivo 5: igualdad de género

El turismo puede empoderar a las mujeres de múltiples formas, y en particular mediante la provisión de puestos de trabajo y oportunidades de generación de ingresos en empresas, grandes, medianas y pequeñas, relacionadas con el turismo. Siendo uno de los sectores con un mayor porcentaje de mujeres empleadas y emprendedoras, el turismo puede servir para liberar el potencial de las mujeres y ayudarlas a participar plenamente y a emanciparse en todos los ámbitos de la sociedad (OMT, S.F.). De esta manera, se estará trabajando en función del cumplimiento de la meta 5.5, que consiste en asegurar la participación plena de la mujer e igualdad oportunidades (ODS 5, meta 5.5).

Objetivo 8: trabajo decente y crecimiento económico

El turismo es una de las fuerzas motrices del crecimiento económico mundial y actualmente responsable por creación de 1 de cada 11 puestos de trabajo. Dando acceso a oportunidades de trabajo decente en el sector turístico, la sociedad, y en particular los jóvenes y las mujeres, puede beneficiarse de la mejora de las capacidades y del desarrollo profesional (OMT, S.F.).

La contribución del sector a la creación de empleo se reconoce en la meta 8.5: Lograr el pleno empleo y trabajo decente. Meta 8.6: Reducción de los jóvenes sin trabajo ni estudios. Meta 8.8: Protección de los derechos laborales y trabajo seguro. Y meta 8.9: Promoción el turismo sostenible (ODS 8, metas 8.5, 8.6, 8.8, 8.9).

Objetivo 10: reducción de las desigualdades

El turismo puede ser una poderosa herramienta de progreso comunitario y reducción de la desigualdad si involucra en su desarrollo a la población local y a todos los agentes clave. El sector puede contribuir a la renovación urbana y al desarrollo rural, y a reducir los desequilibrios regionales, brindando a las comunidades la oportunidad de prosperar en su lugar de origen. El turismo es también un medio efectivo para que los países en desarrollo participen en la economía mundial (OMT, S.F.). Con este objetivo, Agencia de Viajes Tisey pretende cumplir con la meta 10.3: garantizar la igualdad de oportunidades (ODS 10, meta 10.3).

Objetivo 12: producción y consumo responsable

Un sector turístico que adopta prácticas de consumo y producción sostenibles puede tener un papel significativo en la transición hacia la sostenibilidad (OMT, S.F.).

Para ello, Agencia de Viajes Tisey pretende asumir el reto de cumplir las metas 12.5: prevención, reducción, reciclado y reutilización de desechos. Y la meta 12.6: adopción de prácticas sostenibles en empresas (ODS 12, metas 12.5 y 12.6).

3.1.7. Diagnóstico administrativo funcional

Hoy en día las organizaciones están enfocadas en lograr una mayor competitividad, vista como la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado que les permitirá permanecer y expandirse (Cabrera et al., 2011), en un mundo que exige diversas y mejores ofertas de productos y servicios con un nivel de exigencia cada vez más alto, no solo en cuanto al producto en sí mismo, también en la imagen o personalidad de las empresas que los originan.

El ciclo de vida de las empresas es cada vez más dinámico y requiere reinventarse por medio de la investigación y desarrollo (Spence, 2012).

3.1.7.1. Definición

Vidal Arizabaleta (2004) comprende el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: “la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico”. El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es también un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un otro, lo que implica que el entorno es diferente de cero. En este sentido, el diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

3.1.7.2. Fuentes

El modelo contra el cual comparamos la situación actual, es la que algunos autores llaman el *marco teórico del diagnóstico*. Este puede derivarse de por lo menos cinco fuentes (Vidal Arizabaleta, 2004):

- a) **La primera**, son las teorías o modelos acerca del deber ser de todos los procesos y procedimientos que involucran la acción de una organización.

- b) **La segunda**, es el plan estratégico. Si existe es muy importante comparar lo planeado contra lo ejecutado. Allí encontraremos otro saldo que va consolidando nuestra labor diagnóstica.
- c) **La tercera**, son las agremiaciones de cada sector y las entidades reguladoras de vigilancia y control estatal.
- d) **La cuarta**, es la que proporcionan los estudios de Benchmarking, es decir los datos comparativos de las empresas del mismo sector o subsector de la industria y los servicios.
- e) **La quinta**, son los comportamientos históricos de la organización en un período dado.

Lo ideal es que estas fuentes se usen complementaria y no alternativamente en el proceso diagnóstico. Entre más formas de contrastación tengamos, mayor seguridad obtendremos para el diagnóstico, la identificación de problemas y la toma acertada de decisiones (Vidal Arizabaleta, 2004).

3.1.7.3. Proceso

Como afirma Vidal Arizabaleta (2004), el proceso de diagnóstico se realiza en seis etapas. Estas son:

- a) **Evaluación del entorno:** Fuerzas externas, cadenas productivas y clusters, competitividad.
- b) **Direccionamiento estratégico:** Misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias, e-process.
- c) **Finanzas:** Contabilidad, costos ABC, análisis financiero, finanzas cruzadas, activos intangibles.
- d) **Procesos internos (cadena de valor):** Procesos de innovación, procesos operativos (fabricación, diseño, logística interna, logística externa), Procesos posventa.
- e) **Cliente:** Sistema de investigación de mercados, Customers Relationships Managements-CRM, Satisfacción del cliente.

- f) **Formación y crecimiento (humana):** Selección y evaluación por competencias, indicadores de productividad, retención-rotación, satisfacción, inductores (cualificación y recualificación de trabajadores, sistemas de información, empoderamiento, motivación.

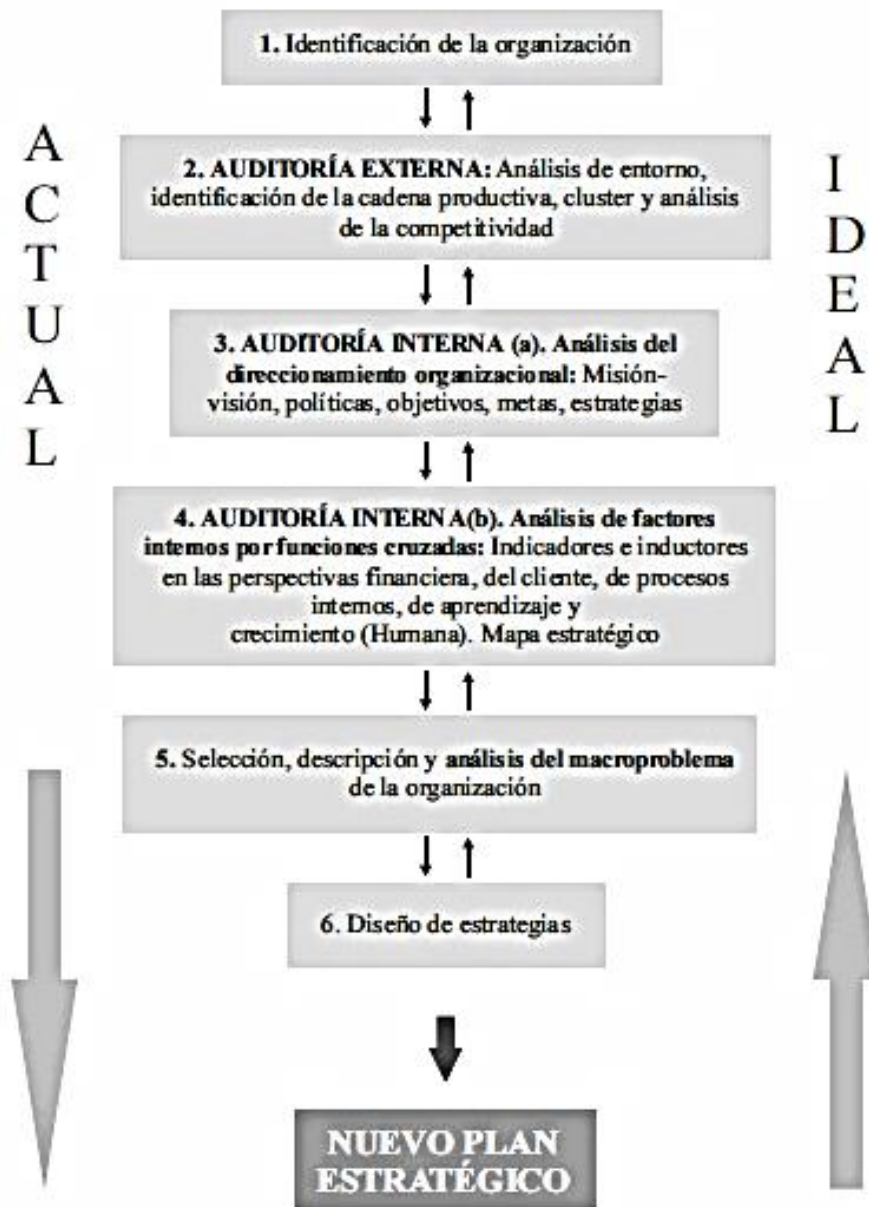


Figura 7. Proceso diagnóstico. Fuente: Vidal Arizabaleta, 2004.

3.1.7.3.1. Auditoría externa

3.1.7.3.1.1. Identificación del negocio y fundadores

Para iniciar el proceso de evaluación externa, Vidal Arizabaleta (2004) recomienda comenzar por la identificación del negocio y sus fundadores, respondiendo los siguientes ítems:

3.1.7.3.1.1.1. Presentación de la organización

- a) Base legal: Razón y objeto social; número de identificación tributaria-NIT, estructura jurídica actual (adjuntar certificado de representación y existencia legal).
- b) Reseña Histórica.
- c) Dirección, barrio, zona.
- d) Organigrama.
- e) Composición de la junta directiva.
- f) Sector y subsector económico al que pertenece su actividad.
- g) Subsidiarias asociadas o filiales, oficinas regionales, plantas industriales, etc., y domicilio de las principales oficinas.
- h) Edad de la empresa (tomando como base el año en el que fue fundada).
- i) Tamaño de la empresa: grande, mediana o pequeña, teniendo en cuenta los criterios de número de empleados y total de activos entre otros).
- j) Fase del negocio (crecimiento, sostenimiento, cosecha o salida).
- k) Número total de empleados que trabajan en la empresa (permanente, temporal).
- l) Número de empleados según tipo de contrato (indefinido, a término fijo, a destajo).
- m) Áreas funcionales y personal empleado total y por áreas.
- n) Antigüedad promedio por niveles jerárquicos.
- o) Declaración de Visión-Misión-Valores (si los tiene).
- p) Políticas generales y por áreas (si las tiene).
- q) Objetivos generales y por áreas (si las tiene).
- r) Estrategias generales y por áreas (si las tiene).

3.1.7.3.1.1.2. Identificación de los fundadores

- a) Nombres y apellidos, sexo, edad, lugar de nacimiento, nivel educativo, vínculo con la empresa (propietario único, propietario con cargo directivo, socio, socio con cargo laboral, empleado, externo).
- b) ¿Cuántos miembros de la familia de los socios o del propietario trabajan en la empresa?
- c) ¿Qué funciones o qué cargo desempeñan los miembros de dicha familia?
- d) ¿Cuántos de ellos son remunerados, no remunerados?

3.1.7.3.1.2. Fase del negocio

Vidal Arizabaleta (2004) señala cuatro fases del negocio. Estos son:

Crecimiento: los negocios en crecimiento se encuentran en su fase más temprana del ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución que apoyen las redes globales y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 82).

Sostenimiento: las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que tengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan su cuota del mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacía en la fase de crecimiento (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 82).

Cosecha: fase madura del ciclo de vida en que la empresa quiere recolectar las inversiones realizadas en las fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo

suficiente para mantener los equipos y las capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 82).

Salida: los negocios que ya no encajan en los objetivos estratégicos de la empresa, o ya no pueden generar unos adecuados rendimientos de dinero o financieros, deben mantenerse lo justo para que la estrategia pueda poner en práctica una estrategia de salida ya sea a través de la venta o de un cierre ordenado (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 82).

3.1.7.3.1.3. Identificación de fuerzas externas claves

Al efectuar un análisis externo empresarial, es conveniente considerar las siguientes cuatro fuerzas (Vidal Arizabaleta, 2004):

- a) **Fuerzas económicas:** Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. Es necesario tener en cuenta el entorno macroeconómico, el comportamiento sectorial, la contribución del sector al PIB Nacional y los indicadores sectoriales (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 83).
- b) **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** Las tendencias demográficas están dando forma a la manera cómo viven, trabajan, producen y consumen los trabajadores en todas partes del mundo. Así que la información sobre estos tópicos, servirá para orientar la formulación de estrategias o inclusive para generar oportunidades de negocio, en lo referido por ejemplo a dónde ubicar fábricas nuevas y centros de distribución, así como hacia dónde dirigir los esfuerzos de comercialización, entre otros (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 84).
- c) **Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas:** Los niveles de gobierno de nivel nacional, regional, departamental o municipal son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. De otra parte la violencia, es un factor decisivo a la hora de tomar decisiones estratégicas en las compañías, ya que restringe tanto la oferta como la demanda.

Vale la pena considerar también que la creciente interdependencia global de las economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 84).

- d) **Fuerzas tecnológicas:** Los avances tecnológicos y el creciente desarrollo de la biotecnología y la ingeniería genética, pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

Así mismo, pueden crear mercados y productos nuevos, cambiar la posición competitiva relativa de los costos de una industria y hacer que los productos y servicios se vuelvan obsoletos (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 85).

3.1.7.3.1.4. Evaluación de la cadena productiva y del clúster

3.1.7.3.1.4.1. La Cadena productiva

La cadena productiva es definida por Vidal Arizabaleta (2004, p. 86) como un proceso sistémico, en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

La cadena productiva a la cual pertenece la organización objeto del proceso diagnóstico, tiene dos posibles clases de encadenamiento: horizontal y vertical.

Los **encadenamientos horizontales** se realizan con los competidores, es decir con empresas de similar tamaño, sector, localización y etapa del proceso productivo (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 87).

Al **encadenamiento vertical** pertenecen los proveedores, los subcontratistas, los canales de distribución y los clientes. Se realizan por lo tanto con empresas de diferente tamaño, sector y etapa del proceso productivo (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 87).

3.1.7.3.1.4.2. Los Clústers

La palabra clúster significa cúmulo o conglomerado. Se define como “concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que se organizan alrededor de usos finales comunes. Incluyen, por ejemplo, proveedores especializados, servicios, infraestructuras de apoyo” (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 93).

Generalmente los clústers se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados etc. Muchos de ellos, incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, incluyendo las universidades, parques tecnológicos, y servicios especializados de educación, información, reciclaje y apoyo técnico (Vidal Arizabaleta, 2004).

La *primera parte de la evaluación* del clúster es, por supuesto, la cadena productiva con sus eslabonamientos hacia delante y hacia atrás. La *segunda parte* consiste en evaluar las empresas relacionadas y de apoyo y las instituciones que de una u otra manera contribuyen a la actividad de la organización y de las otras organizaciones que comparten, cooperan y compiten con ella (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 93).

El analista debe por tanto, en el caso de la cadena productiva evaluar la ubicación de cada uno de sus eslabones y si hay cooperación o no con estos. Para el caso de las industrias relacionadas y de apoyo y las instituciones públicas y privadas, debe evaluar si la organización tiene acceso a ellas, a cuántas y si se beneficia con tal acceso (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 93).

3.1.7.3.2. Auditoría interna

3.1.7.3.2.1. Evaluación del direccionamiento estratégico

Como afirma Vidal Arizabaleta (2004), para efectuar el proceso de evaluación del direccionamiento estratégico empresarial, es vital considerar:

3.1.7.3.2.1.1. Misión

La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Implica por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 106).

Para Sallenave (1990), la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Las preguntas que debe contestar la declaración de la misión son (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 107):

- a) ¿Cuál es la necesidad a la que está dando respuesta la organización?
- b) ¿Quiénes son los clientes?
- c) ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
- d) ¿Dónde compete la empresa?
- e) ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?
- f) ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- g) ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- h) ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?

- i) ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- j) ¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?

3.1.7.3.2.1.2. Visión

Siguiendo a Vidal Arizabaleta (2004), una visión es “una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?” Esta declaración de la visión incluye un elemento de propósito y valoración elevada de algo considerado especialmente valioso. La visión contesta lo que se quiere ser. Es considerada como el sueño de sus ejecutivos. Es el faro direccionador de largo plazo. Se expresa en la mega estrategia o gran estrategia.

La visión es un futuro realista, creíble, atractivo para la organización, una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en seguida, provocando las habilidades, talentos y recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia dónde pretende ir (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 109).

Las preguntas para la formulación de una visión son (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 111):

- a) ¿Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos sociales) de la visión?
- b) ¿Cómo se sabrá que ha sido exitosa?
- c) ¿Conduce a la organización a un futuro mejor?
- d) ¿Refleja ideales elevados?
- e) ¿Está clara la dirección y el propósito?
- f) ¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?
- g) ¿Es lo suficientemente ambiciosa?

De igual manera, es conveniente considerar los siguientes elementos de una visión (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 112):

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- a) La visión se formula teniendo en cuenta un horizonte de tiempo claramente establecido y la turbulencia del entorno y del mercado.
- b) Es conocida y compartida por todos los miembros de la organización. Supone que no sólo la función de alta dirección esté desplegada, sino también que los líderes naturales de la organización tengan el suficiente espacio y libertad para influenciar la organización de las tareas propias y de su área.
- c) Expresa claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.
- d) Tiene fuerza, impulsa la acción, genera sentido e inspirar caminos.
- e) Es realista (posible).
- f) Es consistente con la misión, los principios, las políticas, los valores y la estrategia corporativa.
- g) Es conocida por los clientes externos, los internos y por los grupos de referencia.

3.1.7.3.2.1.3. Cultura organizacional

Como afirma Vidal Arizabaleta (2004) “la cultura de una organización es el verdadero espejo de sus creencias y valores en la práctica cotidiana. En términos de la teoría de la complejidad, podríamos decir que es la cualidad emergente y el pegamento del sistema como un todo” (p. 113).

La cultura de las organizaciones se basa en sistemas de símbolos y significados compartidos, en esquemas interpretativos (compartidos o no) y en la existencia de unas costumbres, normas y códigos de comportamiento que guían la acción en las diferentes situaciones y que se definen de acuerdo con la particular comprensión del contexto, que a su vez tiene sentido en el significado que ese mismo contexto tiene para todos (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 113).

Vidal Arizabaleta indica (2004, p. 115) que la cultura en sí, pone en evidencia:

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- a) El tipo de racionalidad que subyace al estilo de dirección.
- b) Por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen.
- c) Cómo un sistema organizacional se crea, se transforma, tiene éxito o se destruye.
- d) Las reglas y códigos de comportamientos válidos o no, para una situación.
- e) La representación y los mitos que se tienen de la vida cotidiana.
- f) El papel que juegan en la organización y el peso que en la misma tienen: el contexto, los actores, el dinero, la ideología, los conocimientos, la tecnología, las reglas (sean de hecho o de derecho); en sí los valores, creencias y tradiciones son reglas del juego (de hecho) que pueden o no expresarse corporativamente, es decir como valores creencias y tradiciones compartidas por todos en la organización.
- g) Cuáles sistemas de creencias guían la acción.

La cultura de las organizaciones aparece entonces, como una trama de significados compartidos y transmitidos socialmente. Es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. La cultura es así un factor cohesionador e integrador de comportamientos. Las visiones, símbolos, principios y valores compartidos le dan a la cultura una función armonizadora (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 115).

3.1.7.3.2.1.4. Políticas

Las políticas orientan el logro de objetivos y metas. Permiten saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, mejorando la ejecución de la estrategia corporativa. Dan la base para la coordinación entre áreas o equipos de trabajo y ayudan a seleccionar. Por ejemplo: gestión de calidad, inocuidad, ambiental, seguridad y salud Ocupacional. Las declaraciones de políticas pueden ser breves o más amplias y explícitas (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 121).

3.1.7.3.2.1.5. Objetivos y metas

Los objetivos son los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social. Estos se plantean en el direccionamiento de la empresa y se logran

a partir de la ejecución financiera, del análisis de los cambios del entorno y de los ajustes permanentes de los planes. Toda organización económica tiene tanto objetivos generales como específicos. Como objetivos generales, tiene por lo menos tres: supervivencia, crecimiento y utilidades. Los objetivos particulares son contingentes e implican metas cifradas. Los objetivos deben ser mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 122).

Por otro lado, las metas son puntos de referencia a alcanzar en el corto plazo, para evaluar los resultados en el mediano y largo plazo.

En el proceso de planificación el establecimiento de objetivos permite a la organización (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 122):

- a) Cuantificar los resultados que a largo plazo desea alcanzar.
- b) Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- c) Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros.

3.1.7.3.2.1.6. Estrategias

La palabra estrategia tiene, entre otras, dos acepciones: la de estratégico como equivalente de lo que es importante hacer para alcanzar un objetivo futuro trascendente, y la de estratégico como modo de lidiar o cooperar con otro en un juego para vencer o ganar. La primera acepción surge como una herramienta para despejar las preguntas ¿hacia dónde debemos caminar? ¿Qué objetivos debemos perseguir? ¿Dónde está el límite entre lo posible y el sueño? Esta es la connotación del término de uso más generalizado. La segunda significa tener un plan para vencer dificultades. Así, la pregunta deviene en ¿cómo lograrlo? (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 125).

Como precisa Vidal Arizabaleta (2004), una estrategia es, en términos simples, el estudio de la viabilidad del curso de acción. La estrategia es el arte del líder. Supone una forma imaginativa de formular objetivos y una manera de solventar las dificultades que las circunstancias y los otros

actores sociales presentan para alcanzarlos. Implica un cálculo no bien estructurado y una coordinación entre los medios y los fines, o entre los recursos y los objetivos. Los recursos deben ser proporcionales al valor de los objetivos, y los objetivos deben ser proporcionales a la magnitud y calidad de los recursos.

Es importante comprender que la estrategia es un proceso *ex post* y no *ex ante*; resultado del análisis diagnóstico, de la evaluación y del monitoreo permanente de los cambios tanto internos como del entorno; por lo tanto, no es estática ni inamovible en el tiempo. Las estrategias marchan en correspondencia con el *fluir* natural de las múltiples interacciones e interdependencias del complejo mundo actual (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 127).

3.1.7.3.2.1.6.1. Estrategias competitivas genéricas

La estrategia competitiva se define como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la organización (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 127).

Se pueden identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial (Vidal Arizabaleta, 2004):

Liderazgo general en costos: requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de los gastos indirectos, evitar las rentas marginales, y lograr la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 128-129).

Diferenciación: consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la organización, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en

características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 130).

Enfoque o alta segmentación: consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Toda la estrategia se basa en la premisa de que la organización puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la organización logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a éste, o a ambos (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 131).

3.1.7.3.2.1.6.2. Estrategias singulares

Vidal Arizabaleta (2004) afirma que las cuatro estrategias singulares más utilizadas por las organizaciones son:

Integración: comprenden la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal. Permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores o a la competencia respectivamente. Se aplican por tanto a lo largo de la cadena productiva (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 132-133):

- a) La *integración hacia delante* también es conocida como una de las estrategias de internacionalización. Consiste en exportar no esencialmente un producto, sino la fórmula de comercialización del producto y su marca (franquicia).
- b) La *integración hacia atrás* busca el control de los proveedores y puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.
- c) La *integración horizontal* se refiere a la estrategia de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores. Por ejemplo: adquisiciones, fusiones, absorciones y la toma hostil de los competidores.

Intensivas: La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, y el desarrollo del producto se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 134-135):

- a) *Penetrar el mercado* pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios o productos presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.
- b) *Desarrollo del producto* pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios, lo cual requiere generalmente una cuantiosa inversión para investigación y desarrollo.
- c) *Desarrollo del mercado* requiere introducir los productos actuales en otras zonas geográficas.

Diversificación: consiste en ampliar las actividades o negocios (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 135-136):

- a) *Concéntrica*, consiste en adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados.
- b) *Horizontal*, es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados. Es exigente en el conocimiento de los clientes actuales.
- c) *En conglomerado*, es la suma de productos o servicios nuevos.

Defensivas o contraestrategias: Comprenden las acciones de empresas de riesgo compartido (*join venture*), encogimiento, desinversión, liquidación (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 136-137):

- a) *Riesgo compartido* es una estrategia que se da cuando dos organizaciones o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Se considera una estrategia defensiva porque la organización sola no asume el proyecto.
- b) *El encogimiento* ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. Se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

- c) *La desinversión*, es la venta de una división o parte de una organización. Se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas.
- d) *La liquidación* es la venta de una organización por su valor tangible.

3.1.7.3.2.2. Evaluación y monitoreo financiero

El diagnóstico financiero tradicional consiste en “analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas, al igual que las operaciones realizadas durante un período y las posibilidades y necesidades de financiamiento para el o los períodos subsiguientes” (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 158).

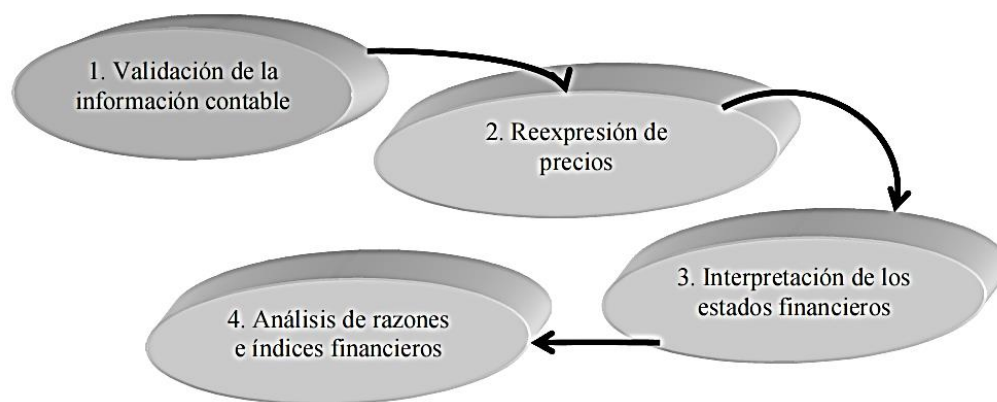


Figura 8. Trayectoria del análisis financiero. Fuente: Vidal Arizabaleta, 2004.

Validez de la información contable: El analista debe observar en qué grado se ajustan los datos a las normas y principios de contabilidad aceptados en su país (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 158).

Reexpresión de precios: El proceso de actualizar los estados financieros a precios constantes o reales (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 158-159)

Interpretación de los estados financieros: Se hace uso de ellos para la toma de decisiones corporativas. Es conveniente hacer uso del análisis sobre los resultados del balance general, estado

de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de cambios en la situación financiera, estado de flujo de efectivo (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 161).

Análisis Financiero: Herramienta que da sentido a los datos sobre la base de un proceso comparativo, en el momento en que se realiza. Sirve como base para la planeación, el control y el monitoreo financiero en la toma de decisiones (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 164).

3.1.7.3.2.3. Evaluación y monitoreo del cliente

Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores, implica (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 190):

- a) Realizar encuestas de clientes.
- b) Analizar la información de los consumidores.
- c) Evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado.
- d) Elaborar los perfiles de los clientes.
- e) Determinar la mejor forma de segmentar el mercado.

3.1.7.3.2.4. Procesos internos

En esta parte, tradicionalmente se desarrolla lo que es conocido como análisis por áreas funcionales, evaluando habitualmente las áreas de producción, mercadeo, personal y financiera,

de forma tal que cada parte de la organización es valorada por separado, sin estudiar la incidencia de unas áreas sobre otras.

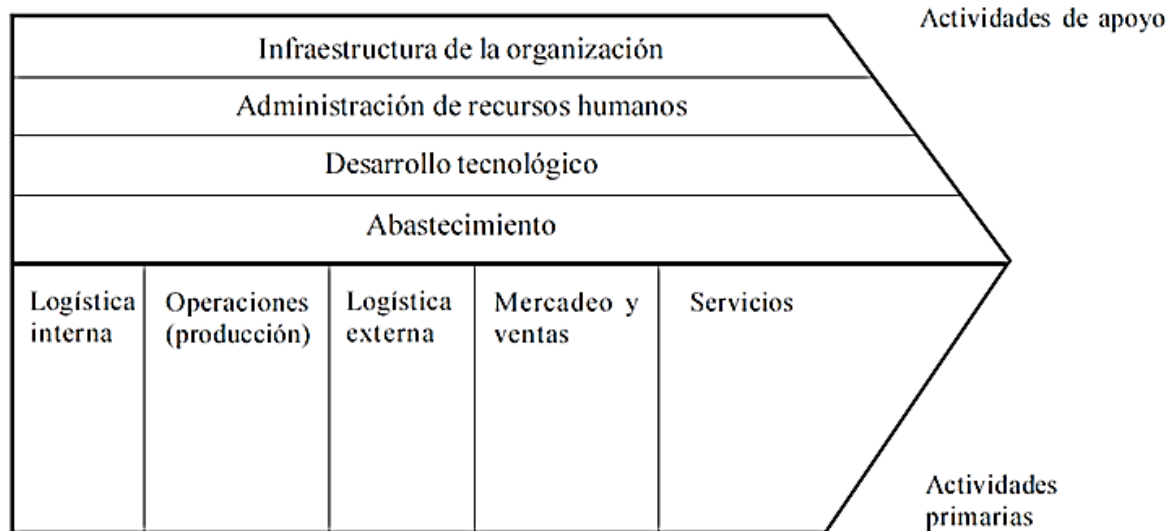


Figura 9. Cadena de Valor genérica de Porter. Fuente: Vidal Arizabaleta, 2004.

3.1.7.3.2.5. Formación y crecimiento (Gestión humana)

Siguiendo a Vidal Arizabaleta (2004), el proceso tradicional de evaluación de la gestión humana se basa en el examen de los procesos relacionados con la vinculación, desarrollo y bienestar del personal. Las empresas en su afán de competitividad y productividad, han entendido que no son solo estos los procesos importantes a medir, sino que, para mejorar la productividad es necesario que exista primero un clima de estabilidad (índice de alta retención) y de satisfacción del trabajador.

A su vez, esto sólo se logrará con altos niveles de capacitación; desarrollando las capacidades de los sistemas de información para que proporcionen la retroalimentación adecuada en el momento y lugar oportuno; con altos niveles de motivación generados a través de técnicas como el empoderamiento; y, por el logro de una alta coherencia entre los objetivos individuales y los de la organización (Vidal Arizabaleta, 2004)

Esta forma de ver los procesos de gestión humana implican que técnicas como la selección y evaluación por competencias han de ir dirigidas al logro de un excelente desempeño de las personas en la organización, bajo una filosofía de gestión humana que desafíe la simplista fórmula de incremento de la productividad, sólo por vía de la reducción de costos de personal. La gestión humana ha de ser dinamizadora de procesos de desarrollo a escala humana, como condición sine qua non del éxito organizacional (Vidal Arizabaleta, 2004, p. 264).

3.1.7.3.3. Herramientas para el diagnóstico empresarial

Existen diversas herramientas que posibilitan la realización del diagnóstico empresarial. Entre ellas tenemos:

3.1.7.3.3.1. Análisis PESTEL

Betancourt (2018) indica que PESTEL, también conocido como PESTAL o PEST es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de los siguientes factores:

- **Políticos.**
- **Económicos.**
- **Sociales.**
- **Tecnológicos.**
- **Ambientales o Ecológicos.**
- **Legales.**

Esta herramienta permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o compañía, dando una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos (Betancourt, 2018).

Factores políticos: evalúa de qué forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa (cambios de gobierno y sus programas electorales, política fiscal, subsidios del gobierno, guerras y conflictos, cambios en legislación, cambios en los tratados comerciales, acuerdos internacionales, conflictos internos y externos, movimientos políticos) (Betancourt, 2018).

Factores económicos: considera cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la organización (tasas de empleo, ciclo económico, PIB, impuestos, inflación, decisiones económicas de otros gobiernos, devaluación y reevaluación de la moneda, tendencias en canales de distribución, déficit gubernamental, índice de confianza del consumidor, financiación, proteccionismo de los mercados) (Betancourt, 2018).

Factores Sociales: evalúa cultura, religión, creencias, hábitos, preferencias, etc. (nivel de educación, modas, patrones de compra, creencias, religiones, opinión de los clientes, opiniones o percepción de los medios de información, estilo de vida, nivel de ingresos, nivel de edad) (Betancourt, 2018).

Factores tecnológicos: el reto que trae está en que la organización sea consiente de qué tipo de tecnologías la pueden beneficiar (Machine Learning, nuevos códigos de programación, nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos, impresión 3D, uso de la energía, reemplazo de tecnología. software en la nube, obsolescencia, internet, incentivos por uso de tecnologías, factores ecológicos o ambientales, evalúa de qué forma el medio ambiente afecta a la organización) (Betancourt, 2018).

Cambio climático: Consumo de recursos no renovables, reciclaje, contaminación, políticas medioambientales, gases líquidos, riesgos naturales (Betancourt, 2018).

Factores legales o jurídicos: Las empresas deben cumplir la ley y esta cambia constantemente. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

aplica la ley del país donde se desea estar (Propiedad intelectual, salud y seguridad laboral, regulación de sectores, leyes de protección, salario mínimo, licencias) (Betancourt, 2018).

3.1.7.3.3.2. 5 Fuerzas de Porter

Peiro Ucha (2015) comparte que el modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. Este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector. Esto, en función de la estructura del mercado. Cada una de 5 las fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios.

Las 5 fuerzas de Porter son:



Figura 10. ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter? Fuente: Villar, 2016.

3.1.7.3.3.2.1. Amenaza de nuevos aspirantes

Porter (2009) explica que los nuevos aspirantes a entrar en una empresa aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. Advierte que cuando los nuevos aspirantes proceden de otras empresas y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.

El trabajo de la gerencia consiste en identificar las empresas nuevas, que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. De esta manera, Porter (2009) hace hincapié en que el reto es encontrar la forma de superar las barreras de entrada sin anular, con grandes inversiones, la rentabilidad de participar en el mercado. Así mismo, advierte que, cuando la amenaza es real, los gerentes deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores.

Es importante acotar que Hitt et al. (2006) definen la estrategia de liderazgo en costos como un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores. Esta estrategia sirve como una barrera importante contra la entrada de posibles competidores. Los nuevos entrantes deben tener la capacidad y la disposición para aceptar rendimientos que no rebasen el promedio mientras adquieren la experiencia necesaria para acercarse a la eficiencia de la líder en costos.

3.1.7.3.3.2.2. La influencia de los proveedores

Revela Porter (2009) que los proveedores acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la empresa. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. El poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a

la industria como materiales, servicios y mano de obra, se refiere a la capacidad de estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente (Hill y Jones, 2009).

Del mismo modo, David (2013) considera que el poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria y que las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general, las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria.

Hitt et al. (2006) acotan que el líder en costos opera con márgenes más grandes que los de sus competidores. Entre otros beneficios, los grandes márgenes del líder en costos, con relación a los de los competidores, le permiten absorber los incrementos de precios de sus proveedores. Cuando el costo de los suministros de una industria registra incrementos sustantivos, solo el líder en costos estará en posición de pagar precios más altos y de seguir obteniendo rendimientos promedio o superiores a este. Por otra parte, si un líder en costos es poderoso, podría obligar a sus proveedores a mantener bajos sus precios, con lo cual disminuirían los márgenes de los proveedores.

3.1.7.3.3.2.3. La influencia de los compradores

Señala Porter (2009) que los clientes influyentes, es decir, la otra cara de los proveedores influyentes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones, lo cual hace subir los costes, y enfrentando, en general, a los distintos participantes de una empresa. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una empresa, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

En palabras de Hill y Jones (2009), los compradores de una empresa pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales como comercializadores al menudeo y mayoreo.

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad (David, 2013).

El poder de negociación de los consumidores es también mayor, según David (2003), cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

Como estrategia, Hitt et al. (2006) explican que el carácter exclusivo de los bienes y servicios diferenciados disminuye la sensibilidad de los clientes a los incrementos de precio, quienes estarán dispuestos a aceptar un aumento de este mientras un producto siga satisfaciendo aquellas de sus necesidades que perciben como únicas mejor que los que ofrecen los competidores.

3.1.7.3.3.2.4. La amenaza de los sustitutivos

Porter (2009) distingue que un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una empresa, pero de distinta manera. Explica que se tiene a un sustitutivo cuando se puede prescindir de ese producto, se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o lo fabrica el consumidor –trae el producto o servicio a la casa–. Considera que cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la empresa se reduce, pues los productos sustitutivos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una empresa puede capitalizar en los buenos tiempos.

La amenaza de los productos sustitutos, señalan Hill y Jones (2009), se refleja en los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa, porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria.

En palabras de David (2013), las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de estos disminuye, por lo cual el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos y por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Los estrategas deberían prestar especial atención a los cambios en otras industrias, que los convierten en sustitutos atractivos. Así mismo, la fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado y por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado (David, 2003).

Hitt et al. (2006) enuncian que las empresas que venden bienes y servicios de marca a los clientes leales están posicionadas de forma efectiva contra los productos sustitutos. Por otra parte, las empresas cuyos clientes no son leales a su marca tienen más probabilidades de que estos decidan cambiar sus productos por otros que ofrecen atributos diferenciados que cumplen con la misma función –sobre todo si el sustituto tiene un precio más bajo– o por productos que ofrecen más atributos y desempeñan funciones más atractivas.

3.1.7.3.3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes, a juicio de Porter (2009), adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el

rendimiento de una empresa. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten, y segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

La intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia. En estos casos, los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos (Porter, 2009).

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias, las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado (Hitt et al, 2006).

Los clientes suelen ser compradores leales de productos que se diferencian en formas que tienen significado para ellos. A medida que los clientes se vuelvan más leales a una marca, su sensibilidad a los aumentos de precios irá disminuyendo. La relación entre la lealtad a la marca y la sensibilidad al precio aísla a la empresa de los rivales que compiten contra ella. La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas (David, 2013). Las estrategias de una empresa solo pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas, y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos y mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad (Hill y Jones, 2009).

3.1.7.3.3.3. FODA

Riquelme Leiva (2016) comparte que el análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona. Este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Esta herramienta, sencilla y práctica, es útil para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado en que se maneje, creando estrategias para una eficaz competencia (Riquelme Leiva, 2016).

