

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO APLICANDO EL
BENCHMARKING PARA LA EMPRESA “CIRCULO DE VIAJES UNIVERSAL”
EN BUCARAMANGA**

**JOSEFINA MALAGÓN VILLAMIZAR
Código 37617741**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS - ECACEN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZONA CENTRO ORIENTE
CEAD BUCARAMANGA
2012**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO APLICANDO EL
BENCHMARKING PARA LA EMPRESA “CIRCULO DE VIAJES UNIVERSAL”
EN BUCARAMANGA**

**JOSEFINA MALAGÓN VILLAMIZAR
Código 37617741**

**Asesor de proyecto:
Dra. Nilsa Nubia Navarro Rodríguez
Administradora de Empresas**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS - ECACEN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZONA CENTRO ORIENTE
CEAD BUCARAMANGA**

2012

NOTAS DE ACEPTACIÓN

DRA LUZ MARINA RUEDA

Primer Jurado

Bucaramanga, septiembre 11 de 2012

RESUMEN DEL CONTENIDO

Este proyecto de grado titulado: Diseño de un Plan de Mejoramiento aplicando el benchmarking para la empresa, Círculo de Viajes Universal, permitió conocer las diferencias significativas relacionadas con la forma como las empresas de la competencia realizan sus procesos, especialmente referidos a la atención de los clientes para lograr la fidelización y la consecución de clientes potenciales.

Realizar la investigación con empresas de sector turístico similares a la actividad que desarrolla Círculo de Viajes Universal, dio las pautas para plantear las actividades a desarrollar en el plan propuesto con el objetivo de lograr mejoras significativas y por ende un mejoramiento en la prestación de los servicios y la modernización en lo pertinente a la forma de atención para incorporar la tecnologías de la información y de la comunicación en cada una de las actividades a desarrollar por parte de las asesoras de ventas, que son quienes entran en contacto directo con los clientes para poder prestar servicios de calidad y lograr la máxima satisfacción del cliente lo que hará que la empresa Círculo de Viajes Universal sea más competitiva y esté a la par con otras empresas que ofertan similares servicios.

Los servicios ofrecidos por la empresa Círculo de Viajes Universal, deben ser lo primordial, razón por la cuál considera importante el desarrollo de este proyecto, para que la empresa objeto de estudio deba empezar a reestructurar los servicios que esta presta, ya que con la puesta en marcha del TLC y con la existencia y aplicación de la tecnología a todos los procesos, la obliga a incorporar varios cambios, sino lo hace, esto le acarreará problemas a la empresa, porque llegarán otras empresas del sector, con mejores propuestas turísticas, y con mejores opciones de salida hacia otros lugares tanto nacionales como internacionales y que serán atractivos para clientes actuales y potenciales, la tarea de la empresa debe ser mantener los actuales e incorporar los potenciales para lograr el crecimiento de la organización.

Para realizar el proyecto se requirió realizar un diagnóstico interno de la

organización que permitiera conocer las falencias existentes en busca de la mejora de los mismos, además se hizo el diagnóstico externo que dio como resultado conocer que procesos hacen mejor las empresas de la competencia para poder mejorar los existentes en Círculo de Viajes Universal, esto se recomendó y se plasma en el Plan de Mejoramiento propuesto a la empresa que fue objeto de estudio de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. TITULO DEL PROYECTO	14
2. GENERALIDADES	15
2.1 ANTECEDENTES	15
2.1.1 Reseña histórica	15
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
2.2.1 Estructura nacional	17
2.2.2 Estructura regional	18
2.3 PROBLEMÁTICA ENCONTRADA	19
2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.4.1 Preguntas de la investigación	20
2.5 OBJETIVOS	20
2.5.1 Objetivo general	20
2.5.2 Objetivos específicos	20
2.6 JUSTIFICACIÓN	21
2.6.1 Teórica	21
2.6.2 Metodológica	22
2.6.3 Práctica	22
2.7 DELIMITACIÓN DEL TEMA	24
2.7.1 Limitantes de tiempo	24
2.7.2 Limitante espacial	24
3. MARCO DE REFERENCIA	25
3.1 MARCO TEÓRICO	25
3.1.1 Benchmarking	25
3.1.2 Concepto	27
3.1.3 Impacto	27
3.1.4 Ventajas	28
3.1.5 Clasificación	29
3.1.6 Formas de enfocar el benchmarking	34
3.1.7 Como aplicar el benchmarking	37
3.1.8 Identificar en qué actividades hacer benchmarking	37
3.1.9 Otras definiciones	49
3.1.10 Categorías del benchmarking	51
3.2 MARCO CONCEPTUAL	52
3.2.1 El Benchmarking y su aplicación al turismo	52
3.2.2 Actividad turística	54
3.2.3 Listado de empresas de actividad turística	61
3.3. MARCO LEGAL – JURÍDICO	64
4. DISEÑO METODOLÓGICO	66
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
4.2 DISEÑO DEL PROCESO INVESTIGATIVO	66
4.3 ANALISIS SITUACIONAL DE CÍRCULO DE VIAJES UNIVERSAL	66

4.3.1	Dofa	67
4.3.2	Análisis del ambiente competitivo	68
4.3.3	Análisis DOFA círculo universal de viajes	69
4.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	71
4.4.1	Población	71
4.4.2	Muestra	71
4.4.3	Tabulación y datos	72
5	RESUMEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS HALLADAS EN LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA	93
5.1	DIFERENCIAS ENCONTRADAS MEDIANTE EL ESTUDIO REALIZADO EN EL PROYECTO, CON RELACIÓN A LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA	94
6.	ACCIONES A DESARROLLAR	96
6.1	HIPÓTESIS	97
6.1.1.	Hipótesis de trabajo	97
6.1.2	Variable independiente	97
6.1.3.	Variable dependiente	97
6.2	INDICADOR DE GESTIÓN	97
6.3	PLAN DE MEJORAMIENTO PARA CÍRCULO DE VIAJES UNIVERSAL CVU	98
6.3.1	Plan de trabajo	98
6.3.2	Fases a desarrollar en el proceso del benchmarking en CVU	99
6.3.3	Plan de mejoramiento	99
7	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	103
8.	PRESUPUESTO	104
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
9.1	CONCLUSIONES	106
9.2	RECOMENDACIONES	109
	BIBLIOGRAFÍA	109
	ANEXOS	110

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema de preguntas fundamentales	309
Figura 2. Pasos de un proceso de benchmarking	387
Figura 3. Puntos de referencia	432

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Matriz para enfocar un proceso de benchmarking	36
Cuadro 2. Matriz DOFA	70
Cuadro 3. Calidad del servicio prestado	731
Cuadro 4. Calificación de la atención recibida	72
Cuadro 5. Factores que tienen en cuenta los clientes en el momento del servicio	73
Cuadro 6. Volverían a utilizar el servicio en la misma empresa	76
Cuadro 7. Recomendaría la empresa a otras personas	77
Cuadro 8. Valoración del uso y aplicación de la tecnología	78
Cuadro 9. Tecnología que desean los clientes en las empresas que utiliza	79
Cuadro 10. Sugerencias de los clientes para mejorar	80
Cuadro 11. Las empresas necesitan alianzas empresariales	82
Cuadro 12. Los empleados necesitan capacitación permanente	80
Cuadro 13. Destinación de recursos por parte de las empresas	841
Cuadro 14. Planes efectivos de mercadeo en las empresas	82
Cuadro 15. Toma de decisiones en forma independiente	86
Cuadro 16. Como atienden al cliente	87
Cuadro 17. Asesoran correctamente al cliente	88
Cuadro 18. Capacitación adecuada de los asesores	89
Cuadro 19. Falta tecnología en la empresa	90
Cuadro 20. Que necesita la empresa	91
Cuadro 21. Competitividad de la empresa	92
Cuadro 22. Tener en cuenta a otras empresas	93
Cuadro 23. Acciones	100

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Calidad del Servicio prestado	71
Grafico 2. Calificación de la atención recibida	72
Grafico 3. Factores que tienen en cuenta los clientes en el momento del servicio	76
Grafico 4. Volverían a utilizar el servicio en la misma empresa	77
Grafica 4. Recomendaría la empresa a otras personas	78
Grafico 5. Valoración del uso y aplicación de la tecnología	79
Grafica 6. Tecnología que desean los clientes en las empresas que utiliza	80
Grafico 7. Sugerencias de los clientes para mejorar	81
Grafico 8. Las empresas necesitan alianzas empresariales	82
Grafico 9. Los empleados necesitan capacitación permanente	830
Grafico 10. Destinación de recursos por parte de las empresas	81
Grafico 10. Planes efectivos de mercadeo en las empresas	85
Grafico 11. Toma de decisiones en forma independiente	86
Grafico 12. Como atienden al cliente	87
Gráfico 13. Asesoran correctamente al cliente	88
Grafico 14. Capacitación adecuada de los asesores	89
Grafico 15. Falta tecnología en la empresa	90
Grafico 15. Que necesita la empresa	91
Grafico 16. Competitividad de la empresa	92
Grafico 17. Tener en cuenta a otras empresas	90

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTAS DE OPINIÓN	110

INTRODUCCIÓN

La persistencia de querer hacer funcionar al mundo como un gran mercado bajo los procesos neoliberales viene produciendo resultados nefastos especialmente en los países en vía de desarrollo. Entre ellas, las economías latinoamericanas, las cuales vienen sufriendo profundos cambios desde la década de los ochenta, debido a la aplicación de programas de ajuste estructural, y también como parte de la acción de tres tendencias que dominan el escenario internacional, como son la globalización, la regionalización y la aplicación de las TIC

El proceso de transferencia de cadenas de valor en diversos territorios, propiciado por la globalización, ha generado el aumento paulatino de la subcontratación (outsourcing) a nivel global, inicialmente en la esfera productiva, luego en la de distribución y finalmente en la esfera de comercialización. Esta última modernizada cada día con la aplicación de las TIC, para lo cual las empresas deben estar al día en los avances tecnológicos para alcanzar la efectividad y competitividad que exige el entorno empresarial

Es por ello que una empresa aplica la herramienta del Benchmarking cuando decide mejorar sustancialmente la competitividad de su negocio comparando con el proceso y las técnicas de mejoramiento de una segunda organización o buscando al mejor en cualquier parte del mundo, y comparándose con él para mejorar- ó en una traducción casi literal llevar a cabo "estudios de referencia" en una técnica de recolección de información acerca de prácticas competitivas. Al hacerlo, espera reducir el tiempo que demandan algunas etapas del procesamiento y mejorar la eficiencia y la eficacia de su actual Gestión.

El Benchmarking, contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conduzcan en

forma rápida, ordenada y efectiva a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

1. TITULO DEL PROYECTO

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO APLICANDO EL
BENCHMARKING EN LA EMPRESA “CIRCULO DE VIAJES UNIVERSAL” DE
BUCARAMANGA**

2. GENERALIDADES

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Reseña histórica¹. Círculo de Viajes Universal, es una organización pionera con 41 años, de experiencia y con presencia en 18 ciudades de Colombia y más de 1.200 empleados en el ámbito Nacional, que trabajan para hacer posible los sueños de viajar de miles de colombianos. Facultados por la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996) y con la vigilancia de la Superintendencia de Sociedades y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, construimos a través de Planes de Previsión de Recursos una cultura de viaje, para que nuestros afiliados y sus familias disfruten de destinos nacionales e internacionales.

Con la adquisición de un plan y los aportes mensuales, los afiliados viajan con sus recursos disponibles. Tienen además la oportunidad de ganar el total de su Plan de Previsión de Recursos a través de sorteos mensuales

A su vez nuestros afiliados cuentan con Circular de Viajes, la agencia de viajes que durante temporadas ofrece promociones en paquetes turísticos y precios especiales en tiquetes aéreos, solo por ser clientes de Círculo de Viajes Universal.

- **Misión**

Ser la organización líder en generar una cultura de previsión de recursos para viajar y desarrollarla como intermediarios en la prestación de servicios turísticos y de viajes programados, cumpliendo el compromiso con nuestros clientes con un equipo humano ético y profesional, brindando un servicio óptimo, para contribuir al desarrollo del sector turístico y del país.

¹<http://www.circulardeviajes.com/QuienesSomos.aspx>. [mayo de 2012]

- **Visión**

Ser una compañía especializada tanto en la generación de una cultura de ahorro para viajar como en la intermediación en la prestación del servicio turístico, a través de un alto nivel de profesionalización de los empleados, un mayor avance tecnológico y un enfoque en el desarrollo de mercadeo, para fortalecer el posicionamiento a nivel nacional y establecerse en tres países latinoamericanos, adicionando nuevas unidades de negocio en hotelería y transporte, ofreciendo así una mejor calidad del servicio que satisfaga y sobrepase las expectativas de nuestros clientes.

- **Política de Calidad**

Círculo de Viajes Universal S.A. está comprometido en la generación de una cultura de ahorro para viajar, con un personal en permanente capacitación y cercanía con los clientes, mejorando continuamente los procesos y buscando la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad para cumplir los requisitos pactados con el cliente.

- **Objetivos de calidad**

1. Garantizar que el personal sea competente.
2. Lograr la eficiencia en el proceso de ventas.
3. Lograr la eficiencia en el proceso de recaudos.
4. Asegurar la cercanía con los clientes e identificar y cumplir sus expectativas.
5. Evaluar y mejorar continuamente el desempeño del SGC.

- **Reconocimientos**

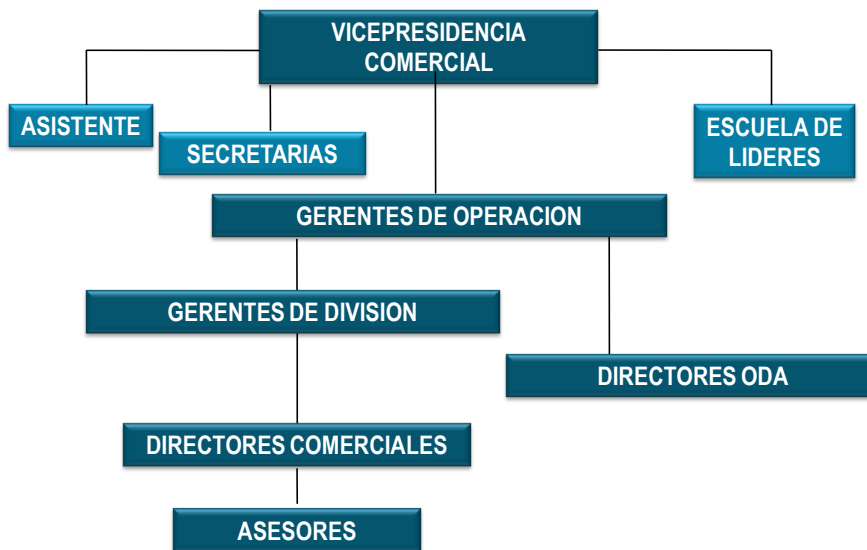
Círculo de Viajes Universal S.A. ha sido reconocido por Presidencia de la República con la condecoración al "Mérito comercial en la categoría Gran Oficial". Esta es otra de las razones que nos impulsan para seguir trabajando en pro de los sueños de viaje de nuestros afiliados.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Círculo de viajes universal funciona en el edificio plaza Granada ubicado en la calle 32 # 32 30 y su proceso administrativo lo desarrollan en promedio 40 empleados distribuidos en sus cuatro áreas funcionales, Mercadeo, Atención y ventas, Personal y Finanzas

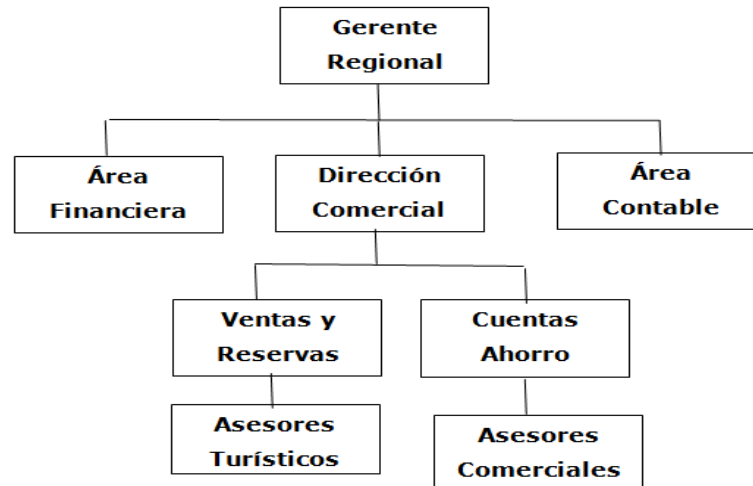
2.2.1 Estructura Nacional

Organigrama Comercial



Fuente: Círculo de viajes Universal

2.2.2 Estructura regional



Fuente: Círculo de viajes Universal

La estructura regional está compuesta de la siguiente forma:

La gerencia regional: es la encargada de administrar, tomar decisiones, controlar todos los objetivos misionales y visionales, lo mismo que aplicar las tácticas que se necesiten para desarrollar las estrategias nacionales.

El área Financiera; es la encargada de manejar los recursos con los cuáles funciona la sede regional.

El área contable: es la encargada del manejo de libros, cuentas, documentos tributarios, bancos, y las cuentas por cobrar y pagar

La dirección comercial: es el área más importante, ya que es la encargada del manejo de la fuerza de ventas, programar los planes de mercadeo, control de asesores, dinamizar los programas de ahorro y paquetes turísticos.

Cada sección tiene su correspondiente secretaría, siendo la más importante la de gerencia que cumple el rol de talento humano y secretaría de gerencia

2.3 PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

La empresa presenta una estructura sólida, a su vez cuenta con presencia en 18 ciudades del país, pero ante los cambios socioeconómicos que se han presentado y ante los que se avecinan con la puesta en marcha de los tratados de libre comercio. TLC con los Estados Unidos, los próximos convenios comerciales con países como Japón, China, Canadá, y con países del continente Europeo, la empresa tiene que reestructurar la forma de prestar sus servicios, aplicando procesos tecnológicos de punta empezando por la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación TIC, que le permitan a la empresa ser totalmente competitiva y mejorar la atención al cliente para no solo retenerlos sino conquistar a los clientes potenciales.

Ante los nuevos procesos económicos que se avecinan, van a ingresar al mercado competitivo, empresas extranjeras, con mejores planes, programas y servicios, precios más económicos que generarán la pérdida de clientes, necesidades de reestructurar los portafolios y servicios y en el peor de los casos buscar procesos de asociación con otras empresas para alcanzar servicios competitivos.

Para ello es necesario realizar un análisis interno y externo (Diagnóstico) que le permita a la empresa encontrar sus falencias, sus cosas positivas, analizar el desarrollo y comportamiento del sector del turismo, reconocer la competencia, saber que hace y como lo hace, a su vez analizar cuál sería el plan estratégico a aplicar, la herramienta a utilizar de tal forma que la empresa alcance el grado de competitividad y mejoramiento continuo, para poder satisfacer las exigencias de los clientes y usuarios del sector.

2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias permitirán a la empresa reestructurar la forma de prestar sus servicios para poder lograr ser una empresa competitiva?