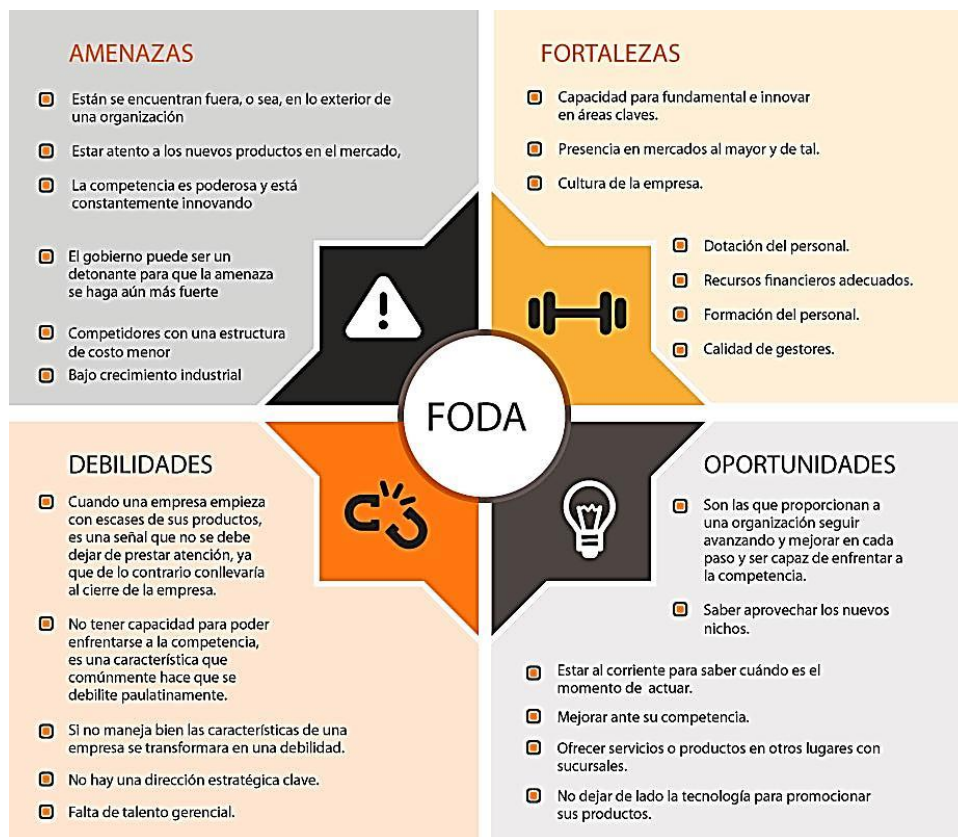


Figura 11. Matriz FODA. Fuente: Riquelme Leiva, 2016.

Para la realización de esta matriz es conveniente considerar lo siguiente (Riquelme Leiva, 2016):

- a) **Fortalezas:** corresponde a los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- b) **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- c) **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- d) **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Algunos aspectos a considerar en la elaboración de los listados de la matriz FODA son:

Tabla 2. Aspectos de Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Capacidades fundamentales en áreas claves.	No hay una dirección estratégica clara.
Recursos financieros adecuados.	Instalaciones obsoletas.
Buena imagen de los compradores.	Rentabilidad inferior al promedio.
Ser un reconocido líder en el mercado.	Falta de oportunidad y talento gerencial.
Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.	Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
Acceso a economías de escala.	Abundancia de problemas operativos internos.
Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.	Atraso en investigación y desarrollo.
Propiedad de la tecnología.	Línea de productos demasiado limitada.
Ventajas en costos.	Débil imagen en el mercado.
Mejores campañas de publicidad.	Débil red de distribución.
Habilidades para la innovación de productos.	Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
Dirección capaz.	Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
Posición ventajosa en la curva de experiencia.	
Mejor capacidad de fabricación.	

Habilidades tecnológicas superiores.	Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
Oportunidades	Amenazas
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p> <p>Cambios demográficos adversos.</p>

Fuente: Thompson y Strikland, 1998.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes (Ponce Talarcón, 2007):

Tabla 3. Marco analítico para formular estrategias

<p>Etapas:</p> <p>Etapas 1: De los insumos</p> <p>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).</p> <p>Matriz del Perfil Competitivo (MPC).</p> <p>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</p>

Etapa 2: De la adecuación

Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE).

Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Matriz Interna – Externa (MIE)

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Etapa 3. De la decisión

1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

Fuente: David, 1997.

3.2. Formulaciones estratégicas de identidad corporativa

Dentro del proceso de elaboración de las estrategias de imagen corporativa, se definen los objetivos globales principales sobre los cuales girará la misma. Estos ejes claves son:

Identificación: la organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (Quién es), que conozcan los productos, servicios o actividades que realiza (Qué hace) y que sepan de qué manera o con que pautas de trabajo o comportamiento hace sus productos o servicios la organización (Cómo lo hace). En este sentido, lo que la organización busca, básicamente, es existir para los públicos (Capriotti 2013).

Diferenciación: además de existir para los públicos, la organización deberá intentar que sea percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace o como lo hace. Es decir, la compañía deberá intentar lograr una diferenciación de la competencia en su sector (Capriotti 2013).

Referencia: tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como *referente de Imagen Corporativa* del sector empresarial, mercado o categoría en la que se encuentra la compañía. Constituirse como referente de imagen significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad. En este sentido, lograr la referencia de imagen implica estar en una mejor posición para obtener la preferencia, ya que es la compañía que más se acerca al ideal de imagen de ese mercado (Capriotti 2013).

Preferencia: la identificación, la diferenciación y la referencia de imagen deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos. La organización no solamente debe esforzarse en ser conocida, sino que debe buscar ser preferida entre sus pares, es decir, debe ser una opción de elección válida. Si no fuera así, o sea, si una organización es reconocida y diferenciada, pero no consigue ser una opción de elección, la identificación y la diferenciación no tendrían sentido práctico (Capriotti 2013).

Por lo tanto, la identificación, la diferenciación y la referencia de imagen deben ser competitivas, en el sentido de ser valiosas para los públicos, mejores que las demás y perdurables en el tiempo. La preferencia es un concepto básico en la estrategia de Imagen Corporativa, ya que permite optar al liderazgo, que debe ser un objetivo importante dentro de la estrategia global de la organización (Capriotti 2013).

En este trabajo investigativo únicamente se desarrollará el eje que corresponde a la identidad corporativa, como germen del que será la planificación estratégica que incluya la imagen corporativa con sus 4 ejes antes acotados.

3.2.1. Definición

Con base en el análisis de Capriotti (2013), la identidad corporativa se define como la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.

La *Identidad Corporativa* es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado. En este sentido, debemos responder a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? (Capriotti 2013).

Definir la Identidad Corporativa es reconocer la especificidad de las organizaciones dentro del mercado y de la sociedad en la que vive como entidad. La definición de la Identidad Corporativa es el elemento básico de la Estrategia de Imagen Corporativa, puesto que constituye la base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa. Es lo que se transmite a los públicos de la organización (Capriotti 2013).

3.2.2. Identidad corporativa

La Identidad Corporativa es un concepto muy amplio y genérico. Por esa razón, es conveniente darle una cierta operatividad para poder realizar una acción efectiva sobre ella. Para ello, es conveniente trabajar sobre la Identidad Corporativa de una Organización analizándola desde dos perspectivas distintas: a) La Filosofía Corporativa, y b) La Cultura Corporativa (Capriotti 2013).

3.2.2.1. Filosofía corporativa

Capriotti (2013) la define como la “concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía” (p. 141). Son los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Representa lo que la empresa quiere ser.

La filosofía corporativa generalmente viene definida por el fundador de la empresa, ya sea porque él establece cómo se deben hacer las cosas en la organización, o bien porque esas pautas se observan a través de su conducta y liderazgo. Pero, en muchas ocasiones no existe ese líder carismático que dirige y marca la dirección a seguir, sino que es la gerencia ejecutiva de la compañía quien debe establecer las pautas fundamentales de comportamiento de la organización, en función de lo que cree adecuado para llevar a la empresa al éxito (Capriotti 2013).

Para el desarrollo adecuado de la filosofía corporativa es necesario que todos los estamentos directivos superiores (dirección general y direcciones funcionales) estén convencidos de su necesidad y de la importancia de su correcta aplicación. Por esta razón, la filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos ellos (Capriotti 2013).

3.2.2.1.1. Importancia

Si una empresa dispone de una filosofía corporativa claramente establecida, facilitará la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en ese proyecto empresarial, ya que la filosofía corporativa (Capriotti 2013, p. 141):

- a) Establece el ámbito de negocio de la Organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la compañía.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros.
- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos.

3.2.2.1.2. Contenido

La filosofía corporativa debería responder fundamentalmente a tres preguntas: ¿Quién soy y qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos, se establece que la filosofía corporativa está compuesta por tres aspectos básicos: a) Misión corporativa, b) Valores corporativos, y c) Visión corporativa (Capriotti 2013, p.142).

Estos tres aspectos, ya ha sido definidos en el apartado de diagnóstico administrativo funcional de esta tesis⁵. De manera breve, y siguiendo a (Capriotti 2013), se puede decir de ellos lo siguiente:

⁵ Ver página 68.

3.2.2.1.2.1. Misión

Es la definición del negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía. Esta definición vendrá dada en términos de satisfacción de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que se ofertan. La definición de la misión vendrá establecida por los beneficios o soluciones que brindamos a los diferentes públicos con los que la organización se relaciona (Capriotti 2013, p.142).

3.2.2.1.2.2. Valores

Representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero también incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquéllos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía. Así, se puede hablar de valores como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante como ejemplos para el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación (Capriotti 2013, p.142).

3.2.2.1.2.3. Visión

Con la Visión corporativa, la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es su reto particular. La Visión corporativa no debe ser algo utópico, puesto que ello supondría una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable. Pero tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que llevaría a un cierto relajamiento. La Visión corporativa debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización (Capriotti 2013, p.143).

3.2.2.1.2.4. Evaluación

Toda filosofía corporativa debe reunir una serie de requisitos básicos que harán que cumpla las funciones para la que ha sido formulada. Una correcta filosofía corporativa debe ser sometida a una evaluación que permita responder a esos cuestionamientos fundamentales. Es la Evaluación C.U.A.C.: Comunicable, Útil, Asumible y Creíble (Capriotti 2013, p.145).

Comunicable: Una filosofía corporativa se tiene que comunicar de forma fácil, clara y unívoca, ya que de esa manera todos los miembros de la compañía podrán conocerla, interiorizarla y transmitirla. Si no se puede comunicar de dicha forma, la Filosofía Corporativa no es adecuada y debe ser revisada o reelaborada (Capriotti 2013, p.145).

Útil: tiene que ayudar a unificar esfuerzos, a señalar la dirección a seguir por los miembros de la organización y la forma de hacer el camino. Es decir, tiene que servir como guía para formular y lograr los objetivos y metas globales de la compañía (Capriotti 2013, p.145).

Asumible: la organización debe poder asumir los costos que se desprenderán de su aplicación. Si una entidad se plantea una filosofía corporativa que no puede llegar a asumir, ya que los costos son excesivos para su realización, esta se vuelve utópica y provoca que los esfuerzos de cumplimiento se debiliten (Capriotti 2013, p.145).

Creíble: si los miembros de la organización no creen en la filosofía corporativa, no existe ninguna posibilidad de que ella actúe como elemento dinamizador de la entidad. Los planteamientos establecidos en ella deben ser vistos por los miembros de la compañía como asumibles a nivel personal (ya sea a nivel ético como de actividad personal o profesional) y acordes con las características de la organización. Por esta razón, la formulación de la filosofía corporativa debe ser realizada de tal manera que se necesite un esfuerzo importante para llegar a lograrla, pero que no implique una renuncia al logro total. Ese logro debe verse como alcanzable y debe motivar a lograr su cumplimiento (Capriotti 2013, p.145).

3.2.2.2. Cultura corporativa

Capriotti (2013, p.147) la define como el “conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. Es ese conjunto de códigos compartidos por los miembros de una organización. Se forma a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

3.2.2.2.1. Influencias

La cultura corporativa de una organización está influenciada decisivamente:

Personalidad y normas del fundador: las características de personalidad del fundador de la organización, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la compañía marcarán de forma notable la cultura corporativa de una organización. Esto es así porque el Fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la compañía, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización. Es decir, el Fundador marcará con su personalidad y sus normas iniciales, las líneas maestras de la conducta corporativa que guiará a la organización (Capriotti 2013, p.148).

Personalidad y normas de personas claves: por personas claves entendemos a los Directores Generales que han sucedido al Fundador, o las personas que han sido designadas por el Fundador para establecer políticas globales dentro de la organización. Puede suceder que un sucesor del fundador haya tomado el liderazgo de la misma y asumido la responsabilidad de llevar adelante la empresa bajo una serie de postulados que podrían ser similares a los del fundador (con lo cual se reforzaría las creencias y valores existentes), o bien adoptando unos planteamientos diferentes, con lo que se produciría una modificación de la cultura por medio del ensamblaje de

las normas antiguas como las nuevas propuestas, que son consideradas válidas para ese momento (Capriotti 2013, p.148).

Evolución histórica de la organización: las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos importantes. Estas son integradas a la cultura corporativa de la organización como elementos importantes del hacer de la compañía (Capriotti 2013, p.148).

Éxitos y fracasos en la organización: los éxitos fracasos más características son señales importantes en el desarrollo, afianzamiento o cambio de una cultura corporativa (Capriotti 2013, p.148).

La personalidad de los individuos: las características personales de los miembros de la organización (su carácter, sus creencias, sus valores) influirán de manera decisiva en la conformación de la cultura corporativa (Capriotti 2013, p.149).

Entorno social: la cultura de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionará la forma y las características que adoptará la cultura corporativa de una organización (Capriotti 2013, p.149).

3.2.2.2.2. Factores inherentes

En el análisis de la cultura corporativa de una organización, indica Capriotti (2013), se deben tener en cuenta una serie de factores que son inherentes a cualquier tipo de cultura, y que afectan al desarrollo, aceptación y modificación de la cultura de una compañía. Estos son:

Toda organización posee una cultura corporativa: por el sólo hecho de establecerse una interacción y relación entre los miembros de una organización, estas interacciones se irán planteando dentro de unas determinadas formas, a la vez que la propia interrelación entre las personas irá marcando cómo se deben hacer las mismas (Capriotti 2013, p.150).

La cultura corporativa es una estructura suprapersonal: al igual que la cultura de una sociedad, la cultura corporativa está más allá de las personas que la asumen, y se establece como un conjunto de pautas por encima de los miembros del grupo. Este carácter suprapersonal hace que todas las personas de la organización acepten las pautas establecidas y ello hace que su modificación sea difícil. No obstante, todos los miembros participan en su construcción y modificación cotidiana. La Cultura Corporativa es algo que se autoafirma por medio del cumplimiento de las normas autoestablecidas (Capriotti 2013, p.150).

La cultura corporativa es un factor de integración: todos los miembros de la organización deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes en la organización. La aceptación y cumplimiento de dichas normas por parte de la persona implica su integración y reconocimiento como uno más del grupo, con todas sus consecuencias a nivel de participación, relación y valoración por parte de los demás (Capriotti 2013, p.150).

3.2.3. Líneas o temas estratégicos

Roncancio (2018) define las líneas estratégicas como agrupaciones de objetivos estratégicos o combinaciones verticales de objetivos. Consisten básicamente en grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre una organización y por lo tanto guían en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica.

Una línea estratégica puede contener objetivos estratégicos de distintas perspectivas del Balanced Scorecard, es decir, no necesariamente las líneas estratégicas deben corresponder a una perspectiva en particular, al contrario, lo ideal, es que una línea estratégica contenga distintos objetivos alineados con distintas perspectivas de modo que un objetivo, por ejemplo, de procesos, se conecte con otro ascendiendo hacia la perspectiva del cliente o financiera (Rocancio, 2018).

¿Cuál es el fin último de estas líneas? Dividir la estrategia en procesos que aporten un valor concreto. Al respecto, también será fundamental tener claro que ninguna línea estratégica debe tener mayor peso o importancia que otra (Rocancio, 2018).

Cada tema o línea estratégica tiene un resultado estratégico asociado a él. Es una declaración del estado final deseado. Los temas estratégicos a menudo son similares de una organización a otra, por ejemplo: crecimiento empresarial, excelencia operacional, excelencia en el servicio al cliente, innovación y sostenibilidad. Sin embargo, el diferenciador estratégico radica en el resultado estratégico. La especificidad del resultado brinda orientación para la transformación organizacional (Rocancio, 2018).

Al diseñar las líneas estratégicas es conveniente dirigirlas hacia cuatro objetivos básicos (Rocancio, 2018):

- Aprovechar las oportunidades.
- Evitar las amenazas.
- Mantener los puntos fuertes.
- Mejorar los puntos débiles.

Los pasos a seguir a la hora de ubicar las líneas estratégicas dentro del mapa estratégico organizacional son los siguientes (Rocancio, 2018):

- a) Establecer las metas y los objetivos estratégicos de la organización.
- b) Definir las líneas estratégicas en las que quiere centrar su plan estratégico.
- c) Definir los objetivos estratégicos que pertenecen a cada línea estratégica.
- d) Identificar las iniciativas estratégicas asociadas a cada línea estratégica.
- e) Definir los indicadores que medirán el funcionamiento.

Al definir correctamente las líneas estratégicas dentro del mapa estratégico de la organización se puede gestionar paralelamente los distintos procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo. Además, a pesar de que las líneas estratégicas permiten planificar de forma independiente cada uno de los aspectos clave de su estrategia, ubicarlas correctamente dentro del mapa estratégico permitirá que todo el conjunto se desarrolle de forma coherente y produzca resultados visibles y medibles (Rocancio, 2018).

Las líneas o temas estratégicos son una herramienta enfocada que ayuda a la organización a que gestione prioridades de corto y largo plazo, o de crecimiento y rentabilidad que de otro modo causarían que estos puntos de vista generen conflictos (Rocancio, 2018).

Así, dentro de la construcción del mapa estratégico de una organización, las líneas estratégicas funcionarán como una guía sobre la cual se construirán todas las acciones del plan estratégico, de este modo, todo el plan funcionará como un engranaje que conduce a resultados reales. Las líneas estratégicas sirven además para tener mucha más claridad sobre las relaciones causa-efecto de todos los objetivos e iniciativas, contribuyendo a una mejor gestión de todos sus recursos (Rocancio, 2018).

Algunas líneas o temas estratégicos que son ampliamente usados son (Rocancio, 2018):

- a) **La innovación:** Define la creación de nuevos productos, penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevas formas de hacer negocios. Este es un tema o línea estratégica de largo plazo.
- b) **La gestión de clientes:** Esta perspectiva expande, redefine y profundiza las relaciones con los clientes. Es una perspectiva de mediano plazo.
- c) **Excelencia operacional:** Describe cómo se entregarán los productos y servicios de calidad y cómo se mejorará la productividad a corto plazo.
- d) **Responsabilidad Social / Regulación:** Define cómo la organización busca ser un buen ciudadano corporativo, que busca asegurar la estabilidad de su posición a largo plazo en el sistema.

3.2.4. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan y Norton (2004) comparten que el Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero, para alcanzar estos objetivos y metas, la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores. La organización, por tanto, debe proporcionar recursos (personas, financiación y capacidad) a cada iniciativa estratégica. De aquí que, para cada indicador del Balanced Scorecard, los gerentes identifiquen las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta, puesto que cada iniciativa crea resultados.

Es importante destacar que los planes de acción que definen y proporcionan los recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados con los temas estratégicos, viéndose como un conjunto integrado de inversiones, y no como un grupo de proyectos aislados (Kaplan y Norton, 2004).

Siguiendo la misma línea de Kaplan y Norton, Páez (2012) indica que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de

una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas: financiera, desarrollo y aprendizaje, procesos, clientes (Páez, 2012).

Los principales objetivos del CMI son (Páez, 2013):

- a) Traducir la estrategia a términos operativos.
- b) Alinear la organización con la estrategia.
- c) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- d) Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- e) Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Dentro de los beneficios de la aplicación del CMI tenemos (Páez, 2013):

- a) Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- b) Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- c) Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- d) Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Páez (2013) señala las siguientes características principales del Cuadro de Mando Integral:

- a) Orientado a largo plazo.
- b) Visión de futuro.
- c) Analiza el entorno.
- d) Tiene en cuenta todos los indicadores.
- e) Participan todos los departamentos.
- f) Es flexible y creativo.

En cuanto a su contenido, Páez indica que el Cuadro de Mando Integral se encuentra nutrido por (2013):

- a) **Misión:** ¿Quiénes somos? ¿Por qué existimos?
- b) **Visión:** ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos ser?
- c) **Prioridades estratégicas:** Valores clave. Factores de éxito.
- d) **Objetivos estratégicos:** ¿Qué resultados queremos alcanzar?
- e) **Mapa estratégico:** ¿Cómo se relacionan los distintos objetivos?
- f) **Indicadores:** ¿Cómo se medirá la consecución de los objetivos?
- g) **Iniciativas:** Planes de acción para alcanzar los objetivos.

El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de aplicación del Plan Estratégico, debe reflejar claramente la ventaja competitiva de la organización (su propuesta de valor), lo que le hace diferente del resto. Para ello, es conveniente responder las siguientes interrogantes (Páez, 2013):

- a) ¿Por qué nuestros clientes prefieren nuestros productos y servicios?
- b) ¿Cuáles son los segmentos de mercado donde vamos a actuar?
- c) ¿Qué valor aportamos a nuestros clientes?

3.2.4.1. Perspectivas del Balanced Scorecard

Alveiro Montoya (2011) afirma que la herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento proviene de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva. De forma gráfica tenemos:

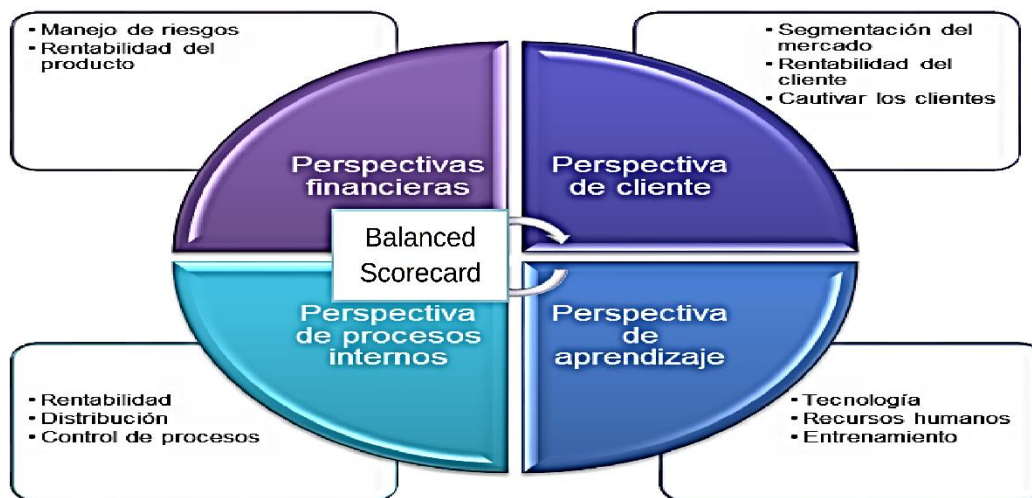


Figura 12. Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Fuente: Kaplan et al., 2009.

3.2.4.1.1. Perspectiva financiera

Tiene como finalidad dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantías de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros (Alveiro Montoya, 2011).

Esta perspectiva tiene como intención la medición de aquellos resultados alcanzados, al igual que la realización de un análisis de la rentabilidad de la organización para los inversionistas. Algunos objetivos estratégicos a alcanzar en esta perspectiva son (Alveiro Montoya, 2011):

- a) Maximizar el valor agregado.
- b) Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes.
- c) Mejorar la eficiencia de las operaciones.
- d) Mejorar el uso del capital.

Del mismo modo, existen algunos indicadores que han de permitir el logro de esta perspectiva, entre los cuales pueden destacarse (Alveiro Montoya, 2011):

- a) Valor económico agregado (EVA).
- b) Retorno sobre capital empleado (ROCE).
- c) Margen de operación.
- d) Ingresos.
- e) Rotación de activos.
- f) Retorno de la inversión (ROI).
- g) Relación deuda/patrimonio.
- h) Inversión como porcentaje de la venta.

3.2.4.1.2. Perspectiva del cliente

Da respuesta a las esperanzas de los clientes. El entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes es base fundamental para la medición de la capacidad que tiene la organización en la satisfacción de las necesidades de estos. Es preciso tener presente que la satisfacción de los clientes ha de estar sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee. Tal propuesta de valor debe cumplir básicamente con el espectro de expectativas compuestas por (Alveiro Montoya, 2011):

- a) La calidad.
- b) El precio.
- c) Las relaciones.
- d) La imagen que refleje en conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Entre los indicadores que tiene esta perspectiva, se destacan (Alveiro Montoya, 2011):

- a) Satisfacción de clientes.
- b) Reclamos resueltos del total de reclamos.
- c) Incorporación y retención de clientes.

d) Consolidación y ampliación de mercado.

3.2.4.1.3. Perspectiva de procesos internos

Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos claves de las organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Por lo general, esta perspectiva es desarrollada después de la definición de los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. Tal secuencia permite el logro tanto de la alineación como de la identificación de cada una de las actividades y procesos que son clave, de igual manera permite el establecimiento de unos objetivos específicos garantes de la satisfacción de los clientes y los accionistas (Alveiro Montoya, 2011).

Un aspecto a tener en cuenta es la necesidad de desarrollar la cadena de valor o el modelo de negocio asociado a la organización o empresa, puesto que luego podrán establecerse los objetivos, indicadores, las palancas de valor y las iniciativas relacionadas. Tanto los objetivos, como los indicadores y las iniciativas serán el reflejo firme de las estrategias explícitas de excelencia en los procesos que han de permitir la seguridad de la satisfacción de las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes (Alveiro Montoya, 2011).

Es importante resaltar que la revisión a la cadena de valor debe plantear la posibilidad de realizar un rediseño e innovación de todos los procesos y actividades de los mismos, recurriendo a aquellas oportunidades latentes en cuanto al mejoramiento continuo o a la reingeniería de los procesos, con el firme propósito de satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar los costos y la eficiencia de los procesos al igual que hacer un uso adecuado de los activos (Alveiro Montoya, 2011).

Algunos indicadores de esta perspectiva son (Alveiro Montoya, 2011):

- a) Tiempo del ciclo del proceso.
- b) Costo unitario por actividad.

- c) Niveles de producción.
- d) Costos de falla.
- e) Costos reprocesos, desperdicio (costos de calidad).
- f) Beneficios derivados del mejoramiento continuo.
- g) Eficiencia de uso de los activos.

3.2.4.1.4. Perspectiva de aprendizaje

La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, los cambios y las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio (Alveiro Montoya, 2011).

Algunos indicadores de esta perspectiva son (Alveiro Montoya, 2011):

- a) Brecha de competencias clave (personal).
- b) Desarrollo de competencias clave.
- c) Retención de personal clave.
- d) Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado.
- e) Ciclo de toma de decisiones clave.
- f) Disponibilidad y uso de información estratégica.
- g) Progreso en sistemas de información estratégica.
- h) Satisfacción del personal.
- i) Clima organizacional.

3.2.4.2. Fases de implementación

Para el desarrollo del modelo Balanced Scorecard es conveniente recurrir a las siguientes fases (Alveiro Montoya, 2011):



Figura 13. Fases de implementación del Balanced Scorecard. Fuente: Alveiro Montoya, 2011.

3.2.4.2.1. Fase 1: Definición de la estrategia

Las estrategias reflejadas por el Balanced Scorecard, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto (Alveiro Montoya, 2011).

Algunos elementos que deben servir como guía en la puesta en marcha de esta fase son (Alveiro Montoya, 2011):

- a) Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización.
- b) Know-how de miembros del equipo guía, quienes probablemente conocen los temas estratégicos de la organización.
- c) Guías de planificación.
- d) Informes operaciones.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- e) Presupuestos de operaciones e inversiones.
- f) Informes anuales, estados financieros.
- g) Informes de análisis de la industria.
- h) Entrevistas ejecutivas.
- i) Orientación estratégica, orientación de gestión o Balanced Scorecard de la organización de jerarquía superior.

La finalización de esta fase se da con la preparación del informe modelo a ser presentado por el equipo ejecutivo para su validación. Tal informe debe tener como resultado los siguientes elementos (Alveiro Montoya, 2011):

- a) Misión.
- b) Visión.
- c) Retos.
- d) Oportunidades.
- e) Temas de orientaciones estratégicas.
- f) Cadena de valor.
- g) Modelo de perspectiva, arquitectura del Balanced Scorecard.
- h) Plan del proyecto.

3.2.4.2.2. Fase 2: Objetivos estratégicos

Esta segunda fase tiene como fundamento la consolidación del equipo ejecutivo y el apoyo gerencial para el desarrollo de los objetivos estratégicos y los indicadores claves presentados en el Balanced Scorecard, según cada perspectiva. En la propuesta a presentarse frente a los indicadores y los objetivos, se deben tener en cuenta los siguientes elementos (Alveiro Montoya, 2011):

- a) **Objetivos estratégicos:** detalle de la intención de cada objetivo; lo que se desea alcanzar a través del mismo.
- b) **Medidas estratégicas:** construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos,

mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas responsables de definición, logro y reporte de ellas.

- c) **Identificación de vectores estratégicos:** un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber cosas en las que la cadena causa-efecto lleve a omitir algunas de las perspectivas para un vector específico. La perspectiva de aprendizaje organizacional y la financiera siempre están presentes en los vectores (Alveiro Montoya, 2011).

Los resultados que se esperan obtener en esta fase son (Alveiro Montoya, 2011):

- a) Objetivos estratégicos.
- b) Modelo causa-efecto preliminar.
- c) Medidas (indicadores) estratégicos y responsables.
- d) Vectores estratégicos y palancas de valor.

3.2.4.2.3. Fase 3: Mapa estratégico y metas

Siguiendo a Alveiro Montoya (2011), en esta fase se concluye el diseño del Balanced Scorecard y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Con el acuerdo establecido entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y sobre la definición de los indicadores esenciales se identifican las palancas de valor, factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional.

En esta fase se espera que los resultados sean (Alveiro Montoya, 2011):

- a) Objetivos estratégicos detallados.
- b) Modelo causa efecto con vectores y palancas.
- c) Medidas (indicadores) estratégicos y responsables.
- d) Metas por indicador.

- e) Iniciativas estratégicas.

3.2.4.2.4. Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización

Finalmente, es conveniente establecer un plan de implementación el cual debe estar compuesto por una evaluación de estado del diseño del Balanced Scorecard, plan de desarrollo de vectores, ratificación de responsables por vector estratégico, resumen del esquema actual de agenda gerencial y propuesta del ajuste o modificación para incorporar el Balanced Scorecard como sistema de gerencia; presentación del modelo de reuniones gerenciales, secuencia general de planificación-gestión (esquema de las cuatro reuniones); programa de comunicación, educación y difusión desde el nivel corporativo hacia los demás niveles; y la incorporación del sistema automatizado del Balanced Scorecard (Alveiro Montoya, 2011).

Con esta fase se espera que se obtengan resultados que generen impacto en la organización, es por ello que tales resultados deben estar enfocados en (Alveiro Montoya, 2011):

- a) En la divulgación.
- b) La automatización.
- c) Establecimiento de la agenda gerencial del Balanced Scorecard.
- d) Definición del plan de acción para los detalles pendientes.
- e) Plan de alineación de las iniciativas y los objetivos estratégicos.
- f) Plan de despliegue a toda la organización.

3.2.5. Mapa estratégico

Kaplan y Norton (2004) afirman que el mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard, ilustrando las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera (Kaplan y Norton, 2004).

Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización (capital humano, capital de la información y capital de la organización) que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos (Kaplan y Norton, 2004).

En cuanto a la *perspectiva financiera*, el mapa estratégico describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. La *perspectiva del cliente* define la propuesta de valor para los clientes objetivos. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. La *perspectiva de procesos internos* identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Y, finalmente, la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital de organización) se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004).

3.3. Flujos de procesos administrativos funcionales

3.3.1. Definición

Un diagrama de flujo, o flujograma, es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso (Aiteco Consultores, 2021).

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso. Muestra la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. Expresa igualmente el flujo de la información y de los materiales; así como las derivaciones del proceso, el número de pasos del proceso y las operaciones de interdepartamentales. Hace posible la identificación de bucles repetitivos, lo que es esencial para las acciones de rediseño y mejora. El flujograma también facilita la selección de indicadores de proceso, indispensables para efectuar su control y evaluar su rendimiento y eficacia (Aiteco Consultores, 2021).

3.3.2. Beneficios

Son numerosos los beneficios que aporta el uso del diagrama de flujo. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

Ofrece una visión transparente del proceso: en primer lugar, mejora la comprensión del proceso. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprehender ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso así como las que se dan con otros procesos y subprocesos (Aiteco Consultores, 2021).

Permite definir los límites de un proceso: al estar los procesos relacionados entre sí, es imprescindible determinar con precisión dónde se inician y dónde finalizan. Esta información nos la dará el flujograma del proceso (Aiteco Consultores, 2021).

Facilita la identificación de los clientes: facilita determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus expectativas (Aiteco Consultores, 2021).

Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles (Aiteco Consultores, 2021).

Proporciona un método de comunicación más eficaz: introduce un lenguaje común. No obstante, se hace preciso la capacitación de quienes entrarán en contacto con la diagramación (Aiteco Consultores, 2021).

Ayuda a establecer el valor agregado: permite analizar qué valor aporta cada una de las actividades que componen el proceso. Por lo tanto, permite identificar aquellas innecesarias, reduciendo tiempo y costes (Aiteco Consultores, 2021).

Referencia para establecer mecanismos de control: constituye una excelente herramienta para el control y mejora de los procesos. Al mismo tiempo, facilita establecer los objetivos para las distintas operaciones y actividades llevadas a cabo (Aiteco Consultores, 2021).

Mejora tiempos y costes: facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costes de actividad e incidir, por consiguiente, en la mejora de la eficacia y la eficiencia (Aiteco Consultores, 2021).

Finalmente, **constituye el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora, rediseño o reingeniería** (Aiteco Consultores, 2021).

3.3.3. Diagrama de procesos

Las actividades de análisis y diagramación de procesos ayudan a la organización a comprender cómo se están desarrollando sus procesos y actividades, al tiempo que constituyen el primer paso para mejorar las prácticas organizacionales (Aiteco Consultores, 2021).





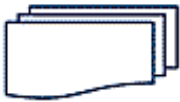





SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Figura 14. Diagramación de procesos. Fuente: Aiteco Consultores, 2021.

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades (Aiteco Consultores, 2021).

La representación gráfica mediante el flujograma, facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este sentido, cabe

hacer una precisión: no todas las actividades que no aportan valor añadido han de ser innecesarias. Éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control. O por razones de seguridad, motivos normativos y de legislación (Aiteco Consultores, 2021).

3.3.4. Etapas de elaboración

El diagrama de flujo debe ser realizado por un equipo de trabajo en el que las distintas personas aporten, en conjunto, una perspectiva completa del proceso, por lo que con frecuencia este equipo será multifuncional y multijerárquico. Los pasos a seguir para su elaboración se exponen a continuación (Aiteco Consultores, 2021).

Distinguir entre Proceso y Proyecto:

En primer lugar, es conveniente asegurarse que se va a diagramar un proceso. Por ello, se tiene en cuenta la diferencia entre proceso y proyecto: en un proyecto se desarrolla una serie de actividades para alcanzar una meta: el objetivo del proyecto. En esto es similar al proceso. Pero hay una diferencia importante. Mientras que un proyecto se lleva a cabo una sola vez, los procesos se reiteran en el tiempo; son repetitivos (Aiteco Consultores, 2021).

Por ejemplo, la creación de un producto obedece generalmente al desarrollo de un proyecto que supone un esfuerzo temporal, que finaliza cuando el producto ha sido diseñado. Por su parte, la producción de ese producto obedece a un proceso. Esto es, al proceso de producción que resulta en la fabricación de unidades de producto, en un esfuerzo que ya no es temporal, sino reiterativo. Es decir, no se lleva a cabo solo una vez, sino que se reitera en el tiempo (Aiteco Consultores, 2021).

Decidir el grado de detalle del flujograma: el diagrama de flujo del proceso debe presentar a grandes rasgos la información sobre el recorrido general de actividades principales, o ser desarrollado de modo que se incluyan todas las actividades y los puntos de decisión. Un

flujograma detallado dará la oportunidad de llevar a cabo un análisis más exhaustivo del proceso (Aiteco Consultores, 2021).

Denominar el proceso: en primer lugar, la denominación indica en qué consiste el proceso, cuál es su materia. En segundo lugar, facilita indicios sobre su relación con otros procesos. También ayuda a delimitarlo (Aiteco Consultores, 2021).

Definir los límites del proceso:

Antes de realizar el diagrama de flujo es imprescindible delimitar el proceso. Esto es, definir con claridad dónde se inicia y su punto final. Si no se delimita con precisión del alcance del proceso, se corre el riesgo de desarrollar un diagrama que se extienda por dos o más procesos distintos sin solución de continuidad. La definición de los límites ayudará también a identificar el objetivo del proceso (Aiteco Consultores, 2021).

Determinar el objetivo del proceso:

Los procesos se llevan a cabo con un propósito determinado. Así, definirlo permitirá alcanzar una visión más acertada de la serie de actividades que llevan a su logro. En todo caso, tenga en cuenta siempre que el diagrama de flujo debe mostrar las actividades para lograr el propósito del proceso; no se trata de definir la secuencia para ejecutar una tarea. En esto, los procesos son distintos a los procedimientos (Aiteco Consultores, 2021).

En la siguiente tabla puede encontrar las diferencias entre proceso y procedimiento.

Tabla 4. Diferencias entre proceso y procedimiento

Diferencias	
Proceso	Procedimiento
<ul style="list-style-type: none">• Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Los procedimientos definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea.

Diferencias	
Proceso	Procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso se comporta de forma dinámica. • El proceso está impulsado por la consecución de un resultado. • Los procesos se operan y gestionan. • Están centrados en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. • Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un procedimiento existe, pero es estático. • Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea. • El procedimiento, más que gestionarse, se implementa. • Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas. • Reflejan actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.

Fuente: Aiteco Consultores, 2021.

Desarrollar la secuencia del proceso: plasmar en el diagrama de flujo las actividades que se suceden entre el inicio del proceso y el resultado final. En caso de ocurrir bifurcaciones de proceso, es adecuado utilizar la figura de decisión para representar estas, continuando el flujograma derivado cada posible decisión (Aiteco Consultores, 2021).

3.3.5. Indicadores

A partir de la secuencia de actividades modelada en el diagrama de flujo, se pueden determinar más fácilmente los indicadores de proceso. Es decir, aquellos que resulten de interés para efectuar su control y evaluación. El hecho es que no se puede gestionar un proceso sin datos (Aiteco Consultores, 2021).

Un indicador de proceso es un parámetro que permite una evaluación de la eficacia y eficiencia de los procesos. Los indicadores de proceso pueden medir la percepción del cliente sobre los resultados (indicadores de percepción). También pueden referirse a variables intrínsecas del

proceso (indicadores de rendimiento). Se consigue con ello detectar las desviaciones en la ejecución del proceso que puedan tener consecuencias negativas en su rendimiento. Los indicadores habitualmente se relacionan con mediciones sobre tiempos de proceso, tiempos de ciclo o porcentaje de errores (Aiteco Consultores, 2021).




El flujograma facilita la selección de los puntos de control, aquellos sobre los que se definirán indicadores. Esto permite, por ejemplo, establecer indicadores de tiempo entre dos actividades concretas (Aiteco Consultores, 2021).