2.4.1 Preguntas de la Investigación.

- ¿Cómo realizar un análisis interno y externo que permita encontrar las falencias que está presentando la empresa en la actualidad?
- ¿Cómo identificar las mejores formas de prestar un eficiente servicio y atención al cliente para garantizar la competitividad que la empresa requiere frente a los cambios que se avecinan?
- ¿Qué impacto sobre la calidad del servicio prestado se ha dado durante la existencia de la Empresa.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 Objetivo General. Diseñar un plan de mejoramiento aplicando el Benchmarking en la empresa “CIRCULO DE VIAJES UNIVERSAL” en la ciudad de Bucaramanga.

2.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita evaluar el servicio que la empresa está prestando en la actualidad a sus clientes.
- Valorar la imagen de la empresa y comparar con otras empresas del sector, para poder identificar las prioridades de la empresa para su mejoramiento.

- Plantear las estrategias de mejoramiento para lograr cambios significativos en la empresa objeto de estudio.
- Diseñar y proponer el plan de mejoramiento que al ser implementado producirá beneficios a la empresa por la captación y retención de clientes.

2.6 JUSTIFICACIÓN

No existen estudios concretos de la Competencia de empresas del sector turístico, por lo que se determina realizar un Benchmarking para conocer mayor información sobre aspectos relacionados con las ofertas y planes turísticos.

2.6.1 Teórica. En este proyecto se toma como herramienta empresarial el benchmarking, este es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.

El benchmarking, es un esquema estratégico cuya particularidad consiste en analizar que está pensando otra empresa del mismo sector económico o comercial para hacer frente al mercado global.

La superioridad del benchmarking respecto a otras técnicas de planificación estratégica es notable, lo importante es saber dónde localizar y cómo procesar la información, una información veraz y actualizada que me permita tener oportunidades reales de negociación en el mercado

A pesar de que, como técnica empresarial, el benchmarking se empezó a emplear y aplicar a finales de los 70 en los EEUU, es de destacar el uso que han hecho de este recurso las empresas japonesas, que llevan años aprendiendo de la competencia internacional para descubrir nuevas formas de producción, vías de

negocio, nichos de mercado, entre otros.

Lo que debe quedar claro es que el benchmarking no implica prácticas fuera de la legalidad. Esta técnica nada tiene que ver con el espionaje industrial o la copia, ni debe tener como resultado un cambio brusco de la cultura empresarial que rijan la propia organización, sino recabar la información suficiente con el fin de poder negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de una empresa; hacer la competencia más dura a los demás, y descubrir nuevos nichos de mercado.

2.6.2 Metodológica. Se hace necesario usar procedimientos y técnicas para hacer investigación en este proyecto se acude a fuentes de información obtenidas a través de encuestas, llamadas telefónicas conversación directa con personas involucradas en actividades turísticas para posteriormente realizar análisis de la información para identificar falencias, problemas o fallas en la empresa objeto de estudio y plantear cambios significativos que se consolidan en el diseño del plan. Además se hace investigación empleando información suministrada de la Internet. Conocidos los resultados de la investigación se elaborará el informe o el cuadro resumen.

El método cualitativo parte desde un acontecimiento real acerca del cual se quiere hacer un concepto. Se está ante algo que se quiere saber qué es. El punto de partida son las observaciones que se han hecho y se hacen acerca del acontecimiento inmerso en la realidad. La meta es reunir y ordenar todas esas observaciones en algo comprensible. Vale decir, configurar un concepto acerca del fenómeno observado.

2.6.3 Práctica. Este trabajo se apoya en el Benchmarking realizados a empresas de la competencia que facilitara a Círculo de Viajes Universal, conocer las diferencias significativas en cuanto a procesos similares para que en el plan se

propongan cambios importantes que la lleven a ser más competitivas.

El sector del turismo en Colombia, Se puede definir como el fenómeno resultante de una red de impactos socioeconómicos, culturales y ambientales generado por el desplazamiento y permanencia temporal de personas que, teniendo entre otros motivos, la recreación y el descanso, visitan lugares que ofrecen bienes y servicios para la realización de actos particulares de consumo.

Fenómeno resultante de la coincidencia inmediata o mediata de diversos factores que se generan por el desplazamiento temporal de personas, que teniendo entre otros motivos, la recreación y el descanso, visitan lugares diferentes al de su domicilio habitual e intercambian por dinero, bienes y servicios para la realización de actos particulares de consumo.

El turismo será el primer sector económico beneficiado con el Tratado de Libre Comercio, TLC, con Estados Unidos, aprobado por el Congreso de ese país, dado que desde ya, en la fase de implementación, se espera la llegada de un flujo importante de visitantes norteamericanos, que incrementará con la vigencia del tratado.

El viceministro de Turismo, Óscar Rueda García, sostuvo: “Ese aumento de viajeros de Estados Unidos se dará teniendo en cuenta que en la nueva fase de relacionamiento habrá un incremento en el número de empresarios e inversionistas que vendrán en busca de los negocios que propiciará el TLC, Pero paraqué las empresas Colombianas dedicadas a este sector obtengan beneficios y puedan ser competitivas, deben estar al día en servicios de calidad, tecnologías de punta e infraestructura”.

Estas son razones más que suficientes para que la empresa inicie este proceso investigativo, buscando una verdadera competitividad.

2.7 DELIMITACIÓN DEL TEMA

Fuentes Primarias: Este Proyecto tomara Información general considerando aspectos de las áreas administrativas, financiera y de mercadeo.

Fuentes Secundarias: Se soporta en consulta de documentos existentes de la empresa objeto de estudio, de estudios similares y revisiones documentales ofrecida y hallada en la Internet.

2.7.1 Limitantes de tiempo. El tiempo empleado en el desarrollo del proyecto será de seis meses, tiempo en el cuál la empresa, suministrará la información necesaria para su desarrollo y la UNAD asesorará el desarrollo del proceso investigativo.

2.7.2 Limitante espacial. El proyecto se desarrollará en la empresa “Círculo de Viajes Universal” la cuál está ubicada en el municipio de Bucaramanga, y también en la investigación que se realizara a empresas de la competencia que no se registran sus nombres por asuntos de reserva.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico, también conocido como estado del arte de la investigación, nos permite recopilar y analizar la información necesaria, los estudios ya realizados por otros investigadores, libros, revistas, experiencias que tengan que ver con los procesos de aplicación del benchmarking como herramienta para alcanzar el desarrollo y la competitividad empresarial necesaria en estos tiempos de cambio económico y tecnológico que se avecinan, en este estado del arte es importante tener en cuenta la experiencia más importante hasta el momento como fue la aplicación pionera de la empresa Xerox.

3.1.1 Benchmarking.

Antecedentes²

La corriente del pensamiento administrativo conocida como benchmarking, formalmente empieza a difundirse al inicio de los años ochenta, aunque las publicaciones en la materia se producen poco después.

En 1994 Robert J. Boxwell le imprime un fuerte impulso, con la preparación y difusión de su obra *Benchmarking For Competitive Advantage*. Sin embargo, para ubicar su origen, tenemos que remontarnos poco más de cuarenta años atrás.

En el libro *Principles of Management*, en cuyo capítulo 16, dedicado a la Dinámica de la Organización, menciona la necesidad de evaluar a una organización. Para este efecto, propone cuatro procedimientos:

²www.pearsoneducacion.net/franklin/.../archivos/Benchmarking.doc. [Mayo 2012].

1. **Apreciación de conjunto.** Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.
2. **Apreciación informal.** Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.
3. **Apreciación por comparación.** Comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.
4. **Enfoque ideal.** Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura bajo revisión, anotando las mejoras que pueden hacerse.

Como se puede apreciar, los procedimientos 3 y 4 corresponden, sin duda alguna a un benchmarking.

Cuando se habla de benchmarking, simplemente nos referimos a aprender de los otros. El punto clave es no sólo aprender qué hacen los demás, sino cómo lo hacen. En este sentido, el benchmarking es una alternativa que parte exclusivamente de establecer unidades de medida para compararnos. Lo importante es la manera en que lo hacemos, y el trasfondo que nos guía para lograrlo.

El entender cómo los otros han alcanzado el éxito, han cumplido con sus expectativas y han trascendido, es acercarnos a la esencia de las cosas, es ubicarnos en un contexto que podemos comprender, por lo tanto, también asimilar.

En el fondo, todas las personas y las organizaciones tenemos puntos de contacto, disponemos de una base de conocimientos, formación y experiencias que nos permiten interactuar, que posibilitan el que nos comuniquemos, el que podamos discernir entre un comportamiento adecuado y uno que no lo es. Asimismo, el que tengamos conciencia de que para avanzar, requerimos aprender de nuestros aciertos y errores, de convertir nuestras prácticas en las mejores, de saber que

siempre hay otra forma de hacer las cosas y de que, abriéndonos a los demás, en particular a los que marcan la pauta, es ampliar nuestras oportunidades para crecer y ser más competitivos.

3.1.2 Concepto. Benchmarking es un proceso que consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas con las nuestras y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en nuestra propia organización. Significa también buscar “puntos de referencia” exitosos en el entorno para compararlos con los nuestros y, si son útiles para nuestra organización, adaptarlos y si es posible mejorarlos.

En otras palabras, constituye el proceso continuo de comparar y cuantificar la calidad de nuestros productos, servicios y prácticas con las de nuestros competidores más hábiles u organizaciones reconocidas como líderes. Ahora bien, evaluar a otras organizaciones tomando lo mejor de ellas en forma aleatoria, no es igual que hacerlo con un enfoque sistemático, continuo y planificado.

El benchmarking plantea los siguientes desafíos: velocidad de respuesta, productos y servicios de calidad, bajo costo y capacidad de innovar.

3.1.3 Impacto. Debido a las bondades que brinda el benchmarking, ha impactado fuertemente a un gran número de organizaciones en los últimos años. De hecho, es una de las corrientes del pensamiento administrativo contemporáneo menos cuestionadas, ya que los resultados que reporta, permiten elevar el desempeño y cambiar la situación de una organización. En el peor de los casos, por lo menos tener claro la posición desde la cual compete.

En muchos casos, ha servido como marco de referencia para las instituciones que están orientadas al otorgamiento de reconocimientos o premios nacionales de

calidad, toda vez que fija las condiciones mínimas que una organización debe cumplir para ser considerada competitiva.

El benchmarking cobró popularidad en los años ochenta, cuando Xerox lo empleó para enfrentar la fuerte competencia japonesa, logrando resultados extraordinarios. La corporación, que había sido líder en el mercado con más del 80% del mismo, había descendido al 13%, llegando a una situación tan crítica, que se planteaba la posibilidad de su supervivencia.

A partir de entonces muchas y muy reconocidas organizaciones, como IBM, Motorola y ATT, por nombrar algunas, han utilizado y fortalecido su desarrollo. En la actualidad, existen miles de empresas que avalan su uso, y son un fiel testimonio de modelos organizacionales producto de este enfoque.

3.1.4 Ventajas. El benchmarking es sin duda alguna una alternativa que concede enormes ventajas a las organizaciones que lo utilizan, las cuales hacen posible que éstas puedan insertarse en un mejor nivel de desempeño más rápidamente. Entre las más representativas están las siguientes:

1. Es una forma efectiva para introducir mejoras. Constituye un medio que en la realidad ha probado su efectividad para que las organizaciones se inserten en un proceso de cambio.

2. Disminuye el tiempo para producir cambios efectivos. Permite reducir considerablemente el tiempo requerido para el diseño, implantación y obtención de resultados.

3. Permite obtener mejoras con bajo costo y poco riesgo. Abre un espacio que al descubrimiento de ideas y prácticas que otros han realizado con éxito, lo

que disminuye el margen de riesgo al asumir la decisión de aplicarlo y atenúa los costos en que se incurriría por la falta de experiencia.

4. Contribuye a un mejoramiento continuo de la organización. Como medio que tiene la organización para estar captando y adaptando las mejores prácticas del entorno de manera permanente, hace posible el mejoramiento continuo en el desempeño de la organización.

5. Orienta a la organización hacia grandes desafíos. La búsqueda de las mejores prácticas que se usan en el entorno lleva a la organización a plantearse retos competitivos de alto nivel y trascender de su visión netamente institucional hacia una global.

3.1.5 Clasificación. De acuerdo con la estrategia que la organización defina para hacer frente a su dinámica de crecimiento, puede hacer uso de diferentes tipos de benchmarking. Los más representativos son:

- **Competitivo**
- **Cooperativo**
- **Colaborador**
- **Interno**
- **Benchmarking competitivo**

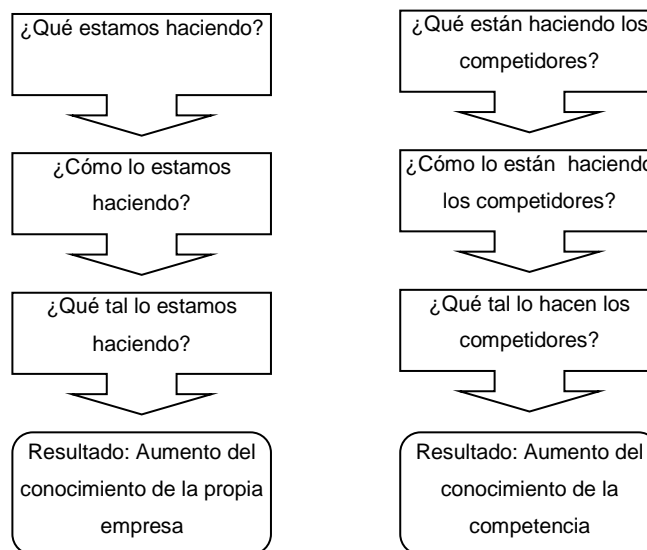
Se caracteriza por tomar como punto de referencia a organizaciones que no están anuentes a colaborar con el equipo de benchmarking de otra organización.

El benchmarking competitivo consiste en comparar ideas, procesos, productos y servicios, técnicas y estrategias de una organización, con las que utiliza la competencia.

Es el que implica mayor dificultad para llevarse a la práctica, porque se trata de obtener información de organizaciones que no están dispuestas a apoyar a otras. La clave en este tipo de benchmarking es cómo obtener la información de la competencia.

Para aplicar este tipo de benchmarking, Xerox, definió en esquema con tres preguntas fundamentales que son:

Figura 1. Esquema de preguntas fundamentales



Es importante señalar, que aunque en este tipo de benchmarking las organizaciones de la competencia no se muestren dispuestas a compartir información, al comercializar sus productos o al prestar servicios a sus clientes, se ven obligadas a mostrar sus prácticas y resultados, lo que posibilita obtener una importante cantidad de información para compararla con la de otras organizaciones.

- **Benchmarking cooperativo**

Consiste en ubicar en el entorno a organizaciones que poseen procesos o prácticas de primera clase y solicitarles su colaboración para compartir información. El benchmarking cooperativo es bastante más fácil de realizar que el competitivo, ya que generalmente se enfoca hacia organizaciones que no están en su sector competitivo, situación que permite que esta colaboración realmente se pueda dar.

El benchmarking cooperativo implica que las organizaciones están dispuestas a compartir prácticas e ideas y mostrarlas al equipo de benchmarking de la organización solicitante. El equipo de benchmarking puede a su vez propiciar el intercambio de información que sea de interés para las organizaciones que son puntos de referencia, aunque esto no siempre es necesario.

Xerox logró éxitos enormes aplicando el benchmarking cooperativo. En un inicio la empresa L.L. Bean, gigantesco distribuidor de ventas por correo, fue el punto de referencia en “distribución”. Un ejecutivo de Xerox en el área de control de inventarios se trasladó a Maine a visitar esta compañía, recorriendo sus almacenes y observando todos sus procedimientos, descubrió que ellos podían ir por los artículos y empacarlos tres veces y media más rápido que lo que tomaba hacerlo en Xerox.

La corporación Xerox captó y adaptó a sus propias necesidades el sistema empleado por L.L. Bean, con excelentes resultados. L.L. Bean poseía un sistema computarizado que permitía en muy poco tiempo que se realizaran las cargas de artículos, ya que habían calculado las distancias de acuerdo a la ubicación que los productos tuvieran en el almacén.

American Hospital Supply/Ciron Corp., una compañía abastecedora de artículos para hospitales, fue un excelente punto de referencia para Xerox, porque posee un sistema diseñado para distribuir muchos artículos, pequeños y con gran rapidez, situación similar para muchos de los envíos de Xerox. Otro punto de referencia en cuanto a distribución fue Caterpillar, por cuanto se especializaba en el envío de grandes piezas con gran rapidez por todo el país.

Xerox también hizo benchmarking cooperativo con John Deere en “procesamiento de datos” y utilizaron prácticas administrativas de IBM, Motorola y Burroughs, compañías que estudiaron a profundidad y de las cuales aprendieron muchas cosas valiosas.

- **Benchmarking colaborador**

En el benchmarking colaborador, un grupo de organizaciones deciden compartir conocimientos e información sobre un proceso, práctica o actividad específica, con la expectativa de lograr mejoras en sus respectivos procesos, prácticas o actividades.

En varios países se han conjuntado organizaciones para compartir información y conocer cómo realiza cada una determinados procesos. No obstante, muchos de los ejemplos, son de organizaciones de excelencia que comparten información con otras organizaciones de excelencia, quedando las más rezagadas con sistemas más limitados y dificultades para participar en el benchmarking colaborador.

Entre las asociaciones empresariales que se han formado en Estados Unidos para realizar benchmarking colaborador en áreas específicas, están las que se centraron en formación, capacitación y desarrollo del personal. En esta asociación participan ejecutivos encargados de formación de varias empresas con reconocimientos en esta materia: AT&T, NCR, Quad Graphics, Solectron,

American Airlines y USA. Estas compañías intercambiaron conocimientos detallados de sus procedimientos y de cómo los llevaban a cabo en el área de formación de personal.

Para coordinarse, cada organización debe describir la forma en que ha diseñado su proceso de evaluación del desempeño: formularios utilizados, método de evaluación, escala aplicada, tipo de capacitación que reciben los evaluadores, propósitos que persigue el sistema, procedimientos, períodos y forma en que se aplica. Las organizaciones deben trabajar con datos concretos, entregar resultados del sistema, aspectos críticos del mismo y fallas que se han detectado. Después de examinar con cuidado y detalle cada caso, la experiencia puede ser de gran ayuda para que cada una de ellas mejore su propio sistema.

Un ejemplo de este tipo de benchmarking se da en la industria espacial y de aviones. En Estados Unidos, la NASA, utilizando su conocimiento en programas espaciales, llegó a un innovador acuerdo con Lockheed Martín y Boeing sobre seguridad y otras actividades que permitirían reducir los costos en un estimado de 400 millones de dólares en seis años. Llegar a esa meta habría sido imposible sin una alianza de este tipo.

- **Benchmarking interno**

El benchmarking interno es una forma de captar las mejores prácticas que se realizan en la propia organización y extenderlas luego al resto. Es curioso, pero en grandes consorcios es frecuente que la gente no sepa que están haciendo y cómo lo están haciendo sus compañeros.