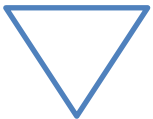
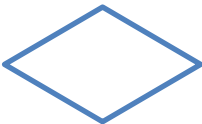
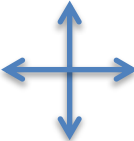


3.3.6. Simbología

3.1.7.4.ANSI

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI por sus siglas en inglés) ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos (EDP), con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa (MIDEPLAN, 2009). De esta manera tenemos:

Tabla 5. Simbología ANSI

Simbología ANSI para diagramas de flujo	
Símbolo	Representa
	Inicio / Fin. Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / actividad. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.




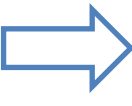



Simbología ANSI para diagramas de flujo	
Símbolo	Representa
	Datos. Indica salida o entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo. Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector. Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página. Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

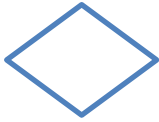
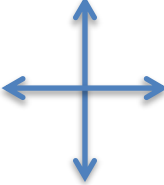
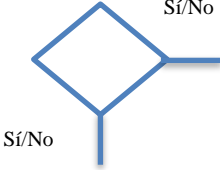
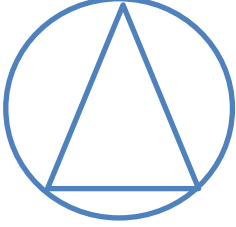
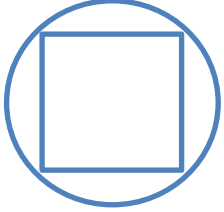
Fuente: MIDEPLAN, 2009.

3.1.7.5.ASME

La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME por sus siglas en inglés), ha desarrollado signos convencionales para la flujogramación (MIDEPLAN, 2009). Entre ellos tenemos:

Tabla 6. Simbología ASME

Simbología ASME para diagramas de flujo	
Símbolo	Representa
	Origen. Este símbolo sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso.
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de la calidad, cantidad o característica.
	Transporte. Indica el traslado de materiales, mano de obra y productos.
	Demora. Indica que el proceso se encuentra en espera ya que requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Almacenamiento. Indica el depósito permanente de productos terminados o materias primas.
	Almacenamiento temporal. Indica el depósito temporal de un producto o documento mientras se da el siguiente paso.

Simbología ASME para diagramas de flujo	
Símbolo	Representa
	Decisión. Indica un punto dentro del proceso en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Actividades combinadas: Operación y origen. Las actividades combinadas se dan cuando se simplifican dos actividades en un solo paso. Este caso, en este caso esta actividad indica que se inicia el proceso a través de una actividad que implica una operación.
	Actividades combinadas: Inspección y operación. Este caso, indica que el fin principal es de efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

Fuente: MIDEPLAN, 2009.

3.3.7. Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo se define como una serie de acciones y actividades que adoptan las organizaciones para mejorar el uso y la distribución de los recursos técnicos, humanos y materiales. Este proceso tiene como fin que una organización emplee de la mejor manera sus recursos para lograr sus objetivos propuestos.

Las características del proceso administrativo son las siguientes: a) se compone de un conjunto de elementos que intervienen para lograr los objetivos planteados, que no solo dependen de los administradores de empresas sino también de quienes los rodean; b) con este proceso, la dirección está al tanto de cada una de las operaciones, de los errores y de las buenas decisiones; c) es flexible y puede conllevar algunos cambios pertinentes; d) comprende 4 etapas, donde cada una conduce a la otra; e) posee un tiempo determinado en donde se puede observar todo el progreso del trabajo.

Para que funcione de manera exitosa, el proceso administrativo debe cumplir con las siguientes etapas esenciales:



Figura 15. Etapas del proceso administrativo. Fuente: Grudemi, 2018.

3.1.7.6.Planeación

La planificación consiste en investigar y determinar los objetivos y estrategias a utilizar, y debe tomar en cuenta las metas a corto y largo plazo. Durante este proceso se deben identificar cuáles son las posibles dificultades que surgirán y cómo se llevará a cabo dicho proceso (Grudemi, 2018).

Así mismo, la planificación está compuesta por aquella parte que se encarga de ver cómo se va a hacer algo. Es decir, responder a preguntas como (López, 2019):

- ¿Qué queremos conseguir?
- ¿Qué tenemos que hacer para alcanzar nuestro objetivo?
- ¿Quién se va a encargar de cada parte del proceso para conseguir la meta?
- ¿Cuándo y en qué plazos se va a realizar cada acción?
- ¿Qué recursos necesitamos?
- ¿Dónde podemos conseguir los recursos?
- ¿Cuál es el coste de dichos recursos?
- ¿Qué tipo de contratiempos podemos tener y cómo vamos a solucionarlos si surgen?
- ¿Qué hacemos ante un contratiempo que no habíamos previsto?

3.1.7.7.Organización

En la etapa de organización se debe establecer una estructura de trabajo que permita un desarrollo económico significativo. Es decir, se le debe dar vida a las estrategias planteadas durante la planificación. Por otro lado, se deben asignar los recursos a utilizar para llevar a cabo las tareas (Grudemi, 2018).

Algunas preguntas a resolver en es esta etapa del proceso administrativo son (López, 2019):

- ¿En qué orden vamos a encargarnos de las tareas?
- ¿Quién se va a encargar de cada tarea?

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- ¿Vamos a realizar las tareas de forma conjunta o cada uno se va a encargar de una cosa?
- A la hora de tomar decisiones, ¿Las tomaremos de forma democrática?
- ¿La jerarquía será horizontal o vertical?

Aunque pueda parecer que estas preguntas forman parte de la planificación, el enfoque aquí es el de transmitir el concepto. Es decir, es una parte que establece cómo se organiza todo. Es decir, cuando se está ejecutando que principios organizativos se siguen (López, 2019).

3.1.7.8.Dirección

A esta fase también se la llama ejecución, ya que consiste en llevar a cabo las decisiones programadas, motivar al equipo de trabajo e implementar la comunicación y la supervisión para alcanzar los objetivos planteados (Grudemi, 2018).

Durante esta etapa es muy importante el líder empresarial o el grupo directivo, aquel responsable de dirigir al equipo de trabajo, ayudar, intervenir, respaldar o motivar la labor que se está ejecutando (López, 2019).

3.1.7.9.Control

El control, concretamente, se define como el seguimiento de resultados y su medición a través de métricas confiables. De modo que, en función de las métricas establecidas, la organización tratará de realizar un seguimiento en las actividades para comprobar si se sigue el plan previsto (López, 2019).

Es la fase final del proceso administrativo donde se deben observar y medir los resultados obtenidos. Aquí se toman en cuenta los puntos débiles a mejorar y se deben identificar las buenas decisiones tomadas, con el objetivo de utilizarlas en el próximo proceso administrativo (Grudemi, 2018).

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

El proceso administrativo es de gran importancia ya que constituye la base del éxito de cualquier organización o empresa. Este tipo de proceso conduce directamente a lograr lo propuesto, evita las improvisaciones y hace que las decisiones sean más acertadas (Grudemi, 2018).

A través del proceso administrativo se logra orientar la empresa hacia el futuro, se coordinan las decisiones y los objetivos no solo son determinados sino también logrados eficientemente. De esta manera, permite que la empresa trabaje con más seguridad y menos desorganización (Grudemi, 2018).

IV. Preguntas directrices

Para hacer efectivo el diseño de una propuesta de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, integrando creativamente su naturaleza familiar y los nuevos paradigmas para la gestión administrativa durante el período 2020-2021, se requiere diagnosticar su estado actual, plantear las formulaciones de identidad y sus líneas estratégicas, así como estructurar los flujos de procesos administrativo-funcionales de la empresa.

A partir de la problemática planteada, surgen las siguientes preguntas a resolver:

1. ¿En qué consiste una reingeniería administrativa funcional y cuál es su contenido?
2. ¿Cuál es el estado administrativo-funcional actual de Agencia de Viajes Tisey a 32 años de su fundación?
3. ¿Qué estrategias de identidad puede estructurar Agencia de Viajes Tisey para estar en vanguardia con las nuevas tendencias paradigmáticas corporativas, de la industria turística y del mercado?
4. ¿Cómo el uso de la técnica del cuadro de mando integral puede ayudar en el proceso de definición de las líneas estratégicas de Agencia de Viajes Tisey?

V. Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumentos
<p>Diagnosticar el estado administrativo-funcional actual de Agencia de Viajes Tisey en el período 2020-2021, a 32 años de su fundación.</p>	<p>Diagnóstico administrativo-funcional.</p>	<p>Francés (2001) lo define como un estudio especializado evalúa el entorno para identificar oportunidades y amenazas de la empresa, así como el análisis interno para identificar fortalezas y debilidades.</p>	<p>Haciendo uso de diferentes herramientas se extraen datos para el análisis situacional de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PESTEL <ul style="list-style-type: none"> ○ Político ○ Económico ○ Social ○ Tecnológico ○ Ecológico ○ Legal • Análisis de 5 Fuerzas de Porter • Análisis FODA <ul style="list-style-type: none"> ○ Diagnóstico externo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades ▪ Amenazas 	<p>Cuadro PESTEL (Anexo 1).</p> <p>Cuestionario para la evaluación de Marketing y ventas en la Cadena de Valor de servicio (Anexo 3, inciso i).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista para la identificación de proceso de servicio (cadena de valor, Anexo 2). • Cuestionario para la

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumentos
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Diagnóstico externo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades ▪ Amenazas 	<p>evaluación de marketing y ventas en la cadena de valor de servicio (Anexo 3, incisos a – h).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de evaluación del clúster (Anexo 4). • Matriz de perfil competitivo (MPC, Anexo 5). • Entrevistas con especialistas en el sector turístico nacional e internacional (Anexo 6). • Encuestas a clientes (Anexo 7).

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumentos
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Diagnóstico Interno: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalezas ▪ Debilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario para la evaluación de la Gerencia General de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 8). • Cuestionario para la evaluación financiera de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 9). • Cuestionario para la evaluación y monitoreo del cliente de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 10). • Cuestionario de evaluación de la Cadena de Valor de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 11).

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumentos
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Diagnóstico Interno: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalezas ▪ Debilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a fundadores de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 12).
<p>Plantear las formulaciones de identidad corporativa y las líneas estratégicas de Agencia de Viajes Tisey haciendo uso de la técnica del cuadro de mando integral.</p>	<p>Formulaciones estratégicas de identidad corporativa. Líneas estratégicas.</p>	<p>Gabriel (2019), afirma que la identidad corporativa es el conjunto de “valores que conforman la visión de mundo de una empresa. Sus principios, sus acciones de endomarketing, la postura que adopta en diferentes situaciones y la imagen que la empresa quiere cultivar de sí misma”.</p> <p>Rocancio (2018) establece que las líneas estratégicas “son</p>	<p>Mediante la aplicación de diversos instrumentos y el respectivo análisis de resultados, se construirá una propuesta de las formulaciones de identidad y las líneas estratégicas de Agencia de Viajes Tisey.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaciones de identidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Misión ○ Visión ○ Valores ○ Objetivos ○ Estrategias • Organigrama institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario para la evaluación de la Gerencia General de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 8, incisos f y g) • Entrevista a fundadores de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 12, pregunta 3). Entrevista a fundadores de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 12, pregunta 6).

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumentos
		<p>agrupaciones de objetivos estratégicos o combinaciones verticales de objetivos”. Consisten básicamente en grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre una organización y por lo tanto guían en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard: <ul style="list-style-type: none"> ○ Perspectiva Financiera ○ Perspectiva del cliente ○ Perspectiva de los procesos internos 	<p>Cuestionario para la evaluación financiera de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 9).</p> <p>Encuesta a clientes (Anexo 7) y cuestionario de evaluación y monitoreo del cliente de Agencia de Viajes Tisey (Anexo 10).</p> <p>Cuestionario de evaluación de la cadena de valor (Anexo 11, inciso a, secciones i y iv).</p>

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumentos
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento ○ Perspectiva de tecnología 	<p>Cuestionario de evaluación de la cadena de valor (Anexo 11, inciso a, sección ii).</p> <p>Cuestionario de evaluación de la cadena de valor (Anexo 11, inciso a, sección iii).</p>
<p>Definir los flujos de procesos administrativos-funcionales de Agencia de Viajes Tisey con base en sus necesidades actuales, proyección de crecimiento y los nuevos paradigmas corporativos.</p>	<p>Flujos de procesos administrativos-funcionales.</p>	<p>Un diagrama de flujo, o flujograma, “es una representación gráfica de un proceso”. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso (Aiteco</p>	<p>Se efectuará un estudio de los flujos de procesos realizados en cada una de las áreas de Agencia de Viajes Tisey, brindando una propuesta de mejora en los mismos para hacerlos más efectivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de flujos de procesos. • Etapas del proceso administrativo <ul style="list-style-type: none"> ○ Planeación ○ Organización ○ Dirección ○ Control 	<p>Entrevista para la identificación del proceso de servicio (Cadena de valor, Anexo 2, preguntas 5, 6 y 7).</p> <p>Cuestionario para la evaluación de la Gerencia General de Agencia de Viajes Tisey</p>

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumentos
		<p>Consultores, 2021).</p> <p>El proceso administrativo se define como una “consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa” (Morales, Y, 2015).</p>			(Anexo 8, incisos b al g).

VI. Diseño metodológico

En esta sección se describe el proceso metodológico implementado en la elaboración del presente estudio, así como también las técnicas y métodos aplicados en la recopilación de la información necesaria que serán de utilidad para alcanzar los objetivos establecidos.

6.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio se considera como investigación descriptiva ya que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11).

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera (Bernal, 2010, p.113).

Según Bernal (2010), esta investigación se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador y se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

6.2. Tipo de enfoque

El estudio a efectuarse en Agencia de Viajes Tisey posee un enfoque mixto que este incluye, como lo afirma Sampieri R. (2014), la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, su integración y discusión conjunta, logrando un entendimiento amplio de la temática objeto de estudio.

El análisis PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y Balanced Scorecard se efectuarán de manera puntuada para brindar un análisis dinámico a este estudio, complementando el mismo con el respectivo análisis cualitativo.

Por otra parte, el método que será utilizado en esta investigación es inductivo-deductivo, cuya inferencia se basa según Bernal (2010) en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

6.3. Universo o Población

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36).

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48); o bien, unidad de análisis.

En el caso de Agencia de Viajes Tisey tomaremos como población a todo el personal que labora en dicha empresa, su dueño y sus dos hijos al mando de la misma.

6.4. Muestra

Bernal (2010) expresa que “en la investigación científica, el tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística, y por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo” (p. 162).

El método de muestreo utilizado para estimar el tamaño de una muestra depende del tipo de investigación que desea realizarse y, por tanto, de las hipótesis y del diseño de investigación que se hayan definido para desarrollar el estudio (Bernal, 2010).

Para esta investigación, como su población es apenas 11 personas, se considerará la misma como objeto de estudio pertinente, ya que, para cumplir con los objetivos investigativos, es imprescindible adentrarse a todas las áreas de la empresa.

En cuanto al método, existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo. Según Weiers (1986), las más usadas son: diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables. El primero de éstos es el más usual.

Para el estudio de Agencia de Viajes Tisey se utilizará el método no probabilístico, por conveniencia debido a que la población está representada por el talento humano que integra la misma Agencia, su dueño y directivos.

6.5. Métodos y técnicas para la recolección de datos

De acuerdo con Cerda (1998), usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

6.5.1. Fuentes primarias

De acuerdo con Cerda (1998), las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos, cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio (en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes, y no cuando se lee en un periódico, un libro o se escucha en un noticiero) (Bernal, 2010, p. 192).

El estudio realizado en Agencia de Viajes Tisey tiene como propósito obtener información de las siguientes fuentes primarias: propietario de Agencia de Viajes Tisey, Gerente General de la empresa, Talento humano, clientes (seleccionados de manera dirigida) y especialistas en el rubro del turismo a nivel nacional e internacional.

6.5.2. Fuentes secundarias

Cerda (1998) afirma que las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

En investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado (Bernal, 2010, p. 192).

En investigación, cuanto mayor rigor y exigencia se involucren en el proceso del desarrollo del estudio, más válido y confiable será el conocimiento generado. Por ello, se hará uso de las siguientes fuentes secundarias:

1. Medios de información de Estelí y del país.
2. Libros y revistas.
3. Tesis de maestría.
4. Sitios webs de temas relacionados con este estudio.

6.5.3. Técnicas de recolección de información

Según Muñoz Giraldo et al. (2001), la investigación cuantitativa utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información: encuestas, entrevistas,

observación sistemática, escalas de actitudes, análisis de contenido, test estandarizado y no estandarizado, grupos focales y grupos de discusión, pruebas de rendimiento, inventarios, fichas de cotejo, experimentos, técnicas proyectivas, pruebas estadísticas.

A continuación, se enlistan las técnicas de recolección de información que serán utilizados para el presente estudio:

6.5.3.1.Encuesta

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal, 2010, p. 194).

6.5.3.2.Entrevista

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2010, p. 194).

6.5.3.3.Observación directa

Permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo (Bernal, 2010, p. 194).

6.5.3.4.Análisis de documentos

Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contrastar y complementar los datos (Bernal, 2010, p. 194).

6.5.3.5. Internet (y sus herramientas)

No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información (Bernal, 2010, p. 194).

Con el fin de obtener mayor información, se hará uso de internet y sus herramientas (Google trends, forms, y otros) para tener un mayor panorama de conocimiento de Agencia de Viajes Tisey.

VII. Análisis de resultados

7.1. Entendimiento del negocio

Agencia de Viajes Tisey fue fundada en 1989. Se encuentra ubicada en la Ciudad de Estelí, a 150 km al norte de la capital Managua. Es la única agencia de viajes IATA en el interior del país y líder en las zonas: Norte (Las Segovia), Central (Boaco y Chontales) y Regiones Autónomas del Caribe de Nicaragua, que representan el 47.7% de la población del país. Además, brinda atención en la capital y los restantes departamentos de la zona del pacífico lo que le permite tener cobertura nacional.

Es una empresa familiar donde la segunda generación ha asumido la dirección del negocio, mejorando la relación con el gremio de agencias de viajes y mayoristas del país gracias a que el actual Gerente laboró durante los últimos 20 años para Carlson Wagonlit Nicaragua, así como empresas representantes de marcas como Hertz, Avis, Europamundo Vacaciones, Norwegian Cruises Line, ISIC Student Card, Travel ACE Assistance, Cardinal Assistance, entre otros.

Viajes Tisey es miembro de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Cámara de Comercio y Servicio de Nicaragua (CCSN) y de la Asociación de Agencias de Viajes de Nicaragua (ANAVYT) de la que actualmente su Gerente General es el secretario. Así mismo, es una empresa con un reconocido compromiso social, apoyando y patrocinando actividades de Rotary Club Estelí.

Actualmente atiende el mercado vacacional y corporativo, brindando su portafolio de servicios en el que destacan:

- Ventas de boletos aéreos nacionales e internacionales.
- Asistencia de viajes (TAS).
- Paquetes turísticos (tours y circuitos).
- Reservas de hotel y villas vacacionales (Restel, Go Global, AIC Group, Hotels Pro, Barcelo Group, Marriott Hotels, Riu Hotels).
- Alquiler de autos.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Venta de billetes de trenes (RailEurope).
- Venta de boletos de autobús para Centroamérica (en alianza con Transporte del Sol).
- Viajes de cruceros (marítimos y fluviales).
- Gestión de trámites de visas.

Cuenta con un sistema de reservaciones (GDS) AMADEUS y acceso directo al sistema de reservaciones de grandes consolidadores de hoteles.

Gracias a las excelentes relaciones y negociaciones con los proveedores, se han otorgado a la empresa porcentajes de comisión que normalmente se ofrecen a mayoristas de viajes y touroperadores; por lo cual se encuentra trabajando en la creación de una nueva división comercial para gestionar de manera independiente diferentes tipos de productos con el propósito de captar mayores segmentos de mercado en alianza con agencias de viajes minoristas en el país.

7.2. Diagnóstico del estado administrativo-funcional de Agencia de Viajes Tisey

Luego de aplicar toda una amplia batería de instrumentos (anexos 1 al 9) para diagnosticar el estado general de Agencia de Viajes Tisey, se procedió a sintetizar la información recopilada obteniendo el siguiente resultado:

7.2.1. Análisis PESTEL

Al evaluar los factores externos más relevantes que considera la dirección de Agencia de Viajes Tisey (anexo 1) de mayor riesgo para la empresa, y cuya repercusión debe ser minimizada; así como aquellos que representan una plataforma para alcanzar un nivel superior al actual, aprovechando la coyuntura en ese trayecto de ascenso permanente, se ha obtenido lo siguiente que se muestran en la tabla no. 7:

Tabla 7. Análisis PESTEL

Agencia de Viajes Tisey										
Dimensión	Factor	MN	N	E	P	MP	SUMA	Ponderación	Suma ponderada	
Política	Carga fiscal			2			2	0.4	1.4	
	Protocolo sanitario COVID-19			3			3	0.6		
	Sanciones internacionales	1					1	0.2		
	Políticas bancarias internacionales ante Ley 977	1					1	0.2		
Económica	Pocas aerolíneas operando en el país	1					1	0.2	3	
	Mejoramiento vial					5	5	1		
	Creciente promoción y consumo de turismo nacional				4		4	0.8		
	Manejo de doble divisa: córdobas y dólares					5	5	1		
Sociocultural	Migración				4		4	0.8	3	
	Globalización				4		4	0.8		
	Cultura de la inmediatez			3			3	0.6		
	Diversidad generacional				4		4	0.8		
Tecnológica	Débil acceso generalizado a nuevas tecnologías			2			2	0.4	2.8	
	Rápido avance tecnológico			3			3	0.6		
	Nuevos canales de comunicación					5	5	1		
	Nuevas tecnologías para la venta en línea				4		4	0.8		
Ecológica	Creciente promoción de turismo sostenible					5	5	1	4	
	Certificaciones ambientales					5	5	1		
	Promoción de reducción de emisiones contaminantes (ODS)					5	5	1		
	Planes de responsabilidad ambiental					5	5	1		
Legal	Ley de Defensa de los Consumidores, No. 182			3			3	0.6	3.6	
	Ley de marcas, No 380					5	5	1		
	Reglamento de las agencias de viajes, acta No. 97					5	5	1		
	Ley general del turismo, No. 495					5	5	1		
								Media simple	3.6	

Nota: MN(1), N(2), E(3), P(4), MP(5)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La tabla no. 7 muestra los valores más relevantes de cada factor del análisis PESTEL. Se destaca el factor legal, el cual obtuvo la puntuación más alta para la empresa. A continuación, se explican a detalle los elementos que dan origen a cada una de las puntuaciones.

7.2.1.1. Dimensión política

Al efectuar el Análisis PESTEL en Agencia de Viajes Tisey destacaron cuatro factores: Carga fiscal, protocolo sanitario COVID-19, sanciones internacionales y políticas bancarias ante Ley 977 (ley contra el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y el financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva, con sus reformas incorporadas el 17 de mayo de 2021).

a) Carga fiscal:

La política fiscal tiene el potencial de aportar al crecimiento, la estabilidad macroeconómica y la equidad social. Para lograr estas contribuciones, idealmente la política y la gestión fiscal deben entenderse como procesos de mediano y largo plazo. Herramientas como las reglas fiscales, los marcos macroeconómicos y fiscales de mediano plazo, los marcos de gasto de mediano plazo y los presupuestos plurianuales contribuyen a implementar esta visión.

Las políticas fiscales son definidas en función del bien nacional. No obstante, existen riesgos fiscales que pueden afectar este potencial de crecimiento. Estos riesgos son eventos inesperados que afectan adversamente el marco fiscal establecido que tienen el potencial de alterar los datos efectivos de las variables fiscales con relación a sus valores proyectados.

La materialización de los riesgos fiscales puede tener impactos significativos sobre el resultado fiscal, es decir el superávit o déficit del sector público, a través de mayores gastos o menores ingresos públicos respecto a los previstos y en consecuencia impactar a las necesidades de financiamiento.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Estos riesgos fiscales se dividen principalmente en dos: los riesgos macroeconómicos (asociados a la evolución de variables agregadas como el crecimiento del PIB real, el tipo de cambio, la inflación, la tasa de interés y los precios de los *commodities*, entre otros) y los riesgos de materialización de pasivos contingentes (obligaciones que se concretan por la ocurrencia de eventos inciertos: garantías otorgadas por el gobierno, costos de fallos por reclamos legales contra el Estado, costos por desastres naturales, costo de rescates bancarios o a entidades subnacionales y obligaciones por deuda no soberana, entre otros).

Tomando como punto de partida esta base epistemológica, Agencia de Viajes Tisey establece que la carga fiscal puede ser negativa de ocurrir alguno de estos eventos que posibilitan el riesgo fiscal de nuestro país, lo que repercutiría en el incremento del precios de sus servicios para hacer frente a sus gastos y responsabilidad fiscal, el desencanto de algún segmentos de clientes que buscan servicios más bajos en costo, e inclusive baja en ventas por el aumentos de los costos de servicios asociados al incremento de los impuestos.

Estos impuestos que pueden afectar negativamente en caso de ocurrir alguna situación adversa de riesgo fiscal son: IVA, retenciones en la fuente, anticipo a IR, IR sobre utilidades. Todos ellos incluidos y ajustados en 2019 con la Ley de concertación tributaria y su reglamento (Ley 822).

En cuanto a los impuestos municipales como licencias, solvencias fiscales, rótulos, incluso tren de aseo, se regulan bajo la Ley de Municipios (Ley 40), Ley de rótulo (Ley 1054), y el Código Civil que regula los registros ante las instituciones gubernamentales. Todas estas leyes y regulaciones fiscales derivan de la Constitución Política de Nicaragua.

b) Protocolo sanitario COVID-19

Con el inicio de la Pandemia COVID-19 durante el año 2020, cada país activó su propio protocolo de bioseguridad con el fin de hacer frente a la situación sanitaria mundial.

En el caso de Nicaragua, se tomaron las siguientes disposiciones:

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- No se efectuó cierre de fronteras. Esto ha beneficiado para mantener la economía a flote a pesar del cese que hubo en países europeos y asiáticos con el confinamiento.
- Con el reinicio de operaciones de las aerolíneas (en julio 2020 con los chárteres, septiembre 2020 con Avianca Airlines, diciembre 2020 con Copa Airlines e inicios 2021 con Aeroméxico) se estableció que todo pasajero (incluido el equipo a bordo de la aeronave) efectuasen una prueba PCR en tiempo real, 72 horas previas a su ingreso al país, enviando los resultados al menos 36 horas antes de la llegada del vuelo a Managua.
- Proceso de vacunación paulatina por grupos de riesgo (en rango de edades a partir de 2021).
- Uso de mascarilla y alcohol (gel o líquido) de manera periódica.
- Sanitización de los espacios públicos (destacando los medios de transporte y espacios comunes en general).
- Distanciamiento social.
- Campañas constantes en medios de comunicación sobre el cuidado de la salud.

Todas estas medidas han beneficiado la vuelta paulatina a la nueva normalidad. No obstante, se generó un punto de controversia con las pruebas y vacunas. De forma generalizada, y a pesar de no ser una normativa única del país, se ha visto disconformidad de pasajeros (de manera particular de pasajeros llegando vía aérea) por el tiempo de toma de muestra y entrega de resultados para ser aprobado su ingreso a Nicaragua.

Esto representó un reto logístico para las agencias de viajes en el seguimiento personalizado a todos los clientes que estaban ingresando al país, ya que implicó disponer de todo un aparato organizado de equipo para informar a los pasajeros el día y hora de toma de muestra, así como el día y hora de entrega máxima de los resultados para que fuesen enviados de manera digital previamente a la agencia de viajes y su posterior remisión a las autoridades sanitarias u organización encargada de coleccionar las mismas para luego ser trasladadas al MINSA.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Cuando las disposiciones no eran seguidas a medida por parte de los pasajeros se duplicaba el trabajo en oficina ya que no eran autorizados para el ingreso y requerían efectuar cambios voluntarios implicando la búsqueda de nueva fecha con escasos espacios de ingreso al país debido a la poca frecuencia de vuelos y aerolíneas, así como llamadas a call center con tiempos de espera superior a las 3 horas. En el peor de los escenarios, los clientes perdían su dinero debido al tipo de servicio contratado (tarifas no reembolsables, ni transferibles, ni sujetas a cambio) desencadenando inconformidad de los mismos con la agencia de viajes (por medio de las llamadas telefónicas, el uso de comentarios ofensivos que buscaban desprestigiar a la empresa en redes sociales y otros medios) sin entender que esa política fue aceptada por parte de los mismos al momento de la compra.

Hoy ya es un proceso asumido por la población y parte de la logística del día a día de las agencias de viajes, pero ha traído como consecuencia el agotamiento del personal y la exigencia de parte de los clientes de la disponibilidad de los trabajadores 24 horas para atender sus solicitudes de manera inmediata, obviando en muchos casos las diferencias horarias cuando los clientes están en otros continentes o latitudes.

c) Sanciones internacionales

Luego de la crisis sociopolítica de 2018, se han enunciado diferentes sanciones internacionales a Nicaragua y oficiales de gobierno (por ejemplo: Nica Act de 2018, Ley Magnitsky de 2021, Ley Renacer 2021, sanciones por parte del Departamento del Tesoro de Estados Unidos en decretos ejecutivos como el 13851; sanciones de congelación de activos y la prohibición de ingreso a determinados países de la Unión Europea durante 2020 y 2021; entre otros).

Esta situación ha generado, inicialmente, incertidumbre en cuanto a las posibles afectaciones a la economía de Nicaragua y representa un riesgo considerable que puede repercutir en el sector turístico nacional, traduciéndose en: menor índice de llegada de turistas internacionales y nacionales que viven en el extranjero, bajo crecimiento del sector, poca inversión en mejora y puesta en marcha de nuevas infraestructuras turísticas, entre otras.

Una de las repercusiones constatables ha sido la negativa de algunas empresas mayoristas y touroperadoras en Estados Unidos y Europa que han sido enfáticas en que no trabajarán con empresas turísticas en Nicaragua ya que no desean ir contra las disposiciones de sus respectivos gobiernos.

A pesar de ser un riesgo importante a considerar, es constatable la puesta en marcha de planes de promoción del turismo en Nicaragua que incluye el desarrollo de nuevas infraestructuras turísticas a nivel nacional asociadas con la ejecución de nuevas obras viales en todo el país (gracias a préstamos de cooperación con instituciones financieras como el BCIE, por ejemplo) que están ayudando a conectar de manera efectiva las zonas productivas y los centros turísticos, lo que ha permitido mayor y mejor movilidad nacional. Así como la promoción del país en las grandes ferias de turismo como FITUR, IBTN Américas, MITT (Moscow International Travel & Tourism Exhibition), FITVEN (Feria Internacional de Turismo de Venezuela), entre otras, durante 2021.

De igual manera se han desarrollado diversas propuestas para el Plan Verano (INTUR, 2021) y su vinculación con el turismo de naturaleza. Esto ha facilitado el avance turístico y ha ampliado el abanico de alternativas que Agencia de Viajes Tisey puede promover con sus clientes actuales posibilitando también la captación de nuevos (nacionales y extranjeros).

d) Políticas bancarias internacionales ante Ley 977 y su reforma (Ley 1072)

Luego de la publicación de las leyes 977 (Ley contra el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y el financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva, con sus reformas incorporadas en la Ley 1072) que tiene por objetivo proteger la economía nacional y la integridad del sistema financiero de los riesgos asociados al lavado de Activos, el financiamiento al terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva (cfr. Arto. 1); se han presentado en Agencia de Viajes Tisey inconvenientes puntuales con clientes que han tenido pendientes reembolsos de proveedores (aerolíneas, mayoristas, rentadoras de autos, etc.) y pagos con transferencia de banco a banco (internacional a nacional) para hacer efectiva la compra de algún servicio.

Estos inconvenientes se han dado sobre todo cuando el cliente ha efectuado su compra con tarjetas de débito ya que, al aprobarse su reembolso por parte del proveedor que se encuentra fuera de Nicaragua, el mismo debe revertirse a la cuenta que origina el pago en un banco nacional. Este procedimiento puede demorar entre 3 o más meses, incluso puede perderse el mismo debido a que las entidades bancarias requieren que el beneficiario del reembolso justifique ante este el motivo del mismo y muchos clientes no llevan un control o registro de todo el debido proceso.

Esto ha generado tensión por parte del cliente, el cual no comprende la actualización de procedimientos que regula la ley ante casos como estos y termina haciendo mala publicidad de la empresa porque, según estos, la agencia de viajes no ha querido dar seguimiento a su caso o no quiere hacer la devolución inmediata de su dinero de manera directa y no por medio de su entidad bancaria.

Estos casos han ayudado a poner en marcha otras estrategias con los bancos nacionales para brindar mayor seguridad en las compras efectuadas por los clientes y también para evitar estafas a la empresa por parte de los mismos clientes.

Es decir que, a pesar de los inconvenientes anteriormente detallados, se han visto oportunidades de mejora. No obstante, sigue existiendo un riesgo latente de pérdida de clientes, sobre todo cuando estos se encuentran en el exterior.

7.2.1.2. Dimensión económica

a) Aerolíneas

Con el inicio de la Pandemia COVID-19, en Nicaragua se produjo el cese de vuelos internacionales. De manera paulatina se reactivaron vuelos chárteres para traer al país a todos los nicaragüenses que habían quedado atrapados en Estados Unidos, Panamá, España y destinos cercanos. En septiembre 2020, Avianca Airlines inició operaciones con dos frecuencias diarias al país (Miami en vuelo directo y vía El Salvador para conexiones a la Costa Este y Oeste, así como

el Centro de Estados Unidos, y las rutas hacia el sur de Centro y Sur América). A partir de 2021, la aerolínea aumentó a 4 sus frecuencias diarias de vuelos, 2 por cada ruta.

Durante diciembre 2020, Copa Airlines reinició operaciones con una frecuencia diaria. En el primer semestre de 2021 Aeroméxico reinició sus vuelos con tres frecuencias semanales, y a finales del mismo año Conviasa reinició operaciones con 2 frecuencias semanales. En el caso de las aerolíneas como American Airlines (que tuvo 2 frecuencias diarias a Miami y 1 a Dallas), United Airlines (2 vuelos diarios a Houston) y Spirit (6 vuelos semanales a Fort Lauderdale), aún están pendientes sus reinicios de operaciones. Por otro lado, desde el 2020 Delta Airlines (quien operó 1 vuelo diario a Atlanta) anunció de manera oficial la cancelación de sus vuelos hacia y desde Nicaragua.

Como es constatable únicamente en Nicaragua están operando actualmente 4 aerolíneas internacionales (representando únicamente el 33% de la oferta de vuelos que se tenían antes del inicio de la Pandemia Covid-19) y una nacional (La Costeña), lo que se ha traducido en poca disponibilidad de espacios en los vuelos y la consecuente alza en los precios de los mismos debido a la alta demanda y poca oferta. Esta situación de precios ha representado un reto para las ventas de Agencia de Viajes Tisey, ya que muchos clientes han limitado sus frecuencias de viajes por la actual situación de pandemia y los altos costos de los boletos.

b) Mejoramiento vial

Gracias a la puesta en marcha de los proyectos de mejoramiento vial en Nicaragua se ha visto una mejora significativa en la movilidad de la población hacia los destinos turísticos más importantes de Nicaragua y a nuevos como, por ejemplo, la zona de Bluefields y Cayos Perla gracias a la infraestructura vial que fue inaugurada en 2019 y que durante 2020 y 2021 ha sido transitada por turistas deseosos de conocer su país.

Esto ha representado una gran oportunidad: un nuevo nicho de mercado que Agencia de Viajes Tisey ha empezado a atraer para ofrecer servicios y paquetes turísticos que satisfaga las necesidades del cliente que desea consumir y disfrutar de Nicaragua.

c) Creciente promoción y consumo de turismo nacional

La Pandemia COVID-19 ha impulsado en gran medida el consumo de servicios turísticos nacionales en primera instancia. Este movimiento abre un abanico de oportunidades a Agencia de Viajes Tisey para desarrollar y promover la gama de destinos que Nicaragua tiene para ofrecer a sus ciudadanos y visitantes internacionales.

d) Manejo de doble divisa: córdobas y dólares

Aunque la moneda oficial en Nicaragua es el córdoba, en muchos centros recreativos y turísticos se acepta también el dólar bajo la tasa de cambio oficial del Banco Central de Nicaragua. Esto es beneficioso para los turistas internacionales ya que facilita la compra y consumo de servicios turísticos nacionales, y en el caso de los turistas nacionales que van al exterior o efectúan compras de servicios turísticos en el país, también lo es ya que están más habituados al uso de ambas monedas. Este uso habitual de ambas monedas facilita el trabajo de Agencia de Viajes Tisey para brindar sus servicios, publicando los mismos con tarifas en dólares ya que es una divisa aceptada y utilizada con frecuencia en el día a día de la economía nacional.

7.2.1.3. Dimensión sociocultural

a) Migración

La Organización de Estados Americanos (2021) afirma que “los movimientos de población a nivel internacional son, simultáneamente, consecuencias del cambio global e impulsores importantes de cambios posteriores, tanto en las sociedades que los originan como las que los reciben”. En todo el Continente Americano y de manera particular en Nicaragua, la magnitud y las características del fenómeno migratorio tienen profundos impactos sociales y económicos, ya sea en los países de origen de migrantes, como en los de tránsito y en los de destino.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Tomando como punto de partida este análisis de la OEA, es constatable que 2021 ha sido un año que ha tenido mucho movimiento migratorio internacional e interno como consecuencia de la Pandemia COVID-19. Esta situación ha beneficiado la venta de servicios de traslado terrestre hacia otros países de la Región Centroamericana (el cual se ha quintuplicado en relación a 2019 y hoy representa el segundo servicio que más ganancias genera para la empresa: 23% de las utilidades) para facilitar el desplazamiento de la población a sus destinos. Gracias a ello se han recuperado paulatinamente los ingresos por ventas en Agencia de Viajes Tisey.

b) Globalización

Gracias a los avances tecnológicos y al aumento del índice poblacional que tiene acceso a internet y uso tecnológico en Nicaragua, se ha ido modificando la manera de solicitar, contratar y consumir servicios turísticos ya que se ha abierto un abanico de ofertas y maneras de disfrutar estos gracias al impacto de las redes sociales. De manera comparativa se puede constatar lo anterior con los siguientes datos de 2020 y 2021 en la figura no. 16:

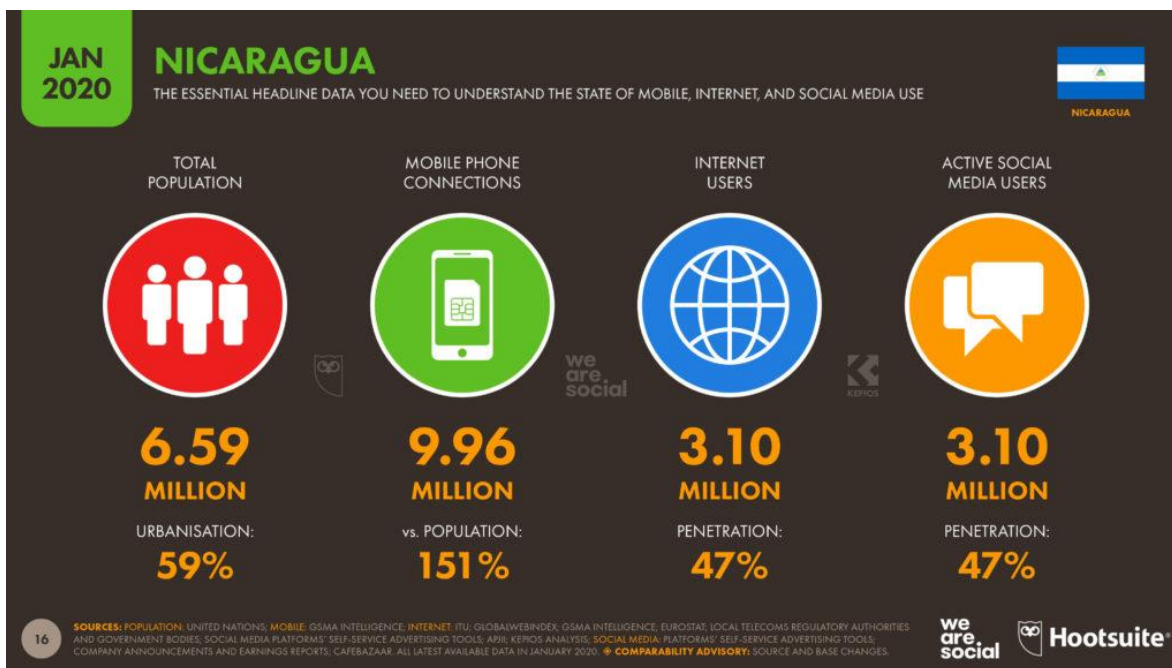


Figura 16. Situación digital, Internet y redes sociales Nicaragua 2020. **Fuente:** Yi Min Shum Xie (2022).

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

A partir de la información de la figura no. 16 se puede verificar que, en 2020, el número total de las conexiones telefónicas (teléfono celular) fue 9.96 millones, lo que supera en un 51% al total de la población del territorio, lo que nos lleva a entender que en promedio la mitad de la población poseía más de un dispositivo móvil.

Además, sale a relucir que, hay un total de 3.10 millones de usuarios del internet, lo que representa un 47% de la población (a este dato se le conoce como penetración). Esta misma cifra figura como los millones de usuarios activos en redes sociales y de igual manera la penetración denota el mismo número.

En 2021 se constata la siguiente información:

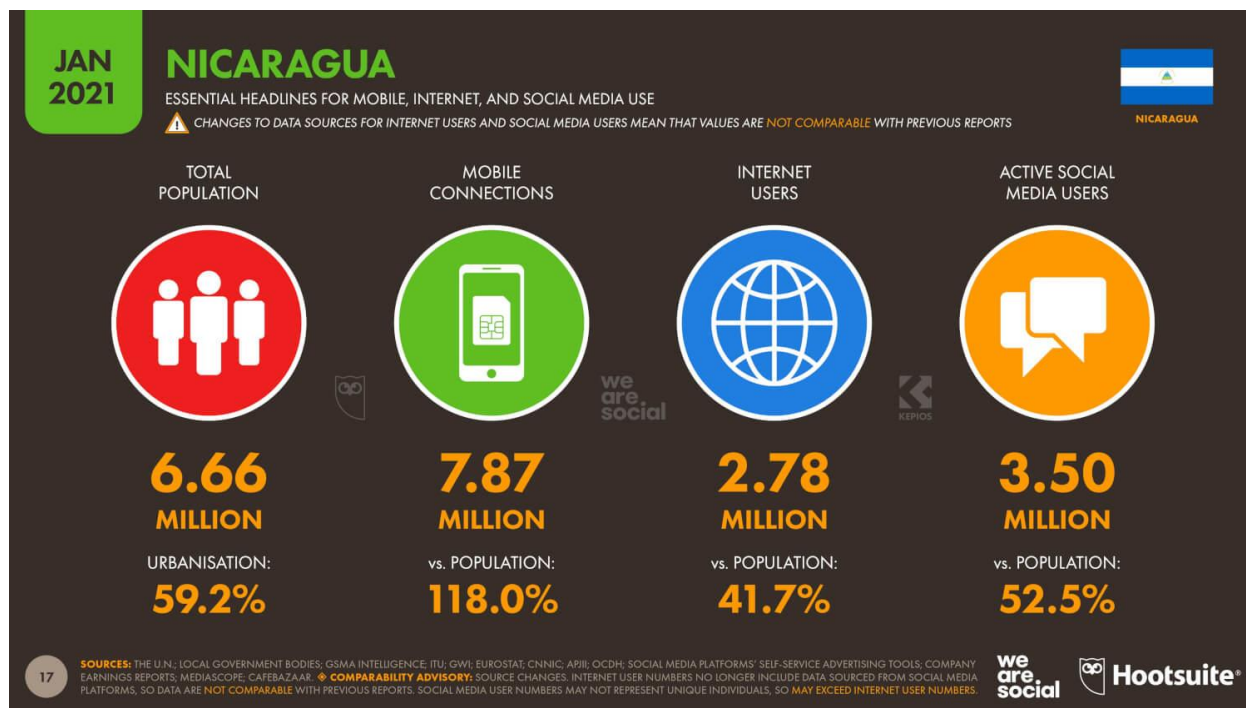


Figura 17. Situación digital, Internet y redes sociales Nicaragua 2021. **Fuente:** Yi Min Shum Xie (2022).

De acuerdo con los datos de la figura No. 17 la población en relación al año 2020 ha tenido un incremento del 1.2%, lo que se traduce a más de 78 mil ciudadanos más. En tanto que las conexiones móviles han mostrado un descenso de 2.8%, lo que es igual a 211 mil líneas menos

que el año pasado. Los que sí han mostrado un incremento son los usuarios de internet, mostrando un 15% adicional, significando así 362 mil nuevos usuarios en comparación al año anterior. También los usuarios de redes sociales se han incrementado en un 12.9% lo que deja un saldo de 400 mil nuevos usuarios de las mismas.

Ante este panorama, Agencia de Viajes Tisey se encuentra frente a una oportunidad importante: la atención al cliente de forma remota a nivel nacional e internacional, así como el desarrollo de un servicio híbrido que abra nuevos nichos de mercado a los cuales alcanzar y satisfacer.

c) Cultura de la inmediatez

Un reto destacable al cual se enfrenta Agencia de Viajes Tisey, y en general todas las empresas, es la ya muy instaurada cultura de la inmediatez.

Esta cultura ha llegado como un bono extra del uso generalizado de las redes sociales y la especialización de la atención al cliente con la llegada de los Call Center, lo cual ha desencadenado la exigencia del cliente de tiempos de respuesta a sus solicitudes en tiempos menores a 3 minutos.

Esta cultura de la inmediatez está marcada también por la autogestión, que hoy en día es más utilizado por cada uno de los clientes que desean ser gestores de sus propias decisiones de compra, siendo participes cien por ciento del proceso de elaboración de su plan vacacional o incluso de la medida de su tiempo de vuelo, valorando los costos y beneficios de sus propias decisiones.

Esto sumado a la apuesta global por el desarrollo del Metaverso, ha llevado a la población a tener incidencia en diversas áreas de la realidad que permean indiscutiblemente en el control del tiempo total de sus actividades y la forma de hacer, sentir y disfrutar la vida.

Como resultado de esta cultura han surgido nuevas oportunidades de captación de clientes con la puesta en marcha de nuevas estrategias de atención al cliente. Para ello, es conveniente que

Agencia de Viajes Tisey analice las herramientas de ventas que tiene disponibles (WhatsApp Business, uso de servicio de mensajería en plataformas de Instagram y Facebook, todas de Meta) para efectuar los ajustes pertinentes y dar el salto al mejoramiento generalizado de su atención global.

d) Diversidad generacional

Las redes sociales también han ayudado al proceso de tipificación generacional y la consecuente delimitación de múltiples nichos de mercado. Esto representa una oportunidad para Agencia de Viajes Tisey para generar campañas publicitarias adaptadas a cada uno de estos nichos y generar así la captación de nuevos clientes.

Al tener a mano las herramientas que brindan las redes sociales a través de su portal Business para indagar el comportamiento de los diferentes usuarios según edad, ubicación geográfica, sexo, entre otros; permite conocer mejor los usuarios para crear campañas de marketing que impactan mejor en los segmentos de mercado por los que apuesta la empresa, generando servicios adecuados a las necesidades actuales de los mismos. Esto representa una ventaja competitiva para Agencia de Viajes Tisey.

7.2.1.4. Dimensión tecnológica

a) Débil acceso generalizado a nuevas tecnologías

A pesar del avance constatable en el uso de medios de comunicación en la población nicaragüense (sobre todo en el acceso y uso de alguna herramientas proporcionadas e integradas en los teléfonos móviles) no pasa lo mismo con la facilidad en el acceso a nuevas y mejores herramientas tecnológicas que permitan la reducción de costos y tiempos de operación empresarial.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Por ejemplo, la compra de licencias de Metabuscadorees en el ámbito turístico, softwares asociados al ámbito contable que vinculen BSP (Billing and settlement plan⁶) con las partidas y operaciones de la contabilidad tradicional, adecuada a los requerimientos fiscales de Nicaragua, tienen costos muy elevados para las micro y pequeñas empresas.

Esto ha dificultado la puesta en marcha de servicios de ventas híbridos de Agencia de Viajes Tisey, ya que implica una alta inversión para dar este necesario salto tecnológico.

b) Rápido avance tecnológico

El rápido avance tecnológico implica, sin duda, la actualización e inversión permanente para lograr el crecimiento constante de las organizaciones empresariales. Este avance tecnológico remite a un reto importante en Agencia de Viajes Tisey: constante capacitación del personal en general para estar siempre en vanguardia con las novedades de la industria y el uso de los nuevos canales de comunicación, ventas e interacción con los clientes.

c) Nuevos canales de comunicación

Con el avance tecnológico han surgido nuevos canales de acceso y comunicación con los clientes, tales como: redes sociales (mensajería, comentarios e incluso llamadas mediante Facebook, Instagram, Messenger, WhatsApp Business, Telegram, LinkedIn, Google Business, entre otros), el renovado uso del correo electrónico gracias a la compra de bases de datos que permiten llegar a diferentes usuarios en diversidad de lugares del mundo, el mejoramiento de la comunicación telefónica que ha permitido el desarrollo de la inmediatez en la atención al cliente, etc.

Esto ayuda a crear mayor interacción con los mismos y representa una importante oportunidad para Agencia de Viajes Tisey: estar disponibles para la atención y dispuestos a brindar un servicio de calidad que se ajuste a las necesidades particulares y exigentes de cada uno de estos.

⁶ Plan de facturación y liquidación (BSP) es un sistema de facturación electrónica diseñado para facilitar el flujo de datos y fondos entre las agencias de viajes y las aerolíneas.

d) Nuevas tecnologías para la venta en línea

Paralelo al creciente auge de las plataformas de interacción y generación de contenido en redes sociales, se han ido desarrollando otras tecnologías que facilitan la consolidación de las anteriores para dar seguimiento a cada una de las interacciones que realizan los clientes con las empresas. Esto ayuda a minimizar los tiempos de respuesta y brindar un servicio más cercano con ellos.

El acceso y aplicación de estas nuevas tecnologías pueden facilitar las ventas en línea, lo que representa una apuesta importante para Agencia de Viajes Tisey. No obstante, conviene crear estrategias de marketing que estén dirigidas a promover el servicio en línea permitiendo que los clientes perciban con mayor facilidad, seguridad y confianza este servicio de parte de la misma Agencia de Viajes.

7.2.1.5. Dimensión ecológica

a) Creciente promoción del turismo sostenible

El creciente interés por la protección ambiental ha favorecido el desarrollo del turismo sostenible en muchos destinos del mundo y de manera particular en Nicaragua.

Agencia de Viajes Tisey está haciendo una apuesta por la promoción de destinos turísticos sostenibles, sumándose al esfuerzo de muchas organizaciones estatales y privadas que optan por el cuidado de la Tierra.

b) Certificaciones ambientales

Para ser consecuentes con la apuesta por el Cuido de la Tierra, Agencia de Viajes Tisey se ha propuesto como meta adquirir certificaciones ambientales que vayan en línea con su disposición empresarial, tales como: Travelife, Biosphere, ISO 1400.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Este es, sin duda, un reto importante para la organización ya que requiere recursos y cambios estructurales que le permitan optar y obtener los mismos. No obstante, es un reto que le dará un sello distintivo ante su competencia y que otorgará mayor solidez frente a sus clientes actuales y potenciales ya que mejorará el posicionamiento de Agencia de Viajes Tisey, involucrará a los trabajadores, visitantes, colaboradores y stakeholders en los esfuerzos y buenas prácticas de la empresa, creando experiencias más sostenibles. Y, finalmente, aumentará los ahorros económicos del negocio a través de la eficiencia energética, hídrica, y mucho más.

c) Promoción de reducción de emisiones contaminantes (ODS)

Desde el inicio de operaciones de Agencia de Viajes Tisey ha tenido como cultura, promovida por su fundador, el reutilizar todos aquellos insumos de oficina que puedan tener un segundo momento de vida. Tal es el caso del papel, el cual además de reutilizarse, se recicla.

Así mismo, existe una campaña permanente del uso responsable de la electricidad y el agua e incluso de la reducción de ruido para crear un ambiente acogedor en oficina.

d) Planes de responsabilidad ambiental

Agencia de Viajes Tisey no cuenta en este momento con un plan estructurado de responsabilidad ambiental, sin embargo, ve positivo y necesario contar con uno que se adecue a las necesidades de la empresa y que pueda poner en marcha de manera efectiva.

7.2.1.6. Dimensión legal

a) Ley de defensa de los consumidores (Ley 182)

Desde la fundación de Agencia de Viajes Tisey la empresa se ha caracterizado por cumplir con los objetivos de la Ley de defensa al consumidor: protegiendo los derechos de sus clientes, brindando servicios de calidad y fomentando el consumo responsable y respetuoso de los mismos.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Ante ello, Agencia de Viajes Tisey respeta y promueve los derechos de los consumidores (art. 12), brindándoles seguridad en el consumo de los servicios ofrecidos por la empresa (art. 29-33 del reglamento a la Ley 182; brindando información veraz, oportuna, clara y adecuada de los servicios disponibles (art. 14-20); cumpliendo con las promociones y ofertas, y dándole un trato equitativo (art. 47-59 del reglamento a la Ley 182).

El cumplimiento de esta ley brindará mayor transparencia y prestigio a Agencia de Viajes Tisey, generando confianza en sus clientes.

b) Ley de marcas (Ley 380)

Agencia de Viajes Tisey aún no ha efectuado el proceso de registro de su marca. Sin embargo, ve como una oportunidad realizar este proceso para dar un salto hacia la formalización total y legal de su imagen corporativa.

Para lograr el registro de su marca, Agencia de Viajes Tisey debe seguir el debido procedimiento de solicitud incluidos en los artículos 9 al 20 de la presente ley: solicitud de registro, fecha de presentación de la solicitud, modificación de la misma, examen de forma, publicación de la solicitud, desistimiento de oposiciones, examen de fondo y resolución, certificado de registro y publicación.

Al cumplir con este debido proceso, Agencia de Viajes Tisey puede utilizar de su derecho de marca para los usos en los cuales sea competente e incluso de proceder de manera legal, amparada en la presente ley, contra la competencia desleal en su actividad mercantil (artículos 104 al 107). Esto representa una ventaja competitiva para la empresa frente a su competencia.

c) Reglamento de las empresas prestadoras de servicios turísticos de Nicaragua (acta No. 97)

Como parte de su ser empresarial Agencia de Viajes Tisey se encuentra regulada por este reglamento que fue actualizado en 2019. Bajo este reglamento la organización se encuentra

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

regulada por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) para toda actividad turística que, de manera directa o indirecta se relacionen o puedan influir predominantemente sobre el turismo, siempre que lleven consigo la prestación de servicios a un turista, tales como las de transporte, venta de productos típicos de artesanía nacional, venta de productos alimenticios tradicionales naturales o elaborados, espectáculos, festivales, deportes, manifestaciones artísticas, culturales o recreativas y especialmente los guías de turistas, entre otras actividades (cfr. Arto. 5).

Es el INTUR la institución que otorga y revoca las licencias de operación de las agencias de viajes (artos. 5 al 9) cuando se ha incumplido con las actividades propias de las agencias y su naturaleza (artos. 3 y 4).

Por otro lado, el INTUR se encarga de las inspecciones técnicas periódicas (3 veces al año) con el propósito de dar sugerencias de mejora que deben ser acatadas con prontitud (artos. 10 al 12), cumpliendo con los requisitos mínimos que establece el presente reglamento: dedicados a su actividad, independiente de negocios no afines, atención profesional, señalización adecuada del negocio (arto. 13).

Bajo estas condiciones Agencia de Viajes Tisey considera esencial dar continuidad a las disposiciones de ley para ejercer su negocio, lo que da credibilidad, solidez y transparencia frente a los clientes nacionales e internacionales.

d) Ley general de turismo (Ley 495)

Agencia de Viajes Tisey también se encuentra regulada por la Ley general de turismo (Ley 495), puesto que forma parte de una industria de interés nacional. Estas regulaciones las ve positivas y como empresa está siempre a disposición de su cumplimiento.

Siguiendo lo establecido en la presente ley, Agencia de Viajes Tisey desea contribuir al desarrollo y cumplimiento de los objetivos primordiales que ha determinado el Estado en relación al turismo (arto. 11): potenciando el sector turístico como un producto competitivo, promoviendo el uso racional y protección del medio ambiente, fomentando la conciencia y cultura turística

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

nacional, promoviendo Nicaragua internacionalmente desde su capacidad técnica y competencia profesional, etc.

Agencia de Viajes Tisey se encuentra regulada bajo las disposiciones del capítulo VIII de la presente ley, el cual corresponde a los prestadores de servicios turísticos (artos. 56 al 62) en cuyos artículos se determinan quiénes son los prestadores de servicios turísticos, los incentivos, derechos y obligaciones de los mismos.

Con esta base sólida Agencia de Viajes Tisey ve una gran oportunidad de crecimiento y constata que su apuesta de negocio es factible, ya que existe todo un engranaje estatal que promueve, facilita, regula e incentiva uno de los sectores económicos más importantes de Nicaragua.

Luego del análisis realizado a cada una de los factores del análisis PESTEL se puede inferir el motivo por el cual el resultado de la suma ponderada de cada uno de los factores es 3.6.

Esta suma ponderada indica que, aunque Agencia de Viajes Tisey se encuentra en equilibrio, presenta una leve tendencia a subir a niveles positivos, lo cual indica la posibilidad de que la empresa puede estar viviendo un momento de grandes oportunidades que debe aprovechar para dar el salto al segundo momento de la empresa en su proceso de crecimiento.

Como se ha dicho anteriormente, la empresa tiene ya más de 30 años de servicio al público y se encuentra en un proceso de transformación para dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes en cuanto a servicios turísticos.

Al parecer las condiciones son óptimas para que Agencia de Viajes Tisey pueda mover sus estrategias a fin de conseguir mejores beneficios para sí misma, estableciéndose en esta nueva manera de comprender el mercado y el mundo de este nuevo siglo tecnológico.

7.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Continuando con el proceso de evaluación externa de Agencia de Viajes Tisey, se procedió a analizar las 5 fuerzas de Porter (Anexo 3) que facilitan el proceso de evaluación de las fuerzas competitivas de la empresa, con la finalidad de aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas.

7.2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Como resultado se ha obtenido lo siguiente, como se puede observar en la tabla No. 8:

Tabla 8. Poder de negociación de los compradores o clientes

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
El poder de negociación de los compradores o clientes	Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.	7.50
	Grado de dependencia de los canales de distribución de servicio.	1.00
	Posibilidad de negociación.	2.00
	Volumen del comprador.	5.00
	Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.	7.00
	Disponibilidad de información para el comprador.	8.00
	Existencia de productos sustitutos.	8.00
	Sensibilidad del comprador al precio.	8.00
	Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.	3.00
	Capacidad de integración vertical hacia atrás.	3.00
	Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).	1.00
Promedio	4.86	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Con base en los resultados obtenidos de la tabla No. 8 se establece lo siguiente:

En cuanto al poder de negociación de los clientes es conveniente destacar las siguientes ventajas que tienen ellos frente a Agencia de Viajes Tisey en su proceso de negociación de precios y servicios brindados. El primero de ellos consiste en la amplia disponibilidad de información sobre diversos servicios turísticos ofertados en las redes sociales, páginas web, medios de comunicación en general, de diferentes agencias de viajes nacionales e internacionales, así como de los mismos proveedores. Esto da un punto de comparación importante y evidente a los mismos para decidir dónde comprar u obtener el servicio que ellos están requiriendo según sus necesidades.

El segundo punto destacable en el cual los compradores tienen fuerte poder de negociación con Agencia de Viajes Tisey es la existencia de productos sustitutos. El más importante corresponde a los servicios ofrecidos directamente por los proveedores en sus plataformas web como ocurre primordialmente con las aerolíneas y grandes consolidadores como Booking, Tripadvisor u Hoteles.com, por mencionar algunos, o incluso grandes plataformas de renta de casas como Airbnb; aunque también ocurre con hoteles nacionales, los cuales pueden tener en ciertas ocasiones precios muy competitivos debido a promociones especiales que activan por temporadas y no comparten con las agencias de viaje en general.

El tercero corresponde a la sensibilidad del comprador a los precios. Como es sabido en 2020 y 2021 han sido años en que la Pandemia Covid-19 ha afectado en gran medida las frecuencias de vuelos y el turismo en general, debido a la limitación de aforo en los diversos lugares de esparcimiento. Esto ha traído como consecuencia el alto costo de los boletos aéreos (debido a la alta demanda y limitada oferta), lo cual se ha traducido para Agencia de Viajes Tisey en una disminución en los volúmenes de ventas en relación con los años previos a la Pandemia.

Como cuarto punto destaca la existencia de gran cantidad de compradores que, a pesar de las dificultades antes descritas, están determinados a adquirir los servicios ya que los requieren como parte de sus negocios, migración, recreación o placer.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Gracias al volumen de demanda de servicios y al aún mediano crecimiento de nuevas agencias de viajes dedicadas a competir en el mismo rubro económico, existen grandes oportunidades de captación de nuevos clientes, aunque también puede significar que los clientes pueden fácilmente buscar nuevas alternativas si Agencia de Viajes Tisey no logra satisfacer los requerimientos de los mismos.

Estos puntos fuertes que tiene a favor el cliente en el momento de negociar el costo de los servicios con Agencia de Viajes Tisey deben ser estudiados a detalle para elaborar todo un plan de mercadeo que permita destacar las cualidades, aciertos y desaciertos, puntos de mejora que ayuden a potenciar la empresa y a distinguirse en el mercado de agencia de viajes y turoperadoras.

Los factores restantes: volumen del comprador, ventaja diferencial del producto/servicio, la posibilidad de realizar integración vertical hacia atrás, la posibilidad de negociación de los clientes con la empresa, la dependencia de los canales de distribución y el análisis RFM del cliente (relacionado con el comportamiento de compra: frecuente, reciente y el margen de ingresos que genera a Agencia de Viajes Tisey) se encuentran todos por debajo de la media de puntuación. Esto no significa que sean menos importantes, sino que en este momento no tienen tanta injerencia al momento de realizar toma de decisiones en relación con los clientes.

A pesar de ello, conviene revisar periódicamente estos factores para analizar nuevas estrategias que puedan minimizar el impacto de los mismos en corto o mediano plazo.

El mantener controlados todos los factores permitirá a Agencia de Viajes Tisey un mejor posicionamiento de su marca en el mercado, siendo un referente en el turismo nacional y frente a sus competidores actuales y futuros, permitiendo mayor consolidación empresarial, asegurando su crecimiento paulatino.

Al visualizar el puntaje promedio de esta fuerza se puede constatar que es inferior a 5 puntos, lo cual la hace una fuerza débil. Sin embargo, no debe pasarse por alto, ya que está cerca de llegar a la puntuación media, lo cual la volvería una fuerza destacable.

Ante este panorama, Agencia de Viajes Tisey debe establecer y destacar su servicio distintivo para brindar a sus clientes actuales y potenciales la experiencia que no encontrarán en otro lugar y que les hace destacar frente a la competencia. De esta manera, podrá minimizar el poder de negociación de sus clientes cuando el mismo realiza comparaciones con la competencia gracias a la información que hay vastamente en diferentes medios de información.

7.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

La tabla No. 9 resume los factores potenciales de negociación de los proveedores o vendedores. A continuación, se brinda la información concerniente de cada uno de ellos y su análisis.

Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
El poder de negociación de los proveedores o vendedores	Cantidad de proveedores en la industria.	8.00
	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.	8.00
	Nivel de organización de los proveedores.	7.00
	Nivel de poder adquisitivo.	5.00
	Evolución de los precios relacionados con la sustitución.	5.00
	Percepción de la diferencia de servicios entre suministradores.	3.00
	Facilidad de servicios alternativos.	5.00
	Costo de lo adquirido en relación con el precio de venta del servicio.	5.00
	Diferencias de calidad.	5.00
	Promedio	5.67

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Tomando como punto de partida la tabla No 9, que resume los factores potenciales del poder de negociación de los proveedores destacan los siguientes factores:

En primer lugar, destaca la cantidad de proveedores en la industria. Gracias a su certificación IATA y al trabajo con las aerolíneas por medio del BSP⁷, Agencia de Viajes Tisey ofrece sus servicios para clientes que desean adquirir boletos aéreos internacionales con Avianca, Copa y Aeroméxico (líneas aéreas comerciales que están operando en Nicaragua) y con La Costeña en vuelos nacionales. Como es constatable el número de proveedores es limitado y la demanda es alta para todos aquellos que deseen viajar a diversos destinos del mundo.

Por otro lado, las alianzas con consolidadores de hoteles y de paquetes turísticos internacionales se efectúan con base en el prestigio y aceptación que los mismos han alcanzado en la industria, considerándose también la opinión de colegas en otras latitudes. Esto decanta en el trabajo con un número limitado de proveedores, que incluso se repiten entre los mismos colegas en Nicaragua.

Lo anterior se conecta con el segundo factor de peso en esta fuerza: Poder de decisión en el precio del proveedor. Gracias al exceso de demanda en relación con la oferta los proveedores establecen los precios de los servicios a su discreción. Esto se ve reflejado en la diferencia de precios, por ejemplo, entre los vuelos originando hacia o desde Managua y los costos de boletos de aeropuertos de países vecinos como Costa Rica (San José y Liberia), Honduras (Palmerola y San Pedro Sula), incluso de El Salvador (San Salvador) o Panamá (Ciudad de Panamá).

Se agrega también el hecho de que muchos de estos proveedores cuentan con sus propias plataformas de ventas, con lo cual se transforman en competidor de las mismas agencias de viajes y generan una competencia desproporcionada.

El tercer factor potencial corresponde a la organización de los proveedores. Al ser empresas de gran prestigio mundial o que han ido creciendo con solidez en el mercado global, los proveedores de Agencia de Viajes Tisey poseen un estructurado sistema organizativo que puede

⁷ Billing and Settlement Plan (BSP)

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

motivar la fidelización con esto. De tal manera que representan un gran porcentaje de las ventas del sector y su salida podría afectar significativamente a la empresa ya que no está vislumbrado claramente un sustituto inmediato.

En cuarto lugar, se establecen los factores correspondientes a puntuación media de 5. Estos son: el nivel de poder adquisitivo, facilidad de servicios alternativos, costo adquirido en relación con el precio de venta del servicio y las diferencias de calidad. Todos estos factores se encuentran en el límite inferior de nivel de importancia medio-alto. Es decir, que son factores que deben vigilarse constantemente para dar continuidad al riesgo que tiene Agencia de Viajes Tisey al comprometer sus servicios a uno o unos pocos proveedores de servicios turísticos.

Y, finalmente, el quinto lugar corresponde al factor: percepción de la diferencia de servicios entre suministradores. Es la puntuación más baja ya que, de manera global, no se percibe una alta y notable diferencia entre los servicios suministrados. Todos trabajan bajo similares estándares.

7.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

En la tabla No. 10 se resumen los factores potenciales que facilitan el desarrollo de amenazas de nuevos competidores entrantes.

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Economías de escala.	4.00
	Diferenciación del servicio.	7.00
	Inversiones de capital.	6.00
	Desventaja en costes independientemente de la escala.	5.00
	Acceso a los canales de distribución.	5.00
	Política gubernamental.	4.00
	Integración vertical.	5.00
	El valor de la marca.	9.00
	Ventajas de la curva de aprendizaje.	7.00
	Promedio	5.78

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

En cuanto a los factores de amenaza de nuevos competidores entrantes que se resumen en la tabla No. 10, se puede analizar lo siguiente:

Primeramente, el valor de la marca. Existen empresas turísticas en Nicaragua (Mundoventura, Aeromundo, Schuvar Tours, entre otras) y fuera del país (Booking, Kayak, Tripadvisor, etc.) que han proyectado su marca durante muchos años gracias a la alta inversión que han destinado para mercadear sus servicios. Esto ha ayudado a que los clientes asocien diferentes servicios turísticos (aunque no los tengan definidos en su portafolio todavía) a su empresa.

Esta es una ventaja competitiva importante que tienen frente a Agencia de Viajes Tisey puesto que, a pesar que durante los años 2020 y 2021 ha tenido un proceso de incremento sustancial de actividad en redes sociales y medios de comunicación, los restantes 30 años ha mantenido un perfil más pasivo frente a la competencia.

Segundo, se encuentran dos factores: diferenciación del servicio y ventaja de la curva de aprendizaje. Es destacable que, por ejemplo, las grandes agencias y turoperadoras de Managua tienen vasta experiencia en el manejo de clientes corporativos, paquetes vacacionales para diferentes segmentos de mercado, trato diferenciado con las aerolíneas, hoteles y centros recreativos debido a los altos volúmenes de ventas que generan a estas empresas. Esto ha ayudado a que puedan brindar un servicio más minucioso en seguimiento a clientes, dando mayor información y seguridad a los mismos debido a la experiencia que las mismas empresas han ido ganando con los años.

De igual manera, su marca representa un respaldo importante ya que se han consolidado en el mercado. Estos factores son fuertes ventajas competitivas que tiene la competencia al ingresar al mercado en el que está trabajando desde hace 32 años Agencia de Viajes Tisey que, como se ha mencionado anteriormente, ha iniciado un proceso de mejora para hacer frente a las nuevas necesidades y exigencias de los diferentes segmentos de mercado que atiende y desea captar.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

El tercer factor de importancia es la inversión de capital. Las grandes agencias y turoperadoras nacionales e internacionales están invirtiendo en mercadeo de servicios, sus marcas e imagen corporativa (que incluye sus instalaciones). Esto genera confiabilidad a los clientes al momento de realizar captación de ventas (sobre todo frente a posibles estafas que son más frecuentes hoy ante el desarrollo de las ventas en línea). Este factor es muy importante y debe ser considerado por Agencia de Viajes Tisey en su proceso de actualización y competitividad comercial.

En cuarto lugar, se encuentran los factores que tienen un peso medio. Estos son: desventajas en costes independiente de la escala, acceso a canales de distribución y la integración vertical.

Gracias al trabajo que han realizado durante varios años empresas como Mundoventura y Schuvar Tours en diferentes departamentos de Nicaragua, asociándose con pequeñas agencias con el fin de comercializar algunos servicios (asistencia de viajes, porcentajes de comisión por la venta de ciertos paquetes turísticos, acceso a GDS de reservación de boletos y emisión de los mismos, etc.) han logrado ciertas ventajas frente a Agencia de Viajes Tisey: tener aliados comerciales para la distribución de sus servicios a manera de red en el país, tener volúmenes de venta que les ha permitido solicitar y ganar la representación directa de algunos servicios (lo que representa mayor porcentaje de comisión para ellos) y generar más ganancias a menor costo operativo ya que en muchos casos este costo es asumido por las empresas a las que les da acceso a los servicios que estos se encuentran comercializando.

Este punto medio, aunque parece bajo, realmente son factores que Agencia de Viajes Tisey debe poner mucha atención ya que pueden incrementar su amenaza a medida que las empresas consoliden su modo de operar, creando redes más fuertes que se extiendan de manera natural a muchas pequeñas empresas que brindan servicio turístico en la misma zona de mercado, o cercana, en que actualmente Agencia de Viajes Tisey está trabajando.

De igual manera, es constatable ya cómo alguna de las empresas de turismo en Nicaragua, Schuvar Tours⁸, se encuentra abriendo diferentes sucursales en distintos departamentos del país

⁸ Durante 2021 abrió su primera sucursal en Estelí (y tercera en Nicaragua).

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

con el fin de acaparar más clientes y cuota de mercado nacional. Con este panorama es conveniente que Agencia de Viajes Tisey diseñe un plan estratégico que dificulte el ingreso de nuevos competidores al mercado y el crecimiento de la competencia en su mercado meta. De esta manera podrá crecer más robustamente, siempre y cuando cuente con estrategias adecuadas a su realidad empresarial y su visión.

Como quinto factor de peso tenemos las políticas gubernamentales. Este factor es importante ya que con ellas se puede dinamizar o frenar un rubro económico. En el caso de Nicaragua es verificable la manera en que el Gobierno ha estado constantemente promoviendo el turismo nacional e incentivando a la industria para que esta genere mayores volúmenes de ingresos.

Estas políticas son promovidas por igual para todas las empresas y, aunque no representen una barrera tan fuerte para el ingreso de nuevos competidores, Agencia de Viajes Tisey las relee como oportunidad para avanzar en los procesos de especialización de servicios y mejora continua, lo que puede usar como punto a favor para evitar el ingreso de nuevos entrantes gracias al robustecimiento que puede alcanzar con estrategias asertivas.

Por último, están las economías de escala. Aunque no es un factor alto, sí es un factor a tener en cuenta ya que representan la mayor competencia de agencias de viajes y turoperadoras en cuanto a ventas en línea, gracias a las negociaciones que tienen con proveedores para bajar costos de servicios como consecuencia de los altos volúmenes de ventas que tienen.

Es por ello que Agencia de Viajes Tisey debe establecer un modelo de trabajo que le permita consolidar su marca y servicios frente a la competencia actual.

7.2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Destacan los siguientes factores potenciales que facilitan la amenaza de servicios sustitutos. Estos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
Amenaza de productos/servicios sustitutos	Propensión del comprador a sustituir.	7.00
	Precios relativos de los productos/servicios sustitutos.	7.00
	Costo o facilidad del comprador.	7.00
	Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.	9.00
	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	9.00
	Suficientes proveedores.	8.00
	Promedio	7.83

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Al analizar la cuarta fuerza de Porter, amenaza de productos o servicios sustitutos de la tabla No. 11, se puede interpretar lo siguiente:

Primer lugar, el nivel percibido de diferenciación del servicio y la disponibilidad de sustitutos cercanos es alto. Como se ha dicho anteriormente, existen diversos canales de compra en línea directa con proveedores o metabuscadores que permite a los clientes autogestionarse su proceso de compra, de manera que tienen una amplia gama de opciones para que los mismos puedan buscar, seleccionar y ajustar sus planes de viaje haciendo uso de las herramientas cibernéticas que hoy existen en el mercado.

Esta facilidad marca una diferencia en cuanto al servicio brindado con agencia de viajes, pues la autogestión y los precios más bajos pueden ser variables más importantes frente al servicio con valor agregado que pueden obtener al efectuar su compra en agencias de viajes y turoperadores nacionales.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

En segundo lugar, se encuentra la existencia de suficientes proveedores. Además de los proveedores que ofertan sus servicios en línea y se transforman en competencia de sus mismos canales de venta, también están las grandes empresas turoperadoras (como Schuvar Tours, Gran Turismo, entre otras) que, producto de la Pandemia Covid-19, se han reinventado y han tratado de jugar un doble papel: primero, mayoristas que brindan diversos servicios a agencias de viajes minoristas para ejercer sus eventuales funciones de ventas de seguros, paquetes turísticos (hoteles, tours, circuitos, rentas de autos, cruceros, entre otros) y, segundo, efectuar ventas directas de sus mismos servicios para evitar compartir su comisión con las agencias minoristas, generando mayores ganancias para estas.

De esta manera se visualiza con mayor rapidez la existencia de gran variedad de proveedores de servicios nacionales e internacionales que, por medio de sus mismos canales de ventas, pueden convertirse fácilmente en servicios sustitutos de las mismas agencias de viajes minoristas. Este es un punto importante de reflexión para Agencia de Viajes Tisey, ya que deberá contemplar la estructuración de estrategias que aminoren el impacto de estos proveedores que pueden volverse con facilidad un sustituto.

En tercer lugar, se ubican los siguientes factores: propensión del comprador a sustituir, los precios relativos de los servicios sustitutos y el costo o facilidad del comprador. Estos tres están muy relacionados entre sí.

Es muy claro que, debido a la situación desencadenada por la Pandemia Covid-19, el costo de los servicios turísticos ha tenido un incremento considerable debido a la poca disponibilidad y alta demanda del mercado. Esto ha provocado que muchos clientes busquen por diferentes medios encontrar el servicio que deseado al menor costo disponible en el mercado. Sin lugar a dudas lo anterior ha significado un incremento en la propensión del comprador a sustituir los servicios de agencia de viajes con otros servicios que pueden encontrar en otros canales de venta.

Indudablemente existe una alta amenaza de servicios sustitutos en la industria turística, de manera particular con las agencias de viajes. A pesar de ello, conviene destacar que estas amenazas

pueden ser contrarrestadas de manera eficiente siempre y cuando se creen de manera oportuna estrategias que puedan minimizar el impacto de las amenazas antes señaladas.

Agencia de Viajes Tisey es una empresa que pretende realizar procesos de mejora que respondan mejor al comportamiento actual de su mercado meta, con el propósito de mejorar su servicio, atraer nuevos clientes y actualizándose frente a los nuevos paradigmas de mercado que actualmente está enfrentando.

7.2.2.5.Rivalidad entre competidores

Como parte del análisis de la quinta fuerza de Porter, se han evaluado los factores potenciales que a continuación se resumen en la tabla No. 12:

Tabla 12. Rivalidad entre competidores

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
Rivalidad entre competidores	Número de competidores.	5.00
	Costos fijos y valor añadido.	4.00
	Falta de diferenciación.	4.00
	Competidores diversos.	5.00
	Valor de la marca.	8.00
	Nivel de gastos de publicidad.	8.00
	Activos especializados.	2.00
	Restricciones sociales y gubernamentales.	3.00
	Promedio	4.88

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La tabla No. 12 resume la última fuerza de Porter: la rivalidad entre los competidores. Entre los factores más destacados se encuentran:

Primero, el valor de la marca y el nivel de gastos de publicidad. Estos dos factores potenciales están íntimamente vinculados, ya que la exposición constante de publicidad en diversas

ofertas de servicios favorece la asociación de las mismas con las marcas promotoras. De esta manera hay una relación directamente proporcional: a mayor publicidad – mayor posicionamiento de la marca y, por tanto, mayor valor va adquiriendo la misma. Existen en Nicaragua agencias de viaje y turoperadoras que han dado valor a sus marcas con el desarrollo de fuertes planes publicitarios. Entre ellos: Schuvar Tours, Mundoventura, Gran Turismo y Aeromundo.