Es recomendable que el benchmarking interno se lleve a cabo antes que el externo. La primera razón, es para permitir que el equipo de benchmarking de la organización adquiera experiencia en cómo realizar este proceso. Otra razón

importante, es que el equipo de benchmarking detecte sus propios procedimientos y prácticas de excelencia, para contar con elementos que puedan ser ofrecidos a otras organizaciones, y establecer un flujo de intercambio de información que favorezca a ambas.

3.1.6 Formas de enfocar el benchmarking.Atendiendo al propósito que la organización desee alcanzar, puede enfocar el benchmarking desde tres perspectivas:

- De proceso,
 - De desempeño
 - Estratégico.
-
- **Benchmarking de proceso**

Se direcciona hacia los sistemas operativos de la organización. Entre los procesos que pueden ser objeto de un benchmarking de esta naturaleza se encuentran los siguientes:

- Facturación
- Formación y capacitación de personal
- Reclutamiento y selección de personal
- Sistema de información
- Sistema de evaluación del desempeño personal
- Almacenamiento y embalaje
- Sistema de atención de quejas de clientes
- Sistema de compensaciones
- Sistema de transporte
- Proceso de facturación y cobro

- Sistema contable financiero
- Administración crediticia
- Distribución
- Sistema presupuestario
- Sistema de costos
- Administración de inventarios

Este tipo de benchmarking tiene como propósito identificar las prácticas más exitosas que funcionan en organizaciones que utilizan sistemas análogos a los de otras. Por lo común, se trata de organizaciones de naturaleza muy parecida en cuanto al tipo de operaciones que efectúa.

En años recientes el benchmarking de proceso ha tenido un auge significativo. El incremento de la productividad, la disminución de costos y el mejoramiento de las ventas, son algunos de los efectos que se logran con este tipo de benchmarking, la mayoría de los cuales permiten resultados financieros a corto plazo, por lo que son de gran atractivo para los ejecutivos que buscan mejoras rápidas y rentables.

- **Benchmarking de desempeño**

El benchmarking de desempeño compara los productos y servicios de la organización, con el fin de evaluar su posición competitiva en el mercado.

En este tipo de benchmarking se evalúan los productos y servicios desde diferentes ángulos: precio, calidad, tiempo de entrega, confiabilidad, durabilidad, formas de pago, facilidad de acceso por parte del cliente, conocimiento del producto, servicios de post venta, facilidad de uso, etc. en Estados Unidos este tipo de benchmarking es muy usado en sectores como el de computadoras, automóviles y servicios financieros.

- **Benchmarking estratégico**

En este benchmarking se analiza la forma en cómo compiten las organizaciones. Solo excepcionalmente se enfoca hacia el sector competitivo de la organización que lo realiza, siendo lo común orientarse hacia otros sectores competitivos. El propósito es buscar estrategias exitosas en diversos sectores industriales y asimilarlos a de la propia organización en su sector. Este tipo de benchmarking ha sido muy utilizado por las corporaciones japonesas, las cuales se enfocan más hacia los resultados a largo plazo.

¿Qué estrategias exitosas están utilizando empresas de tamaño similar a la nuestra en estos sectores competitivos? ¿Qué estrategias han permitido que otras empresas similares sean exitosas en otros países o regiones? ¿Cómo han llevado a cabo estos enfoques estratégicos?, son algunas de las preguntas típicas del benchmarking estratégico.

Cuadro 1. Matriz para enfocar un proceso de benchmarking

Matriz para enfocar un proceso de benchmarking			
	Benchmarking de proceso	Benchmarking de desempeño	Benchmarking estratégico
Benchmarking competitivo			
Benchmarking cooperativo			
Benchmarking colaborador			
Benchmarking interno			

3.1.7 Cómo aplicar el benchmarking. La experiencia obtenida por distintas organizaciones en la aplicación del benchmarking, refleja que se puede llegar a procedimientos bastante uniformes y cuya efectividad ha sido ampliamente probada. Pero como en toda clase de instrumento administrativo, de acuerdo al contexto y condiciones de actuación, el número de pasos o etapas para afrontarlo es variable.

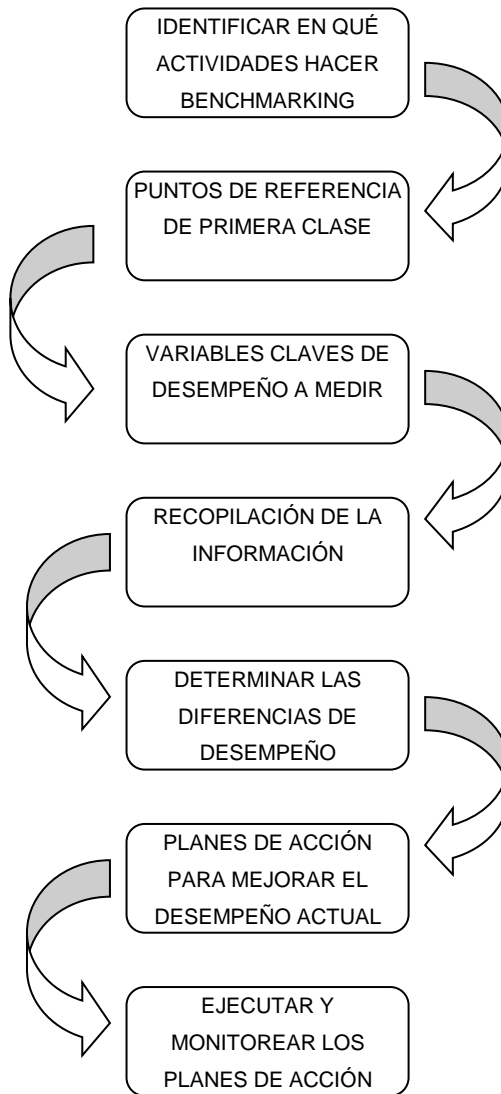
Xerox, por ejemplo, la compañía pionera en aplicación del benchmarking, aplica un proceso de cinco fases, las cuales a su vez contienen un total de doce pasos.

Motorola aplica un proceso de cinco pasos. AT&T, una corporación que se caracteriza por la amplia utilización del benchmarking, trabaja con un proceso de nueve pasos. Una apreciable cantidad de compañías, entre las que se cuenta Bristol-Myers y Baxter Internacional, aplican un proceso de siete pasos.

Para efectos de mostrar un modelo de pasos “tipo”, tomando en cuenta los factores que en la mayoría de los casos han considerado empresas líderes, reconocidas por sus resultados en la materia, presentaremos un proceso que consta de siete pasos.

3.1.8 Identificar en qué actividades hacer benchmarking. El benchmarking es un instrumento muy versátil. Como señala Roland Loesser, un alto ejecutivo de Sandoz Corporation, “El benchmarking es poderoso porque puede ser aplicado virtualmente a cada función de nuestras compañías”.

Figura 2. Pasos de un proceso de benchmarking



El primer paso para iniciar un proceso de benchmarking es identificar las actividades en las cuales se va a realizar éste. ¿Nos interesa comparar nuestro producto y servicios con la competencia? ¿Deseamos encontrar nuevas opciones estratégicas para nuestros productos? ¿Buscamos un sistema de crédito y cobro más expedito, de menos costo y mayor recuperación? ¿Necesitamos un sistema de capacitación de personal óptimo? Preguntas de ese tipo son las que darán inicio al benchmarking?

Las empresas que se inician en la aplicación del benchmarking deben cuidar de no abarcar muchas actividades. Hay dos razones que lo justifican en la práctica: la generación de experiencia propia en el uso del benchmarking y la limitación de recursos. Si esos factores se controlan, la empresa puede ampliar su cobertura y aplicarlo en varias actividades en forma simultánea.

Las actividades en las que se puede realizar el benchmarking son muchas, pero invariablemente se debe definir en este primer paso cuáles serán las prioritarias. Para tomar esta decisión es importante tener presente tres factores: la capacidad de cambio de la organización, la viabilidad para instrumentarlo y el valor agregado que se puede obtener.

Cuando una organización asume la responsabilidad de implementar un cambio, tiene que volver la vista hacia dentro, tiene que corroborar si las condiciones imperantes le van a permitir insertarse en un cambio, y los efectos esperados impactarán en la medida que espera. De esta manera, se verá obligada a enlazar el presente con el futuro, con una visión integral, que le permita competir más por oportunidades que por posiciones.

Por otra parte, no hay que perder vista que todo cambio que se pretenda introducir en una organización puede implicar resistencia del personal, por lo que, para que este tenga éxito, debe de existir un clima organizacional que permita que se

realice y se mantenga. Así, el personal no sólo se adaptará, sino lo propiciará. Asimismo, es importante que el cambio no implique complejos esquemas de funcionamiento, y sea factible de llevarse a la realidad.

El valor agregado de la actividad está determinado por el impacto en los resultados finales. Por ejemplo, una actividad cuya contribución al costo total del producto o servicio es alto para la organización, es candidata al benchmarking, ya que su mejoramiento entraña una economía. También es determinante puede ser un elemento de orden estratégico, el que una compañía pueda detectar que la única manera de diferenciarse de sus competidores es formulando una estrategia distintiva que cambie las reglas a su favor, desarrollando una base de pensamiento creativo e innovador, y/o buscando ideas exitosas en otros sectores de actividad.

Algunas compañías que hacen benchmarking competitivo analizan todos los factores que son claves para que un producto o servicio logre ventajas en el mercado, haciendo posteriormente un paralelo con la competencia para establecer las brechas. Una vez establecidas las diferencias, se enfoca el benchmarking hacia aquellos factores que son claves y en los que la organización está en desventaja respecto a la competencia.

- **Formación del equipo de benchmarking.**

En una primera fase, es importante integrar un equipo que esté preparado y facultado para llevar a cabo el benchmarking de manera consistente. Para ese efecto, los aspectos más relevantes que se tienen que contemplar son:

- Formar un grupo pequeño. Los equipos de cinco personas trabajan en este tipo de tareas, pero dependiendo de la complejidad del benchmarking éste puede ser realizado por equipos más pequeños. En la práctica los grupos grandes no son efectivos para aplicar el benchmarking, incluso en casos de mucha

complejidad. En función de esto, también se puede optar por la integración de subgrupos que reporten al grupo líder.

- Robert J. Boxwell, autoridad en la materia señala que, en la práctica, los equipos de tres a seis miembros son los más utilizados.
- Incluir a una persona que conozca en detalle la actividad concreta en la que se va a realizar el benchmarking. En este caso es recomendable integrar al director del área o encargado de proceso.
- Incorporar a una persona que tenga conocimiento o haya experimentado un proceso de benchmarking. Un “coach” con conocimientos de cómo se lleva a cabo el benchmarking o que tenga experiencia en el mismo sería de gran ayuda para las organizaciones que van a realizarlo por primera vez.
- Si la actividad en la que se hará el benchmarking depende de varias unidades organizacionales, es importante que el equipo se forme con personas que participan en las áreas más importantes de dicha actividad.

- **Formulación del proyecto y duración del benchmarking**

La primera tarea de un equipo de benchmarking es formular un proyecto o plan para llevarlo a cabo. El plan debe contener por lo menos los siguientes aspectos:

- Propósito del benchmarking a realizar,
- Beneficios relacionados con las prioridades de la empresa
- Medidas que se utilizarán
- Tipo y forma de benchmarking
- Metodología

- Los recursos necesarios
- El tiempo de duración estimada del proyecto

El tiempo de duración de un proyecto de benchmarking es algo muy relativo y las empresas que lo han aplicado difieren considerablemente en este punto. Hay dos grandes etapas muy diferentes en un proceso de benchmarking: 1) el estudio propiamente tal y, 2) la ejecución o implantación del cambio. Por ejemplo, un equipo de benchmarking puede concluir que para acortar distancias con la competencia se requiere una serie de cambios en equipo, tecnología, capacitación, materia prima, etc. Esa primera parte tiene una duración bastante más precisa que la segunda, la cual implica llevar a cabo todas esas transformaciones: adquirir el equipo adecuado, capacitar al personal, etc.

La primera fase no debe durar más de 10 a 12 semanas, dependiendo de dos factores esenciales: 1) el tiempo que se asigne a cada miembro del equipo y, 2) el tipo de benchmarking que se va a realizar. Un benchmarking competitivo llevará bastante más tiempo que uno interno o de colaboración mutua. Hay que tener presente que al hacer un benchmarking con organizaciones del entorno se depende del tiempo y voluntad de ellas para avanzar en ciertos pasos del proyecto.

En grandes corporaciones un proyecto de este tipo puede llevar muchos meses e incluso años. Por ejemplo, Patterson plantea que las comparaciones con los competidores, cuando éstos no están dispuestos a colaborar, puede tomar entre seis y doce meses. El mismo autor agrega que si la empresa se compara con organizaciones de clase mundial que están fuera de su sector, el proyecto de benchmarking puede alcanzar entre uno y dos años.

- **Identificar las organizaciones que serán puntos de referencia**

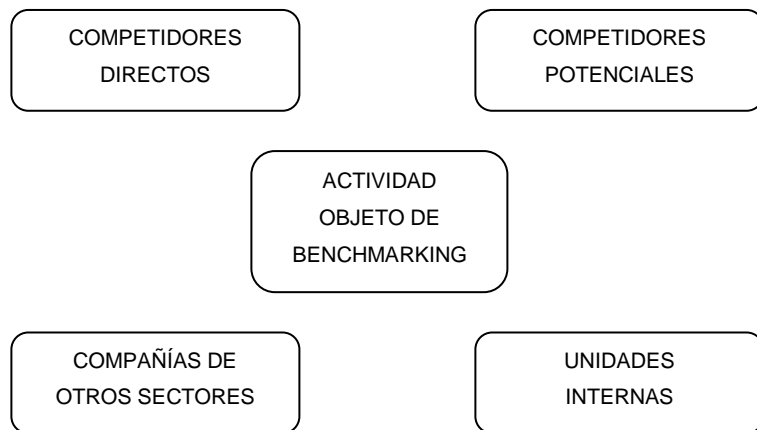
Si previamente hemos identificado en qué hacer benchmarking, el desafío ahora es ubicar a las compañías que serán nuestros puntos de referencia. ¿Cómo identificar a esas organizaciones? El tipo de benchmarking que llevemos a cabo va a constituirse en la primera guía para seleccionar las organizaciones que serán los puntos de referencia del estudio.

Normalmente las organizaciones más estudiadas deberían ser las de la competencia. Sin embargo, es común que realicen benchmarking con organizaciones de otros sectores que están dispuestas a colaborar, pero al mismo tiempo están realizando benchmarking competitivo toda vez que son competidores potenciales. Naturalmente la obtención de la información presenta dificultades de diferente grado.

- **Formas de obtener la información**

Existen diferentes fuentes para obtener la información, siendo el equipo de benchmarking el que debe definir cuáles son las más adecuadas.

Figura 3. Puntos de referencia



Las fuentes de información más utilizadas por las compañías son: clientes, los empleados que están en contacto directo con los clientes, las visitas al sitio donde se están llevando a cabo las operaciones, la ingeniería hacia atrás o investigación invertida, documentos y publicaciones. En la fase de recopilación de la información analizamos en detalle la forma más efectiva de utilización de cada una de las fuentes. En esta fase el equipo debe seleccionar las fuentes apropiadas al proyecto concreto que se lleva a cabo.

- **Recopilación de la información**

En una fase anterior el equipo seleccionó las fuentes de información que utilizaría para obtener la información requerida por el estudio.

Los clientes de la empresa constituyen una fuente de información de primer orden, pero igualmente o más importante es consultar a los clientes de la competencia. Las compañías que han realizado exitosamente el benchmarking entrevistan a los clientes propios y a los que no lo son. ¿Qué razones pueden tener las personas para preferir el producto o servicio de la competencia?

Para conocer la opinión de los clientes de la competencia el equipo debe hacerlo de manera directa. La organización debe tener siempre presente que la percepción del producto o servicio por parte del cliente es lo realmente importante, creer que se sabe lo que el cliente quiere puede muchas veces ser un serio error.

Otra fuente valiosa de información son los empleados de la misma organización, especialmente los que están en contacto con los clientes, como los de ventas, de reparto, y servicios.

Los empleados pueden informar sobre las expectativas de los clientes, el por qué algunos clientes se pasan a la competencia, qué debilidades perciben los clientes de los productos o servicios y cuáles son sus preferencias. Otro factor importante es que este tipo de empleados está más informado de la forma cómo opera la competencia, por lo tanto identifican mejor sus fortalezas y debilidades.

Las visitas a las organizaciones para observar en el sitio mismo la actividad sobre la que se hace benchmarking es una fuente de información fundamental. Para todo equipo que lleve a cabo un proyecto de este tipo, esta fuente es de primera importancia, ya que produce información directa y real.

Las visitas al sitio donde se lleva a cabo la acción puede ser muy útil, pero en la práctica muchas veces se desperdicia esta oportunidad, sea por falta de experiencia del equipo, por preguntas poco relevantes, por lo que es conveniente prepararlas de manera cuidadosa.

Otra forma de obtener información es la ingeniería hacia atrás del producto o servicio. Este método consiste en tomar un producto exitoso de la competencia y hacer un análisis detallado de cada uno de sus componentes y características, a fin de compararlo con un producto de la organización.

La ingeniería hacia atrás, es una versión de lo que se conoce como investigación invertida o imitativa, que es el ángulo opuesto a la investigación creativa, ya que no se trata de crear un producto nuevo, sino tomar el de la competencia, desagregarlo y analizar todos los elementos que lo componen. La investigación y el desarrollo invertido consiste en trabajar hacia atrás a partir de lo que otros han hecho, y de ahí, tratar de hacer lo mismo en beneficio propio.

Las posibilidades de innovación en una empresa son limitadas, ya que ésta puede resultar sumamente cara y riesgosa, por lo que la empresa se ve en la necesidad

de considerar la imitación como una de sus estrategias de supervivencia y crecimiento. Una organización que use la estrategia imitativa debe considerar como factor clave la rapidez, a fin de evitar llegar tarde en relación con la competencia.

Esta fue una de las armas más poderosas que utilizaron las corporaciones japonesas para invadir con éxito los mercados internacionales. Como es sabido, las compañías japonesas no lanzaron productos nuevos al mercado, sino que analizaron los productos existentes y sobre esa base construyeron su estrategia competitiva.

Al hacer benchmarking se debe analizar cada elemento del producto de la competencia: La calidad de las piezas, la funcionalidad, la presentación, la velocidad de respuesta, la simplicidad, el precio y otros factores que puedan diferenciarlo. Algo similar se debe hacer con los servicios, en cuanto a atención, calidad, rapidez, precio y garantía.

El equipo de benchmarking debe plantearse las preguntas claves en este tipo de análisis: ¿podemos hacerlo de una calidad igual o mejor a la competencia?, ¿podemos conseguir un costo igual o mejor?