Segundo, se encuentran los factores: número de competidores y competidores diversos. En cuanto al primer factor se puede especificar que existen gran cantidad de competidores en el rubro de agencias de viajes en Nicaragua.

Según el INTUR existen alrededor de 55 agencias de viajes autorizadas en el país, pero también han ido surgiendo pequeñas agencias de viajes que no están certificadas por el Instituto de Turismo y trabajan de manera autónoma en pequeños establecimientos de manera informal. Esto ha permitido que crezca considerablemente el número de competidores y la diversidad de los mismos, ya que con el teletrabajo y el modelo freelancer ha modificado la manera de trabajar y ofrecer servicios turísticos.

Tercero, se ubican los factores: costos fijos y valor añadido, y falta de diferenciación. Estos factores tienen una puntuación por debajo de la media, aunque está cercana a la misma. Son bajos ya que los costos fijos de operación de las agencias de viajes son similares, únicamente diferenciado en cuanto a volúmenes de trabajadores y la escala de crecimiento e inversiones que han tenido para efectuar transformaciones en sus operaciones y especialización y mejora de sus servicios para crear un valor añadido al mismo. A pesar de ello, se puede decir que a grandes rasgos son similares.

En cuanto a la diferenciación, sí existe diferenciación entre los competidores, pero el modelo de trabajo es similar en cuanto a la estructuración del área de ventas, de las áreas de apoyo asociadas y organización. Cada empresa va dando su valor añadido con el seguimiento de sus objetivos, visión y misión, así como de los valores de cada una de ellas.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

A pesar de recibir estos dos factores una puntuación menor a la media no significa que deban dejarse de lado. Al contrario, conviene dar continuidad a los mismo para que Agencia de Viajes Tisey estructure su propio plan estratégico que le permita diferenciarse notablemente de su competencia, encontrando y potenciando su valor diferenciador en el mercado de agencia de viajes y turoperadoras.

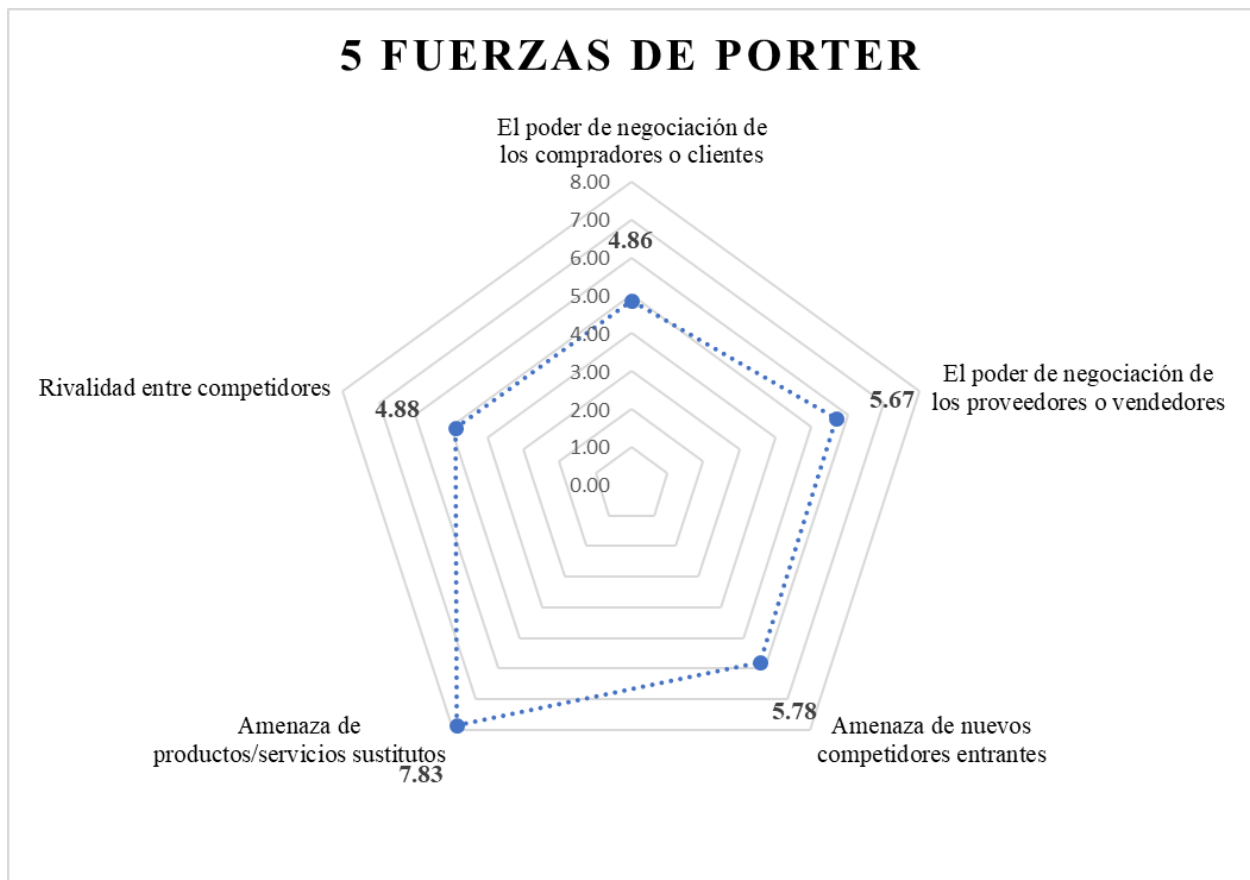
Finalmente se encuentran las restricciones sociales y gubernamentales y los activos especializados. En cuanto al primer factor se indica que existe un plan de Gobierno que está incentivando la industria turística, no obstante, como se ha visto en el análisis PESTEL, existe un riesgo importante que se debe considerar con el tema de las sanciones internacionales, las cuales pueden repercutir a mediano plazo el desarrollo económico del país y, de manera consecuente, con la industria turística nacional.

En cuanto a los activos especializados, no existen activos que tengan esta característica, ya que los utilizados sí tienen valor fuera de la industria. Por tanto, no es un factor determinante.

7.2.2.6. Síntesis Análisis 5 Fuerzas de Porter en Agencia de Viajes Tisey

Una vez efectuado el análisis de cada fuerza es posible visualizar el Diamante de Porter de manera figurativa. Como se puede apreciar en la figura 18, el conjunto de las fuerzas se establecería de la siguiente manera:

Figura 18. Análisis de 5 Fuerzas de Porter en Agencia de Viajes Tisey. **Fuente:** Elaboración propia, 2022.



Tomando como base la figura 18, y a manera de síntesis del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en Agencia de Viajes Tisey, se puede indicar lo siguiente:

Primeramente, que las fuerzas: poder de negociación de los compradores o clientes y rivalidad entre competidores están por debajo de la media. Lo que las ubica como fuerzas media-baja. A pesar de ello, es conveniente que Agencia de Viajes Tisey valore las mismas para

minimizar la fuerza de ellas, controlando los factores que pueden volverlas más fuertes y que repercutan de manera considerable en el quehacer de la empresa.

Segundo, las fuerzas: poder de negociación de los proveedores y la amenaza de nuevos competidores entrantes tienen puntuaciones que superan la media. Esto las ubica como fuerzas media-alta, por tanto, conviene diseñar un plan estratégico que ayude a frenar el crecimiento de estas amenazas en el mercado de trabajo de Agencia de Viajes Tisey.

Tercero, la fuerza: amenaza de servicios sustitutos tiene una puntuación que supera en gran medida la media. Esto la ubica como fuerza alta. Ante este panorama, Agencia de Viajes Tisey debe tomar medidas razonables y eficaces que ayuden a contrarrestar la fuga de clientes hacia esos canales sustitutos. Para ello, es necesario diseñar un plan de desarrollo empresarial que permita crecer, paulatinamente a alcanzar objetivos claros y reales que lleven a la empresa a otro nivel de trabajo que facilite la captación de estos clientes fugaces y sensibles ante las nuevas maneras de autogestionarse la adquisición de servicios.

Este análisis de las Cinco Fuerzas de Porter facilita a Agencia de Viajes Tisey el determinar su rival más directo y fuerte, teniendo en cuenta a dónde quiere llegar, observando las tendencias presentes en el mercado sin dejar de lado el desarrollo de las ventas de la empresa.

Por otro lado, le permite diseñar y aplicar estrategias protectoras para anticiparse a los avances e impacto de los servicios sustitutos, además de no depender exclusivamente de un solo proveedor, disponiendo de una amplia cartera de proveedores o acuerdos de larga duración con ellos.

Como es apreciado en la figura 18, las fuerzas están desequilibradas y por ello el Diamante de Porter se encuentra no alineado. Esto deja ver que, efectivamente, se requiere un trabajo estratégico por parte de los directivos de Agencia de Viajes Tisey para lograr equilibrar las fuerzas y mantener en control cada una de ellas, sacando siempre mayor beneficio para la organización por medio de sus ventajas competitivas.

7.2.3. Análisis FODA

Una vez efectuado el análisis PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, se procedió a realizar una síntesis de las Oportunidades y amenazas de Agencias de Viajes Tisey. Estas se han resumido en la siguiente matriz EFE (Anexos 2 al 7):

Tabla 13. Matriz EFE (MEFE):

	Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades				
1	Uso aceptado de dólares y códobas en Nicaragua.	0.2	4	0.8
2	Creciente promoción y consumo de turismo nacional.	0.1	3	0.3
3	Aumento del flujo migratorio a Estados Unidos y Europa.	0.06	2	0.12
4	Influencia de la globalización en el consumo de servicios turísticos.	0.12	3	0.36
5	Nacimiento de nuevas certificaciones para el turismo seguro.	0.08	2	0.16
6	Especialización de los canales de comunicación con los clientes.	0.1	2	0.2
7	Accesibilidad a nuevas herramientas tecnológicas que permitan disminuir costos y tiempos de atención a clientes.	0.12	2	0.24
				2.18
Amenazas				
1	Pocas aerolíneas operando en Nicaragua.	0.07	4	0.28
2	Sansiones internacionales pueden afectar al sector turístico.	0.05	3	0.15
3	Cierre de fronteras ante rebrotes por variantes de COVID-19.	0.03	2	0.06
4	Cultura de la inmediatez.	0.03	3	0.09
5	Atención limitada en servicios consulares debido a Pandemia.	0.01	1	0.01
6	Migración y desempleo.	0.02	2	0.04
7	Fuerte capitalización de la competencia producto de la Pandemia.	0.01	3	0.03
				0.66
				2.84

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Al evaluar por separadas las oportunidades y amenazas es verificable cómo las oportunidades tienen una puntuación superior a las amenazas. Esto indica que Agencia de Viajes Tisey está descubriendo un abanico de alternativas que son posibilitadoras para el crecimiento, posicionamiento de su marca y consolidación en el mercado meta, sin dejar de lado la existencia de amenazas a las cuales conviene hacer frente para evitar afectaciones severas que terminen desestructurando el desarrollo de la empresa.

Dentro de las oportunidades destacan, en primer lugar, la globalización y su repercusión en la manera de hacer turismo y, por tanto, de solicitar la contratación de un servicio de este rubro.

En segundo lugar, sobresale la accesibilidad actual a herramientas tecnológicas que faciliten tareas, acciones, atenciones, etc., para la mejora exponencial de la prestación de servicios a los clientes. Esta se vincula con la tercera, que potencia la creciente y desarrollada especialización actual de los canales de comunicación para la atención al cliente.

En cuanto a las amenazas conviene resaltar el aún pendiente reinicio de operaciones de aerolíneas a Nicaragua, lo que ha supuesto incertidumbre en el sector turístico nacional, y la más evidente repercusión económica por la baja afluencia de turistas y del servicio de transporte aéreo.

Por otro lado, conviene no dejar de lado las actuales sanciones internacionales a Nicaragua, cuyas consecuencias todavía no son tan claras ya que la situación de pandemia ha movido el panorama económico y estructural del planeta.

Todas estas oportunidades y amenazas forman parte del entorno en el cual Agencia de Viajes Tisey se encuentra inmerso y del cual no puede hacer caso omiso, ya que un buen porcentaje de estrategias empresariales están relacionadas con el saber estar frente a situaciones adversas, asumiendo las oportunidades como plataformas para el crecimiento.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Una vez finalizado el análisis del entorno, se procedió a evaluar internamente Agencia de Viajes Tisey. De este surgió la siguiente matriz EFI (Anexos 8 al 12):

Tabla 14. Matriz EFI (MEFI)

	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas				
1	Empresa con más de 32 años de experiencia y Gerente general con más de 25 años de trabajo en la industria turística.	0.1	4	0.4
2	Única agencia IATA autorizada para el norte de Nicaragua.	0.1	4	0.4
3	Acceso a sistema GDS (AMADEUS) y red de proveedores de prestigio internacional.	0.1	4	0.4
4	Gerencia general es dirigida por un profesional que conoce ampliamente la industria turística.	0.11	4	0.44
5	Amplia gama de servicios.	0.07	3	0.21
6	Apuesta por el cambio y adaptación a los nuevos paradigmas empresariales y de mercado.	0.06	3	0.18
7	Fuerte presencia de marca y promoción de servicios en redes sociales	0.07	3	0.21
				2.24
Debilidades				
1	No cuenta con un plan estratégico.	0.07	1	0.07
2	Demoras en tiempos de respuesta a clientes.	0.05	2	0.1
3	Edificio no es propio.	0.04	2	0.08
4	El 65% del personal de ventas es nuevo, en proceso de capacitación.	0.05	2	0.1
5	Área de ventas es reducida. Requiere una ampliación para lograr mejorar la atención al cliente.	0.07	1	0.07
6	No tiene desarrollado ni implementado un sistema de facturación electrónico adecuado a las necesidades de la agencia de viajes.	0.07	1	0.07
7	Base de datos de clientes se lleva de manera rudimentaria, hace falta la implementación de un CRM.	0.04	2	0.08
				0.57
				2.81

Fuente: Elaboración propia, 2021

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Al evaluar internamente a Agencia de Viajes Tisey, se puede constatar que sus fortalezas están por encima de las debilidades.

Dentro de las fortalezas más destacables se encuentra: primeramente, contar con un Gerente general con más de 25 años de trabajo en la industria de turística, con experiencia en trabajo con mayoristas y minoristas, conocimiento del manejo de agencias de viajes, capacidad para negociar con proveedores y una visión muy clara de hacia dónde desea encaminar la empresa.

Por otro lado, destacan los 32 años de labor turística de Agencia de Viajes Tisey, lo que le da presencia en su mercado, siendo una referencia en Estelí. Destacan también las certificaciones obtenidas, así como el manejo de sistemas internacionales de reservaciones (GDS), y por supuesto su amplio catálogo de servicios, así como su fuerte apuesta por el mercadeo en medios tradicionales y virtuales.

En cuanto a sus debilidades, sale inmediatamente el hecho de no contar, aún con los años de experiencia, con un plan estratégico empresarial. Así mismo, debido a la creciente demanda, su área de ventas (física y virtual) se ha quedado pequeña ante los volúmenes de solicitudes diarias de diversos servicios.

Otra de las debilidades se encuentra relacionada con las anteriores ya que, al tener alta demanda y no contar con todas las herramientas para la atención efectiva de los clientes, los tiempos de respuesta son lentos, lo que genera descontento de los clientes. Esto se agrava un poco con el tema del personal nuevo, que representa la mayoría del equipo, el cual se encuentra aún en proceso de aprendizaje de los servicios ofertados.

Las fortalezas y debilidades detectadas son una fuente de energía para continuar los procesos de mejora permanente. Es por ello que Agencia de Viajes Tisey debe hacer uso de ellas para dar pasos significativos en el camino hacia la Calidad Total.

Una vez evaluados el entorno empresarial como la sección interna, se procede a efectuar una síntesis de todo ello con el siguiente FODA:

Tabla 15. Matriz FODA

Fortalezas		Oportunidades	
1	Empresa con más de 32 años de experiencia y Gerente general con más de 25 años de trabajo en la industria turística.	1	Uso aceptado de dólares y códobas en Nicaragua.
2	Única agencia IATA autorizada para el norte de Nicaragua.	2	Creciente promoción y consumo de turismo nacional.
3	Acceso a sistema GDS (AMADEUS) y red de proveedores de prestigio internacional.	3	Aumento del flujo migratorio a Estados Unidos y Europa.
4	Gerencia general es dirigida por un profesional que conoce ampliamente la industria turística.	4	Influencia de la globalización en el consumo de servicios turísticos.
5	Amplia gama de servicios.	5	Nacimiento de nuevas certificaciones para el turismo seguro.
6	Apuesta por el cambio y adaptación a los nuevos paradigmas empresariales y de mercado.	6	Especialización de los canales de comunicación con los clientes.
7	Fuerte presencia de marca y promoción de servicios en redes sociales	7	Accesibilidad a nuevas herramientas tecnológicas que permitan disminuir costos y tiempos de atención a clientes.
Debilidades		Amenazas	
1	No cuenta con un plan estratégico.	1	Pocas aerolíneas operando en Nicaragua.
2	Demoras en tiempos de respuesta a clientes.	2	Sansiones internacionales pueden afectar al sector turístico.
3	Edificio no es propio.	3	Cierre de fronteras ante rebrotes por variantes de COVID-19.
4	El 65% del personal de ventas es nuevo, en proceso de capacitación.	4	Cultura de la inmediatez.
5	Área de ventas es reducida. Requiere una ampliación para lograr mejorar la atención al cliente.	5	Atención limitada en servicios consulares debido a Pandemia.
6	No tiene desarrollado ni implementado un sistema de facturación electrónico adecuado a las necesidades de la agencia de viajes.	6	Migración y desempleo.
7	Base de datos de clientes se lleva de manera rudimentaria, hace falta la implementación de un CRM.	7	Fuerte capitalización de la competencia producto de la Pandemia.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Una vez realizado el análisis FODA, se procede a detectar estrategias que pueden ser útiles a Agencia de Viajes Tisey en su proceso de reingeniería. Es por ello que se plantea la siguiente Matriz CAME, en la cual se establecen algunas medidas que pueden tomar en cuenta para efectuar ese proceso general de mejora.

Tabla 16. Matriz FODA (MEFI-MEFE)

MATRIZ FODA AGENCIA DE VIAJES TISEY		Factores externos			
		Oportunidades		Amenazas	
		O1	O2	A1	A2
		O3	O4	A3	A4
		O5	O6	A5	A6
		O7		A7	
		Fortalezas para aprovechar oportunidades		Fortalezas para reducir amenazas	
Factores Fortalezas	F1	F01	F02	FA1	FA2
	F2	F03	F04	FA3	FA4
	F3	F05	F06	FA5	FA6
	F4	F07		FA7	
	F5				
	F6				
	F7				
		Minimizar debilidades		Minimizar debilidades para reducir amenazas	
Factores Debilidades	D1	DO1	DO2	DA1	DA2
	D2	DO3	DO4	DA3	DA4
	D3	DO5	DO6	DA5	DA6
	D4	DO7		DA7	
	D5				
	D6				
	D7				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

7.3. Formulaciones de identidad corporativa y las líneas estratégicas de Agencia de Viajes Tisey

7.3.1. Identidad Corporativa

Actualmente Agencia de Viajes Tisey está en proceso de definición de sus formulaciones estratégicas. Están bocetadas como sigue:

7.3.1.1.Misión

Somos una agencia de viajes que brinda asistencia profesional a nuestros clientes con respuestas rápidas, precisas y efectivas; ofreciendo un servicio de calidad para empresas, pasajeros individuales y familias que viajan por placer o negocios, satisfaciéndoles con nuestro asesoramiento, precio y compromiso.

7.3.1.2.Visión

Posicionarnos en el top 3 de agencias de viajes en Nicaragua y top 10 en Centroamérica, diferenciándonos de nuestros competidores en la promoción y venta de destinos turísticos aún sin explotar en nuestro mercado.

7.3.1.3.Valores

La empresa opta por la promoción de la honestidad, el respeto mutuo, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el profesionalismo, la transparencia en las acciones, el compromiso, el crecimiento, la innovación constante, la alta competitividad desde la ética profesional y la importancia de nuestros clientes para la vitalidad de la empresa.

Como es apreciable la Misión, Visión y Valores de Agencia de Viajes Tisey aún se encuentran en estado de elaboración por parte de la Dirección de la empresa.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Es destacable el hecho de que exista un esfuerzo por ir definiendo las mismas ya que ellas van a orientar todas las estrategias y el ser mismo de la empresa, brindándole la personalidad que le permitirá distinguirse de su competencia por la misma esencia que ella tiene frente a las demás agencias de viajes.

Conviene recalcar que Agencia de Viajes Tisey forma parte de la historia de las grandes empresas que han nacido y siguen operando en Estelí. Este esfuerzo familiar de más de tres décadas ha ido construyendo el ADN de Agencia de Viajes Tisey y su relación con la identidad cultural de la ciudad de Estelí y las generaciones que siguen creyendo en su trabajo y el legado de sus fundadores.

Este legado debe también rescatarse en su Misión, Visión y Valores, sin dejar de lado las nuevas tendencias del mercado y los nuevos paradigmas de administración funcional empresarial, lo cual permitirá nutrir la personalidad de la empresa en su proceso de reingeniería y en la consecuente elaboración de su planificación estratégica.

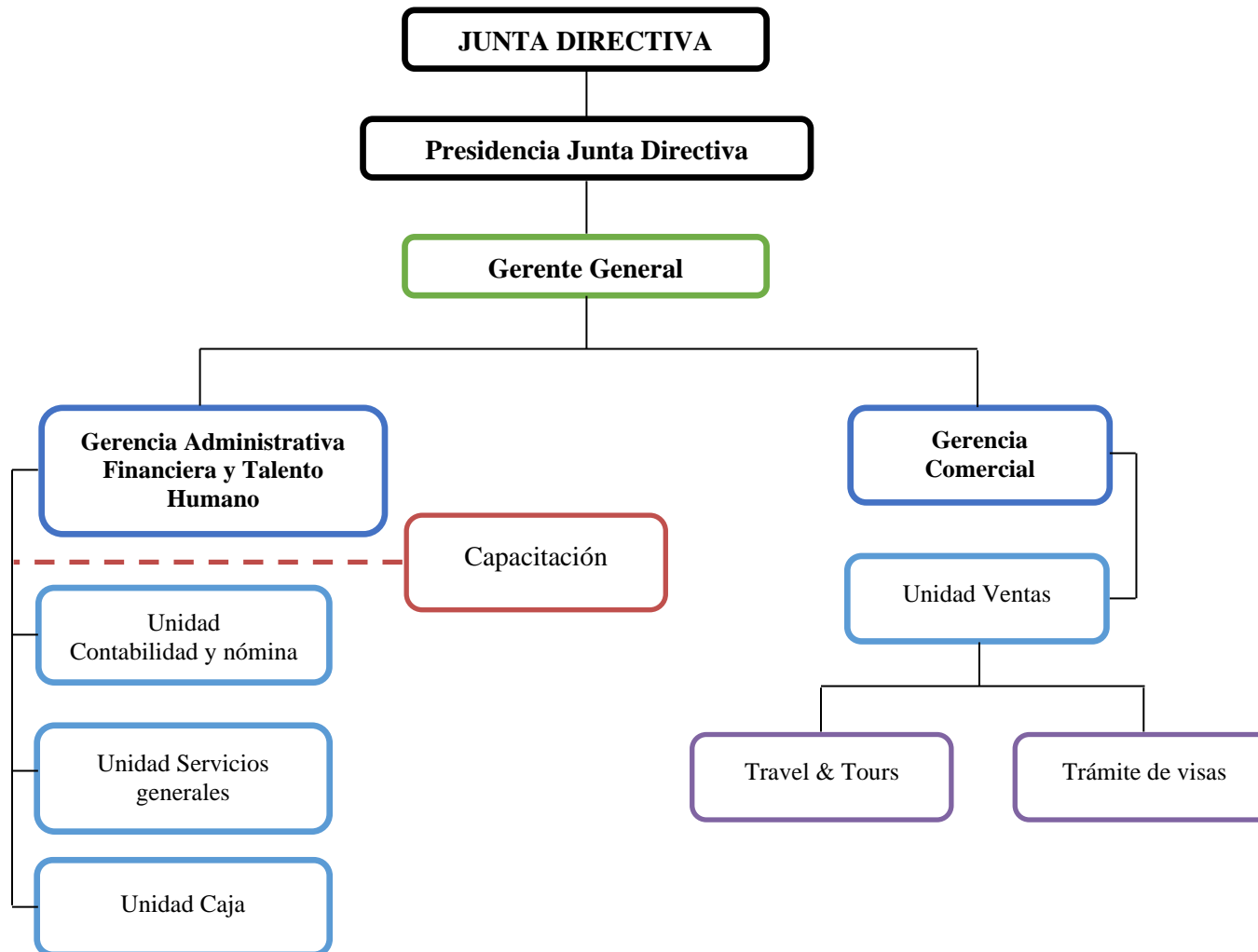
Una vez sentadas las bases de la Misión, Visión y Valores de la empresa, será más fácil el ir delimitando los objetivos hacia los cuales desea apostar la organización, esclareciendo mejor su identidad presente y sus aspiraciones futuras, transmitiendo a su talento humano la filosofía de formar parte de esta institución empresarial.

Por tanto, la Dirección de Agencia de Viajes Tisey debe trabajar arduamente en el replanteamiento de su Misión, Visión y Valores, haciéndose la pregunta retórica de si los bocetos actuales realmente responden a las aspiraciones y sueños de sus fundadores, y a las nuevas aspiraciones y sueños de los actuales directivos que pretenden dar un refrescamiento a la marca y su valor empresarial, sin perder la identidad y esencia que les ha caracterizado en estos ya más de treinta años de trabajo y servicio turístico.

En cuanto a su estructura organizacional, Agencia de Viajes Tisey se encuentra actualmente trabajando de la siguiente manera (anexo 12, pregunta 6):

7.3.1.4. Organigrama

Figura 19. Organigrama Agencia de Viajes Tisey. **Fuente:** Elaboración propia, 2021.



Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

La estructura de cargos se distribuye, de manera detallada, de la siguiente manera:

Tabla 17. Estructura y distribución de cargos Agencia de Viajes Tisey

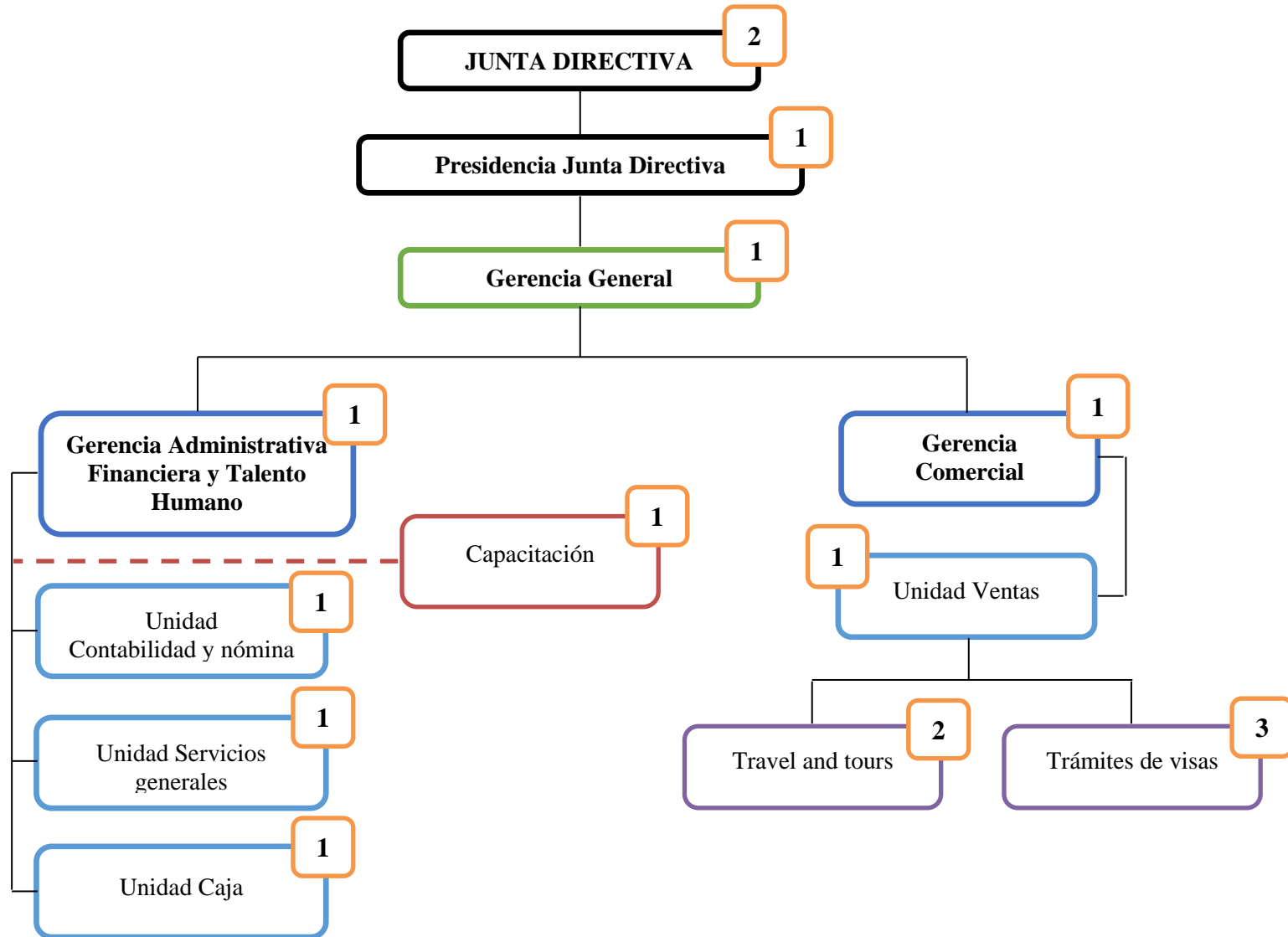
Cargo	Puesto	Plazas
I. Presidencia Junta Directiva	Presidente de Junta Directiva BARLAN	1
I. Gerencia General	Gerente General	1
II. Gerencia Administrativa Financiera y Talento Humano	Gerente de Administración financiera y Talento Humano	1
Unidad Contabilidad y Nómina	Contador	1
Unidad Servicios Generales	Gestor Servicios Generales	1
Unidad Caja	Responsable de Caja	1
III. Gerencia comercial	Gerente comercial	1
Unidad Ventas	Responsable de marketing	1
	Asesores de viajes	2
	Asesores de trámites de visas	3

Fuente Elaboración propia 2021.

En resumen:

TOTALES	TOTAL DE PLAZAS	13
	TOTAL PUESTOS	10
	TOTAL CARGOS	8

Figura 20. Resumen de estructura y distribución de cargos en Agencia de Viajes Tisey. **Fuente:** Elaboración propia, 2021.



Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

La estructura organizacional de Agencia de Viajes Tisey ha sufrido diferentes modificaciones durante los 32 años de atención a clientes. Estas adecuaciones fueron realizadas con base en la intuición del fundador de la empresa, pero no se dejó constatación documental para las definiciones estructurales-organizativas del equipo de trabajo de la empresa. Durante los años 2020 y 2021, con el cambio de liderazgo en la empresa, se han ido efectuando diversas adecuaciones para el continuo mejoramiento de las funciones de las diversas áreas de la agencia, con el propósito de especializar cada una de ellas y también cada puesto de trabajo. Esto facilitará la elaboración del plan estratégico empresarial, la dirección de la agencia, el establecimiento de controles efectivos en cada puesto de trabajo y la evaluación efectiva de la empresa que remita a una retroalimentación más enriquecida.

Actualmente, como se ha visto en la estructura organizacional, la empresa cuenta con su Junta Directiva (integrada por los socios de Barrantes, Lanuza y Compañía limitada) quienes monitorean periódicamente la agencia de viajes por medio de su Presidente de Junta Directiva, quien se reúne con el Gerente General para ir evaluando el comportamiento de ventas de la empresa, los nuevos retos de la misma y las estrategias que deben irse implementando en función del posicionamiento en el mercado de la organización.

El Gerente General cuenta, hasta este momento, con el apoyo de dos Gerencias (una administrativa financiera y de talento humano, y otra comercial) desde las cuales trabajan de manera intuitiva las estrategias a ser implementadas para mejorar los niveles de ventas, el orden administrativo-financiero y las condiciones laborales del talento humano de la agencia de viajes. Cada una de estas dos Gerencias tienen a su cargo un equipo de trabajo que se va especializando en su área específica. Esto permite avanzar en el proceso de mejoramiento empresarial, pero requiere, sin lugar a dudas, el diseño de su plan estratégico y la delimitación de funciones de los colaboradores para tener mayor claridad en cuanto al modelo de trabajo y las actividades y responsabilidades de cada área, cargo y puesto de trabajo.

Finalmente, la capacitación se realiza actualmente con apoyo de instituciones externas (consultores externos o con especialistas de la Cámara de Comercio de Nicaragua) ya que se ha visto más fructífera para las exigencias de Agencia de Viajes Tisey.

7.3.2. Balanced Scorecard

Una vez evaluadas las perspectivas financieras (anexo 9), cliente (anexos 7 y 10), los procesos internos de Agencia de Viajes Tisey (anexo 11, inciso a, sección i y iv), el aprendizaje y crecimiento del talento humano (anexo 11, inciso a, sección ii) y la tecnología (anexo 11, inciso a, sección iii) se ha obtenido lo siguiente:

En cuanto a la **perspectiva financiera**, durante el período 2020-2021 Agencia de Viajes Tisey ha experimentado un proceso de crecimiento que le ha llevado a la contratación de personal cualificado para asumir responsabilidades que se adapten a las nuevas necesidades del mercado turístico nacional e internacional. Este crecimiento ha representado un reto para la empresa ya que deja en evidencia la necesidad de tener mayores controles administrativos-financieros, establecer funciones específicas para el talento humano que labora en la empresa, sin dejar de lado la generación de ingresos y el incremento de los mismos.

Esta nueva etapa de Agencia de Viajes Tisey, por tanto, debe estar marcada, en corto y mediano plazo, en aunar esfuerzos para el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros de la empresa, asociados estos con la distribución de funciones, responsabilidades y la elaboración consecuente del manual de procedimiento y funciones de cargos. Esto facilitará la planificación estratégica de la empresa y los planes operativos de la misma.

Por lo que respecta a la **perspectiva de los clientes** ha quedado constancia que uno de los retos que enfrentan las empresas dedicadas a la atención de clientes en la contemporaneidad, es la rápida y efectiva respuesta ante la demanda de los mismos. Esto, sin duda, viene asociado con el avance tecnológico y el establecimiento de la cultura de la inmediatez. Las empresas que se adapten más rápidamente a esta nueva manera de atención podrán captar mayor número de los mismos, cuidando siempre los índices de satisfacción de los mismos con un servicio que esté impregnado de calidad total empresarial.

Este reto es importante que Agencia de Viajes Tisey lo asuma con astucia, creando mecanismos que faciliten el cumplimiento con éxito de los objetivos trazados para la consecución

de esta alta meta. Para ello no debe dejar de lado las etapas de atención al cliente (contacto, obtención de información, resolución de sus inquietudes, finalización de la atención con la satisfacción de sus necesidades, y seguimiento al cliente en el proceso de posventa) ideando mecanismos que den un valor agregado al servicio que se le está brindando en la agencia.

En relación con la **perspectiva de procesos internos** es destacable que Agencia de Viajes Tisey no cuenta aún con su planificación estratégica ni sus planes operativos anuales. Esto ha limitado su proceso ordenado de crecimiento y el diseño y seguimiento de estrategias que le permitan seguir consolidando la empresa en el mercado. Al tener lista la planificación estratégica la empresa podrá crear nuevos servicios para ofrecer a los clientes, se podrán dirigir mejor los procesos de mejoramiento y de control, teniendo siempre espacios para retroalimentarse de las estrategias implementadas que ayude a estar permanentemente en búsqueda de la calidad total.

En cuanto a la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** es constatable que, como consecuencia de la Pandemia Covid-19, el casi cierre definitivo de Agencia de Viajes Tisey, y la contratación de personal nuevo para asumir tareas de ventas, contables, marketing, administrativas, servicios generales, entre otros, el talento humano de la empresa es bastante nuevo en la industria y han tenido que aprender con el día a día y las capacitaciones periódicas que se ha tratado de brindar a los mismos.

A pesar de este esfuerzo loable, conviene que la empresa cree mecanismos de formación permanente que ayude a su talento humano a estar siempre en vanguardia con las novedades de la industria. Esto facilitará el trabajo y reducirá los índices de errores que pueden desencadenar en malas prácticas y sanciones a la empresa.

Sobre la **perspectiva de la tecnología**, finalmente, los directivos de Agencia de Viajes Tisey deberán estar al tanto de las novedades tecnológicas que están asociadas con el turismo y el sector de agencias de viajes, de manera que puedan estar siempre al día con los avances, discriminando siempre (por costo/beneficio) lo que es útil para la empresa y pueda significar un mayor beneficio que la inversión realizada, siempre dando el mejor servicio de calidad a los clientes.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

A manera de síntesis se establece el siguiente Balanced Scorecard de Agencia de Viajes Tisey para que ayude a los directivos de la empresa a mejorar la competitividad, el crecimiento y el desempeño de la misma.