Una manera de ejemplificar la utilidad de este recurso, aplica cuando se contrata a un ejecutivo de la competencia que conozca en detalle un proceso de excelencia que se desee implantar. Este especialista puede también provenir de una compañía de otro sector, pero cuyo proceso en general tiene características parecidas a la de la compañía que hace benchmarking. El conocimiento de un proceso líder o de primera clase es de gran importancia y la empresa puede obtenerlo atrayendo a personas de otras compañías que dominen dicho proceso.

Existen otras fuentes de información de las que pueden servirse las organizaciones, entre las que se cuentan las siguientes:

- Periódicos y revistas especializadas
- Publicaciones
- Entrevistas personales y telefónicas
- Portales de internet
- Especialistas que dominan el benchmarking

- **Determinar las diferencias de desempeño**

La fase siguiente para el equipo de benchmarking es comparar las prácticas o procesos de la organización con las empresas que han servido como punto de referencia.

- **Planes de acción para mejorar el desempeño.**

El equipo de benchmarking debe diseñar un plan con acciones concretas que permitan a la organización alcanzar y si es posible superar los niveles del proceso que ha servido como punto de referencia.

Una decisión importante que la organización que realiza benchmarking, tiene que tomar, es la de definir el alcance que tendrá el trabajo del equipo responsable. En casos muy complejos el equipo se circunscribe a hacer recomendaciones sobre las prácticas que debería adoptar la empresa, los objetivos a alcanzar y los cambios necesarios. En casos menos complicados el equipo puede cubrir también el cálculo de costos estimados para la implantación de los cambios, el tiempo requerido y las acciones concretas para alcanzar los objetivos. Esto deberá

valorarse en cada caso y naturalmente influirá en el tiempo que el equipo dedicará a llevar a cabo estas actividades.

El reporte final del equipo de benchmarking normalmente incluye los siguientes elementos:

- Breve descripción del propósito del estudio de benchmarking
- Descripción del problema o de la oportunidad bajo revisión
- Fuentes de información utilizadas
- Descripción del proceso que siguió el estudio
- Personas involucradas en el proyecto
- Recursos asignados
- Organizaciones que sirvieron como puntos de referencia
- Descripción de las mejores prácticas de las compañías que sirvieron como puntos de referencia, así como de los factores críticos del éxito
- Indicadores de desempeño utilizados
- Comparación entre el proceso en la organización y el de las compañías de excelencia
- Recomendaciones del equipo, objetivos a alcanzar, tiempo probable para lograrlos, cambios necesarios, costos estimados para la implantación de estos cambios y acciones concretas para consolidar el proceso. Eventualmente el equipo puede presentar escenarios probables.

- **Ejecutar y monitorear los planes de acción**

En esta fase del proceso se realizan tres acciones: (1) la aprobación del nuevo modelo por la alta dirección, (2) la obtención del compromiso del personal y (3) la implementación y evaluación de resultados.

Hay estudios que concluyen en cambios tan radicales que implican replantear la estructura, rediseñar procesos, altos costos de ejecución, nueva tecnología, capacitación del personal, etc., que configuran una fase de naturaleza distinta a las anteriores. Esto ha hecho que muchas organizaciones opten en esta última etapa, por formar un equipo de implementación del modelo, el cual será apoyado por el equipo que realizó el benchmarking. Como todo cambio organizacional, el liderazgo de la alta dirección es fundamental para que el nuevo modelo tenga el éxito esperado.

Hasta la fase de recomendaciones el benchmarking puede durar hasta tres meses, pero la ejecución es un período muy variable. Esto va a estar determinado por una gran cantidad de factores, que van desde los económicos y tecnológicos hasta la viabilidad y dimensión del cambio.

3.1.9 Otras definiciones³. “Entendemos Benchmarking al proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos contra los de un reconocido líder del mercado, tanto interior como exterior al mercado de referencia”

“Al proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño se denomina, Benchmarking o estudios de desempeño comparativo”

Así tenemos que en la práctica una organización que aplica Benchmarking, en realidad lo que hace es buscar organizaciones sean o no competidores y analizar procesos de mejora. Se trata de aprender basándonos en la experiencia de los demás. No es precisamente un análisis comparativo de un producto de la

³Benchmarking, Spendolini. Michael J. Editorial Norma. Colombia 1992

competencia frente al nuestro. El Benchmarking va mucho más allá comparando los procesos de fabricación, lanzamiento, estrategia, organización, calidad y otras variables más.

También debe entenderse como un proceso continuo de comparación y mejoramiento, no solamente como un hecho puntual de cambio.

En realidad, en muchas ocasiones, necesitamos de un patrón de medida para poder juzgar y evaluar la corrección de nuestros procedimientos. Precisamos, en definitiva, de un standard o punto de referencia. “Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (Robert C. Camp)

Viendo todo lo anterior podríamos pensar que sólo se centra en copiar lo que los otros hacen bien. Evidentemente no siempre es así o al menos, no debería serlo. Una empresa que lo aplique correctamente, debería identificar qué es lo que hacen bien otras empresas e intentar mejorar sus procedimientos. Pero en la práctica, no todas las teorías se llevan a buen término.

En la actualidad las empresas no disponen de tiempo para implantar sistemas de mejora gradual en las áreas o departamentos en los que la empresa se encuentra más desfavorecida o atrasada. El Benchmarking puede ayudarnos a decirnos exactamente dónde nos encontramos respecto a los mejores. Sin embargo, los mejores no siempre tienen que ser nuestros competidores.

El Benchmarking no consiste sólo en compararnos con nuestros competidores sino con los mejores, sean o no competencia. “El Benchmarking se suele hacer entre organizaciones que así lo acuerdan” “El Benchmarking se centra en procesos y prácticas y no solo en productos”

3.1.10 Categorías del benchmarking. Existen diferentes categorías a la hora de hablar de Benchmarking, así podemos diferenciar los procesos a aplicar en nuestras empresas:

- Benchmarking interno
- Benchmarking Externo, en este aspecto podemos analizar:
 - El Competitivo
 - El Genérico
- Benchmarking funcional

- **Benchmarking Interno.**

Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, filiales o sucursales. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones tomándolos como standard para iniciar procesos de mejora continua. Uno de los riesgos del enfoque interno es que no sean conscientes de la comparación de que sus métodos son menos eficientes que los del mejor. Un enfoque predominantemente interno impide tener una visión global del exterior.

- **Benchmarking Externo.**

Se subdivide en dos categorías. El Benchmarking competitivo y el Benchmarking genérico.

- **Benchmarking Competitivo.**

Este suele ser el más conocido por las empresas. En general consiste en efectuar pruebas de comparación, así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos. La matriz DOFA puede ser una buena herramienta.

Esta matriz se utiliza para conocer las:

- Debilidades
- Amenazas
- Fuerzas
- Oportunidades

Tanto de nuestra competencia como de nuestra propia empresa.

- **Benchmarking Genérico**

Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así departamentos de contabilidad, finanzas, control de stocks, logística etc., de otras empresas pueden mostrar similitudes con nuestra compañía, así que también puede parecer lógica la comparación de las mejores prácticas de estas empresas y la adecuación a nuevos sistemas o procesos de mejora.

Se puede observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones sin necesidad de aplicar el método Ensayo-Error. Es decir, perfeccionar un sistema por nuestra cuenta a base, en muchos casos de cometer errores. Además de ser un método lento, suele ser costoso en su aplicación.

- **Benchmarking Funcional**

En este caso no nos detenemos solo con compararnos con los competidores directos de nuestros productos. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se dice, la razón fundamental del Benchmarking reside en que no tiene sentido estar investigando un proceso o sistema determinado si resulta que ese proceso ya existe.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

3.2.1 El Benchmarking y su aplicación al turismo. El turismo es un sector importante para la economía mundial; es una de las industrias con mayor crecimiento y gran posibilidad de crear empleo, ya que concentra distintos ámbitos de la vida cotidiana: “El turismo es un hecho social, humano, económico y cultural” (ICOMOS, 1976). Además, según la O.M.T.: “el término turista indica una persona que viaja fuera de su país por un mínimo de una noche y por un máximo de un año”.

El benchmarking facilita la comprensión de la posición competitiva de una localidad turística y su rendimiento. Anteriormente hemos considerado el “cambio de gestión” un objetivo y una fase del benchmarking; contextualizando esto al sector turístico, afirmamos que las brechas destacadas y las mejoras realizadas son fundamentos para una planificación turística.

M. Kozak (2004) distingue dos tipologías de benchmarking del sector turístico:

Benchmarking de la organización turística: consiste en evaluar la performance de una organización y de sus departamentos; se realiza si las organizaciones están dispuestas a facilitar informaciones y datos.

Benchmarking del destino turístico: es más sensible hacia las oportunidades políticas, sociales, medioambientales y tecnológicas.

El Viceministro de Comercio Industria y Turismo, firmo: “En Colombia a pesar de tener excelentes ventajas comparativas y del auge del turismo durante los últimos años, no alcanza los parámetros de competitividad para el mercado exterior. A pesar de las políticas gubernamentales de apoyo con el plan sectorial del turismo, necesita cambios sustanciales, tales como la aplicación de elementos y herramientas que le permitan consolidación y competitividad, entre ellas el benchmarking, que le permitirá adoptar las medidas de desarrollo que se aplican en países adelantados en este sector del turismo”

3.2.2 Actividad turística. El turismo en el mundo fomenta el descanso, muchas personas, especialmente en Europa programan sus vacaciones con anticipación, seleccionando lugares y excursiones que facilitan conocer hermosos lugares y donde el espíritu viajero prima cuando se desplazan a los lugares escogidos. Algunos viajan en formas denominadas turismo mediante auto stop pero también aprovechan el sistema de trenes avanzados y rápidos existentes en estos países que no solo ofrecen tarifas económicas, ya que el viaje se hace en corto tiempo, igualmente en Europa la cercanía entre países y los modernos sistemas de transporte agilizan y ofrecen mayor economía al futuro viajero. Se tiene cultura del ahorro programado para invertir en vacaciones familiares. En Colombia, en general el turismo se hace considerando lugares turísticos históricos, conocimiento de pueblos de tradición y Ciudades costeras, el mayor atractivo esta en el disfrute de las bellas playas colombianas y las empresas del sector en Santander, que en Bucaramanga y su área metropolitana son mas de 60, dedicadas a ofrecer servicio de excursiones, viajes terrestres-aéreos, tramite de visas al extranjero, paseos de empresas, paseos familiares, en buena parte estas empresas ofrecen planes de financiación a los viajeros al momento de la programación de los lugares de destino, la cultura de ahorro programado no está

arraigada en la población, algunos por desconocimiento de los sistemas y planes de ahorro, y otras personas o poblaciones potenciales, su presupuesto no permite destinar partidas de ahorro para programar vacaciones familiares. Existen planes de ahorro con tarifas y promociones que ofrecen las empresas del sector turístico en Bucaramanga, como lo es especialmente Círculo de Viajes Universal.

- **El sector turístico en Colombia⁴**

En 2005, último años para el que se tienen estimaciones, el turismo representaba el 2% del PIB colombiano. Esta participación se ha mantenido prácticamente inalterada desde 2000.

La estructura de la producción tampoco ha sufrido mayores cambios en el período para el cual se dispone información de la cuenta satélite, 2000-2005. Se observa, no obstante, una disminución de la participación de 4 puntos porcentuales del rubro “Otros servicios no característicos del sector turístico” y un incremento de tres puntos en el rubro “Transporte aéreo de pasajeros”. La participación de los salarios en el valor agregado sectorial se incrementó más de 2 puntos al pasar de 35%, en 2000, a 37,4% en 2005.

El sector turístico es altamente intensivo en trabajo. Con una participación de poco más de 2% en el PIB, contribuye con algo más de 11% al empleo generado en la economía. Esta contribución ha permanecido relativamente estable en los últimos años.

En 2005, el sector turismo generó 1.680.000 puestos de trabajo, 60% para trabajadores independientes y 40% asalariados. El 41% de los trabajadores eran mujeres y el 59% hombres. El subsector que más contribuye a la generación de

⁴Según la Organización Mundial de Turismo OMT [Septiembre 2012]

empleo es el de Suministro de bebidas y alimentación, con 44%; seguido por el de Transporte terrestre de pasajeros con 33%.

El turismo interno es el mayor componente de la actividad y, por tanto, el de mayor impacto en la economía. No obstante, el turismo receptor ha venido aumentando su participación en los últimos años. En 2002 contribuía con un 20% del gasto del sector; en 2005 esa participación se eleva a 24%.

Es probable que la participación del turismo receptor sea mayor a lo registrado en la CST en 2005. En efecto, entre ese año y 2010 las llegadas de viajeros extranjeros a Colombia se incrementaron en 58%.

La situación del sector turístico colombiano puede resumirse en los siguientes puntos:

- Su participación en el PIB está alrededor de 2% y se ha mantenido relativamente estable en los últimos años.
- Contribuye con un 11% a la generación de empleo, especialmente en las actividades de servicios de alimentos y bebidas y de transporte terrestre de pasajeros.
- En su composición predomina el turismo interno, aunque en los últimos años parece estar creciendo la participación del turismo receptor.

- **Turismo en Santander⁵**

Durante muchos años estos fueron los referentes de turismo en Santander. Atractivos naturales, visitas al parque El Gallineral en San Gil y las ferias en pueblos, eran los planes obligados para familiares y amigos cada vez que estaban de paso por la región. Hasta hace diez años, el departamento no hablaba de empresas turísticas, ni de su impacto en el Producto Interno Bruto, PIB, ni mucho menos de generación de empleo. Sin embargo, hoy, la realidad es otra. En los últimos dos años, Santander pasó de tener microempresas turísticas como prestadoras de servicios, hostales y restaurantes a mega inversiones a más de 15 años. Una de estas es el Teleférico del Cañón del Chicamocha, Una obra que tuvo un costo superior a los \$34.000 millones y que entró a complementar los atractivos del Parque Nacional del Chicamocha, Panachi, al cual se le inyectaron \$30.000 millones hace dos años, un grupo de empresarios santandereanos ratificó su compromiso de invertir cerca de US\$10 millones en el hotel que quedará junto al Parque y que dispondrá de 300 habitaciones para que los turistas se queden en Panachi y aprovechen su estadía para conocer más a Santander. De hecho, de acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el año pasado se registró un crecimiento de 40% en el número de viajeros extranjeros que llegaron al departamento. La región pasó de recibir 17.564 turistas extranjeros en 2007 a 24.673 en 2008, buena parte de ellos motivados por la nueva oferta turística. Al tiempo que tuvo un incremento de 15% en cuanto al paso de vehículos por peajes que alcanzó la cifra de 5.879.000 el año pasado, frente a 5.100.000 de 2007. Por otra parte, el Ministerio resaltó el crecimiento en materia de infraestructura hotelera en los últimos dos años, tiempo en el cual se construyeron siete nuevos hoteles en Santander. Una década de cambios. Para expertos del sector como Luis Gustavo Álvarez Rueda, Santander está viviendo hoy en día una

⁵Nota Publicada por jcardenas@vanguardia.com Juan Manuel Cárdenas [Septiembre 2012]

tercera etapa del sector turístico que empezará a jalonar un desarrollo y más inversiones paralelas al impacto que tendrá la actividad del Parque Nacional del Chicamocha y del Teleférico. “Una primera etapa del turismo en Santander fue vegetativa, donde esta actividad se realizaba de manera espontánea y donde los atractivos eran el parque El Gallineral y la cultura de la provincia de Vélez ó Comunera. Sin embargo, a raíz del turismo de aventura se empezó a dar una dinámica programada que lleva 12 años, aproximadamente, desde cuando trajimos el rafting al río Fonce en San Gil, con asesoría de Costa Rica”, explicó. Según Álvarez Rueda, todo esto ha traído un auge de creación de microempresas, unas dedicadas al rafting, otras a nuevas formas de turismo de aventura y un buen número que soportan la actividad turística. Para el experto, en la medida en que esa segunda etapa del turismo en la región tuvo un desarrollo sumando al rafting la espeleología y el parapente, “abrió los ojos a los inversionistas y a la gente sobre los recursos naturales, históricos y culturales que son las fortalezas que tiene Santander en materia turística. Ahora lo que se viene, explica, es una época para planificar el desarrollo turístico en zonas como el Chicamocha y la Mesa de Los Santos, de manera que no se dañe el recurso y se mantenga la calidad del producto. Un nuevo eje. Por su parte, Leonidas Gómez, impulsor del proyecto de Acuarela en la Mesa de Los Santos, manifestó que el Teleférico es desde ya un nuevo eje para el desarrollo del turismo en la región. “Los resultados se están empezando a ver. La gente está empezando a arreglar sus restaurantes, sus tiendas, todo el que tiene una extensión de tierra está empezando a visualizar cómo se puede desarrollar y los que tenemos hoteles o clubes estamos viendo cómo nos volvemos más receptivos, apuntó. Para el caso de Acuarela, por ejemplo, ya se tiene el proyecto de ampliar el mercado campesino y de la construcción de una aldea ecológica a orillas del lago, para lo cual se tienen dispuestas 40 hectáreas. El empresario advierte un desarrollo turístico para otros municipios como Jordán que está enclavado en el Chicamocha. “El pueblo se puede rescatar con una vía paralela al río y con eso podemos desarrollar el canotaje que se hace en el Fonce y en el Suárez, (Socorro), en el Chicamocha”,

indicó. Dijo que esa es precisamente la ventaja del turismo como industria, porque exige un desarrollo de diversas actividades alrededor de un producto. Señaló que los destinos turísticos se hacen ofreciendo muchas alternativas al turista. “El turista es una persona hiperactiva que quiere hacer en el menor tiempo posible la mayor cantidad de cosas. Por eso, destacó que de la mayor cantidad de oferta turística dependerá el mayor beneficio para todos. Según Gómez, “el turismo se desarrolla por destinos como Cartagena, Santa Marta o el Eje Cafetero. Y allá deberá llegar Santander sumando alternativas a su oferta turística. “Aquí en Santander, tenemos que ser muchísimos los que participamos de este desarrollo turístico y todos contentos porque a todos nos vaya bien, indicó, un sector para el futuro. De acuerdo con las últimas cifras del Producto Interno Bruto regional, el sector servicios representa el 27,4% del PIB en Santander. Se trata del sector más importante de la economía departamental, por encima del comercio, la industria e incluso el agro. En total son \$4,2 billones que genera el sector, dentro de los cuales la hotelería representa el 3,9%. Sin embargo, si se tienen en cuenta las proyecciones del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, su tamaño podría doblarse en los próximos años en la medida en que más turistas visiten la región atraídos por el complejo turístico del Cañón del Chicamocha. Panachi tiene un promedio de visitas de 450.000 turistas que se estima llegarán a 700.000 con el nuevo atractivo del Teleférico.” Los encantos de Santander, con sus cientos de atractivos turísticos tienen que estar en los portafolios de los viajeros del mundo y en eso estamos trabajando, apoyando la promoción de sus destinos”, dijo el viceministro de Turismo, Óscar Rueda García.

En Santander y especialmente en Bucaramanga y su área metropolitana existen más de 60 empresas consideradas según la clasificación de actividades económicas como pequeñas, medianas y grandes. Dedicadas a la venta de pasajes aéreos, excursiones, venta de paquetes turísticos, cruceros deportes extremos, servicios de buses convenciones, viajes al interior y exterior del país

- **Segmento del mercado seleccionado**

Este trabajo realizado mediante la aplicación del benchmarking se fundamenta en hacer la investigación de manera puntual al segmento del mercado del sector turístico que tiene preferencias por dos aspectos fundamentales entre ellos, la cultura del ahorro como estrategia para programación futura de sus salidas a diferentes lugares del país o del extranjero y además quienes tienen capacidad de pago y gustos por realizar viajes como parte del disfrute de sus vacaciones, familiares o personales.

Los segmentos del mercado permiten definir grupos uniformes pequeños y tener presente actitudes sobre ciertas variables lo que los hace que al hacerse un estudio, la investigación se construya de una manera más puntual y efectiva en cuanto a las preguntas concretas que el investigador desea conocer para organizar sus conclusiones finalizadas el análisis hecho como resultado.

- **La importancia de seleccionar el segmento del mercado a investigar**

La consideración del segmento del mercado para una actividad económica es clave sobre todo a la hora de conocer aspectos relacionados con la prestación del servicio, la calidad y beneficios obtenidos y saber en muchos de los casos que estos factores contribuyen a la fidelización de los clientes en las empresas.

Realizar un proceso de investigación, así sea mediante medios como lo son el teléfono, la internet, voz a voz, referencial, hace que la empresa conozca de viva fuente lo que piensan sus clientes en relación con el desempeño y razón de ser de una organización, permitiendo esto a su vez que sobre la base investigativa se planeen las estrategias fundamentales para lograr modificar aspectos que no producen beneficios directos a los clientes o que pueden en un momento afectar la buena imagen de la organización. Elegir el segmento a investigar trae beneficios

inmediatos a las organizaciones quienes con base en su tabulación, análisis y estudios, organizan los planes de trabajo fundamentados en las estrategias de mejoramiento propuestas para que toda la organización se involucre en realizarlas y lograr la meta propuesta de mejoramiento que es el fin de todo plan sin olvidar que la razón de ser de la empresa son sus clientes, sin ellos será difícil sostener cualquier negocio, si no se goza de la aceptación de los clientes en cuanto a que ellos valoran los aspectos que tiene que ver directamente con beneficios, satisfacción

Se requiere considerar variables socio culturales, demográficas, psicográficas, de conducta, porque ellas son justamente las que orientan los diferentes estudios a la hora de seleccionar el grupo de personas a quienes utilizando las técnicas de investigación se abordan para conocer los objetivos de una investigación definida para lograr cambios y mejoramientos dentro de una organización, en el caso del benchmarking no es fácil, la gente tiene prevención de dar información acerca de procesos o actividades que desarrolla sobre todo al conocer que es una empresa de la competencia con la que realiza la investigación, por lo cual siempre solicitan reserva en nombres de personas y nombres de las organizaciones para evitar conflictos.

Por lo tanto el segmento del mercado de este estudio se orienta a la selección de un grupo homogéneo de clientes internos, externos de organizaciones dedicadas a la actividad turística en Bucaramanga y su área metropolitana y que han sido clientes de otras empresas dedicadas a lo turístico, por lo tanto el beneficio de la investigación permite abordar diferencias en la prestación de servicios ofertados por Circulo de Viajes Universal y definir con que estrategias continuar prestando el servicio en la empresa de manera eficiente y efectiva, en búsqueda de la productividad y obviamente la rentabilidad esperada y programada para hacer de la empresa una empresa sostenible y rentable.

Se concluye que para realizar esta investigación y conocer respuestas fidedignas se requirió de un proceso cuidadoso, medido y confidencial, a la hora de seleccionar a quienes se les aplicó la encuesta porque el interés de este proyecto requiere conocer las diferencias significativas entre las diferentes empresas del sector con el ánimo de hacer mejoramiento en los procesos que la empresa Circulo de Viajes Universal no realiza.

3.2.3 Listado de empresas de actividad turística. Se relaciona en este listado empresas de Bucaramanga y su área metropolitana que incluye girón, Florida, Piedecuesta, empresas dedicadas a la actividad turística y que se constituyen en competencia para CVU.

- **Listado de empresas que desarrollan actividad Turística en Bucaramanga:**

1. Siresa
2. Lusitania
3. Rumbos
4. Dimar
5. Playa Rumba
6. Cruzando Fronteras
7. Abordar
8. Ada Tours
9. Agencia Florida Tours
10. Agencia Andina ASC
11. Agencia Atlántida Tours
12. Agencia Bonna Terra
13. Agencia Cesartours
14. Agencia Continental

15. D"Excursiones
16. Sueños y Alegrias
17. Viajes a Viajar por Colombia
18. Agencia de Viajes Acuamar
19. Agencia Viajes Aeroviajes Santander
20. Agencia ARCA TOURS
21. Agencia Viajes Armando Tours
22. Viajes Astor
23. Agencia Viajes Aventur
24. Agencia de Viajes Ávila Tours
25. Agencia Viajes BAMYS TOURS
26. Agencia Viajes CLUB TOURS
27. Agencia de Vajes CORALES
28. Agencia de Viajes Horizontes
29. Agencia Viajes Rana Rene
30. Agencia Viajes Megaviajes
31. Agencia Viajes Palma Tours
32. Agencia Viajes Pasaporte Turístico
33. Agencia Viajes Pasear es Vivir
34. Agencia Viajes Promotur
35. Red Travels
36. Agencia viajes Rimar Tours
37. Agencia Viajes Santander al Extremo
38. Agencia Viajes TATO Tours
39. Agencia Viajes Todo Tours
40. Agencia Viajes Tours Duarte
41. Agencia de Viajes Travel y Business
42. Mundo Travesías

43. Agencia de Viajes Turiscol
44. Agencia de Viajes Turoriente
45. Agencia de Viajes Vargas Tours
46. Viajando.com
47. Agencia de Viajes Villa de San Carlos
48. Agencia de Viajes y excursiones el Profe
49. Agencia de Viajes la Hormiga
50. Agencia de Viajes Gladys Garcia
51. Agencia de Viajes Elite Tours
52. Aviatur
53. Giramundo
54. Gramy y Turismo
55. Grupo Welcome S.A.
56. Interviajes
57. Metropolitana de Viajes
58. Universal de Turismo C.I. Ltda

Empresas Grandes(Turismo Internacional y Nacional)

1. SANTUR
2. Seis Continentes
3. A Volar
4. Agencia de Viajes Confenalco
5. Rumbos
6. Decamerón
7. Travesías

3.3 MARCO LEGAL – JURÍDICO

Las empresas dedicadas al turismo y venta de viajes y programas turísticos están supervisadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, lo mismo que están regidos el el estatuto del consumidor, a su vez, existe la siguiente normatividad:

- Ley 300 de 1996 Ley general del turismo
- Ley 1101 del 23 de diciembre de 2006 la cuál modifica de la ley 300/96

Peropara la aplicación del Benchmarking, no existen leyes o normativas específicas que rijan o controlen la aplicación del benchmarking en las empresas, si es muy importante tener en cuenta que la información que se recopile o se comparta, los procesos que se mejoren, en ningún momento pueden violar los códigos de comercio o las normas vigentes de derechos de autor o la autonomía jurídica sobre las patentes que existan en las empresas que se tomen como objeto de observación o comparación.

Según Michael J. Spendolini en su libro Benchmarking, editorial norma. 1992 en el capítulo de Asuntos éticos y legales explica: “que esta es una de las preguntas frecuentes en los seminarios empresariales, ya que no existe una ley específica pero si hay normas éticas, procesos registrados, marcas patentadas que deben respetar las empresas que apliquen el benchmarking”.

El autor, hace unas recomendaciones a las empresas practicantes del Benchmarking y las clasifica de la siguiente forma:

1. Desarrollar una posición formal en asuntos éticos y legales
2. Comunicar la posición de la empresa a todas las personas vinculadas en el proceso en cuanto a lo ético y legal.

3. Respetar todo producto, bien o servicio que se encuentre protegido bajo el proceso de patente del proceso, registro de marca o matricula mercantil vigente.
4. Solicitar el permiso de las empresas que tengan protegidos legalmente sus procesos, bienes o productos.

Para realizar este trabajo de Benchmarking se seleccionaron las empresas que ofrecen servicios turísticos nacionales e internacionales consideradas grandes y de trayectoria y experiencia en la Ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, no se registran nombres para proteger la identidad de los investigados.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollar en este proceso investigativo tiene un enfoque cualitativo, es decir se analiza las cualidades que presenta la situación actual y el desarrollo de la empresa: Círculo de Viajes Universal, en el se describen los procesos que necesita mejorar tanto en el ambiente interno como en el externo de la organización, para de esta forma poder aplicar el estilo de benchmarking que se debe como herramienta de desarrollo y mejoramiento continuo.

De acuerdo a este enfoque el proceso metodológico cualitativo se basa en los proceso de observación de cómo funciona y se atiende tanto al cliente interno como al externo, es decir se observarán las problemáticas endógenas y exógenas, se describirán se analizarán y se planteará un plan de benchmarking que se aplicará y que permite a la empresa realizar los mejoramientos internos que garanticen el alcance de los objetivos del presente estudio.

4.2 DISEÑO DEL PROCESO INVESTIGATIVO

Se iniciará el trabajo de análisis interno, empezando por la observación y evaluación los procesos internos, de su estructura, la forma de atender al cliente, evaluar el desarrollo del proceso administrativo para determinar las causas de la problemática presentada y así poder sugerir los cambios necesarios que conlleve a la aplicación del benchmarking que necesita la empresa aplicar.

4.3 ANALISIS SITUACIONAL DE CÍRCULO DE VIAJES UNIVERSAL

El diagnóstico realizado en esta empresa permite conocer fortaleza Oportunidades

debilidades, amenazas, al igual que identificar las falencias existentes que afecta el servicio ofertado. La expectativa de ingreso de nuevas empresas extranjeras y la competencia de las actuales justifican la investigación realizada durante el Benchmarking.

4.3.1 Dofa

- **ANALISIS DOFA: Benchmarking competitivo**

El análisis DOFA le permite a la empresa encontrar las debilidades y fortalezas que posee la empresa en su ambiente interno y poder analizar estratégicamente las oportunidades y amenazas del contexto exterior.

El benchmarking interno es lo que le permite a la empresa determinar internamente que tiene de bueno, de excelente y que a su vez le permita seguir prestando ese servicio con efectividad.

Para iniciar el desarrollo de la matriz DOFA, se realizó primero un análisis del ambiente competitivo de la empresa. y para lograrlo se nombra un comité interno conformado por directivos, mandos medios y trabajadores que estén vinculados directamente con el proceso de ahorro programado.

4.3.2 Análisis del ambiente competitivo

CARACTERÍSTICA	NOVEDADES EN EL SISTEMA TURISTICO	CAMBIOS PRODUCIDOS EN EL MEDIO	CONSECUENCIAS DESTINOS TRADICIONALES
PRECIO	Aumento constante de las ofertas: Nuevas empresas de Aviación a bajos precios	Mayor competitividad	Menor rentabilidad empresarial
SERVICIO	Nuevos destinos: EEUU – Europa - Sur América	Mas competidores en el medio Nuevas empresas emergentes, Crisis Económica en Europa Bajos ingresos en Suramérica	Pérdida de competitividad
	Paquetes dinámicos: Aerolíneas con ofertas y paquetes propios	Flexibilidad en la elección de proveedores como lo hace Decamerón	Necesidad de diferenciar al oferta
	Transporte aéreo de bajo costo	Accesibilidad a los destinos Como lo hace Rumbos	Menor dependencia de los turoperadores
	Nuevos servicios	Aumento de las expectativas del cliente	Dificultad de adaptación
PROMOCIÓN	Nuevos canales de comunicación: Uso del Internet Redes sociales: facebook, .Twitter, Myspace	Aumento del nivel de información del consumidor	Falta de presencia en Internet y tecnologías de la comunicación y de la información
	Mayor inversión en publicidad	Dominio de los destinos emergentes	Pérdida de posicionamiento
PLAZA O DISTRIBUCIÓN	Nuevos canales de comercialización	Aumento de la venta directa Uso de la WEB	Falta de acceso a los nuevos canales de distribución
	Debilitamiento grandes grupos turísticos	Cambios en la estructura de las empresas	Incertidumbre económica y empresarial
	Crisis en el sector de agencias de viaje	Concentración de las agencias y desaparición de las pequeñas agencias no especializadas	Cambio procesos comerciales Ofertas de servicios prepagados
MERCADO	Evolución social	Transformación de los grupos familiares: mujeres cabeza de familia, padres cabeza de familia Familias menos numerosas	Falta de adaptación, cambio del perfil del cliente en destino
	Nuevas tecnologías: Uso de la WEB y las TIC	Cambio de los hábitos de consumo y del gasto	Escaso acceso a las nuevas tecnologías
	Situación económica en Europa	Contención consumo de ocio	Menos gasto
	Sucesos puntuales: terrorismo, catástrofes naturales, invierno acentuado	Fluctuaciones de demanda en formas drásticas	Inestabilidad económica y empresarial

4.3.3 Análisis DOFA círculo de viajes Universal.

Las estrategias permiten que la empresa se enfoque en mantener y alcanzar ese gran logro que se viene buscando con los objetivos empresariales y así lograr de forma real los resultados que se quieren y los planes de acción vienen siendo las tareas que se deben realizar para alcanzar las estrategias

Este diagnóstico se realiza aplicando la matriz DOFA, con la necesidad de hallar la mejor forma de acoplarlas entre las oportunidades, amenazas y también la destreza interna para disminuir las debilidades y aumentar las fortalezas de “Círculo de Viajes Universal”; de dicha matriz han resultado estrategias que van de la mano con las ventajas.

La matriz DOFA nos indica con respecto a las oportunidades y las fortalezas, a su vez, que a los aspectos como lo son las amenazas y las debilidades, la empresa tiene altas posibilidades de éxito, controlando los aspectos negativos y aquellos factores que nos indiquen fracaso.

Cuadro 2. Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES (Disminuir)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
D.1 Poca experiencia en nuestros asesores al momento de explicar la tabla de anticipos.	➤ Capacitar a los asesores por lo menos una vez por mes.
D.2 Incremento de clientes Insatisfechos por el porcentaje que se les entregan cuando viajan antes de finalizar el ahorro programado	➤ Mejorar los porcentajes de las tablas de anticipo para que los clientes se sientan satisfechos.
D.3 Muy baja aplicación de la tecnología en la atención de los clientes	➤ Explicar claramente los porcentajes disponibles respecto al tiempo y mes de ahorro.
D.4 No existe una buena base de datos de	➤ Exigir a nuestros asesores que den

<p>clientes</p>	<p>claridad respecto a la tabla de anticipos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentar Mejores paquetes turísticos con costos más bajos pero competitivos. ➤ Preparar al personal en procesos tecnológicos y de sistemas (aplicación de procesos de internet, Web y base de datos)
<p>FORTALEZAS (Aumentar)</p>	<p>ESTRATEGIAS DE AVANZADA</p>
<p>El sistema de ahorro programado para los clientes de bajos ingresos. Desarrollo de nuevos paquetes o mejorar los actuales para cubrir las necesidades de los clientes actuales Tenemos nuevas sedes en otros países. Cubrimiento Nacional con varias sedes en el país (Amplia infraestructura) Estructura económica que permite bajar los costos. Desarrollo de nuevos paquetes turísticos para clientes nuevos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perfeccionar los paquetes turísticos acordes a las expectativas de los clientes ➤ Dar a conocer a nuestros clientes las nuevas sedes. (dar a conocer toda la infraestructura Nacional) ➤ Gestionar paquetes turísticos económicos para clientes con recursos limitados ➤ Visitar los presidentes de las asociaciones de pensionados en Santander en busca de nuevos clientes con capacidad de ahorro ➤ Canalizar clientes con asociaciones de pensionados con paquetes turísticos para personas de la tercera edad ➤ Hacer convenios con cajas de compensación para ampliar la cobertura
<p>ANÁLISIS EXTERNO</p>	
<p>OPORTUNIDADES (Aprovechar)</p>	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>
<p>O.1 Nuevos mercados a nivel Nacional e Internacional. O.2 De nuevas alianzas estratégicas O.3 Capacitación en temas de nuevas tecnologías que ofertan instituciones O.4 Nuevas aplicaciones tecnológicas de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar alianzas con Decamerón hoteles ➤ Realizar convenios con las nuevas aerolíneas y hoteles de cadena para aumentar la cantidad de paquetes de viajes y así poder mejorar los precios.

fácil acceso.	➤ Adquirir los equipos y software necesario para prestar un servicio y atención de alta calidad
AMENAZAS (Neutralizar)	ESTRATEGIAS REACTIVAS
<p>A.1 Los precios en general están bajando por el aumento de la competencia y nuevas aerolíneas en el medio.</p> <p>A.2 A la mayoría de Clientes no les gusta ahorrar.</p> <p>Crisis económica en Europa y bajos ingresos en Latinoamérica</p> <p>A.3 Avances y cambios tecnológicos turbulentos en la competencia: Internet, Web, TIC: genera mayor competencia</p> <p>A.4 Barreras de entrada de competidores extranjeros bajas de con la aplicación del TLC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajustar los precios de los paquetes turísticos a las necesidades del cliente ➤ Generar en los clientes una cultura de ahorro para su descanso y bienestar ➤ Implementar cambios tecnológicos en la organización para lograr una mayor rentabilidad ➤ Capacitar al personal en TICS ➤ Demostrar una calidad de excelencia y un óptimo servicio para alcanzar la competitividad que los cambios económicos y sociales exigen

4.4 POBLACION Y MUESTRA

4.4.1 Población. Teniendo en cuenta que Santander y su área metropolitana cuenta con más de 65 empresas dedicadas al sector turístico, pero que en su mayoría son consideradas pequeñas, para realizar la investigación objeto de estudio de este proyecto se consideraron 5 empresas grandes de Santander.

4.4.2 Muestra. La muestra se hace en Bucaramanga y su área metropolitana y se seleccionan 5 empresas grandes, y CVU, dedicadas a la atención turística para posteriormente retomar del estudio investigativo las diferencias de estas empresas con relación a Círculo de Viajes Universal.

Tipo de Muestra: en total se investigaron 100 personas, 20 de cada empresa, a quienes por razones de reserva se les prometió no nombrar dentro del trabajo,

solo anunciarlas como existentes en Santander. Las respuestas analizadas en la investigación de las 100 personas de estas organizaciones dan luz para considerar que en la empresa Círculo de Viajes Universal existen actividades de carácter vital que deben incorporarse en su nuevo quehacer y plan de mejoramiento.