Tabla 18. Balanced Scorecard Agencia de Viajes Tisey

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
FINANCIERA	Incrementar ingresos anuales de Agencia de Viajes Tisey.	Incrementar 20% las utilidades netas anuales.	Estados financieros.	Especializar al equipo de ventas en los productos que ofrece Agencia de Viajes Tisey.
	Aquirir sistema especializado de facturación electrónica.	Instalación antes de julio 2022.	Cronograma de trabajo.	Cotizar, evaluar diferentes alternativas y contratar el servicio que más se ajusta a las necesidades de la empresa.
	Contratar 2 asistentes contables para asegurar el orden financiero de Agencia de Viajes Tisey.	Contratar antes de julio 2022.	Cronograma de trabajo.	Anunciar vacantes en redes sociales y empresas de preselección empresarial.
	Definir funciones de personal administrativo financiero para el aseguramiento de la calidad de trabajo, orden y controles administrativos en el área.	Redactar y aprobar manual de funciones antes de 30 de abril 2022.	Cronograma de trabajo.	Reuniones periódicas de directivos de Agencia de Viajes Tisey para definir las funciones del personal administrativo-financiero.
CLIENTE	Reducir los tiempos de respuesta ante las diversas solicitudes.	Dar respuesta a clientes en un promedio de 3 minutos (horario laboral).	Estudio de tiempos de respuesta.	Especializar al personal de ventas en diversos productos que permita la reducción de tiempos de respuesta, creando mecanismos para la agilización de procesos.
	Incrementar el índice de clientes atendidos por día.	Atención de 150 clientes al día en sala de ventas.	Recuento de clientes.	Preelaborar paquetes, con varias alternativas, que puedan facilitar la atención de los clientes.
	Brindar seguimiento especializado a clientes de Agencia de Viajes Tisey.	Fidelización de clientes.	Compras recurrentes.	Especialización de equipo de ventas en el servicio brindado. Negociar con proveedores valores agregados a los servicios ofertados.
	Mejorar la experiencia de los cliente en las instalaciones de Agencia de Viajes Tisey.	Remodelar instalaciones y adquirir nuevos equipos en sala de ventas durante el 2022.	Cronograma de trabajo.	Contratar arquitecto o empresa de construcción para efectuar el presupuesto de remodelación y el diseño del mismo.
	Adquirir un software CRM.	Contratar servicio antes de julio 2022	Cronograma de trabajo.	Cotizar, evaluar diferentes alternativas y contratar el servicio que más se ajusta a las necesidades de la empresa.
PROCESOS INTERNOS	Diseñar campañas de nuevos servicios.	Elaboración trimestral.	Informe de equipo de mercadeo.	Negociación con proveedores, elaboración de plan de mercadeo y publicidad.
	Crear unidad de diseño gráfico.	Contratar un diseñador gráfico.	Contrato de trabajo.	Anunciar vacantes en redes sociales y empresas de preselección empresarial.
	Efectuar planificación estratégica de Agencia de Viajes Tisey.	Elaborar la planificación estratégica antes de julio 2022.	Cronograma de trabajo.	En reuniones semanales de equipo de dirección, se realizará el trabajo continuo de la Planificación estratégica de Agencia de Viajes Tisey.
	Ofrecer diversas opciones de canales de ventas.	Ser una agencia con servicio híbrido.	Desarrollo de ventas en línea.	Crear un área especializada en asesoría de viajes en línea con personal capacitado para la atención en dicha área.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al equipo de ventas de Agencia de Viajes Tisey en destino turísticos, servicios, y productos de nuestros proveedores y marcas representadas.	Capacitación trimestral.	Cronograma de trabajo.	Elaborar plan de capacitación del personal de ventas.
	Programar viajes de familiarización para agentes de viajes.	Programación cuatrimestral.	Cronograma de trabajo.	Participar en Famtrip y hacer inspecciones de hoteles y servicios a promover.
TECNOLOGÍA	Actualizar herramientas de trabajo: tecnología e informática.	Tener herramientas al día antes del 31 de julio 2022.	Compra de equipo y licencias.	Cotizar, evaluar diferentes alternativas y efectuar la compra del equipo y tecnología que más se ajusta a las necesidades de la empresa.
	Actualizar contenido y diseño de página web.	Poner al día la web antes de 31 de julio 2022.	Cronograma de trabajo.	Delegar al diseñador gráfico la tarea de poner al día la página web de la empresa, creando un plan de contenido de actualización periódica.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

7.4. Flujos de procesos administrativos-funcionales de Agencia de Viajes Tisey

Para comprender el trabajo efectuado en Agencia de Viajes Tisey, es conveniente conocer la manera en que se dan los flujos de procesos y sus respectivas etapas. Actualmente, Agencia de Viajes Tisey cuenta con dos áreas de trabajo: Sala de ventas, la sección comercial de la empresa; y la oficina Administrativa-Financiera, en donde se llevan paralelamente las acciones contables de la organización y la administración de sus recursos humanos y activos.

Para conocer más a fondo el proceso de trabajo de cada área, se ha procedido diagramar a manera de flujo cada una de las unidades en que está actualmente organizada la empresa.

De esta manera se obtendrán los flujogramas de las siguientes unidades, por orden y grado de vinculación:

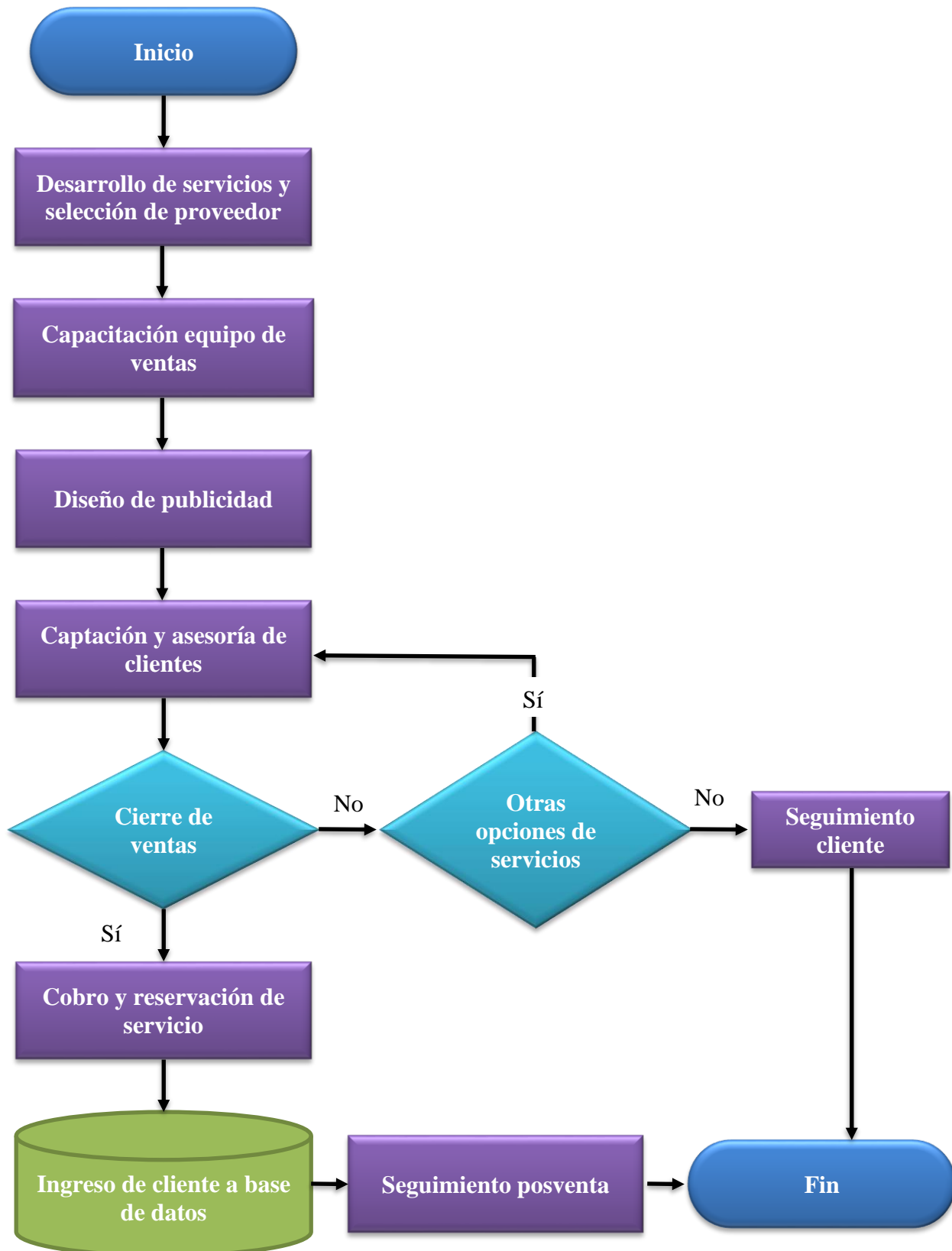
- a. Diagrama de flujo Unidad de Ventas.
- b. Diagrama de flujo Unidad de Caja.
- c. Diagrama de flujo Unidad de Contabilidad y nómina.
- d. Diagrama de flujo de Unidad de Servicios generales.

Todas las unidades están vinculadas como un gran organismo codependiente, ya que cada una aporta valor a la atención de los clientes y al proceso de mejora continua que busca la empresa para dar un servicio de calidad bajo los controles propios de una buena administración empresarial.

7.4.1. Diagrama de flujo Unidad de ventas

La unidad de ventas está conformada actualmente por su Gerente Comercia, un encargado del área de Marketing, asesores de viajes y asesores de trámites de visas. Todos ellos laboran en dos oficinas: Sala de ventas (donde se atiende de manera presencial y en línea a los clientes), oficina de marketing y publicidad (donde se elaboran las publicaciones, promociones de servicios y proyección de marca de Agencia de Viajes Tisey). Su flujo de trabajo actual es el siguiente:

Figura 21. Diagrama de flujo Unidad de Ventas. Fuente: Elaboración propia, 2022.



Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Como todo proceso productivo, el flujo de la Unidad de Ventas presenta cierta complejidad en cuanto al ritmo de trabajo que actualmente tiene y que ha ido transformándose debido al crecimiento en los volúmenes de transacciones que la empresa ha ido realizando en los últimos dos años.

Hasta antes del inicio de la Pandemia del Covid-19, Agencia de Viajes Tisey no contaba con toda una estructura de trabajo que permitiera desarrollar y potenciar la publicidad de la misma para acercarse a más clientes, sobre todo a las nuevas generaciones. Actualmente se encuentra trabajando arduamente en el desarrollo de servicios que sean atractivos a diferentes segmentos de mercado con el fin de atraerlos y fidelizarlos a la empresa. Este paso ha permitido que la presencia de la marca en redes sociales haya incrementado exponencialmente en los últimos dos años.

Una vez realizado el proceso de desarrollo de servicios, contactados a los proveedores de los mismos, los asesores de ventas son capacitados en estos con el propósito de que conozcan el servicio y sepan asesorar adecuadamente a los clientes. Una vez finalizado el proceso de capacitación, el equipo de mercadeo diseña un pequeño plan de marketing para llegar al segmento que desean captar para atraer a los compradores habituales y a nuevos.

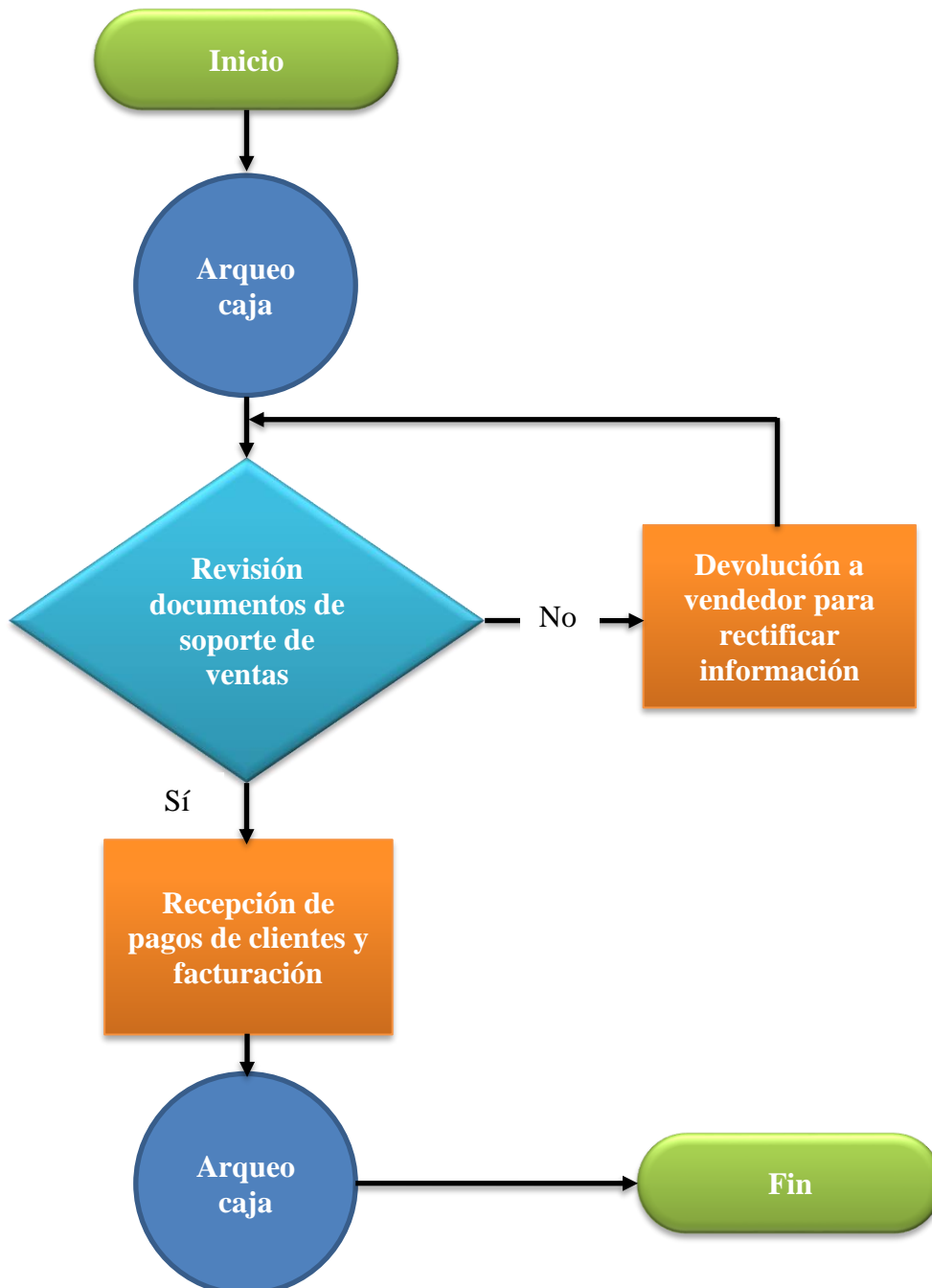
Efectuadas las publicaciones, el equipo de ventas se dispone a captar y asesorar clientes con el fin de hacer cierre de ventas. De realizarse positivamente este proceso, proceden a realizar los cobros y reservaciones de los servicios adquiridos, la toma de datos de los clientes para llevar una base de datos de los mismos, y el seguimiento posventa. De no ocurrir el cierre de venta, se brinda seguimiento al cliente en cuanto a nuevas alternativas de lo que está buscando, y si es de su agrado sigue el proceso de cierre de ventas. En caso de no ocurrir en este segundo momento, se da seguimiento al cliente y se cierra la etapa de ventas.

Es posible que en esta etapa Agencia de Viajes Tisey debe crear mecanismos de control que permita verificar si el equipo de ventas da seguimiento adecuado a los clientes. Una herramienta que puede serle útil es el uso de algún software de CRM que facilite el contacto con los clientes y permita generar una cercanía empática para fidelizar a los mismos con la empresa.

7.4.2. Diagrama de flujo Unidad de Caja

La Unidad de Caja está conformada por la responsable de Caja, supervisada por el Gerente Administrativo financiero y Talento humano. Su flujo de proceso actual es el siguiente:

Figura 22. Diagrama de flujo de Unidad de Caja. **Fuente:** Elaboración propia, 2022.



Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

En cuanto al diagrama de flujo de la Unidad de Caja se puede ver con facilidad que el proceso es bastante sencillo a pesar de la complejidad y gran responsabilidad que hay en la misma.

La Unidad de Caja es inspeccionada por medio de arqueos programados durante el día y arqueos sorpresa, para garantizar el orden que debe existir en esta área. El responsable de caja no solamente se encarga de recibir el dinero de las ventas que se han ido efectuando durante el día y realizar facturas, sino que también es el primer filtro de control de calidad del servicio brindado a los clientes.

Este primero control de calidad permite verificar si los cobros realizados a los clientes son los correctos y si los soportes de las ventas realizadas son acordes a lo que se presenta para ser facturado. Por ello, Caja se vuelve un filtro importante en el proceso de control total de la calidad de Agencia de Viajes Tisey.

Una vez la Unidad de Caja tiene en su mano los documentos de soporte de venta, este revisa para certificar que todos se encuentren allí. Si se cumple con este requisito, Caja procede a recibir los pagos y realiza la correspondiente factura, llevando un control digital de la emisión de estas, enumerando una a una para llevar un control detallado de las ventas diarias.

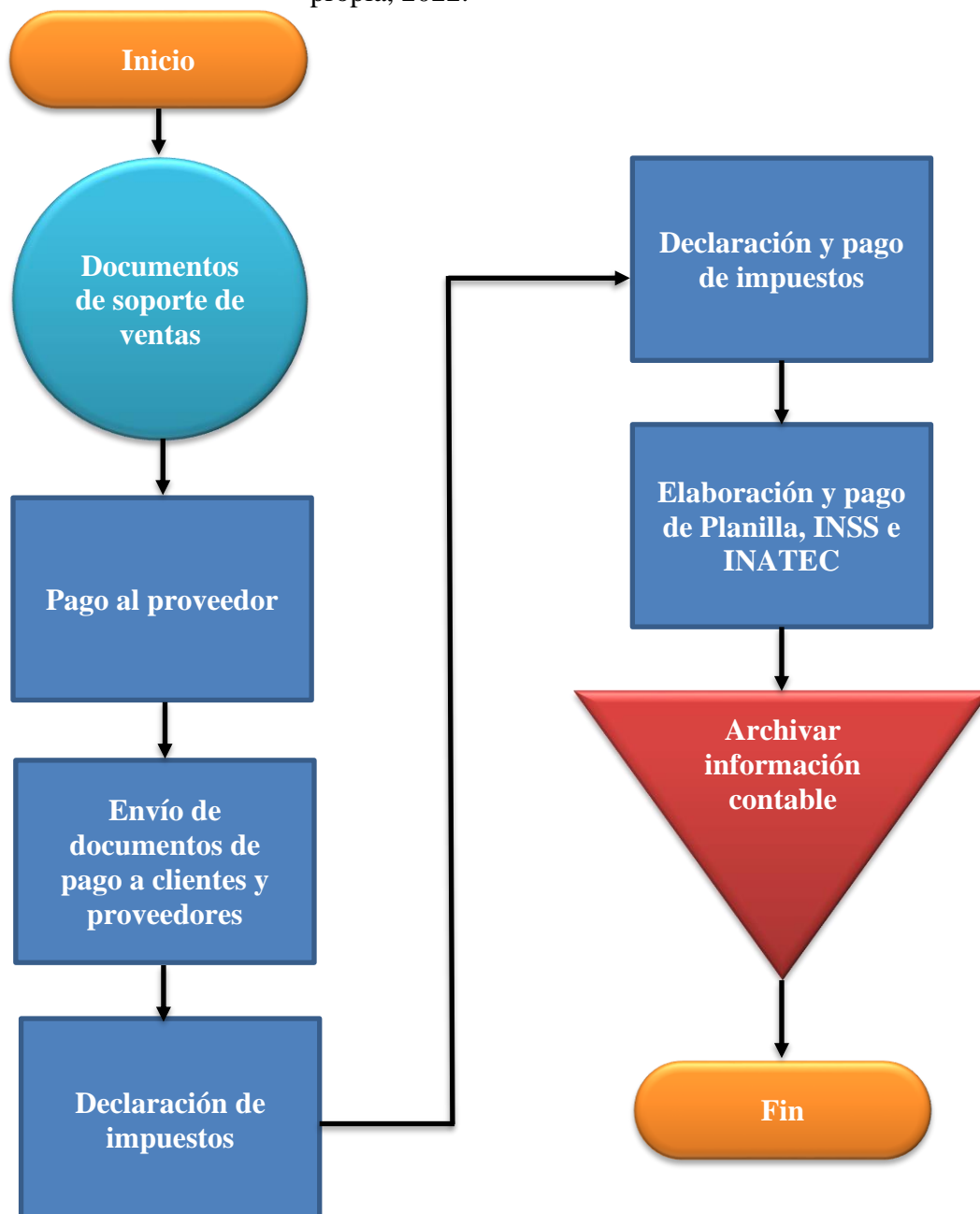
En caso de faltar alguno de los documentos Caja indicará al vendedor que debe rectificar los mismos, este hace el proceso de completamiento de los soportes y los pasa a Caja para que pueda realizar los cobros y la facturación en orden.

Agencia de Viajes Tisey aún no cuenta con un software que permita facturar más ágilmente y que le beneficie en llevar control en tiempo real de cada una de las transacciones que se hacen. A pesar de ello, sí se constata el esfuerzo por llevar todos los procesos en orden para estar al día con el pago de impuestos, manteniendo en alto su imagen de orden frente a sus clientes, lo cual genera mayor seguridad al momento de que estos deseen realizar alguna compra.

7.4.3. Diagrama de flujo Unidad de Contabilidad y Nómina

La Unidad de Contabilidad y nómina está integrado por un auxiliar contable, dirigido por el Gerente Administrativo financiero y Talento Humano de Agencia de Viajes Tisey. Su flujo de proceso actual es el siguiente:

Figura 23. Diagrama de flujo Unidad Contabilidad y Nómina. **Fuente:** Elaboración propia, 2022.



Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Una vez finalizado el flujo de la Unidad de Caja, se activa el flujo de la Unidad de contabilidad y nómina.

Este tercer flujo inicia con la inspección de los documentos de soporte de las ventas y su correspondiente factura. Si está todo correcto el encargado da el aval para que se realicen los pagos a los proveedores y el posterior envío de los documentos de soporte de pago a ellos, así como la entrega de las facturas a los clientes (sobre todo si son empresas que requieren de las mismas para llevar con cuidado sus registros contables).

Una vez que se han realizado los procesos anteriores, se procede a la realización de la declaración y pago de los impuestos correspondientes al mes que se ha facturado ya, así como a la elaboración de las planillas de pago de salarios e incentivos de los colaboradores de Agencia de Viajes Tisey, así como el pago de las responsabilidades de la empresa con sus talentos humanos frente al INSS y el INATEC.

Una vez finalizados los procesos de pago de las responsabilidades de la empresa frente al Gobierno y sus colaboradores, todos los documentos de soporte son clasificados y archivados ordenadamente para ser guardados en caso que se requiera la revisión de los mismos en mediano plazo o largo plazo.

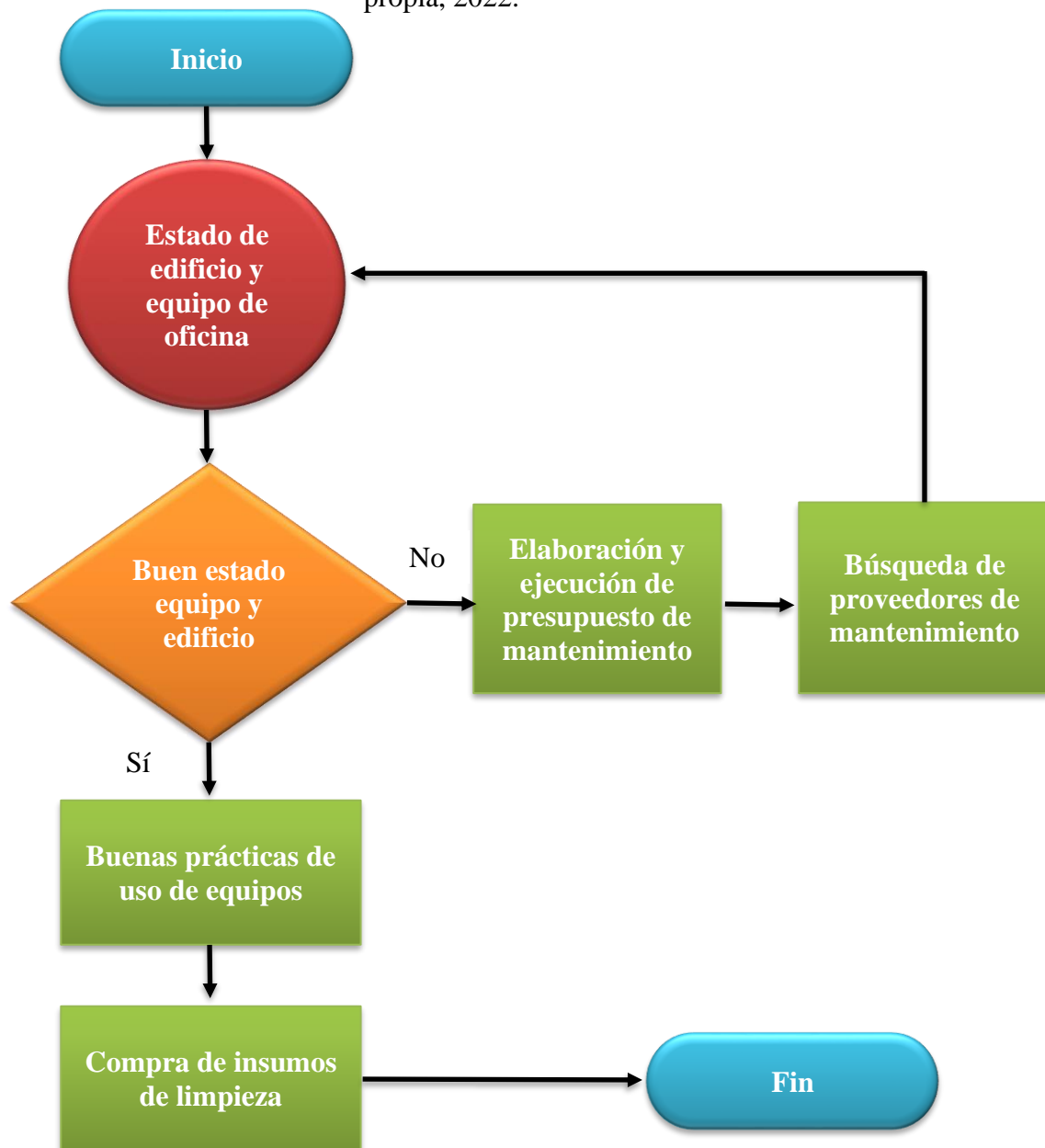
Como se ha apreciado en el flujo de proceso de la Unidad de Contabilidad y Nómina, todavía Agencia de Viajes Tisey no ha logrado especializar un área para que se dedique más al trabajo de elaboración de nómina y pago de INSS e INATEC, sino que se realizan todos bajo un misma área, lo que puede generar más tensión laboral para los encargados de estas, incrementando las probabilidades de error en alguna de sus responsabilidades, así como el indiscutible estrés que se produce sobre todo cuando es cierre de mes y hay que realizar múltiples tareas.

Convendría que Agencia de Viajes Tisey estudie la posibilidad de separar estas áreas, creando una nueva que se encargue del trabajo de nómina y labores asociadas.

7.4.4. Diagrama de flujo Unidad de Servicios Generales

La Unidad de Servicios Generales está integrada por un Gestor. Está actualmente dirigido por el Gerente Administrativo-Financiero y Talento Humano. Su flujo de proceso actual es el siguiente:

Figura 24. Diagrama de flujo Unidad de Servicios Generales. **Fuente:** Elaboración propia, 2022.



Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

El último diagrama de flujo corresponde a la Unidad de Servicios Generales. Esta unidad está encargada de velar por el mantenimiento de edificio y demás activos de Agencia de Viajes Tisey.

El flujo actualmente inicia con la inspección de los activos, constatando que las condiciones de las mismas sean las óptimas.

En caso que los activos pasen la prueba de inspección, es decir que se encuentre en buen estado, se procede a motivar a todo el personal de Agencia de Viajes Tisey a continuar el proceso de buenas prácticas de uso y mantenimiento de los activos de la empresa. Para ello, se brindan cortos tips durante las reuniones para que se logre mantener en estado óptimo cada uno de los equipos y las instalaciones de la organización.

Por otro lado, se realiza un mantenimiento preventivo a los equipos y demás activos de la agencia para asegurar que los mismos mantengan su vida útil, evitando daños innecesarios y sobre todo irreversibles.

En caso que los activos no se encuentren en estado óptimo y, por tanto, no superen la inspección, se procede a elaborar un presupuesto para realizar el mantenimiento correctivo de manera oportuna y rápida. Luego de que se ha elaborado este presupuesto y se han hecho los contactos con los proveedores de mantenimiento, se procede a realizar el mismo.

Una vez finalizadas las obras de mantenimiento, se realiza la inspección para asegurar que realmente todo ha quedado en óptimas condiciones.

A pesar del trabajo que se realiza en esta unidad, conviene que Agencia de Viajes Tisey cuente con un plan de mantenimiento de equipo y edificio para evitar o minimizar las inoportunas consecuencias de un mal manejo de los mismos, lo cual puede significar un mayor gasto para la empresa, y el cual se puede ahorrar si crea toda una cultura del mantenimiento con todo su talento humano, y tomando decisiones asertivas en cuanto a la importancia del mantenimiento constante de la empresa. Esto ayudará a mejorar la imagen de Agencia de Viajes Tisey.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Los cuatro flujos de proceso son indicativos de la manera de trabajar de Agencia de Viajes Tisey.

Es muy importante destacar la necesidad que tiene ya de crear un área dedicada a Recursos Humanos, ya que actualmente el Gerente Administrativo-Financiero y Talento Humano, tiene una gran carga de responsabilidad, la cual debería ser aligerada con la contratación de alguien que pueda asumir la elaboración de la nómina y los pagos y relaciones con INSS e INATEC, las capacitaciones del personal, la contratación del personal nuevo, etc.

Así mismo, convendría que el este encargado de la Gerencia de Talento Humano también asuma la parte administrativa para asegurar los procesos de mantenimiento de los activos de la empresa, lo que permitirá un mayor control en todo aquello que pueda mejorar la imagen de Agencia de Viajes Tisey.

De lograrse esta separación, o mejor dicho, esta nueva incorporación, facilitará que el Gerente Financiero pueda dedicarse a mejorar los procesos de calidad y control de ingresos y egresos de la empresa, así como en la búsqueda de nuevas oportunidades de inversión que ayuden en la generación de más ingresos y ganancias para los socios de Agencia de Viajes Tisey.

Los flujos de proceso actual dejan entrever que hay un esfuerzo por el mejoramiento de la calidad en la empresa, no obstante, conviene detallar la presencia de estos controles para asegurar la Calidad Total en Agencia de Viajes Tisey, el cual desencadenará una evidente mejora en su imagen frente a sus clientes, sus colaboradores, sus dueños y su competencia, lo cual sin lugar a dudas dejará muy clara sus ventajas competitivas.

Por otro lado, los flujos de proceso también dejan entrever la necesidad de que Agencia de Viajes Tisey pueda ir generando un fondo de inversión para la compra de softwares que le faciliten algunos procesos como el manejo de clientes mediante CRM, o un proceso de facturación más ágil con ayuda de un sistema computarizado que se adapte a sus necesidades actuales.

7.5. Propuesta de implementación del proceso de reingeniería administrativa-funcional en Agencia de Viajes Tisey

Realizadas las etapas del proceso de reingeniería: entendimiento del negocio y diagnóstico, se ha procedido a proponer a la empresa Agencia de Viajes Tisey un cronograma de acciones que debe ir realizando paulatinamente para hacer efectivo el proceso de transformación y modernización que está optando.

Para realizar este proceso, se ha hecho uso de la herramienta: matriz de acciones, con el fin de determinar aquellas estrategias que Agencia de Viajes Tisey debe mantener, como son sus fortalezas; las acciones a corregir (sus debilidades), las acciones que debe explotar para aprovechar las oportunidades que tiene actualmente frente a su competencia, y las acciones que debe eliminar para lograr minimizar el impacto de las amenazas.

Cada una de las matrices marcan un itinerario de trabajo que ayudará a Agencia de Viajes Tisey a entrar en su dinámica de mejora, estableciendo los tiempos de puesta en marcha desde el inicio (fecha de implementación), las actividades que debe tener en curso para lograr los objetivos y la fecha en que debe tener culminadas estas con el propósito de medir el avance en su proceso de reingeniería.

Cada proceso está medido en semanas, y se ha establecido un cronograma de 16 semanas (4 meses), considerando el punto de partida el mes de abril 2022. El plan de acción está proyectado a culminar la última semana de julio 2022, lo que no indica que el proceso de mejora de la empresa finalice aquí, sino que implicará más bien el inicio de una evaluación de las estrategias que se han puesto en marcha y el verificar si algunas pueden ser mejoradas, adaptadas, descartadas, diseñándose nuevas que puedan ayudar a la empresa a continuar en ese proceso de mejora continua.

Este plan de implementación de estrategias para hacer efectiva la reingeniería de Agencia de Viajes Tisey pretende facilitar el alcance de los objetivos trazados para medir el cumplimiento o no de los mismos, logrando detectar mejor las dificultades que se presenten en el proceso de implementación y los saltos de mejora que se irán evidenciando en el mismo.

7.5.1. Cronograma de implementación de estrategias para mantener las fortalezas de Agencia de Viajes Tisey

Tabla 19. Matriz de Acción Fortalezas - Mantener

No.	Acción	abr-22				may-22				jun-22				jul-22				Objetivos
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	
Fortalezas - Mantener																		
1	Empresa con más de 32 años de experiencia y Gerente general con más de 25 años de trabajo en la industria turística.																	Publicitar la diversidad de formas de pago que se pueden efectuar en la empresa (puntos, tarjeta, depósitos, transferencia electrónica, etc.), haciendo uso de córdobas y dólares en sus transacciones.
2	Única agencia IATA autorizada para el norte de Nicaragua.																	Consolidar el uso de la certificación IATA como fuerza competitiva ante la competencia local y nuevos entrantes.
3	Acceso a sistema GDS (AMADEUS) y red de proveedores de prestigio internacional.																	Fomentar los programas de capacitación y especialización en uso de GDS y plataformas de reservaciones internacionales para brindar un servicio efectivo que se adecua a los requerimientos de los clientes.
4	Gerencia general es dirigida por un profesional que conoce ampliamente la industria turística.																	Motivar el trabajo de Gerencia general de la empresa para dar el salto hacia la atención híbrida y las nuevas plataformas de ventas del sector.
5	Amplía gama de servicios.																	Promover los servicios ofertados por la empresa, respaldando los mismos con las certificaciones adquiridas y por aplicar.
6	Apuesta por el cambio y adaptación a los nuevos paradigmas empresariales y de mercado.																	Potenciar la atención en línea mediante el uso de softwares especializados para brindar un servicio híbrido a clientes.
7	Fuerte presencia de marca y promoción de servicios en redes sociales																	Negociar acceso a motores de búsqueda de los grandes consolidadores de servicio turístico internacional.

■ En curso
■ Fecha de implementación
■ Fecha de entrega

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Una vez que se han establecido las fortalezas actuales de Agencia de Viajes Tisey gracias al FODA que se realizó en la etapa de diagnóstico, y con la definición de objetivos estratégicos tomados de la matriz MAFE, se han establecido actividades a ponerse en marcha para lograr alcanzar las metas trazadas.

Los objetivos se han direccionado en función del cumplimiento semanal. De esta manera se pretende que Agencia de Viajes Tisey logre alcanzar los siguientes objetivos durante estos 4 meses:

- a. Publicitar la diversidad de formas de pago que se pueden efectuar en la empresa (puntos, tarjeta, depósitos, transferencia electrónica, etc.), haciendo uso de córdobas y dólares en sus transacciones.
- b. Consolidar el uso de la certificación IATA como fuerza competitiva ante la competencia local y nuevos entrantes.
- c. Fomentar los programas de capacitación y especialización en uso de GDS y plataformas de reservaciones internacionales para brindar un servicio efectivo que se adecua a los requerimientos de los clientes.
- d. Motivar el trabajo de Gerencia general de la empresa para dar el salto hacia la atención híbrida y las nuevas plataformas de ventas del sector.
- e. Promover los servicios ofertados por la empresa, respaldando los mismos con las certificaciones adquiridas y por aplicar.
- f. Potenciar la atención en línea mediante el uso de softwares especializados para brindar un servicio híbrido a clientes.
- g. Negociar acceso a motores de búsqueda de los grandes consolidadores de servicio turístico internacional.

Con el cumplimiento de estos objetivos, Agencia de Viajes Tisey podrá asegurar el mantenimiento de sus fortalezas en su labor interna, dando seguridad a sus dueños y colaboradores, y demostrando que es una empresa sólida y moderna, capaz de reinventarse, frente a su competencia.

7.5.2. Cronograma de implementación de estrategias para corregir las debilidades de Agencia de Viajes Tisey

Tabla 20. Matriz de Acciones Debilidades - Corregir

No.	Acción	abr-22				may-22				jun-22				jul-22				Objetivos
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	
Debilidades - Corregir																		
1	No cuenta con un plan estratégico.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							Agendar reuniones semanales de los directivos para ver avances, pendientes y novedades de la empresa.
2	Demoras en tiempos de respuesta a clientes.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				Esquematizar un modelo práctico y rápido que permita reducir los tiempos de respuesta a los clientes, tomando como base las herramientas actuales de comunicación.
3	Edificio no es propio.	■	■	■	■	■	■	■	■	■								Negociar con dueños de la propiedad un contrato de arrendamiento por 10 años.
4	El 65% del personal de ventas es nuevo, en proceso de capacitación.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Motivar reuniones semanales con equipo de ventas para ver avances, novedades de la industria, aclaración de procedimientos , seguimiento a clientes, cierre de ventas y capacitaciones.
5	Área de ventas es reducida. Requiere una ampliación para lograr mejorar la atención al cliente.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							Plantear y poner en marcha un programa de mantenimiento al edificio, mobiliario y los equipos de oficina.
6	No tiene desarrollado ni implementado un sistema de facturación electrónico adecuado a las necesidades de la agencia de viajes.	■	■															Clarificar el flujo de proceso del área administrativa-financiera para establecer los actuales cuellos de botella a ser mejorados.
7	Base de datos de clientes se lleva de manera rudimentaria, hace falta la implementación de un CRM.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Esbozar el sello distintivo de atención al cliente de Agencia de Viajes Tisey (diferenciación de la competencia).

■ En curso
■ Fecha de implementación
■ Fecha de entrega

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Como los procesos de reingeniería requieren procesos a veces secuenciales y otros simultáneos, se ha propuesto a Agencia de Viajes Tisey realizar diferentes acciones para corregir las debilidades que se han encontrado en la etapa de diagnóstico.

Para ello, se ha propuesto cumplir con los siguientes objetivos:

- a. Agendar reuniones semanales de los directivos para ver avances, pendientes y novedades de la empresa.
- b. Esquematizar un modelo práctico y rápido que permita reducir los tiempos de respuesta a los clientes, tomando como base las herramientas actuales de comunicación.
- c. Negociar con dueños de la propiedad un contrato de arrendamiento por 10 años.
- d. Motivar reuniones semanales con equipo de ventas para ver avances, novedades de la industria, aclaración de procedimientos, seguimiento a clientes, cierre de ventas y capacitaciones.
- e. Plantear y poner en marcha un programa de mantenimiento al edificio, mobiliario y los equipos de oficina.
- f. Clarificar el flujo de proceso del área administrativa-financiera para establecer los actuales cuellos de botella a ser mejorados.
- g. Esbozar el sello distintivo de atención al cliente de Agencia de Viajes Tisey (diferenciación de la competencia).

Una vez cumplidos estos objetivos, Agencia de Viajes Tisey logrará corregir la mayor parte de sus debilidades, lo cual le permitirá ingresar a un segundo momento de su proceso de mejora, que le llevará a alcanzar metas superiores con las cuales podrá dar cumplimiento a su Misión, Visión y Valores.

7.5.3. Cronograma de implementación de estrategias para explotar las oportunidades de Agencia de Viajes Tisey

Tabla 21. Matriz de Acciones Oportunidades – Explotar

No.	Acción	abr-22				may-22				jun-22				jul-22				Objetivos
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	
Oportunidades - Explotar																		
	Uso aceptado de dólares y códobas en Nicaragua.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Realizar el plan estratégico de Agencia de Viajes Tisey, tomando como punto de partida su proceso actual de reingeniería.
2	Creciente promoción y consumo de turismo nacional.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Contratar sistemas tecnológicos que faciliten la atención inmediata a los clientes.
3	Aumento del flujo migratorio a Estados Unidos y Europa.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Diseñar un proyecto de compra de un edificio (o terreno y construcción) que se adecue a las necesidades de la empresa y su proyección de crecimiento.
4	Influencia de la globalización en el consumo de servicios turísticos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Establecer un programa de capacitación permanente que genere identidad empresarial del personal con los valores e ideales de Agencia de Viajes Tisey.
5	Nacimiento de nuevas certificaciones para el turismo seguro.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Establecer un plan de ampliación, reubicación o redistribución del área de ventas para hacer uso óptimo del espacio.
6	Especialización de los canales de comunicación con los clientes.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Realizar la compra de software de facturación y contabilidad en corto plazo.
7	Accesibilidad a nuevas herramientas tecnológicas que permitan disminuir costos y tiempos de atención a clientes.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Adquirir sistema CRM para la optimización del seguimiento a clientes.