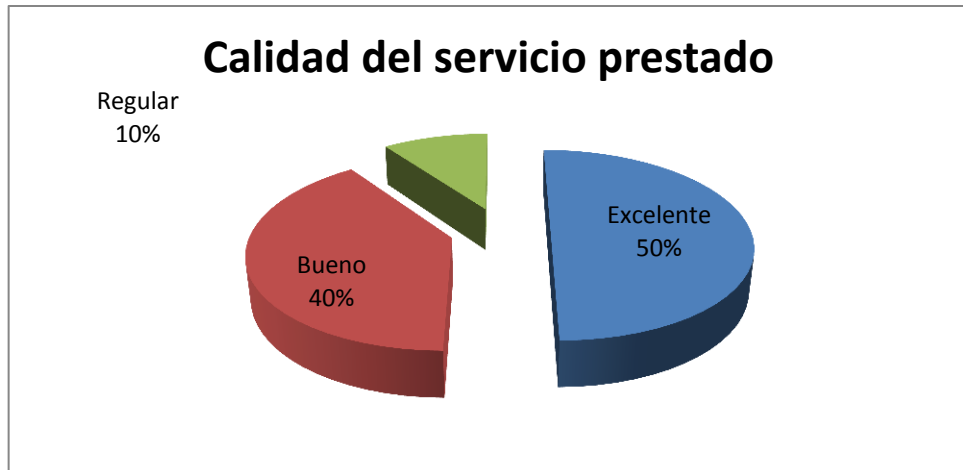
4.4.3 Tabulación y datos

1. De acuerdo a la empresa que Usted ha Utilizado para viajar ¿Cómo califica la calidad del servicio prestado?

Cuadro 3. Calidad del servicio prestado

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Excelente	25	50
Bueno	20	40
Regular	5	10
Deficiente	-	-
TOTAL	50	100%

Grafico 1. Calidad del Servicio prestado



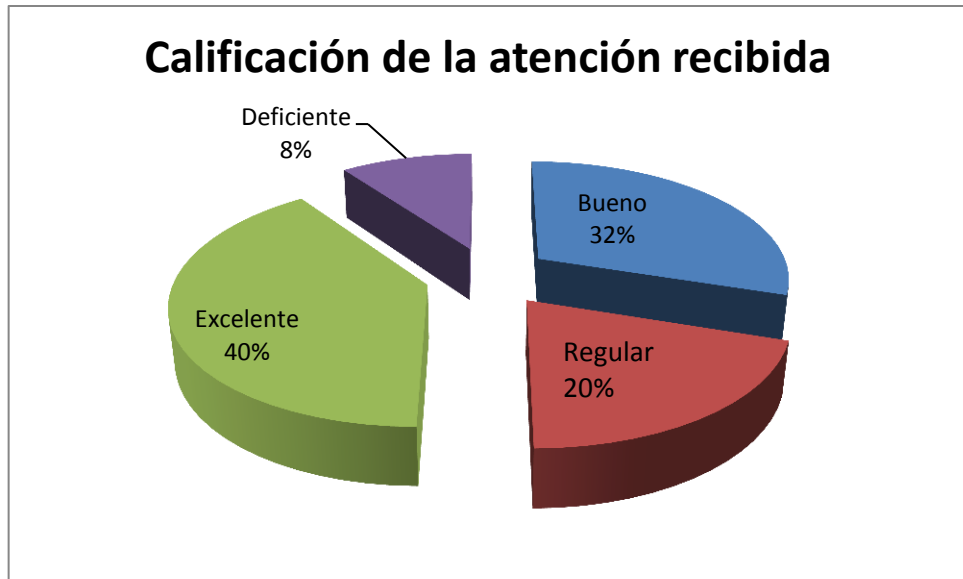
El 50% de las personas encuestadas que han viajado en las diferentes empresas, califican la calidad del servicio de excelente; el 40% lo califican de bueno y el 10% de regular, nadie da la calificación de deficiente

2. ¿Si ha viajado como califica la atención que ha recibido por parte de los asesores y empleados de las empresas?

Cuadro 4. Calificación de la atención recibida

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Excelente	20	40
Bueno	16	32
Regular	10	20
Deficiente	4	8
TOTAL	50	100%

Grafico 2. Calificación de la atención recibida



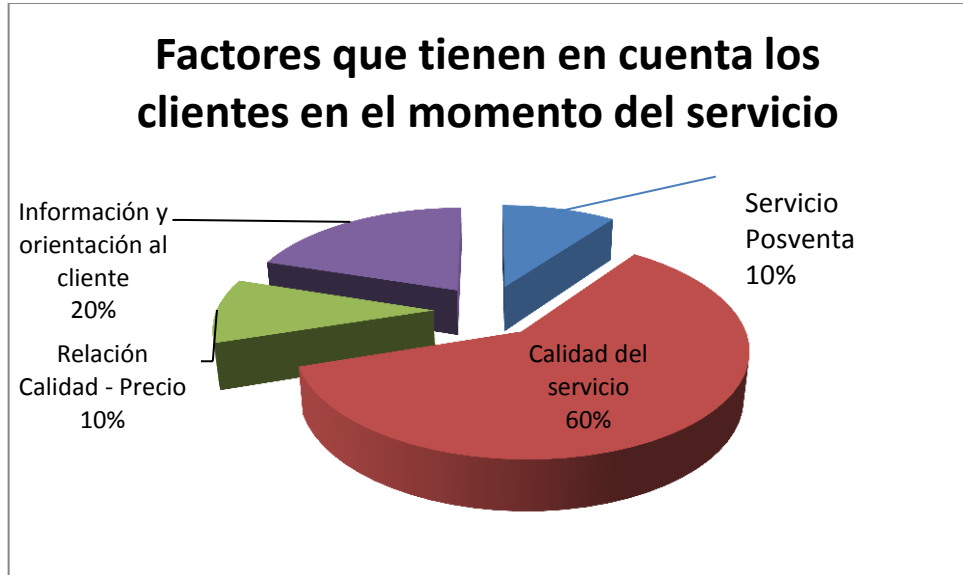
Las personas que no han viajado en las diferentes empresas califican la atención prestada por los empleados de la siguiente forma: el 40% dice que la atención es excelente, el 32% lo califica de bueno, el 20% de regular, y el 8% de deficiente.

3. De los siguientes factores ¿cuál cree Usted que sería el más importante de acuerdo al proceso de servicio al cliente que recibe por parte de la empresa?

Cuadro 5. Factores que tienen en cuenta los clientes en el momento del servicio

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Calidad del servicio	30	60
Orientación e información al cliente	10	20
Relación calidad - precio	5	10
Servicio posventa	5	10
TOTAL	50	100%

Grafico 3. Factores que tienen en cuenta los clientes en el momento del servicio



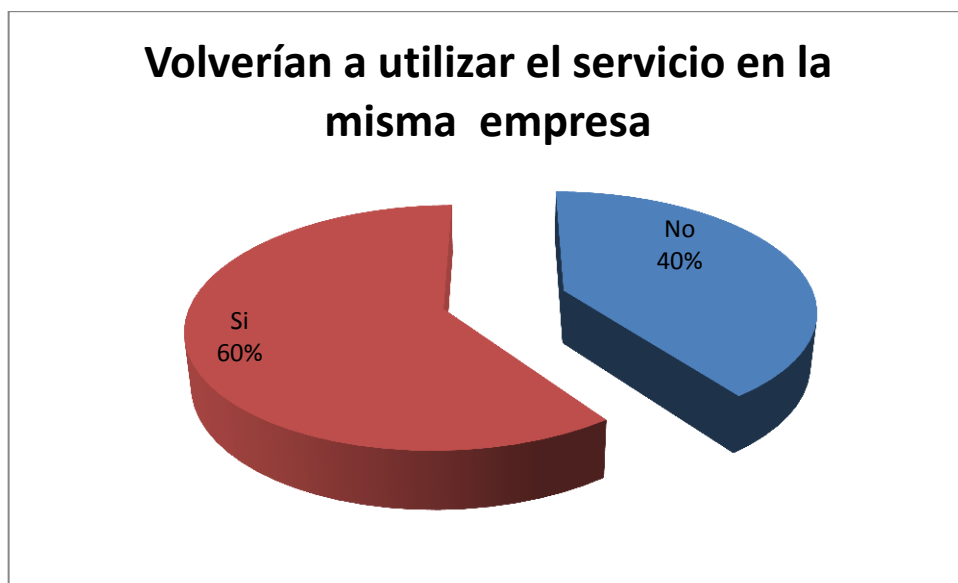
El 60% de las personas encuestadas indica que el factor más importantes en el momento de la prestación del servicio es la calidad del servicio, el 20% determina que es la información y la orientación que se le de al cliente, el 10% la relación calidad-precio y el 10% el servicio posventa

4. ¿Volvería a utilizar el servicio en la misma empresa? ¿Porque usted encuentra buenos precios?

Cuadro 6. Volverían a utilizar el servicio en la misma empresa

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	30	60
No	20	40
TOTAL	50	100%

Grafico 4. Volverían a utilizar el servicio en la misma empresa



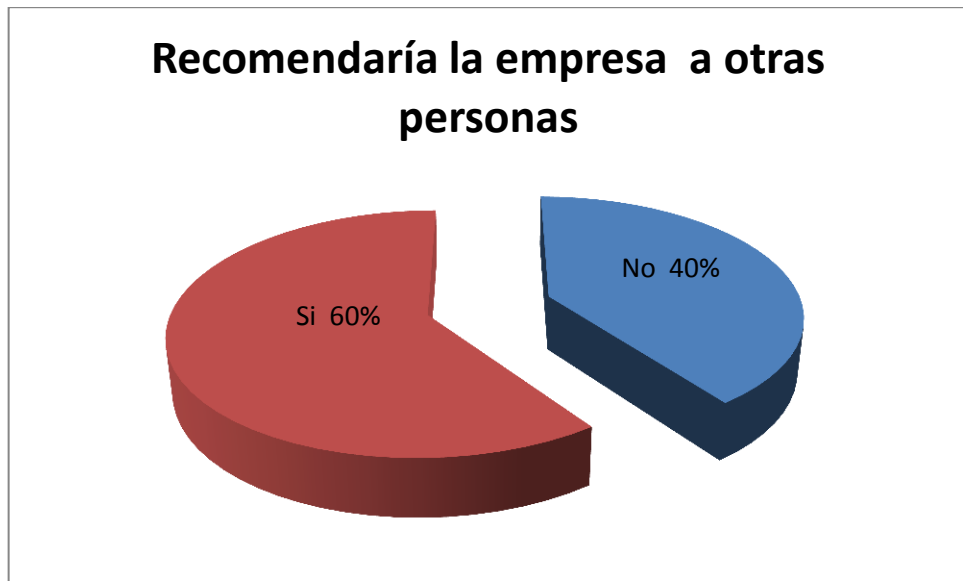
Las personas encuestadas en un 60% afirman que si utilizarían nuevamente el servicio en la misma empresa, el 40% de la población no lo haría

5. ¿Recomendaría esta empresa a otras personas?

Cuadro 7. Recomendaría la empresa a otras personas

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	30	60
No	20	40
TOTAL	50	100%

Grafica 4. Recomendaría la empresa a otras personas



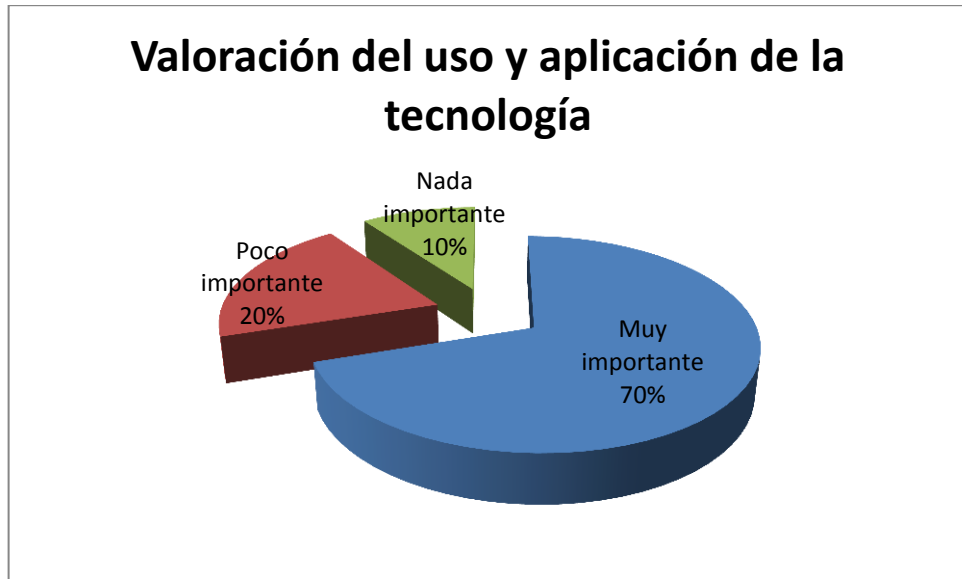
Las personas encuestadas en un 60% afirman que si recomendarían la empresa a otras personas para que utilicen el servicio, pero el 40% no lo haría

6. ¿Qué tan importante es para Usted que las empresas apliquen tecnologías de la información y la comunicación en los servicios ofrecidos? La persona que lo atendió empleo computador o tableta.

Cuadro 8. Valoración del uso y aplicación de la tecnología

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Muy importante	35	70
Poco importante	10	20
Nada importante	5	10
TOTAL	50	100%

Grafico 5. Valoración del uso y aplicación de la tecnología



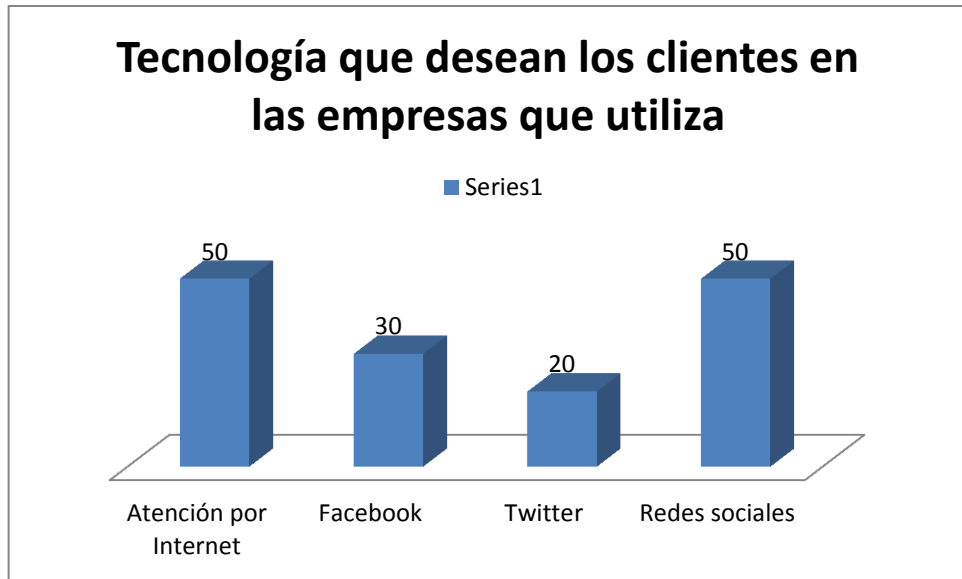
El 70% de las personas indica que es muy importante que la empresa aplique nuevas tecnologías a los procesos de atención al cliente, el 20% dice que es poco importante y para el 10% de la población no es importante

7. ¿Qué tipos de aplicaciones tecnológicas preferiría que tuvieran las empresas?

Cuadro 9. Tecnología que desean los clientes en las empresas que utiliza

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Atención por Internet	50	100
Facebook	30	60
Twitter	20	40
Red social de clientes	50	100
TOTAL	50	100%

Grafica 6. Tecnología que desean los clientes en las empresas que utiliza



La totalidad de los encuestados desean que haya atención al cliente por internet, el 60% dicen que se debería ofrecer el facebook, el 40% el Twitter, el 100% dice que crear redes sociales

8. ¿Qué le sugeriría a la empresa para mejorar?

Cuadro 10. Sugerencias de los clientes para mejorar

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Atención por Internet	50	100
Información en página Web	40	80
Ampliación de los paquetes turísticos	30	60
Red social de clientes	50	100
Mayor Cobertura de aerolíneas	20	40
Mayor facilidad de pago	40	80
TOTAL		100%

Grafico 7. Sugerencias de los clientes para mejorar



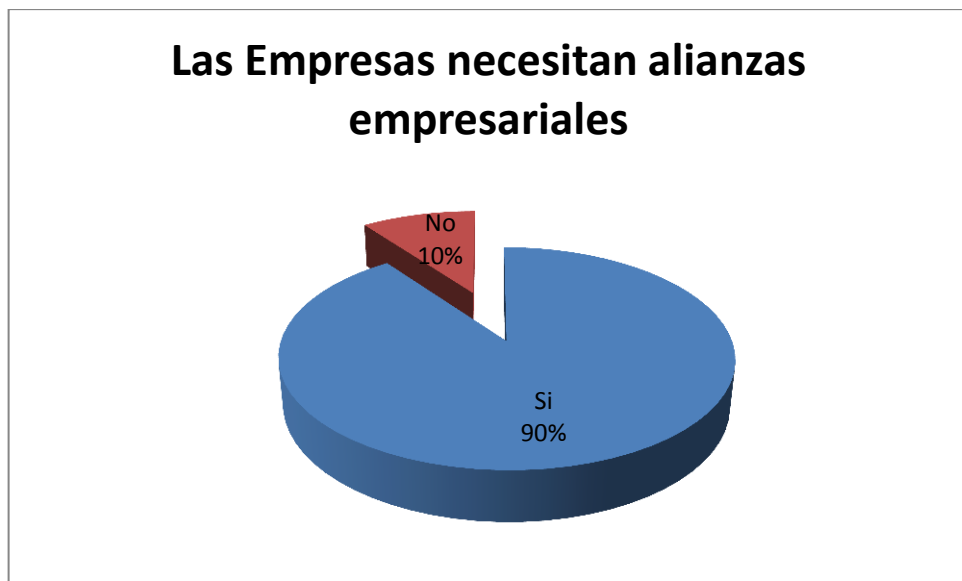
El 100% de los clientes sugiere que las empresas tengan atención por Internet, redes sociales, el 80% sugiere que las empresas tengan una página Web y mayores facilidades de pago, el 60% solicitan ampliación de los paquetes turísticos y el 40% mayor cobertura con las aerolíneas

9. ¿Cree Usted que las empresas debería realizar alianzas con otras empresas?

Cuadro 11. Las empresas necesitan alianzas empresariales

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	45	90
No	5	10
TOTAL	50	100%

Grafico 8. Las empresas necesitan alianzas empresariales



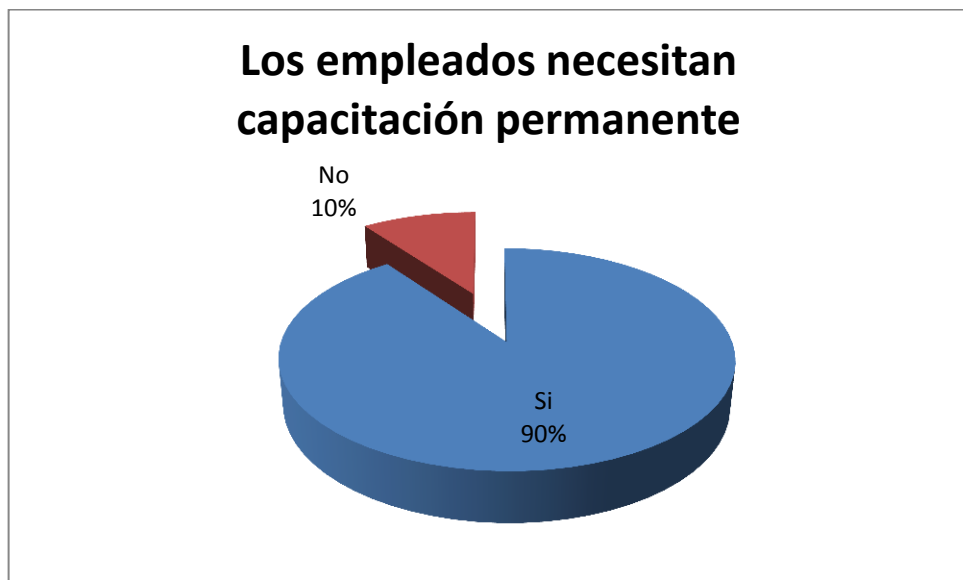
Las personas encuestadas en un 90% afirman que las empresas necesitan alianzas empresariales el 10% no lo cree necesario

10. ¿Cree Usted que los empleados de las empresas necesitan capacitación permanente?

Cuadro 12. Los empleados necesitan capacitación permanente

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	45	90
No	5	10
TOTAL	50	100%

Grafico 9. Los empleados necesitan capacitación permanente



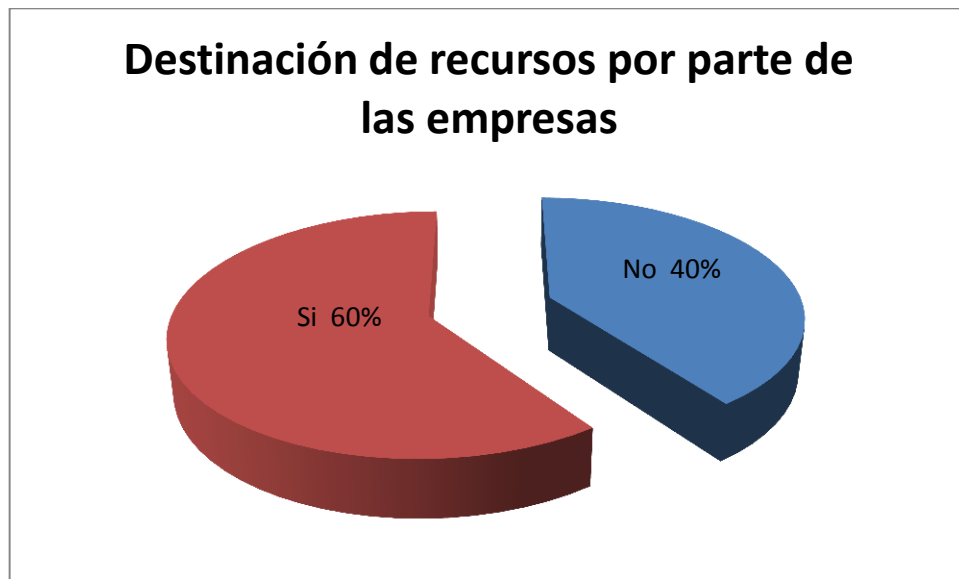
Las personas encuestadas en un 90% afirman que los empleados necesitan capacitación permanente, el 10% no lo cree necesario

11. ¿Cree Usted que las empresas destinan los recursos necesarios para aplicar nuevas tecnologías y capacitar a su personal?

Cuadro 13. Destinación de recursos por parte de las empresas

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	30	60
No	20	40
TOTAL	50	100%

Grafico 10. Destinación de recursos por parte de las empresas



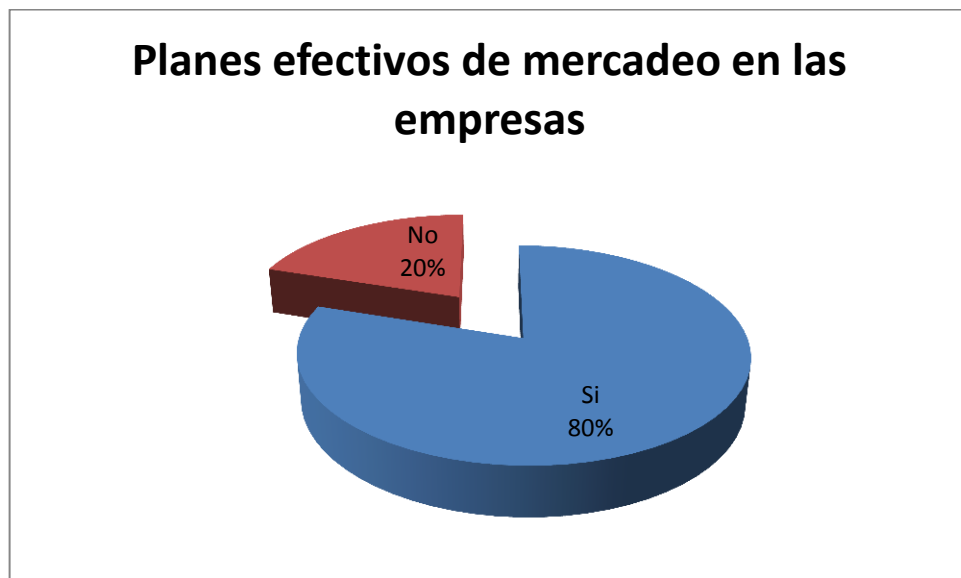
El 60% de los encuestados afirman que las empresas si destinan recursos para el desarrollo de la empresa, el 40% dice que no se destina lo suficiente

12. ¿Cree Usted que las empresas realizan efectivos planes de mercadeo y publicidad en sus empresas?

Cuadro 14. Planes efectivos de mercadeo en las empresas

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	40	80
No	10	20
TOTAL	50	100%

Grafico 10. Planes efectivos de mercadeo en las empresas



El 80% de los encuestados afirman que las empresas si desarrollan planes efectivos de mercadeo, el 20% dice que no son muy efectivos

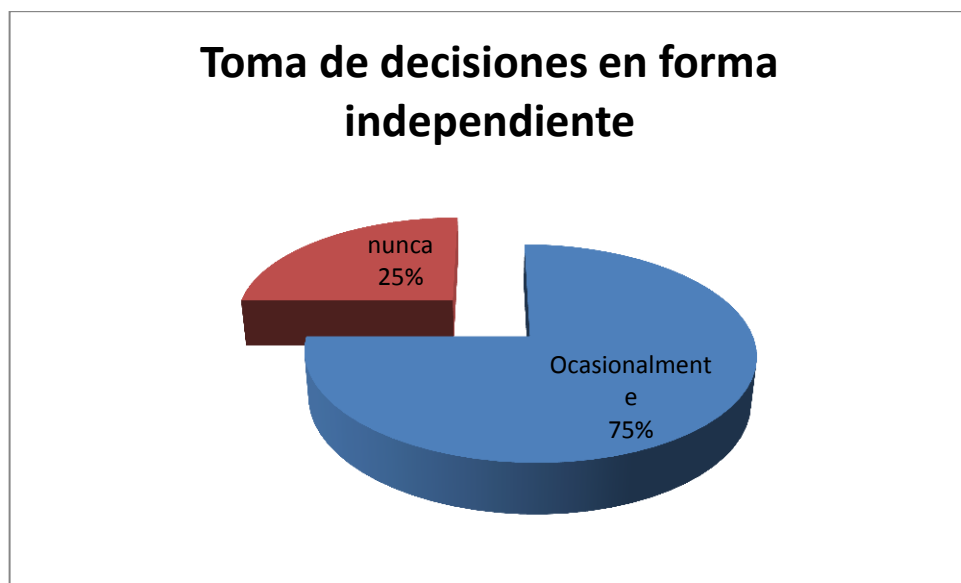
- **Encuestas a promotores de venta a empresas de la Competencia**

1. ¿Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?

Cuadro 15. Toma de decisiones en forma independiente

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Con frecuencia	-	-
Ocasionalmente	30	75
Nunca	10	25
TOTAL	40	100%

Grafico 11. Toma de decisiones en forma independiente



El 75% de los empleados afirma que solo pueden tomar decisiones en forma ocasional, el 25% dice que nunca pueden tomar decisiones

2. ¿Cómo valora Usted la atención que le brinda al cliente?

Cuadro 16. Como atienden al cliente

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Excelente	20	50
Bueno	10	25
Regular	10	25
Deficiente	-	-
TOTAL	40	100%

Gráfico 12. Como atienden al cliente



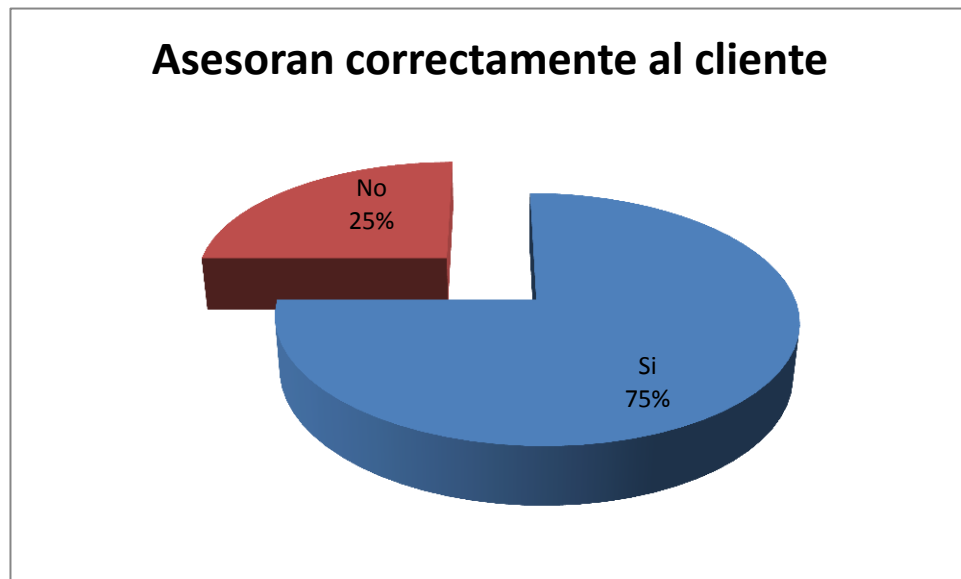
El 50% de los empleados consideran que atiende al cliente en forma excelente, el 25 % acepta que lo atiende en forma regular y el otro 25% asegura que lo atiende bien

3. ¿Cree Usted que asesora suficientemente al cliente?

Cuadro 17. Asesoran correctamente al cliente

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	30	75
No	10	25
TOTAL	40	100%

Gráfico 13. Asesoran correctamente al cliente



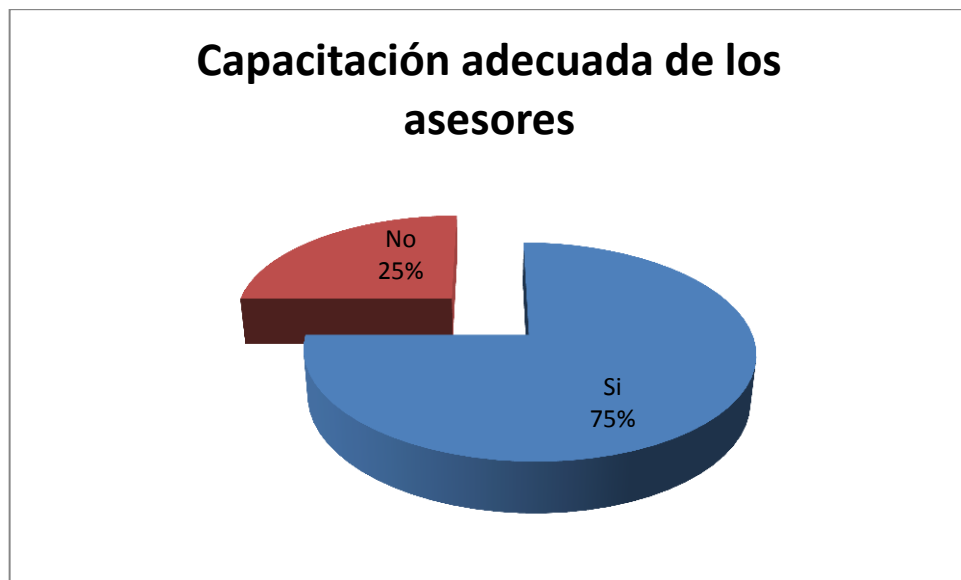
El 75% de los encuestados aseveran que si asesoran correctamente al cliente, el 25% aceptan no hacer una correcta asesoría

4. ¿Considera Usted que está suficientemente capacitado para atender al cliente y conoce y da información clara y suficiente sobre los lugares turísticos?

Cuadro 18. Capacitación adecuada de los asesores

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	30	75
No	10	25
TOTAL	40	100%

Grafico 14. Capacitación adecuada de los asesores



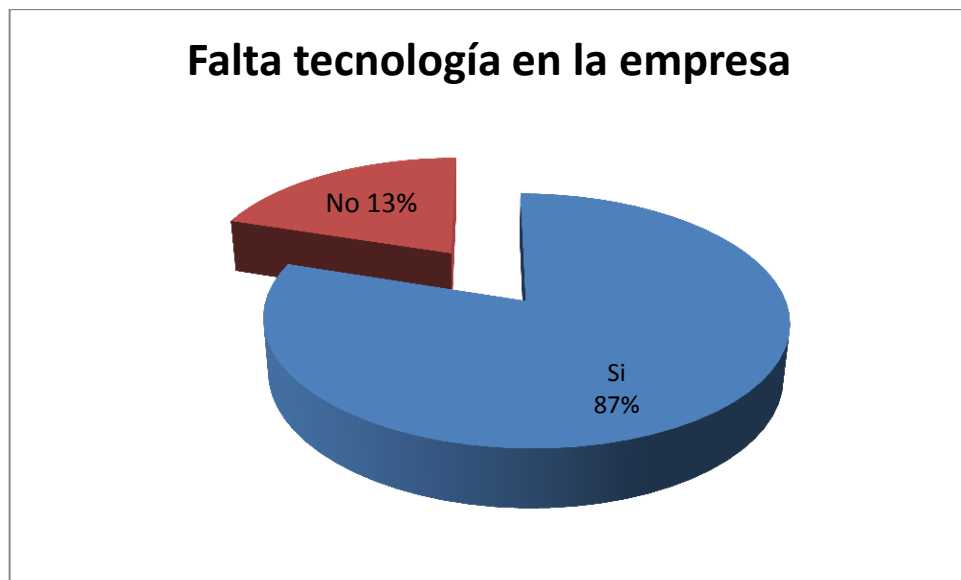
El 75% de los empleados aseguran estar suficientemente capacitados para asesorar al cliente, el 25% acepta tener falencias en el proceso de capacitación.

5. ¿Considera que la tecnología que tiene la empresa es suficiente para brindar la atención al cliente?

Cuadro 19. Falta tecnología en la empresa

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	35	87
No	5	13
TOTAL	40	100%

Grafico 15. Falta tecnología en la empresa



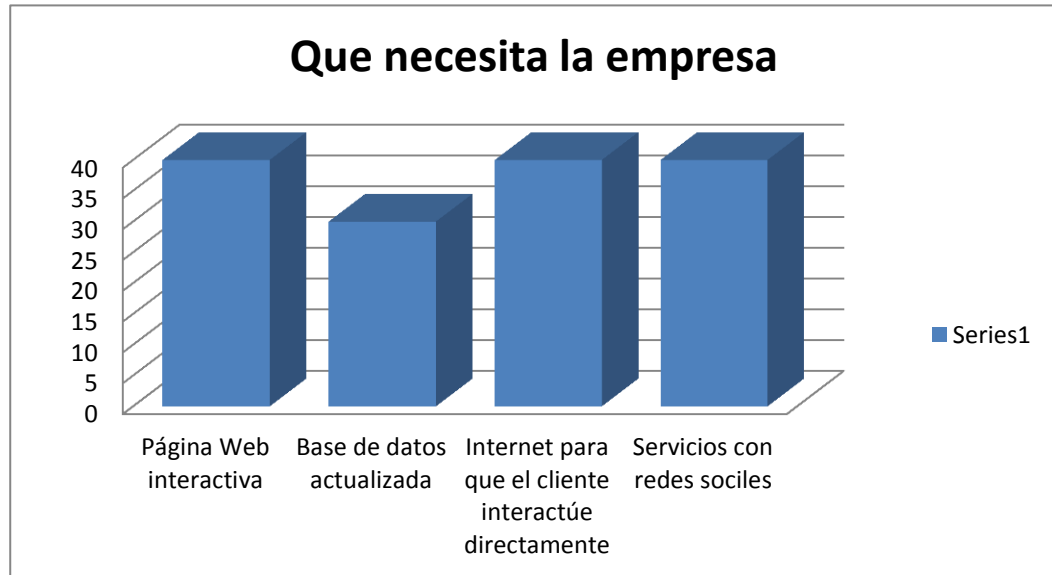
El 87% de los empleados considera que a la empresa le falta tecnología especializada para atender al cliente, el 13% no necesitar ese proceso

6. ¿Qué debería tener tecnológicamente la empresa para ser más competitiva?

Cuadro 20. Que necesita la empresa

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Una página Web interactiva	40	100
Una base de datos actualizada	30	75
Internet para que el cliente interactúe directamente	40	100
Servicios con redes sociales	40	100
TOTAL	40	100%

Gráfico 15. Que necesita la empresa



La totalidad de los empleados afirmaron que la empresa necesita una página web interactiva, servicios con redes sociales e internet al servicio del cliente para que interactúe directamente, el 75% afirmó necesitar una base de datos actualizada

7. ¿Cree Usted que la empresa es competitiva en la actividad económica que desempeña?

Cuadro 21. Competitividad de la empresa

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Altamente competitiva	3	6
Competitiva	25	70
Poco competitiva	12	24
TOTAL	40	100%

Grafico 16. Competitividad de la empresa



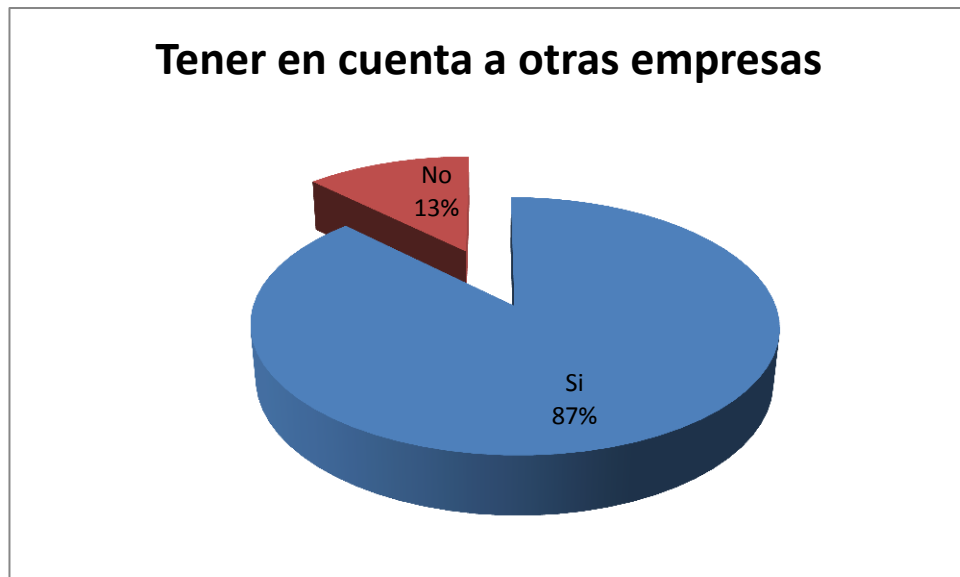
Los empleados sostienen que la empresa es competitiva en un 63%, el 7% la considera altamente competitiva y el 30% poco competitiva

8. ¿Cree Usted que la empresa debería tener en cuenta a otras empresas del ramo para mejorar la atención y competitividad?