■ En curso
■ Fecha de implementación
■ Fecha de entrega

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Con el fin de lograr explotar las oportunidades que tiene Agencia de Viajes Tisey, conviene que la empresa logre cumplir con los objetivos que se le han propuesto.

Estos objetivos facilitarán que la empresa logre tomar las oportunidades que tiene cerca para potenciar su marca y la visión que tienen sus clientes y los clientes potenciales de la misma.

Los objetivos que debe lograr para explotar sus oportunidades son:

- a. Realizar el plan estratégico de Agencia de Viajes Tisey, tomando como punto de partida su proceso actual de reingeniería.
- b. Contratar sistemas tecnológicos que faciliten la atención inmediata a los clientes.
- c. Diseñar un proyecto de compra de un edificio (o terreno y construcción) que se adecue a las necesidades de la empresa y su proyección de crecimiento.
- d. Establecer un programa de capacitación permanente que genere identidad empresarial del personal con los valores e ideales de Agencia de Viajes Tisey.
- e. Establecer un plan de ampliación, reubicación o redistribución del área de ventas para hacer uso óptimo del espacio.
- f. Realizar la compra de software de facturación y contabilidad en corto plazo.
- g. Adquirir sistema CRM para la optimización del seguimiento a clientes.

7.5.4. Cronograma de implementación de estrategias para corregir las debilidades de Agencia de Viajes Tisey

Tabla 22. Matriz de Acciones Amenazas – Eliminar

No.	Acción	abr-22				may-22				jun-22				jul-22				Objetivos
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	
Amenazas - Eliminar																		
1	Pocas aerolíneas operando en Nicaragua.																	Capacitar permanentemente al personal de ventas en los procedimientos de cada aerolínea y sus alianzas.
2	Sansiones internacionales pueden afectar al sector turístico.																	Dialogar con proveedores internacionales sobre posibles escenarios ante sanciones internacionales, con el fin de establecer estrategias de adaptación a las nuevas circunstancias.
3	Cierre de fronteras ante rebrotes por variantes de COVID-19.																	Hacer uso del sistema informativo de IATA como herramienta de apoyo para estar al tanto de las medidas de cada país ante la pandemia.
4	Cultura de la inmediatez.																	Establecer procedimientos estándares para reducir los tiempos de respuesta y atención al cliente, promoviendo el uso de nuevas tecnologías que minimizan la espera.
5	Atención limitada en servicios consulares debido a Pandemia.																	Desarrollar y promover otros servicios distintos o asociados a los consulares.
6	Migración y desempleo.																	Crear y promover paquetes turísticos que se ajustan a las necesidades de los clientes.
7	Fuerte capitalización de la competencia producto de la Pandemia.																	Diseñar una bitácora publicitaria que potencie la marca de Agencia de Viajes Tisey sobre la competencia.
																		En curso
																		Fecha de implementación
																		Fecha de entrega

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Finalmente, con el propósito de eliminar las amenazas que actualmente están mermando los esfuerzos de Agencia de Viajes Tisey, es convenientes que la empresa inicie un proceso de cambios que le facilite sortear las dificultades del mercado en que actualmente se encuentra laborando.

Para ello, es importante que cumpla con los siguientes objetivos:

- a. Capacitar permanentemente al personal de ventas en los procedimientos de cada aerolínea y sus alianzas.
- b. Dialogar con proveedores internacionales sobre posibles escenarios ante sanciones internacionales, con el fin de establecer estrategias de adaptación a las nuevas circunstancias.
- c. Hacer uso del sistema informativo de IATA como herramienta de apoyo para estar al tanto de las medidas de cada país ante la pandemia.
- d. Establecer procedimientos estándares para reducir los tiempos de respuesta y atención al cliente, promoviendo el uso de nuevas tecnologías que minimizan la espera.
- e. Desarrollar y promover otros servicios distintos o asociados a los consulares.
- f. Crear y promover paquetes turísticos que se ajustan a las necesidades de los clientes.
- g. Diseñar una bitácora publicitaria que potencie la marca de Agencia de Viajes Tisey sobre la competencia.

VIII. Conclusiones

Una vez efectuado el análisis de resultados de Agencia de Viajes Tisey se concluye lo siguiente:

8.1. Diagnóstico del estado administrativo-funcional actual de Agencia de Viajes Tisey en el período 2020-2021, a 32 años de su fundación.

El diagnóstico externo e interno permitió valorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, determinando que Agencia de Viajes Tisey se encuentra bastante bien en su camino de reinención, sin dejar de lado la importante tarea de seguir trabajando en los puntos de mejora para minimizar las amenazas y debilidades que presenta en este momento.

Su principal fortaleza es indiscutiblemente la trayectoria de la empresa en el mercado, ya que cuenta con más de 32 años de experiencia en la industria turística. Se suma también el contar con talento humano renovado, cuya dirección general está en manos de expertos (más de 25 años de trabajo en turismo) capaces de llevar a la empresa a superar las debilidades y contrarrestar estratégicamente las amenazas que actualmente está sorteando.

Por otro lado, Agencia de Viajes Tisey es la única agencia certificada IATA en el Norte de Nicaragua que cuenta con una amplia red de proveedores prestigiosos de servicios turísticos a nivel mundial, y apuesta por el cambio en función de su adaptabilidad a los nuevos paradigmas empresariales y del mercado turístico, lo que le permite el reposicionamiento de su marca y el efectivo impacto de sus promociones en los diferentes canales de comercialización.

Su mayor oportunidad en este momento consiste en descubrir la cultura de globalización como un aliado para dar un salto a la tecnificación de los procesos de atención al cliente, con el propósito de brindar un servicio de calidad, en el menor tiempo posible; esto permitirá captar mayor cantidad de clientes potenciales que están deseosos de contratar diversos servicios turísticos que Agencia de Viajes Tisey puede ofrecer a los mismos haciendo uso de su amplio catálogo de servicios que incluyen turismo nacional e internacional.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Así mismo, Agencia de Viajes Tisey tiene la oportunidad de optar a diferentes certificaciones internacionales que están dirigidas a la industria turística para fortalecer la confianza de sus clientes actuales y la seguridad de sus clientes potenciales, con el fin de distinguirse de su competencia y consolidarse en el mercado de agencias de viajes en Nicaragua.

Dentro de las debilidades destacan el hecho que Agencia de Viajes Tisey aún no cuenta con su Plan Estratégico. No obstante, con este trabajo de reingeniería la empresa podrá agilizar los procesos para redactar el mismo, tomando como punto de partida el proceso de evaluación que se ha realizado con este estudio.

Por otro lado, no cuenta con sistemas especializados para realizar la facturación de manera electrónica, lo que optimizaría los tiempos de trabajo en el área financiera, ni cuenta todavía con un software de CRM que ayude a dar seguimiento adecuado a los clientes que actualmente atiende y que le contactan día a día.

Es conveniente destacar también que Agencia de Viajes Tisey tiene como debilidad el hecho de tener una sala de ventas que se ha convertido en un espacio reducido para los volúmenes de clientes que atiende cada día, y que tampoco cuenta aún con un edificio propio para ejercer su actividad económica. No obstante, la empresa ha logrado sortear estas debilidades mediante el servicio de atención a clientes de manera remota (en línea) y adaptando los espacios de atención en la sala de ventas actual, con el fin de superar sus debilidades y mejorar la atención a los clientes.

En cuanto a las amenazas que afronta Agencia de Viajes Tisey destaca el aún pendiente regreso de algunas aerolíneas de Estados Unidos que antes de la Pandemia COVID-19 operaban vuelos diarios en Nicaragua y que ha significado un golpe para las ventas, puesto que hay mucha demanda y poca oferta.

Otra de las amenazas destacadas corresponde a las sanciones que gobiernos internacionales están aplicando a Nicaragua. Esto podría derivar, en alguna medida, en cierta ralentización económica que puede llegar a afectar el clima de estabilidad del país, así como los volúmenes de

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

ventas de servicios turísticos que terminan desplazados ante la priorización de suplemento de las necesidades primarias humanas.

En otros aspectos, el rápido avance tecnológico y la consecuente cultura de la inmediatez obligan a todas las empresas, incluyendo Agencia de Viajes Tisey, a repensar la manera en que se están efectuando los procesos de ventas y atención a clientes. Este incremento en los niveles de exigencia empuja a tomar o el camino de la reinención, el cual conlleva a la inversión en sistemas tecnológicos-electrónicos que faciliten o aporten valor a la manera en que se está realizando la labor de ventas y atención inmediata a los clientes; o a permitir que la historia avance lejos, dejando de lado a las empresas que buscan la marginación por medio de las ideas pre-instauradas del “así lo hacía yo y funcionaba”.

Esta tentación debe ser valorada en la toma de decisiones de Agencia de Viajes Tisey. De ello dependerá el éxito, estabilidad, estancamiento o el fin de la empresa.

Todo este diagnóstico indica que, a pesar de las situaciones adversas, Agencia de Viajes Tisey está realmente aprovechando las oportunidades que el entorno ofrece. Esto es muy destacable ya que la industria turística fue uno de los rubros económicos más afectados en los últimos años en Nicaragua y, no obstante, Agencia de Viajes Tisey sigue apostando por ella, el servicio a los clientes y la mejora continua para alcanzar la excelencia.

Al evaluar el entorno de Agencia de Viajes Tisey se constata a simple vista que la mayoría de las situaciones que se presentan y afectan la empresa (anexo 1) son releídas como grandes oportunidades de mejora y no con el peso negativo que frena el crecimiento de la misma. Esta visión positiva permite a la empresa releer su ser y hacer para encaminarse a nuevos horizontes de desarrollo, impulsando el ímpetu creativo de su actual dirección.

8.2. Planteamiento de las formulaciones de identidad corporativa y las líneas estratégicas de Agencia de Viajes Tisey haciendo uso de la técnica del cuadro de mando integral.

Conviene destacar que los 32 años de operación de la empresa han ayudado a perfilar el ímpetu y personalidad de Agencia de Viajes Tisey. A pesar de ello no cuenta más que con un boceto de sus formulaciones estratégicas de Misión, Visión, Objetivos y Valores.

Destaca, sin lugar a dudas, el hecho de que exista un esfuerzo por ir definiendo las mismas ya que ellas van a orientar todas las estrategias y el ser mismo de la empresa, brindándole la personalidad que le permitirá distinguirse de su competencia por la misma esencia que ella tiene frente a las demás agencias de viajes.

En cuanto a su estructura organizacional, esta ha sufrido diferentes modificaciones durante los 32 años que tiene operando la empresa. Estas adecuaciones fueron realizadas con base en la intuición de su fundador, pero no se dejó constatación documental para las definiciones estructurales-organizativas del equipo de trabajo de la agencia.

Durante los años 2020 y 2021, con el cambio de liderazgo en la empresa, se han ido efectuando diversas adecuaciones para el continuo mejoramiento de las funciones de las diversas áreas de la agencia, con el propósito de especializar cada una de ellas y también cada puesto de trabajo.

En lo referente a las líneas estratégicas de Agencia de Viajes Tisey se concluye:

En cuanto a la **perspectiva financiera**, es necesario aunar esfuerzos para el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros de la empresa, asociados estos con la distribución de funciones, responsabilidades y la elaboración consecuente del manual de procedimiento y funciones de cargos. Esto facilitará la planificación estratégica de la empresa y los planes operativos de la misma.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Por lo que respecta a la **perspectiva de los clientes** ha quedado constancia se requiere una rápida y efectiva respuesta ante la demanda de los mismos, cuidando siempre los índices de satisfacción de estos con un servicio que esté impregnado de calidad total empresarial.

En relación con la **perspectiva de procesos internos**, Agencia de Viajes Tisey requiere la realización de su planificación estratégica y planes operativos anuales con el propósito de dirigir de manera efectiva los procesos de mejoramiento y de control, teniendo siempre espacios para la retroalimentación de las estrategias implementadas, dirigido todo hacia la permanentemente búsqueda de la calidad total.

En cuanto a la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** Agencia de Viajes Tisey requiere la creación de mecanismos de formación permanente que ayude a su talento humano a estar siempre en vanguardia con las novedades de la industria. Esto facilitará el trabajo y reducirá los índices de errores que pueden desencadenar en malas prácticas y sanciones a la empresa.

Sobre la **perspectiva de la tecnología**, finalmente, los directivos de Agencia de Viajes Tisey deberán estar al tanto de las novedades tecnológicas que están asociadas con el turismo y el sector de agencias de viajes, de manera que puedan estar siempre al día con los avances, discriminando siempre (por costo/beneficio) lo que es útil para la empresa y pueda significar un mayor beneficio que la inversión realizada, siempre dando el mejor servicio de calidad a los clientes.

8.3. Estructuración de los flujos de procesos administrativos-funcionales de Agencia de Viajes Tisey con base en sus necesidades actuales, proyección de crecimiento y los nuevos paradigmas corporativos, de la industria turística y del mercado.

Se diseñaron los flujos de procesos siguientes, por orden y grado de vinculación:

- a. Diagrama de flujo Unidad de Ventas.
- b. Diagrama de flujo Unidad de Caja.
- c. Diagrama de flujo Unidad de Contabilidad y nómina.
- d. Diagrama de flujo de Unidad de Servicios generales.

Todas las unidades están vinculadas como un gran organismo codependiente, ya que cada una aporta valor a la atención de los clientes y al proceso de mejora continua que busca la empresa para dar un servicio de calidad bajo los controles propios de una buena administración empresarial.

Estos diagramas de flujo han sido diseñados con el propósito de comprender de manera global la forma de trabajo de cada unidad y vincular los flujos entre sí con el fin de que Agencia de Viajes Tisey detecte aquellas actividades que son mejorables, cuáles están siendo sobrecargadas (son cuello de botella) y cuáles funcionan de manera óptima.

Es muy importante destacar que con la realización de estos diagramas de flujos se detectó la necesidad de crear un área que se encargue de la Administración y Recursos Humanos, ya que actualmente el Gerente Administrativo-Financiero y Talento Humano tiene una gran carga de responsabilidad.

Los flujos de proceso actuales dejan entrever que hay un esfuerzo por el mejoramiento de la calidad en la empresa, no obstante, conviene destacar la necesaria presencia de mayores controles que empujen la empresa para asegurar la Calidad Total, el cual desencadenará una evidente mejora en su imagen frente a sus clientes, sus colaboradores, sus dueños y su competencia, lo cual sin lugar a dudas dejará muy clara sus ventajas competitivas.

8.4. Propuesta de las etapas de implementación de las acciones y herramientas necesarias para la efectividad del proceso de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, mediante una línea de tiempo.

Se propuso un cronograma en el cual se establecen el tiempo ideal para la puesta en marcha de cada uno de los objetivos que se han establecido en la matriz de acciones del proceso de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey.

Con el cumplimiento de estos objetivos, Agencia de Viajes Tisey podrá asegurar el mantenimiento de sus fortalezas en su labor interna, dando seguridad a sus dueños y colaboradores, y demostrando que es una empresa sólida y moderna, capaz de reinventarse, frente a su competencia.

También logrará corregir la mayor parte de sus debilidades, lo cual le permitirá ingresar a un segundo momento de su proceso de mejora, que le llevará a alcanzar metas superiores con las cuales podrá dar cumplimiento a su Misión, Visión y Valores que están aún pendientes de ser diseñadas.

Por otro lado, estos objetivos facilitarán que la empresa logre tomar las oportunidades que tiene cerca para potenciar su marca y la visión que tienen sus clientes actuales y potenciales de la misma.

Finalmente, con el propósito de eliminar las amenazas que actualmente están mermando los esfuerzos de Agencia de Viajes Tisey, es conveniente que la empresa inicie un proceso de cambios que le facilite sortear las dificultades del mercado en que actualmente se encuentra laborando.

Con esta línea de tiempo, por tanto, se pretende que Agencia de Viajes Tisey logre mantener sus fortalezas, corregir sus debilidades, explotar sus oportunidades y eliminar sus amenazas, en un tiempo aproximado de 4 meses de trabajo continuo, ya que con ese tiempo podrá ir organizando paulatinamente cada una de las áreas. Todo el proceso podrá ser evaluado al final.

8.5. Diseño de una propuesta de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, integrando creativamente su naturaleza familiar y los nuevos paradigmas para la gestión administrativa durante el período 2020-2021.

Como es verificable, Agencia de Viajes Tisey a pesar de las dificultades que ha atravesado durante los años 2020 y 2021 con la Pandemia COVID-19, su casi cierre definitivo de operaciones, su cambio de gerencia y de personal, se ha encaminado de manera creativa, estratégica e inteligentemente a la correcta toma de decisiones para efectuar su proceso de reingeniería.

Este proceso de reingeniería administrativa-funcional que se ha realizado en la empresa Agencia de Viajes Tisey integra creativamente su naturaleza familiar y los nuevos paradigmas para la gestión administrativa con el fin de ayudar a dicha empresa a dar el salto hacia la estandarización de procesos, el mejoramiento de la calidad de sus servicios, el manejo efectivo del personal y la puesta en marcha de las etapas del proceso administrativo:

- a) Planificación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Control.

Integrando en todo el proceso también la calidad total, lo cual permitirá a Agencia de Viajes Tisey renovarse hacia las actuales y nuevas maneras de gestionar una empresa turística bajo las nuevas tendencias administrativas-funcionales que se plantean ya bajo las normativas de la nueva normalidad.

IX. Recomendaciones

Con base en el análisis de propuesta de reingeniería administrativa-funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey se extienden las siguientes recomendaciones:

Primeramente, Agencia de Viajes Tisey debe elaborar en corto plazo su planificación estratégica y financiera, tomando como punto de partida este estudio de reingeniería para su empresa, considerando las formulaciones estratégicas diseñadas en el BSC y Matriz CAME, así como los nuevos paradigmas para la gestión administrativa; adecuando y perfilando los mismos en función del mejoramiento de la organización.

Segundo, una vez elaborado el Plan Estratégico y financiero de Agencia de Viajes Tisey, se recomienda capacitar al personal de la empresa sobre el mismo y su proceso de implementación, lo cual facilitará su correcta puesta en marcha y que el talento humano de la agencia se impregne más de la identidad propia de la empresa, bajo los lineamientos de la misión, visión, valores y objetivos que tiene la organización.

Tercero, se recomienda elaborar el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto de Agencia de Viajes Tisey, tomando como base el Plan Estratégico de la empresa.

Cuarto, establecer un sistema de monitoreo que permita medir mensualmente los avances del cumplimiento de los objetivos y actividades establecidas en el POA, los que a su vez respondan al Plan Estratégico de Agencia de Viajes Tisey. De esta manera, la dirección de la empresa podrá conocer si está siendo efectivo o no el Plan, si responde realmente a los objetivos y estrategias de su Planificación Estratégica y si debe hacerse un proceso de mejoramiento del POA inmediato o corto plazo, aunque esté en marcha, en función de que este sea adecuado a los requerimientos empresariales.

Quinto, se recomienda preparar los manuales de procedimientos y definir las funciones de cada uno de los cargos (descriptores de puestos) de Agencia de Viajes Tisey con el propósito de perfeccionar los diagramas de flujo de cada una de las áreas, tomando en consideración la

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

conveniencia de crear en corto o mediano plazo la Gerencia de Administración y Talento Humano con el fin de seguir especializando las diferentes áreas, dando un salto hacia la mejora continua que repercutirá indiscutiblemente en el valor de los servicios, la optimización de los tiempos de trabajo y el ordenamientos de los procedimientos internos, que de cara al cliente se releerá en el mejoramiento del posicionamiento de marca en la industria turística nacional e internacional.

Sexta, se recomienda a Agencia de Viajes Tisey poner en marcha toda la propuesta de implementación del proceso de reingeniería administrativa-funcional establecido en este estudio con el propósito de que la empresa logre avanzar en su fase de mejora y logre los objetivos que ya están trazados en este. Ello le permitirá conocer más del plan de inicial de mejora y facilitará el trabajo de desarrollo de su Plan Estratégico y sus Planes Operativos Anuales.

Sétima, Agencia de Viajes Tisey debe evaluar la posibilidad dividir sus operaciones de servicios en diferentes salas de ventas, con el propósito de verificar si conviene especializar cada una de las áreas, potenciando la marca con un mejor servicio.

Octava, es necesario que Agencia de Viajes Tisey implemente como línea transversal en su Plan Estratégico y en sus Planes Operativos Anuales, líneas de acción que conlleven al mejoramiento de la Calidad Total de la empresa. Con ello podrá recordar permanentemente sus objetivos comerciales, estará continuamente optimizando sus procesos (aunque estos ya hayan sido mejorados), manteniendo el enfoque proactivo de la gestión del servicio (analizando y documentando los flujos de trabajo, perfeccionando el rendimiento y cumplimiento de los requisitos reglamentarios establecidos por la dirección de la agencia), diseñando tácticas que permitan cambiar la manera en que su talento humano interpreta la manera de hacer su trabajo (cambio cultural), sin descuidar la dirección (gobernanza) de la empresa que enfoca de manera coordinada los objetivos corporativos.

Por otro lado, también se requiere mejorar permanentemente el sistema de protección de los datos (digital y físico) de los clientes y de la empresa en pro de alcanzar excelencia en su gestión integral de servicio. Y, finalmente, estar al día con los estándares de la industria y sus prácticas de mejora para permitir a Agencia de Viajes Tisey mejorar la calidad de sus servicios.

X. Referencias

- Adauto, N. (2012). *Reingeniería de procesos para la mejora administrativa de la promotora educativa 'Luz Del Saber-Amauta'-Eirl*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Agila Soto, E. (2014). *Reingeniería para la empresa confecciones Cynthia en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. Repositorio Institucional- Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- Aiteco Consultores, (2021). *Qué es un Diagrama de Flujo de Proceso o Flujograma*. Recuperado el 12 de noviembre 2021. Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión, https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/#google_vignette.
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica Visión de Futuro* (vol. 15, núm. 2) Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina.
- Asociación para el Progreso de la Dirección. (2019). *¿Qué es un clúster empresarial y cuáles son sus objetivos?* Tomado el 10 de febrero 2022 de <https://www.apd.es/que-es-un-cluster-empresarial/#:~:text=Un%20cl%C3%BAster%20es%20una%20especie,la%20productividad%20de%20las%20empresas>.
- Aquino Tarqui, S. (2017). *Diseño e implementación del Cuadro De Mando Integral para la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto* [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional- Universidad Mayor de San Andrés.
- Arcos Freire, M. (2009). *La reingeniería de procesos y su incidencia en la productividad de los servicios de apoyo del Hospital Provincial General De Latacunga* [Tesis de maestría,

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Universidad Técnica de Ambato, Escuela de Estudios de Posgrado]. Repositorio Institucional- Universidad Técnica de Ambato.

Arnold, M., Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de los Sistemas. Cinta Moebio, 40-48.

Avilés, M., López, J., Zamora, M. (2007). Diagnóstico de Productividad y Aplicación de Reingeniería en Industria Centroamericana S. A. (INCASA). Managua: Universidad Nacional de Ingeniería.

Barrios Quintanilla, V. (2007). *Propuesta de un modelo de reingeniería para reducir costos en los procesos de despacho y recepción de contenedores en la empresa portuaria Quetzal* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Estudios de Posgrado]. Repositorio Institucional- Universidad de San Carlos de Guatemala.

Benavides Ramos, X. (2015). Reingeniería del proceso de logística de la empresa de transporte aéreo de pasajeros y carga SAEREO S.A. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Ecuador-Matriz]. Repositorio Institucional- Universidad Católica de Ecuador-Matriz.

Benoit, G. (1996). *Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa*. Colombia: Alfaomega.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia. Pearson Educación.

Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 31 de octubre de 2021, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

Bordas Bonilla, K. (2018). *Formulación de plan estratégico para 'Equipos y Estudios, Cía. Ltda.' año 2018 -2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua,

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Managua, Centro Universitario De Desarrollo Empresarial-PROCOMIN]. Repositorio Institucional- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Brom, F. (2015). *Siglo XXI: Cambio de paradigmas en la Administración. El fin de la Administración Científica (Taylor, Fayol, Mayo) y el inicio de una Administración Humanista (Drucker, Zamagni)*. XII Congreso Internacional de Administración: La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes. Buenos Aires.

Buezo Cáceres, L. (2016). Plan estratégico para la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Madriz del 2016-2020. Estelí: Universidad Católica del Trópico Seco.

Caballero Ferrari, F. (2019). Sector Primario, Secundario y Terciario. Tomado de: <https://economipedia.com/definiciones.html>

Cabrera, A. M., López, P. A., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central, Bogotá.

Cadena Cedeño, R. (2013). *Reingeniería de procesos de inventarios de empresa RADECA en la Ciudad De Manta* [Tesis de maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. Repositorio Institucional- Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones. http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf

Centros Europeos de Empresas Innovadoras. (2008). *Manual de reingeniería de procesos 13* . Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia.

Cerda, H. (1998). Los elementos de la investigación. Bogotá: El Búho.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Cornejo, A. (2004). Complejidad y caos. Guía para la administración del siglo XXI. Tomado de: https://www.academia.edu/1555490/Complejidad_y_Caos_Gu%C3%ADa_para_la_administraci%C3%B3n_del_Siglo_XXI
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). México: Pearson.
- Drucker, P. (1969). *La gran ruptura: Nuevas metas para una nueva sociedad (The age of discontinuity)*. Ediciones contabilidad Moderna, Buenos Aires.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la Administración en el siglo XXI*. Sudamericana, Buenos Aires.
- Drucker, P. (2002) *Escritos fundamentales. Tomo 2: El Management* Sudamericana. Buenos Aires, Atsuo Ueda.
- Escalera Izquierdo, G., Masa, C., García Rojo, E. (2015). *Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas*. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28232092_Implantacion_de_la_reingenieria_por_procesos_actividades_tecnicas_y_herramientas
- Florián Amador, Y. (2019). Posicionamiento de la marca TOYOTA en el municipio de Estelí para el año 2018. Estelí: UNAN Managua FAREM Estelí.
- Fracica N., G. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Francés, Antonio (2001), *Estrategia para la Empresa en América Latina*. IESA. Caracas, Venezuela.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Gabriel, L. (3 de julio 2019). *Identidad Corporativa: ¿qué es y cómo crear la de tu empresa?* Rockcontent, Blog. Recuperado el 10 de octubre 2021 de <https://rockcontent.com/es/blog/identidad-corporativa/>
- Gaitán Buitrago, G. (2014). *Propuesta de plan estratégico para la empresa Instalaciones Siglo XXI, S.A. para el periodo de 2015-2017* [Tesis de maestría, Universidad Centroamericana]. Repositorio Institucional- Universidad Centroamericana.
- Gallo, M. A. y Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: IESE.
- García Mejía, A., Carranza Báez, C. (2017). *Planificación estratégica mediante el cuadro de mando integral para Autostar Nicaragua periodo 2018-2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, Centro Dirección de Estudios de Posgrado]. Repositorio Institucional- Universidad Nacional de Ingeniería.
- García, E., Cruz, M., Leyva, N. (2009), La agencia de viajes una empresa importante y poco conocida dentro del sector turístico actual. *Turydes*, vol. 2, núm. 6: <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/opv.htm>
- Garza Treviño, J. (1996). *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*. Editorial Alhambra. México.
- Garza, T. (1996). *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*. México. Editorial Alhambra.
- Gómez Montemayor, M. (1998). *Desarrollo de una metodología de enfoque sistémico para reingeniería en empresas potosinas* [Tesis de maestría, Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey]. Repositorio Institucional- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Gouillart, F.; Kelly, J. (1995). *Transforming the Organization*. New York: McGraw Hill.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Grudemi, E. (2018). *Proceso administrativo*. Recuperado el 26 de noviembre 2021. Enciclopedia Económica, <https://enciclopediaeconomica.com/proceso-administrativo/>
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Grupo editorial Norma.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, A* (Segunda ed.). Nueva York: Collins Business Essentials.
- Helmut Sy Corvo. (15 de febrero de 2019). Reingeniería de procesos: tipos, modelos, fases y ejemplos. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/reingenieria-de-procesos/>.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8.^a ed.). México: McGraw- Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. (2006). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización* (7.^a ed.). México: Thomsom.
- Jany E., J. N. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press. España.
- Larrainzar Maldonado, A. (2017). *Reingeniería en la empresa ELMUGRAN Mueblería S.A. de C.V. para mejorar la competitividad en la región de San Martín Texmelucan, Puebla* [Tesis de maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. Repositorio Institucional-Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Lefcovich, M. (2004). *Reconceptualización de los negocios*.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Lefcovich, M. (2004). *Reingeniería de procesos*. Manuel Gross.bligoo. Recuperado el 12 de octubre 2021 de http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html
- Leos Pérez, J. (2000). *Reingeniería de procesos, coadyuvante de la administración escolar en universidades públicas* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, División de Estudios de Posgrados]. Repositorio Institucional- Universidad Autónoma de Nuevo León.
- López Garay, E. (2020). Plan estratégico de mercado para la empresa Ismael Reyes S.A. (IRSA) en el municipio de Mangua, período 2021 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Centro Universitario De Desarrollo Empresarial-PROCOMIN]. Repositorio Institucional- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- López, J. (2019). *Etapas del proceso administrativo*. Recuperado el 26 de noviembre 2021, Economipedia, de <https://economipedia.com/definiciones/etapas-del-proceso-administrativo.html>
- López, J. F. (2020). Tipos de empresas. Tomado de: <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-empresas.html>
- Lora Rocha, O. (2017). *¿Qué son los riesgos fiscales y cómo manejarlos para una buena gestión pública?* Recuperado el 15 de febrero 2022 de <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/que-son-riesgos-fiscales-y-como-manejarlos/>
- Luna Castellón, M. (2018). *Formular Plan de mejora de la Unidad de Contratación Menor del Ministerio de Transporte e Infraestructura, para el año 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Centro Universitario De Desarrollo Empresarial-PROCOMIN]. Repositorio Institucional- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Manene Cerragería, L. (7 de julio 2014). *Reingeniería del cambio: historia, definiciones, causas, fases, principios y tipología*. Actualidad Empresa. Recuperado de <https://actualidadempresa.com/reingenieria-del-cambio-historia-definiciones-causas-fases-principios-y-tipologia/>

Manganalli, R.; Klein, M. (1994) *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá.

Manganelly, R. L. (1995). *Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios*. Bogotá. Editorial Norma.

Mendoza, C. (2018). *Pensamiento sistémico en la administración de organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

MIDEPLAN. (2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. Recuperado el 23 de noviembre 2021. Ministerio de planificación nacional y política económica. <https://documentos.mideplan.go.cr/.../guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

Molina, P., Botero, S., Montoya, J. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. *Pensamiento & Gestión* (41), pp. 116-149. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>

Mondragón Gríos, C., Villanueva Hernández, R. (2017). *Propuesta de plan estratégico en la entidad financiera “ABC”* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, Centro Dirección de Estudios de Posgrado]. Repositorio Institucional- Universidad Nacional de Ingeniería.

Montoya Agudelo, C., Boyero Saavedra, M. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización*. *Revista Científica Visión de Futuro* (vol. 17, núm. 1), pp. 130-151. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Morris, D., Brandon, J. (1994). Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. McGraw-Hill Interamericana, España.

Organización de Estados Americanos. (2021). Migración. Tomado el 18 de febrero 2022 de <https://www.oas.org/es/temas/migracion.asp>

Organización Internacional del Trabajo. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible: Manual de referencia Sindical sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_569914.pdf

Páez, F. (2012). El Cuadro de Mando Integral (I): Qué es y para qué sirve. Recuperado el 05 de noviembre 2021. CMI Gestión., <https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

Páez, F. (2013). *El Cuadro de Mando Integral (II): Una Visión Global*. Recuperado el 05 de noviembre 2021. CMI Gestión., <https://cmigestion.es/2013/09/10/el-cuadro-de-mando-integral-ii-una-vision-global/>

Parajón Sevilla, R., Reyes Ruiz, J. (2016). Formulación de Plan Estratégico para la Cooperativa multisectorial Maracuyá del Norte. R. L. 2016 – 2020 [Tesis de maestría, Universidad Católica del Trópico Seco, Pbro. Francisco Luis Espinoza Pineda]. Repositorio Institucional- Universidad Católica del Trópico Seco.

Peiro Ucha, A. (21 de septiembre, 2015). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 1 de noviembre de 2021, Economipedia, <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Peppard, J., Rowland, P. (1998). La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios. Prentice Hall Hispanoamérica.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Pérez Canto, S.; Ureña López. (s.f.). *El Enfoque basado en procesos. Gestión de la calidad y reingeniería*. Recuperado de http://193.147.165.32/cio_2001/Cio-2001/cd/Articulos/UMA/UMA-2.pdf
- Pérez Hurtado, H. (2005). *Reingeniería o muerte*. Hunnapuh. Recuperado el 12 de octubre 2021 de <http://hunnapuh.blogcindario.com/2005/08/00270-reingenieria-o-muerte.html>
- Ponce Castro, J. (2018). *Propuesta de plan estratégico del Ingenio Montelimar para el período 2019-2021* [Tesis de maestría, Universidad Centroamericana]. Repositorio Institucional-Universidad Centroamericana.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología* (vol. 12, núm. 1), pp. 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Ponjuan Dante, G.; Villardefrancos Álvarez, M. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. La Habana.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Poza, E. (1997). *Planificación y gobierno de la empresa familiar*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar. México.
- Quijano Hiyo, F. (2018). *Proceso de reingeniería y de mejora continua en la empresa EDITORA KANO S.R.L. (período 2015 - 2016)* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao, Escuela de Posgrados]. Repositorio Institucional- Universidad Nacional del Callao.
- Rafoso Pomar, S.; Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información* (vol. 42, núm. 3), pp. 29-37. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Rafoso, S. y Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información* (vol. 42, núm. 3). pp. 29-37. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA. Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado el 1 de noviembre 2021, Analisisfoda, <https://www.analisisfoda.com/>
- Riquelme, M. (24 de septiembre 2021). *Reingeniería (qué es y características)*. Web y Empresas. Recuperado el 12 de octubre 2021 de <https://www.webyempresas.com/reingenieria/>.
- Roncancio, G. (2 de agosto 2018). *¿Qué son temas o líneas estratégicas? su uso en el mapa estratégico*. Pensemos. Recuperado el 10 de octubre 2021 de <https://gestion.pensemos.com/que-son-temas-o-lineas-estrategicas-su-uso-en-el-mapa-estrategico>
- Roncancio, G. (20 de noviembre 2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?* Pensemos. Recuperado el 10 de octubre 2021 de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Ruiz Barroeta, M. (2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. Ruizbarroeta. Recuperado el 10 de enero 2022 de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Salkind, N. J. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.
- Sallenave, J. P. (1990). *Gerencia y Planeación estratégica*. Editorial Norma, Bogotá.
- Sampieri Hernandez, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill Education.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Scheller Zambrana, S. (2016). *Plan estratégico para Grupo TEKALLI para el período 2016-2018* [Tesis de maestría, Universidad Centroamericana]. Repositorio Institucional- Universidad Centroamericana.

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.

Shum Xie, Y. (2022). Situación digital, Internet y redes sociales Nicaragua 2020. Tomado el 07 de marzo 2022 de: <https://yiminshum.com/social-media-nicaragua-2020/>

Shum Xie, Y. (2022). Situación digital, Internet y redes sociales Nicaragua 2021. Tomado el 07 de marzo 2022 de <https://yiminshum.com/redes-sociales-nicaragua-2021/>

Siézar Márquez, R. (2019). *Análisis de las Fases de elaboración de un Plan Estratégico en el sector Público de Nicaragua periodo 2018 – 2023, Caso de estudio IPSA* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Centro Universitario De Desarrollo Empresarial-PROCOMIN]. Repositorio Institucional- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Spence, M. (2012). *La Convergencia Inevitable, El Futuro del Crecimiento Económico en un Mundo a Diferentes Velocidades*. Taures, México.

Sy Corvo, H. (15 de febrero de 2019). *Reingeniería de procesos: tipos, modelos, fases y ejemplos*. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/reingenieria-de-procesos/>.

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Thompson, I. (2006). Definición de empresa. Promonegocios. Tomado el 10 de octubre 2021 de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Torrez Castillo, M. (2015). *La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013-2014* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria De Matagalpa]. Repositorio Institucional- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Tórrez Somarriba, J. (2016). Propuesta de Plan Estratégico de MULTICOMERCIAL, S.A. (CECA) para el período 2017-2019. Managua: Universidad Centroamericana.
- Tórrez Somarriba, J. (2016). *Propuesta de plan estratégico de Multicomercial, S.A. (CECA) para el período 2017-2019* [Tesis de maestría, Universidad Centroamericana]. Repositorio Institucional- Universidad Centroamericana.
- Universidad Centroamericana. (2015, 17 de octubre). El futuro de las empresas familiares en Nicaragua [boletín n°19]. Boletín Campus. <https://www.uca.edu.ni/index.php/19-publicaciones/contenido-boletin-campus/1110-el-futuro-de-las-empresas-familiares-en-nicaragua>.
- Universidad ESAN. (6 de octubre 2016). *Calidad total y reingeniería de procesos: ¿opuestos o complementarios?* Conexión ESAN. Recuperado el 12 de octubre 2021 de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/calidad-total-y-reingenieria-de-procesos-opuestos-o-complementarios/>
- Velasteguí Segovia, R. (2014). Reingeniería de procesos para la gestión de desviaciones, cambios y riesgos para los proyectos de instalación de hardware, software y servicios para edificios inteligentes de la empresa SERVIHELP, S.A., bajo parámetros PMI [Tesis de maestría, Universidad de Las Fuerzas Armadas]. Repositorio Institucional- Universidad de Las Fuerzas Armadas.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Vílchez Saballos, M. (2014). *Propuesta de plan estratégico de empresa AGRICAMPO S, A. Para el período 2015 a 2018* [Tesis de maestría, Universidad Centroamericana]. Repositorio Institucional- Universidad Centroamericana.
- Villar, K. (2016). ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter? Recuperado el 1 de noviembre 2021, Mercadotecnia total, <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Westreicher, G. (2019). Sector cuaternario y quinario. Tomado de: <https://economipedia.com/definiciones/sector-cuaternario-quinario.html>
- Zamagni Stefano (7 de marzo 2013) *Crisis y un nuevo modelo económico*. Foro Ecuménico Social (Año 10), Buenos Aires.
- Zamagni Stefano (8 de Marzo 2013). *El futuro de la economía del Don*. Segundas Jornadas Internacionales de filosofía de la economía UCA, Buenos Aires.
- Zapana Muchica, W. (2017). *Reingeniería administrativa en la gestión logística de la oficina de abastecimiento y el control del desempeño de los proveedores, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca – 2017* [Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. Repositorio Institucional- Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

XI. Anexos

I. Diagnóstico externo

Anexo 1: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento utilizado para el análisis estratégico del entorno global económico en donde se desarrolla la empresa. Se basa en la “descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ambientales y legales” (Ruiz Barroeta, 2020).

Este instrumento forma parte del diagnóstico inicial (externo) empresarial. Está dirigido al equipo de dirección de Agencia de Viajes Tisey con el propósito de identificar las fuerzas externas que repercuten de manera directa en la organización. Una vez identificadas, se establece la ponderación de cada una de ellas haciendo uso de la siguiente nomenclatura:

Amenazas:

NM (Muy negativo): 1; N (negativo): 2; E (equilibrado): 3

Oportunidades:

E (equilibrado): 3; P (positivo): 4; MP (muy positivo): 5

Fuerza	Oportunidades	Ponderación	Amenazas	Ponderación
Políticas, gubernamentales y jurídicas				
Económicas				
Sociales, culturales y demográficas				

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Fuerza	Oportunidades	Ponderación	Amenazas	Ponderación
Ecológicas-ambientales				
Tecnológicas				
Legal				

1. Observaciones:

Se deja un espacio para efectuar observaciones del trabajo realizado anteriormente.

Anexo 2: Entrevista para la identificación de proceso de servicio (Cadena de valor)

La siguiente entrevista está dirigida a los directivos de Agencia de Viajes Tisey como parte del proceso de diagnóstico inicial (externo). Tiene como finalidad determinar de la cadena de valor de la empresa. Se ha tomado como referencia para esta entrevista la propuesta metodológica evaluativa de Vidal Arizabaleta (2004).

Datos de identificación:

Nombre:

Cargo:

Objetivo: Identificar las etapas del proceso de servicio (Cadena de Valor) de Agencia de Viajes Tisey.

Método: Se hace uso de las siguientes preguntas (cuestionario de preguntas abiertas) para determinar las etapas del proceso de servicio en Agencia de Viajes Tisey:

2. ¿Cuáles son los eslabones primarios de la cadena de valor de Agencia de Viajes Tisey?
3. ¿Cuáles son los eslabones de apoyo en la cadena de valor de Agencia de Viajes Tisey?
4. ¿Qué operaciones se efectúan durante el proceso de creación de servicios?
5. ¿Cuáles son los principales servicios ofertados por Agencia de Viajes Tisey?
6. ¿Cuál es la secuencia de atención al cliente?
7. ¿Cómo se efectúan los procesos de control en las diferentes etapas del servicio?
8. Enliste de manera global la secuencia del proceso de servicio.

Anexo 3: Cuestionario para la evaluación de Marketing y ventas en la Cadena de Valor de servicio

El siguiente cuestionario está dirigido a los directivos de Agencia de Viajes Tisey como parte del proceso de diagnóstico inicial (externo), cuyo propósito consiste en la evaluación del marketing y ventas en la Cadena de Valor de Servicio de la empresa. Se ha tomado como referencia para este cuestionario la propuesta metodológica evaluativa de Vidal Arizabaleta (2004).

Método: En reunión con el equipo de dirección de Agencia de Viajes Tisey se identifican proveedores, subcontratistas, canales de distribución, competidores directos, clientes que se vinculan con la Cadena de Valor de servicio de la empresa.

- a. Proveedores: Indique la siguiente información sobre sus proveedores (período 2020-2021).

Servicio ofrecido	Insumos requeridos	Nombre del proveedor	Localización	Volumen de compra	Frecuencia de compra	Plazo de pago	Tipo ⁹

Selección de los proveedores

Marque X: cuáles son los criterios para seleccionar sus proveedores de servicios

Servicio	Precio	Calidad	Plazo de entrega	Cantidad	Entrega a tiempo	Antigüedad	Otro (defina)

- b. Subcontratistas

⁹ (T) Tour-operator, (M) mayorista, (M) minorista, (O) otro.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Si los tiene ¿quiénes son y qué características tienen los procesos que manejan los subcontratistas? (período 2020-2021).

Subcontratista	Localización	Proceso especializado (¿Cuál?)	Resultado de servicio subcontratado (¿Cuál?)

Observaciones:

Se deja un espacio para efectuar observaciones del trabajo realizado anteriormente.

c. Canales de distribución

Calcule el porcentaje de las ventas totales según las clases de canales período (2020-2021)

i. Identificación de canales de distribución: ¿Cuáles son?

Actuales		En construcción		Futuros (en proyecto)	
Directos¹⁰	Indirectos¹¹	Directos	Indirectos	Directos	Indirectos

¹⁰ P.E. en agencia de viajes, puerta a puerta, B2B, B2C.

¹¹ Distribuidores, comercializadores, almacenes por consignación, etc.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- ii. Porcentajes globales de ventas de servicios según el tipo de canal de distribución utilizado

Venta directa		Venta indirecta	
	%		%
	%		%
	%		%

- iii. Por servicio brindado:

Servicio	Venta directa		Venta indirecta	
		%		%
		%		%
		%		%
		%		%

- iv. Cooperación con canales de distribución

¿Existe cooperación entre la empresa y sus canales?

Sí _____ No _____

¿Cuál?

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

d. Transporte

¿Agencia de Viajes Tisey hace uso de transporte para la distribución de sus servicios?

Sí_____ No_____

En caso de responder positivamente, marque qué tipo de transporte utiliza para la distribución de sus servicios (período 2020-2021):

Tipo de transporte	Sí	No	Calificación¹²
Propio			
Contratado con particulares			
Contratado con empresas especializadas			

e. Tecnología

- i. Enliste las tecnologías utilizadas por Agencia de Viajes Tisey (período 2020-2021) e indique, marcando X, su frecuencia de uso:

Tecnología	Uso				
	Muy frecuente	Frecuente	Medio	Poco frecuente	Muy poco frecuente

- ii. Enliste las tecnologías que están en proyecto de implementación en la empresa.
iii. ¿Existe alguna tecnología que planea Agencia de Viajes Tisey implementar a mediano plazo? Indicar.

f. Competidores directos

- i. Características de los competidores directos.

¹² Muy bueno: 5; Bueno: 4; Regular: 3; Deficiente: 2; Muy deficiente: 1.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Razón social	Servicios ofertados	Ubicación	Estimación de ventas	¿Qué destaca de ellos?¹³

ii. ¿Hay cooperación con sus competidores?

Sí _____

¿En qué consiste?

No _____

¿Por qué?

g. Barreras del sector

Señale cuál y qué grado de dificultad tendría alguien que quisiera entrar al negocio:

Barreras	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Disponibilidad de servicios para ofertar					

¹³ Precio (P), Calidad (C), Posicionamiento (PO), Publicidad (PU), Distribución (D), Diseño (DI), Tecnología (T), Localización (L).

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Barreras	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Monto de inversión inicial					
Volumen estimado de transacciones					
Dominio de los servicios ofertados (cadena de valor)					
Calificación y disponibilidad de mano de obra					
Acceso a canales de distribución					
Otros, ¿cuál?					

h. Clientes

i. Actuales

Producto	Tipo de cliente¹⁴	Ubicación	Volumen anual de compras	Frecuencia	Plazo de pago

¹⁴ Mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor institucional, consumidor persona, e-cliente, etc.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

ii. Potenciales

Producto	Tipo de cliente¹⁵	Ubicación

i. 5 fuerzas de Porter

Indique, puntuando del 1 al 10 (siendo 1 el más bajo y 10 el más alto), según corresponda:

1. El poder de negociación con los compradores o clientes:

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
El poder de negociación de los compradores o clientes	Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.	
	Grado de dependencia de los canales de distribución de servicio.	
	Posibilidad de negociación.	
	Volumen del comprador.	
	Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.	
	Disponibilidad de información para el comprador.	
	Existencia de productos sustitutos.	
	Sensibilidad del comprador al precio.	
	Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.	
	Capacidad de integración vertical hacia atrás.	
	Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).	
	Promedio	

¹⁵ Mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor institucional, consumidor persona, e-cliente, etc.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

2. El poder de negociación de los proveedores o vendedores:

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
El poder de negociación de los proveedores o vendedores	Cantidad de proveedores en la industria.	
	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.	
	Nivel de organización de los proveedores.	
	Nivel de poder adquisitivo.	
	Evolución de los precios relacionados con la sustitución.	
	Percepción de la diferencia de servicios entre suministradores.	
	Facilidad de servicios alternativos.	
	Costo de lo adquirido en relación con el precio de venta del servicio.	
	Diferencias de calidad.	
	Promedio	

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Economías de escala.	
	Diferenciación del servicio.	
	Inversiones de capital.	
	Desventaja en costes independientemente de la escala.	
	Acceso a los canales de distribución.	
	Política gubernamental.	
	Integración vertical.	
	El valor de la marca.	
	Ventajas de la curva de aprendizaje.	
	Promedio	

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

4. Amenaza de productos/servicios sustitutos:

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
Amenaza de productos/servicios sustitutos	Propensión del comprador a sustituir.	
	Precios relativos de los productos/servicios sustitutos.	
	Costo o facilidad del comprador.	
	Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.	
	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	
	Suficientes proveedores.	
	Promedio	

5. Rivalidad entre competidores:

Fuerza	Factores potenciales	Puntuación
Rivalidad entre competidores	Número de competidores.	
	Costos fijos y valor añadido.	
	Falta de diferenciación.	
	Competidores diversos.	
	Valor de la marca.	
	Nivel de gastos de publicidad.	
	Activos especializados.	
	Restricciones sociales y gubernamentales.	
Promedio		

Anexo 4: Cuadro de evaluación del Clúster

El siguiente cuadro evaluativo está dirigido a los directivos de Agencia de Viajes Tisey como parte del proceso de diagnóstico inicial (externo), cuyo propósito consiste en la evaluación del clúster de la empresa. Se ha tomado como referencia para esta evaluación la propuesta metodológica evaluativa de Vidal Arizabaleta (2004).

Un clúster es una especie de “concentración de empresas en una zona geográfica determinada o la concentración de diferentes organizaciones relacionadas con una materia concreta y que están presentes en un Estado o región. La razón de ser de estos clústeres es que consiguen aumentar la productividad de las empresas” (APD, 2019).

Método: En reunión con el equipo de dirección de Agencia de Viajes Tisey, se identifican la Cadena e Instituciones con las que trabaja la empresa, determinando su localidad (nacional/internacional), añadiendo las observaciones pertinentes según corresponda.

1. Cadena	Local¹⁶	Nacional	Internacional	Observaciones
La ubicación de los proveedores es				
La ubicación de los servicios subcontratados				
Total				

¹⁶ Si la ubicación es local escriba el número cero (0), lo mismo que si la respuesta es NO; si es regional escriba el número uno (1), al igual que si la respuesta es SI.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

2. Instituciones	Sí	No	¿Cuáles?
¿Se beneficia la empresa de asociaciones como gremios u otras instituciones privadas?			
¿Se beneficia la empresa de instituciones técnicas?			
¿Se beneficia la empresa de instituciones públicas?			
¿Tiene la empresa fuentes de crédito?			
¿Se le facilitan a la empresa las comunicaciones?			
¿Se le facilita a la empresa el transporte para efectuar algunos de sus servicios?			
¿Tiene acceso a capacitación?			
¿Tiene la empresa acceso a agencias de seguros?			
Total			

Anexo 5: Matriz de perfil competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo forma parte del proceso de evaluación externa de las organizaciones. Está dirigido a los directivos de Agencia de Viajes Tisey con el fin de identificar “a los competidores principales de la entidad, así como de sus fuerzas y debilidades particulares, siempre guardando relación con la posición estratégica de la organización” (ISO Tools Excellence, 2015). Se ha tomado como referencia para la elaboración de esta matriz la propuesta metodológica evaluativa de Vidal Arizabaleta (2004).

Método: Reunido con el equipo de Dirección de Agencia de Viajes Tisey se procede a identificar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia, asignando una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual del mismo. La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguiente: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza, 4 = mayor fortaleza.

Agencia de Viajes Tisey				1:		2:		3:	
Factor crítico de éxito	Peso	Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.
Participación en el mercado									
Competitividad de precios									
Posición financiera									
Calidad del servicio									
Lealtad del cliente									
Total	1.0								

Anexo 6: Entrevista con especialistas en el sector turístico nacional e internacional

La siguiente entrevista está dirigida a profesionales del sector turístico como parte del proceso de diagnóstico externo. Tiene como finalidad conocer las nuevas tendencias del sector.

Datos de identificación:

Nombre:

Institución o empresa:

Cargo:

Objetivo: Conocer las nuevas tendencias del sector turístico para los próximos 5 años.

Método: Se hace uso de las siguientes preguntas (cuestionario de preguntas abiertas) para conocer las nuevas tendencias del sector turístico nacional y mundial:

Las secuelas de la Pandemia Covid-19 han dejado en evidencia la sensibilidad de las economías mundiales ante eventos incontrolables y poco predecibles como los ocurridos en 2020 y su aún vigencia en 2021. Partiendo de esta premisa:

1. ¿Qué nuevas medidas pueden tomar las empresas turísticas para minimizar el impacto directo de nuevas amenazas a su rubro económico y evitar así la paralización de sus operaciones ante eventos futuros?
2. ¿Cuáles son los puntos de mejora que deben tener en consideración las empresas de servicio turístico ante la llegada de la nueva normalidad post pandemia Covid-19?
3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de negocio en la industria turística y cómo permean estas en los servicios brindados por las agencias de viajes?
4. ¿Considera usted que las agencias de viajes deben recrearse ante la nueva normalidad post pandemia Covid-19? ¿Cómo cree que deben hacerlo si es el caso?
5. ¿Existen nuevas oportunidades de negocio en el sector turístico? ¿Cómo pueden las agencias de viajes aprovechar estas para su crecimiento y consolidación en el mercado?
6. ¿Qué medidas deben ser tomadas por las agencias de viajes para estar al día con las nuevas tendencias tecnológicas y las nuevas maneras de hacer turismo?
7. ¿Tienen futuro las agencias de viajes en el mediano y largo plazo?

Anexo 7: Encuesta a clientes

La siguiente encuesta está dirigida a clientes que cumplen con las siguientes características: su domicilio es en Nicaragua, han adquirido durante más de tres ocasiones los servicios de Agencia de Viajes Tisey y más de tres de los servicios brindados por la empresa: seguros de viaje, boletos aéreos, renta de autos, tours, reservaciones de hotel, trenes, cruceros, entre otros.

Tiene como finalidad conocer la opinión de los clientes sobre los servicios que ofrece Agencia de Viajes Tisey y su nivel de satisfacción con los mismos.

Datos de identificación:

Nombre:

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de Agencia de Viajes Tisey.

Método: Marque X en la opción que usted considera correcta y responda abiertamente según corresponda:

1. ¿Cuáles servicios ha adquirido en Agencia de Viajes Tisey?

Boletos aéreos nacionales	<input type="checkbox"/>	Alquiles de villas vacacionales	<input type="checkbox"/>
Boletos aéreos nacionales	<input type="checkbox"/>	Boletos de autobús	<input type="checkbox"/>
Seguros de viajes	<input type="checkbox"/>	Boletos de tren	<input type="checkbox"/>
Renta de autos internacional	<input type="checkbox"/>	Trámites de visa	<input type="checkbox"/>
Hoteles nacionales	<input type="checkbox"/>	Cruceros	<input type="checkbox"/>
Hoteles internacionales	<input type="checkbox"/>	Circuitos turísticos nacionales	<input type="checkbox"/>
Tours Nacionales	<input type="checkbox"/>	Circuitos turísticos internacionales	<input type="checkbox"/>
Tours Internacionales	<input type="checkbox"/>		

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

2. ¿Cómo calificaría el servicio de Agencia de Viajes Tisey?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Pésimo	<input type="checkbox"/>

3. ¿Considera que el servicio brindado por Agencia de Viajes Tisey es actualizado y satisface sus necesidades de servicio turístico?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Justifique su respuesta:

4. ¿Considera usted que Agencia de Viajes Tisey se ha ido adaptando a las nuevas tendencias y exigencias del mercado nacional e internacional en la oferta de servicios turísticos?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Justifique su respuesta:

5. ¿Considera usted que Agencia de Viajes Tisey debe mejorar o renovar algunos de sus servicios?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Justifique su respuesta:

6. ¿En qué se distingue, según su opinión, Agencia de Viajes Tisey de las demás agencias de viajes en Nicaragua?

Calidad de servicio	<input type="checkbox"/>	Atención personalizada	<input type="checkbox"/>
Precios económicos	<input type="checkbox"/>	Respuesta inmediata a solicitudes	<input type="checkbox"/>
Seguimiento a clientes	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

Justifique su respuesta:

7. Según su experiencia como cliente frecuente de Agencia de Viajes Tisey, ¿qué debe la empresa mejorar para brindar un servicio de mayor calidad?

8. ¿Está satisfecha/o con el servicio brindado por Agencia de Viajes Tisey?

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>	No satisfecho	<input type="checkbox"/>

9. ¿Considera que Agencia de Viajes Tisey es una empresa de prestigio y solidez en el mercado?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

II. Diagnóstico interno

Anexo 8: Cuestionario para la evaluación de la Gerencia General de Agencia de Viajes Tisey

El siguiente cuestionario forma parte del diagnóstico inicial (interno). Está compuesto por 7 secciones: funcionalidad estructural, estilo de dirección, toma de decisiones, control de gestión, evaluación, elaboración de planes empresariales y su utilidad en Agencia de Viajes Tisey.

Está dirigido al Gerente General de Agencia de Viajes Tisey con el objetivo de determinar fortalezas y debilidades en el direccionamiento estratégico. Se ha tomado como referencia para este cuestionario la propuesta metodológica evaluativa de Vidal Arizabaleta (2004).

Método: Por cada ítem, se solicita marcar X según corresponda.

a. Funcionalidad de la estructura

Características	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Aceptación de la autoridad				
Aceptación de los conductos regulares				
Flexible a los cambios				
Facilita la comunicación				
Facilita la participación				

b. Evaluación del estilo de dirección

Estilo	Siempre	Algunas veces	Nunca
Autocrático			
Democrático			
De liderazgo			
Por compromiso			

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

c. Toma de decisiones

Tipo y formas para decidir	Individual	Familiar	Socios	Asesor	Apoyo interno
Estratégicos corporativos					
Financieros					
Logística interna					
Mercadeo y ventas					
Producción					
Comercialización					
Gestión humana					

d. Control de gestión

Técnica	Al inicio del proceso	Durante el proceso	Al final del proceso
Cuantitativa (por indicadores)			
Cualitativa			

e. Evaluación del sistema de evaluación

Describe brevemente cómo es su proceso de planeación:

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

f. ¿Quién participa en la elaboración de los planes?

Tipo de planes	Consejo directivo	Gerente	Gerente admon-financiero	Gerente comercial	Asesor externo	Comité de planeación	Todos
Estratégicos corporativos							
Financieros							
Logística interna							
Mercadeo y ventas							
Gestión humana							

En caso de existir un comité de planeación, indicar quiénes lo conforman:

g. Utilidad de los planes

Tipo de plan	Utilidad		
	Muy útil	Regular	Poco útil
Estratégico corporativo			
Financiero			
Logística interna			
Mercadeo y ventas			
Gestión humana			

Anexo 9: Cuestionario para la evaluación financiera de Agencia de Viajes Tisey

El siguiente cuestionario forma parte del diagnóstico inicial (interno). Está compuesto por 3 secciones: estados financieros, razones financieras, importancia del uso de razones financieras para la toma de decisiones de Agencia de Viajes Tisey.

Está dirigido al Gerente Administrativo-Financiero de Agencia de Viajes Tisey con el objetivo de determinar fortalezas y debilidades en el direccionamiento estratégico financiero-administrativo de la empresa. Se ha tomado como referencia para este cuestionario la propuesta metodológica evaluativa de Vidal Arizabaleta (2004).

Método: Por cada ítem, se solicita marcar X si aplica o no cada una de las siguientes metodologías y la periodicidad en que se efectúan según corresponda.

a. Estados financieros

Tipo	Sí	No
Balance general		
Estado de Resultados		
Estado de cambios en el patrimonio		
Estado de cambios en la situación financiera		
Estado de flujo de efectivo		

b. A partir de los Estados financiero indique, marcando X, cuál de las siguientes razones financieras calcula periódicamente para la toma de decisiones de Agencia de Viajes Tisey:

Razones de rentabilidad para los accionistas				
Razón	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Retornos sobre el capital empleado (Returns of Capital Employed-ROCE)				
Retornos sobre la equidad (Returns on equity-ROE)				
Retornos sobre la inversión (Return on investment – ROI)				
Ingreso residual (Residual Income – RI)				

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Valor Económico Agregado (Economic Value Added – EVA)				
Retornos sobre las ventas (Return on Sales - ROS)				
Razón de Precio de ganancia				
Rendimiento de utilidades				
Razones de rentabilidad para los accionistas				
Razón	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Utilidad por acción-UPA				
Margen de utilidad bruta				
Potencial de utilidad				
Rentabilidad de la inversión				
Rendimiento de capital social				
Relación costo de ventas				
Relación gastos de operación				
Factor de utilidad real				
Factor de utilidad presupuestada				
Eficiencia general de la operación				
Rendimiento de la inversión total				
Otras razones financieras: Actividad				
Razón	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Rotación del activo corriente				
Período promedio de cobro				
Período promedio de pago				
Rotación de inventarios				
Rotación de activo fijo				
Otras razones financieras: Liquidez				
Razón	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Capital de trabajo				
Razón corriente o solvencia				
Razón ácida				
Movilidad del activo corriente				

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Otras razones financieras: Endeudamiento				
Razón	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Razón de la deuda				
Cobertura de interés				
Valor neto a activos fijos				
Otras razones financieras: Endeudamiento				
Razón	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Apalancamiento				
Dependencia bancaria				
Grado de autofinanciamiento				
Punto de equilibrio				
Otras razones financieras: Flujo de efectivo				
Razón	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Flujo de caja				
Flujo de efectivo de operaciones a ventas				
Flujo de efectivo de operaciones a ingreso neto				
Flujo de efectivo de operaciones por acción				
Flujo de efectivo de operaciones a deuda que vence				

- c. Considera importante el uso de estas razones como herramientas para la toma de decisiones de Agencia de Viajes Tisey:

Sí _____ No _____

Motivo:

Anexo 10: Cuestionario para la evaluación y monitoreo del cliente de Agencia de Viajes Tisey

El siguiente cuestionario forma parte del diagnóstico inicial (interno). Está compuesto por 4 secciones: investigación de mercado, objetivos del plan de mercadeo y ventas en la evaluación de clientes, comunicación con clientes y CRM de Agencia de Viajes Tisey.

Está dirigido al Gerente Comercial de Agencia de Viajes Tisey con el objetivo de determinar fortalezas y debilidades en proceso estratégico de evaluación y monitoreo periódico de los clientes de la empresa. Se ha tomado como referencia para este cuestionario la propuesta metodológica evaluativa de Vidal Arizabaleta (2004).

Método: Por cada ítem, se solicita marcar X si Agencia de Viajes Tisey realiza o no las siguientes evaluaciones para la toma de pulso de los clientes de la empresa, indicando también la frecuencia de realización de los mismos según corresponda.

a. Investigación de mercado

Aspectos a evaluar	Sí	No	Frecuencia
1. ¿Realiza investigaciones para conocer más y mejor el mercado?			
2. ¿Realiza encuestas sobre las necesidades y expectativas de sus clientes?			
3. ¿Analiza la información de los consumidores en su sector?			
4. ¿Elabora perfiles de sus clientes?			
5. ¿Utiliza métodos para cablear la voz del cliente?			
6. ¿Tiene claramente identificados sus segmentos de mercado?			
7. ¿Tiene claramente definidos los objetivos para cada segmento de cliente?			
8. ¿Realiza encuestas sobre la satisfacción de su cliente?			

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- b. Indique, marcando X, si considera los siguientes objetivos en su plan de mercadeo y ventas para la evaluación de los clientes de Agencia de Viajes Tisey.

Objetivos	Sí	No
1. Conocer las necesidades de los clientes		
2. Identificar gustos y preferencias		
3. Saber la localización geográfica		
4. Determinar características de los clientes (edad, sexo, estrato social, nivel educativo, ingresos, etc.)		
5. Estar al tanto de la competencia y tendencias de mercado		

Observaciones:

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- c. Marque X, indicando el tipo de comunicación que Agencia de Viajes Tisey tiene actualmente con sus clientes, y la utilidad de la misma según corresponda.

Clase	Sí	No	Utilidad		
			Alta	Media	Baja
1. Buzón de sugerencias					
2. Teléfono					
3. Correo directo					
4. Visita a los clientes					
5. Encuesta por internet					
6. Otro. ¿Cuál?					

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- d. Gerencia de las relaciones con los clientes (Customer Relationships Management-CRM). Marque X según corresponda, indicando el motivo de su respuesta.

Aspectos a evaluar	Sí	No	Motivo
¿Está toda la organización comprometida con el servicio al cliente?			
¿Tiene un CRM como un programa gradual con metas medibles?			
¿Ha planeado el tipo de información que ingresará a su base de datos?			
¿Tiene identificados los procesos que va a incluir en el modelo CRM?			
¿Ha capacitado suficientemente a las personas que operan u operarán el sistema?			

Anexo 11: Cuestionario de evaluación de la cadena de valor

El siguiente cuestionario forma parte del diagnóstico inicial (interno). Está compuesto por 2 secciones: a) Actividades de apoyo: infraestructura, administración de Recursos Humanos, desarrollo de tecnología, compras y abastecimiento; b) Actividades primarias: marketing y ventas en Agencia de Viajes Tisey.

Está dirigido al Equipo Directivo de Agencia de Viajes Tisey con el objetivo de determinar fortalezas y debilidades en su cadena de valor. Se ha tomado como referencia para este cuestionario la propuesta metodológica evaluativa de Vidal Arizabaleta (2004).

Método: Marque X según corresponda su criterio.

a. Actividades de apoyo

i. Infraestructura de Agencia de Viajes Tisey

- Calcule el área de cada una de las áreas de Agencia de Viajes Tisey y evalúe el estado físico en el que se encuentran.

Área	Mts	Estado				
		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Deficiente

Observaciones:

- Condiciones de las áreas de trabajo

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Características	Estado				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Aprovechamiento del área					
Secuencia y ordenamiento de los equipos de oficina según área de trabajo					
Espacios para llevar a cabo ampliaciones					
Limpieza					
Orden					

Observaciones:

- Mantenimiento

Tipo de mantenimiento:

Correctivo____; Preventivo____; Predictivo____

Responsables del mantenimiento:

El mantenimiento lo realiza personal:

Interno____; Externo____

Ing. Roberto de Jesús Castellón López

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Registros del mantenimiento:

Los registros del mantenimiento de infraestructura los lleva con una frecuencia:

Mensual____: Trimestral____; Semestral____; Anual_____

Observaciones:

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

ii. Administración de Recursos humanos

En diálogo con el equipo de dirección, se procede a evaluar la gestión del talento humano en Agencia de Viajes Tisey. Para ello, se solicita marcar con X según corresponda y complementar la información solicitada en cada inciso.

1. Formación y crecimiento gestión humana

Fuentes de Reclutamiento	Sí	No
Agencia, bolsa de empleo		
Avisos clasificados		
Familiares		
Instituciones educativas		
Empresas caza talentos		
Internet		
Referidos		

- Criterios de reclutamiento y selección

Criterio	MA	A	M	B	MB	Cargo¹⁷
Experiencia previa						
Escolaridad						
Recomendaciones						
Coherencia perfil-cargo						
Edad						
Sexo						
Estado civil						
Cercanía sitio de trabajo						
Procedencia						
Dominio de segunda lengua						
Manejo de herramientas						
Otros. ¿Cuáles?						

¹⁷ D: Directivo; MM: Mandos medios; O: Operativo

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Medios de selección de personal

Medios	Sí	No
Entrevista personal		
Pruebas técnicas		
Pruebas psicotécnicas		
Pruebas médicas		
Verificación de referencias		
Otras. ¿Cuáles?		

- Contratación

Contrato	Nivel jerárquico			Total	
	Directivo	Mandos medios	Operativo	No.	%
A término indefinido					
A término definido					
A destajo o por horas					
Por Honorarios					
Por empresas de servicios temporales (outsourcing)					
Por proyectos					
Por temporada					
Otro. ¿Cuál?					
Total					

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Edad promedio y antigüedad

Nivel	Edad promedio	Antigüedad
Nivel directivo		
Nivel medio		
Nivel operativo		

Enliste los programas de seguridad social en que se encuentran inscritos el talento humano de Agencia de Viajes Tisey:

2. Inducción

El personal nuevo recibe:

Inducción	Sí	No
Información completa de la empresa		
Perfil del cargo y funciones		
Otro. ¿Cuál?		

3. Procesos de desarrollo de personal

- Entrenamiento

Tipo	Ninguna	La ofrece		Frecuencia		
		La empresa	Otros	Alta	Media	Baja
Actualización en el oficio						
Manejo de maquinaria nueva						
Cursos en instituciones educativas						
Otra. ¿Cuál?						

- Criterios para asignar y ajustar salarios

Criterio	Sí	No
Lo de Ley		
Inflación		
Antigüedad		
Productividad		
Promoción		
Estudios		
Responsabilidad		
Amistad		
Otro. ¿Cuál?		

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Promoción

Indique si existen en la empresa políticas de estímulo al desempeño de personal

Sí ___ No ___

Marque los estímulos e incentivos que ofrece a los empleados

Incentivos	Sí	No
Bonificación		
Paseos		
Actividades deportivas		
Regalos		
Tiempo libre		
Ascensos		
Otro. ¿Cuál?		

- Valoración y méritos

¿Se hace evaluación del desempeño?

Sí_____ No_____

¿Evaluación y recompensas están ligadas?

Sí_____ No_____

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Razones para reconocer estímulos

Razón	Sí	No
Calidad en el desempeño		
Relaciones humanas		
Cumplimiento de las metas		
Superar estándares		
Colaboración espontánea		
Trabajo en equipo		
Reducción de desperdicios y defectos		
Disminución de accidentes de trabajo		
Otro. ¿Cuál?		

- Razones para sanciones

Razones	Frecuencia		
	Alta	Media	Baja
Ausencia injustificada			
Llegada tarde			
Salida temprano			
Incumplimiento de tareas			
Desconocimiento o irrespeto a la autoridad			
Conflictos interpersonales			
Otro. ¿Cuál?			

4. Salud ocupacional

- Accidentalidad

Accidentes frecuentes	Causas	Severidad

- Enfermedades profesionales

Enfermedades frecuentes	Causas	Severidad

- Estadísticas de salud ocupacional

	Año 2020	Año 2021
Accidentes		
Enfermedades		
Total		

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

iii. Desarrollo de tecnología

- Diseño de servicios

Criterio	Sí	No
Existe un encargado de diseño de servicios		
Evaluación periódica de los servicios ofertados por los proveedores		
Valoración de la competencia		
Mejoramiento continuo de las campañas publicitarias		
Búsqueda permanente de nuevos y mejores proveedores de servicios		
Promueve la actualización de los servicios con el personal de ventas		
Capacitación permanente con los nuevos procedimientos de los proveedores		
Negociación con actuales proveedores de servicios de la Agencia		
Creación permanente de nuevas campañas publicitarias		
Diseño de nuevas estrategias publicitarias		

- Gestión de tecnología

¿Trabaja Agencia de Viajes Tisey con nuevas tecnologías?

Sí ____ No ____

¿Cuál es la valoración de la tecnología utilizada?

Tecnología	MB¹⁸	B	ME	M	P

¹⁸ (MB) Muy buena, (B) Buena, (ME) Media, (M) Mala, (P) Pésima.

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

¿Se contempla la adquisición de nuevas tecnologías en el corto o mediano plazo?

Sí ____ No ____

Indique cuáles:

Observaciones:

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

iv. Compras y abastecimiento

- Control de inventarios de insumos para oficina

En la siguiente tabla indique el tipo de insumo utilizado en oficina y señale cuál es en promedio el número de días de inventario que para cada uno maneja Agencia de Viajes Tisey.

Materia prima e insumo	0-30 días	31-60 días	Más de 60 días

¿Se encuentran definidos los criterios para efectuar la compra de insumos de oficina?

Sí _____ No _____

Indique los criterios para efectuar compras de insumos de oficina y el personal que está involucrado en el mismo:

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

b. Actividades primarias

i. Marketing y ventas

- **Fijación de precios**

Marque X indicando qué aspectos inciden en la fijación de precios en los servicios de Agencia de Viajes Tisey:

Aspectos	Sí	No
Costos laborales		
Costos del transporte		
Costos totales más margen de utilidad		
Los precios de la competencia		
Intuición		
Otro. ¿Cuál?		

Responsable (s) de la decisión sobre precios

Responsable	Sí	No
Empresario		
Administrador		
Mercadeo		
Contabilidad		
El mercado		
Otro. ¿Cuál?		

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

Revisión de precios

Frecuencia	Sí	No
Mensual		
Trimestral		
Semestral		
Anual		
Otra. ¿Cuál?		

Observaciones:

- **Promoción**

La promoción va dirigida a:

Mayorista _____
Minorista _____
Corporativos _____
Familias _____
Consumidor personal _____
e-consumidor _____
Otro (definir) _____

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Publicidad

¿Ha realizado publicidad en el último año?

Sí _____ No _____

¿Cuál es el objetivo por el que Agencia de Viajes Tisey diseña su publicidad?

- Mejorar ventas

Sí _____ No _____

- Nuevos mercados

Sí _____ No _____

- Mejorar imagen

Sí _____ No _____

- Otro. ¿Cuál?

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Medios para hacer publicidad

Medio	Clase	Sí	No
Material impreso	Folletos, plegables		
	Afiches		
	Volantes		
	Catálogo		
	Directorio		
	Prensa		
	Revistas especializadas		
Material audiovisual	Videos institucionales		
Comunicación masiva	Televisión		
	Radio		
Manejo de marca	Logotipo		
	Papelería		
	Colores Institucionales		
	Oficina de Prensa		
Telemercadeo	Teléfono		
Red	Portal en internet		
	Aplicaciones móviles (defina cuáles)		
	Redes sociales: Instagram Facebook Linkedin Otros (definir):		
Eventos	Conferencias		
	Ferias		
	Salas de exhibición		
Otro. ¿Cuál?			

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- **Sitio web**

¿El sitio web está desarrollado pensando en el usuario?

Sí ____ No ____

¿Tiene al menos un 40% de contenidos gratuitos y útiles para sus usuarios?

Sí ____ No ____

¿Tiene una serie de indicadores y objetivos para su sitio web?

Sí ____ No ____

En caso de responder positivamente, determine los indicadores del sitio web:

Indicadores	Sí	No
Número de páginas vistas		
Ratio de conversión		
Número de usuarios únicos		
Duración de las visitas		
Otros		

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

¿Tiene su propio nombre de dominio y es de fácil recuerdo?

Sí ____ No ____

¿Invita a los usuarios a que se comuniquen con usted para contactos comerciales, sugerencias, comentar alguna información, artículos, novedades, etc.?

Sí ____ No ____

¿Emplea una solución escalable?

Sí ____ No ____

¿Se ha planteado quién y cómo va a hacer el mantenimiento del sitio web?

Sí ____ No ____

¿Es coherente el sitio web con el resto de acciones de comunicación desarrolladas en otros medios?

Sí ____ No ____

¿Analiza el comportamiento de sus usuarios en la web?

Sí ____ No ____

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

¿Está claramente definido en cada una de sus páginas cuál es la misión de su empresa?

Sí ____ No ____

¿Es su sitio web fácil de usar y aprender a navegar en él?

Sí ____ No ____

¿Son claros sus contenidos (en tamaño, estructura y mensaje)?

Sí ____ No ____

¿Tiene un diseño sencillo?

Sí ____ No ____

Observaciones:

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Plaza: distribución

¿Qué tipo de canales de distribución utiliza?

Canal	Sí	No
<p>Directo</p> <p>La distribución directa ocurre cuando la agencia de viajes ofrece directamente a sus clientes todos los servicios prestados por la empresa, consultas, emisión de boletos, <i>chek in</i>, cambios, pagos de impuestos e información.</p>		
<p>Online</p> <p>La distribución se efectúa mediante el uso de páginas web, de blogs, aplicaciones interactivas, todas las redes sociales, promociones y publicidad, SEO, canales de publicidad, Google My Business, marketplaces de viajes en línea, entre otros.</p>		
<p>Asociaciones estratégicas</p> <p>La distribución es realizada mediante el trabajo con otros agentes de viajes y operadores turísticos, con organizaciones de promoción de destinos (DMO), estableciendo relación con blogueros de viajes o influencers, con las asociaciones de organismos comerciales, y los servicios de marketing digital de afiliados.</p>		
<p>Canales offline</p> <p>La distribución se realiza mediante las asociaciones de ventas cruzadas con negocios locales, los centros de información para visitantes, asistir a ferias comerciales y eventos de la industria.</p>		

Reingeniería administrativa funcional en la empresa Agencia de Viajes Tisey, Estelí, en el periodo 2020-2021

- Ubicación del punto de venta

Físico

Dirección:

Fortalezas	Debilidades

Virtual

¿Cuáles son los establecimientos virtuales en que se encuentra actualmente?

Establecimiento	Fortaleza	Debilidad
Instagram		
Facebook		
LinkedIn		
Sitio web		
Aplicaciones móviles (WhatsApp)		

Anexo 12: Entrevista a fundadores de Agencia de Viajes Tisey

La siguiente entrevista está dirigida a los fundadores y socios de Agencia de Viajes Tisey como parte del proceso de diagnóstico interno. Tiene como finalidad conocer los orígenes de la empresa y su razón de ser.

Datos de identificación:

Nombre:

Cargo:

Objetivo: Conocer las motivaciones que llevaron a fundar Agencia de Viajes Tisey y la misión, visión y valores empresariales que tienen los socios de la misma.

Método: Se hace uso de las siguientes preguntas (cuestionario de preguntas abiertas) para conocer las motivaciones de fundación y visión empresarial de Agencia de Viajes Tisey por parte de sus socios:

1. ¿Qué oportunidades de negociación visualizó en el año 1989 en Nicaragua para asociarse y fundar Agencia de Viajes Tisey?
2. ¿Cuáles fueron los mayores retos que visualizó en los primeros años de estructuración empresarial de Agencia de Viajes Tisey?
3. ¿Cuál es la misión, visión y valores originantes de Agencia de Viajes Tisey?
4. ¿Cuáles han sido los procesos de mejora que han ido aplicando durante los 32 años de fundación de Agencia de Viajes Tisey?
5. ¿Cuáles han sido las perspectivas de crecimiento de Agencia de Viajes Tisey? ¿Se han cumplido algunas de ellas? ¿Cuáles aún están pendientes de desarrollo?
6. ¿Cómo se ha estructurado la organización del talento humano de Agencia de Viajes Tisey durante los últimos 2 años (2020-2021)? ¿Considera usted que debe ser reorganizado para lograr mayor eficiencia en los procesos funcionales de la empresa?
7. ¿Qué debilidades y amenazas detecta actualmente en Agencia de Viajes Tisey y cómo se podrían minimizar?