Cuadro 22. Tener en cuenta a otras empresas

CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	PROCENTAJE
Si	35	87
No	5	13
TOTAL	40	100%

Grafico 17. Tener en cuenta a otras empresas



El 87% de los empleados considera que se debe tener en cuenta a otras empresas para observar cómo funcionan, el 13% no lo cree necesario

5. RESUMEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS HALLADAS EN LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA

Realizado la investigación en las empresas de la competencia se encontró que:

1. En la competencia la atención personalizada la realizan asesoras expertas que demuestran dominio en el manejo de las herramientas informáticas y ofrecen mucha seguridad y conocimiento de los planes y ofertas existentes y costos actualizados.
2. Se observa en las asesoras de ventas conocimiento sobre los lugares de destino turístico que garantizan el disfrute de los clientes cuando se le recomienda lugares u hoteles.
3. La competencia mantiene alianzas con cadenas hoteleras que ofertan permanentemente planes atractivos para los clientes.
4. Existen diferencias marcadas en temas sobre precios ofertados, lo que hace que el cliente establezca diferencias existentes con Círculo de Viajes Universal, especialmente los clientes ahorradores vinculados.
5. Las empresas investigadas consideradas grandes figuran en los directorios de la ciudad con información destacada y hay una marcada divulgación personalizada entre clientes que han disfrutado sus servicios y que las consideran empresas de alta credibilidad y cumplimiento porque ofertan salidas internacionales que han resultado exitosas y han cumplido expectativas de los clientes. Son empresas en su totalidad con más de 15 años de experiencia en el sector turístico.
6. Los clientes manifiestan que los procesos de excelencia en la calidad y el servicio el cliente son muy buenos en la competencia por lo que estarían dispuestos a volver a utilizar la empresa y a referenciarla ante sus amistades.
7. Para los clientes es muy importante el servicio del Internet en la atención al cliente, lo mismo que la aplicación de redes sociales al servicio y el desarrollo

- de información en la Web, porque consideran que la empresa debe estar acorde con los cambios modernos usando herramientas informáticas.
8. Los clientes exigen que los empleados estén al día en capacitación ya que les van a ofrecer un mejor servicio y consideran que la competencia hace inversión en planes de capacitación.
 9. Los clientes consideran muy importante los despliegues publicitarios y promocionales de la competencia porque les permite comparar precios que les beneficie.
 10. La mayor parte de las asesoras de venta de las empresas de la competencia son personal de planta a quienes se les dan incentivos con viajes a lugares turísticos con su familia, la rotación no es muy alta.

5.1 DIFERENCIAS ENCONTRADAS MEDIANTE EL ESTUDIO REALIZADO EN EL PROYECTO, CON RELACIÓN A LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA

- **AREA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

No hay en la empresa alianzas con otras cadenas hoteleras poderosas que permitan hacer ofertas más llamativas a los clientes actuales ahorradores y potenciales con el objetivo de incentivar la rotación de las salidas y el plan de ahorro programado y atraer más clientes para lograr incremento en las ventas y ser mas competitiva, considerando aspectos valiosos como lo son la publicidad la atención al cliente y los precios unido al fomento de la cultura del ahorro programado que la diferencia de las empresas de la Competencia e inclusive de empresas del exterior, que brindan al viajero el plan para que disfrute las vacaciones ofreciendo crédito.

No hay planes de capacitación orientado hacia el grupo de asesores de ventas para que manejen los sistemas informáticos actualizados y ofrezcan información inmediata a los clientes, tanto actuales como potenciales.

- **AREA DE MERCADEO: ATENCIÓN AL CLIENTE**

La atención al cliente tiene deficiencias, las asesoras nuevas no tienen propiedad en relación con las explicaciones sobre planes, ofertas y formas de hacer el ahorro programado y el personal antiguo no posee herramientas ágiles y prácticas como portátiles ni tableta para que el cliente observe la rapidez en la información, incluso muestre gráficos de ubicación de los hoteles en los lugares de destino seleccionada.

No existe por parte de los asesores conocimientos de las herramientas informáticas y su aplicación inmediata cuando asesora un cliente nuevo, que no conoce el sistema de ahorro y planes ofrecidos por la empresa, al igual que le falta familiarizarse con los sitios turísticos más solicitados, brindando información inmediata a través de la Web o videos que se posean en la empresa.

No existe un manejo de documentos informáticos actualizados que se encuentren en la Web de la empresa, que permita entregar de manera inmediata la información al cliente potencial cuando consulta servicios de la empresa. Se necesita contar con listados, folletos que contengan la información actual y potencial.

Existe permanente ingreso de asesoras de ventas, lo que hace que esta novedad sea causante de las inconsistencias y dudas permanentes de las asesoras frente al cliente. La rotación de personal es alta debido a que a la mayoría de las asesoras se les paga por comisión.

Buena parte de las asesoras de ventas no conocen lugares turísticos de destino

que pueden tomar los clientes actuales y potenciales de la Empresa, eso hace que tenga dudas frente a preguntas frecuentes hechas por clientes frente al servicio, la clase de hotel, su presentación y ubicación.

Aunque hay divulgación de los sorteos realizados en la empresa por prensa local, no hay despliegue publicitario llamativo para clientes actuales y potenciales.

- **AREA FINANCIERA. GESTION ANALÍISIS COSTOS Y PRECIOS**

Los precios tienen diferencias sustanciales, porque en la competencia se manejan alianzas con hoteles que por su estatus y condición económicas les permiten ofrecer precios preferenciales atractivos a los clientes.

Desde hace tiempo no se hace análisis de costos que puedan con su reducción en tarifas permitirle al cliente disfrutar más rápidamente de las salidas programadas a sitios turísticos.

Se requiere realizar análisis de porcentajes y coberturas para lograr que el cliente se beneficie más rápidamente de su ahorro programado cuando decide hacer uso de los servicios turísticos que la empresa ofrece.

6. ACCIONES A DESARROLLAR

6.1 HIPOTESIS

6.1.1 Hipótesis de trabajo.¿Permitirá el plan propuesto lograr que Circulo de Viajes Universal sea una empresa competitiva que pueda enfrentar los cambios futuros y la competencia por ingreso de nuevas empresas turísticas?

6.1.2 Variable Independiente.Corresponde a la Implementación del plan que contiene actividades propuestas como estrategias para lograr los cambios importantes y lograr la competitividad en la empresa objeto de estudio.

6.1.3 Variable Dependiente.Las estrategias a Desarrollar que permitan mejorar procesos para mantener incrementar y vincular nuevos clientes a la empresa objeto del presente estudio.

6.2 INDICADOR DE GESTION

Para Círculo de Viajes Universal CVU este indicador de consecución de clientes y su vinculación y permanencia será un indicador de competitividad, si cumple con la meta propuesta año, para la zona actualmente pese a los esfuerzos del equipo de venta la meta se logra en un 65%. Un indicador por debajo de este valor es para la empresa motivo de preocupación porque el análisis conduce a falta de estrategia de los asesores para atraer clientes o porque la empresa esta en desventaja frente a las empresas de la Competencia que ofrecen mejores opciones.

Se considera fundamental este indicador en la empresa de Círculo de Viajes Universal porque su organización empresarial se tiene a nivel de todo el País

definida la meta por año de clientes.

Indicador de Cliente: Número de clientes meta año Mayor o igual a 95%

Número de clientes vinculados año

El equipo completo de asesores de venta de CVU tiene que trabajar conjuntamente para buscar que la zona de Santander Cumpla la meta asignada, se pretende que el plan de mejoramiento logre una meta mayor o igual al 95%, actualmente estamos en un 65%

6.3 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA CÍRCULO DE VIAJES UNIVERSAL CVU

Basados en los resultados obtenidos mediante el Benchmarking y encontradas las diferencias significativas de procesos que se realizan en las empresas de la competencia se diseña el presente plan cuyo objetivo busca implementar cambios necesarios que eliminen dificultades para lograr incrementar ventas mantener y retener clientes actuales, conquistar clientes potenciales, ofrecer mejores servicios y planes proporcionales para prever que la competencia actual y las empresas extranjeras que lleguen a ubicarse en Bucaramanga por beneficios del TLC afecten a la empresa con bajas significativas en las ventas.

El plan contiene las actividades y estrategias a proponer con el objeto de lograr que se produzcan mejoras inmediatas y hacer que CVU sea una empresa competitiva del sector.

6.3.1 Plan de trabajo. La propuesta del plan de trabajo exige que las actividades se cumplan y se realicen acorde a lo sugerido en el plan y se evalúe sus resultados en el tiempo cuando se aplique el indicador de clientes y se cumpla la meta asignada donde se espera un cumplimiento de un 95%, si el plan se ejecuta

conforme a las estrategias sugeridas.

6.3.2 Fases a desarrollar en el proceso del benchmarking en CVU

- **Primera etapa: Presentación y preparación**

1. Se conforma el equipo de benchmarking el cual está integrado por la gerencia general, gerencia de mercadeo, la fuerza de ventas y asesores comerciales, empleados del área financiera y administrativa
2. Se conforma el grupo de diagnóstico interno, el cuál debe analizar el ambiente competitivo de CVU y serán los encargados de realizar la matriz DOFA de la empresa
3. Se establecen las estrategias a aplicar de acuerdo a la evaluación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se presenten para CVU
4. Identificar los factores de éxito para CVU como son:
 - Alianzas a desarrollar
 - Procesos de capacitación necesarios
 - Tecnologías a aplicar
 - Programas propios a mantener
 - Programas propios a mejorar y desarrollar
5. Establecer los procesos de seguimiento y control del plan

- **Segunda fase: Recopilación de información**

1. Definir e identificar las empresas socias del proceso del benchmarking, o sea las empresas a las cuales se les va a evaluar sus procesos para determinar que procesos se asimilan en CVU
2. Identificar y asignar la participación de los clientes
3. Analizar la información recopilada por clientes y agentes externos
4. Revisar los aspectos éticos y legales de los procesos a emular (responsable los directivos de CVU)

- **Tercer fase: análisis estratégico DOFA**

1. Diferencias los problemas y necesidades de CVU
2. Determinar las estrategias a desarrollar y aplicar en CVU
3. Determinar el plan de mejoramiento de acuerdo al plan estratégico establecido de acuerdo a la DOFA analizada

- **Cuarta fase: Motivación y adaptación**

1. Iniciar procesos de inducción y reinducción con los empleados de CVU
2. Desarrollar los procesos de capacitación y preparación del personal CVU
3. Desarrollar los procesos de capacitación en TICs

- **Quinta fase: Implantación de acciones**

1. Implementar las nuevas TICs en CVU
2. Generar las acciones a incrementar los clientes de CVU: Cajas de compensación familiar, organización de pensionados
3. Realizar alianzas con Decamerón, LAN, Copa Airline, American Air line entre otras

- **Sexta fase Seguimiento y control**

1. El comité de control y seguimiento debe realizar el proceso de interventoría al proceso

6.3.3 El plan de mejoramiento. comprende actividades de socialización, capacitación y análisis de costos y porcentajes, que se requieren realizar para poder ser competitivos con empresas de la competencia y tener presente que con el desarrollo del TLC, muy pronto llegarán empresas extranjeras que promoverán el turismo y ofrecerán mejores promociones con el objeto de lograr permanencia en el país.

Cuadro 23. Acciones

No	Actividad	Estrategia	Objetivo	Dirigido	Responsable
1.	Socialización del plan de mejoramiento	Reunión con todos los empleados tanto administrativos como operativos de la empresa.	Dar a conocer el plan para que su aplicación produzca los beneficios esperados.	Personal administrativo y operativo de la empresa.	Gerencia
2.	Capacitación	Seminario con temas: Servicio al Cliente y estrategias de venta.	Mejoramiento de las estrategias de atención y servicio al cliente	Personal de asesores de ventas de la empresa.	Director Comercial
3.	Capacitación	Reentrenamiento informático	Reentrenar personal antiguo de ventas de la empresa en el manejo de la Web y consulta de documentos actualizados haciendo uso de portátiles, tabletas.	Personal antiguo de asesoras de ventas	Director Comercial
4.	Capacitación	Seminario sobre temas, manejo del computador y Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación	Capacitar y entrenar al personal en las nuevas tecnologías de la información y comunicación que permitan dar una atención oportuna a clientes actuales y potenciales.	Personal antiguo y nuevo de asesores de ventas.	Director Comercial
5.	Capacitaciones	Seminario sobre temas turísticos, relacionado con los hoteles y ofertas, diversidad de lugares turísticos ofertados por la empresa como opción de vacaciones.	Lograr que las promotoras de ventas se familiaricen con lugares turísticos, hoteles, ubicación y servicios prestados por hoteles sugeridos por la empresa.	Personal de promotoras de ventas	Director Comercial
6.	Realizar gestión para el logro de mayor cobertura de planes sobre formas de ahorro.	Análisis de estrategias para canalizar mayor ahorro de los clientes.	Ampliar planes de ahorro permite que el cliente pueda hacer uso más rápido de las opciones de salida a vacacionar.	Realizado por personal financiero y administrativo de la empresa, gerente y equipo de asesores contables.	Jefe de Finanzas
7.	Realizar:	Realizar análisis de	El analizar los	Equipo	Jefe de Finanzas

	Análisis de costos y porcentajes de ahorro	costos actuales.	costos actuales permitirá a la empresa tener opciones de ofertas más llamativas para clientes actuales y potenciales.	administrativo y financiero	
8	Realizar Despliegue publicitario	Ampliar mediante campaña publicitaria de mayor cobertura y conocimiento servicios ofertados por la empresa. Emplear radio, prensa, volantes, catálogos, página Web	Realizar y ampliar campañas permitirá a la empresa ser más reconocida a nivel nacional y regional, con esto logrará captar clientes nuevos y dar a conocer la empresa con sus servicios y permitirá que la empresa sea más conocida.		Jefe Comercial y Financiero

Fuente: Autora del Proyecto

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El programa suministra información relacionada con las fechas de realización de las actividades e incluye los responsables, o el Área encargada de ejecutarla

ACTIVIDADES A DESARROLLAR																
	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.Seminario capacitación servicio al cliente																
2.Seminario capacitación temas reentrenamiento informáticos																
3. Seminario de informática y Nuevas tecnologías de la información y capacitación																
4. Seminario de temas turísticos, lugares, ubicaciones hoteles y ofertas.																
5. Actividades de desplazamiento por contacto para realizar alianzas con cadenas hoteleras																
6. Despliegue publicitario: Radio, prensa, volantes, Web																

Fuente: Autora del Proyecto

8. PRESUPUESTO

El presupuesto para el desarrollo de este plan comprende los gastos a que hubiere lugar por dar cumplimiento a las actividades propuestas para lograr hacer el mejoramiento.

PRESUPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE LA EMPRESA CIRCULO DE VIAJES UNIVERSAL

N o	ACTIVIDAD	Número de participantes	Costo total
1.	Seminario capacitación servicio al cliente	60	5.000.000
2.	Seminario capacitación temas reentrenamiento informáticos	60	3,000.000
3.	Seminario de informática y Nuevas tecnologías de la información y capacitación	60	5.000.000
4.	Seminario de temas turísticos, lugares, ubicaciones hoteles y ofertas.	60	2.000.000
5.	Actividades de desplazamiento por contacto para realizar alianzas con cadenas hoteleras	1	2.000.000
6.	Despliegue publicitario: Radio, prensa, volantes, Web		15.000.000
.	TOTAL		32.000.000

Fuente: Autora del proyecto

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

Realizado el proceso de investigación mediante la aplicación del Benchmarking como una herramienta administrativa de apoyo para identificar falencias y diferencias en este estudio se concluye que:

Dada la alta rotación de personal de asesoras de ventas la atención al cliente presenta deficiencias relacionadas con desconocimientos sobre información exacta, oportuna y rápida solicitada por los clientes acerca de los planes.

-El manejo de portátiles, tabletas, internet y redes sociales (Facebook, Twitter), no está generalizado como una herramienta de trabajo entre las asesoras, lo que ocasiona entrega de información documental en algunas ocasiones no actualizada y que no permite brindar información visual al cliente que desea conocer sitios de destinos turísticos, como la ubicación tipo de hotel números de estrellas ofrecidas.

-Existen diferencias en precios, ya que no hay muchas alianzas estratégicas con cadenas hoteleras grandes reconocidas en el País y en el extranjero para buscar disminución en costos, se recomienda que esta actividad se realice cuidadosamente y este a cargo del Gerente y Jefe Financiero, dado que es un tema un poco complejo que involucra oferta de precios atractivos.

- La empresa necesita realizar cambios urgentes para poder generar en los clientes confianza y satisfacción y lo más importante la fidelización.

-El benchmarking es una de las herramientas empresariales más importantes porque permite que las empresas realicen un análisis interno y externo de sus

ambientes competitivos con los cuales denotan sus fortalezas y debilidades y a su vez pueden definir que cambios necesitan comprometiendo a los integrantes de la empresa en su aplicación y desarrollo

- La empresa tiene un programa bandera que es el ahorro programado, debe mejorar los procesos de mercadeo para ampliar la cobertura y para que los clientes se puedan fidelizar y seguir utilizando la empresa para sus planes de recreación y turismo

La empresa tiene toda la estructura necesaria para realizar convenios con socios del benchmarking que le permitan mejorar los paquetes turísticos y ofrecerlos a más bajo precio como es hacer convenios con aerolíneas LAM y Copa airline.

-Los convenios con la cadena hotelera Decamerón le permitirán ofrecer paquetes de alta calidad en cualquier ciudad del país y a nivel internacional.

-Es prioritario invertir en capacitaciones en temas claves para la empresa como son el servicio al cliente, estrategia de ventas, informática, nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

-Realizar un análisis de costos y porcentajes actuales para poder ofrecer mejores opciones en cuanto a precios y cuotas de ahorro programado a clientes para beneficiarlos en la utilización de planes.

-Ser conscientes del ingreso de nuevas empresas extranjeras que serán fuertes competidoras para CVU por el TLC.

9.2 RECOMENDACIONES

-La empresa debe estar atenta y observar las empresas importantes del medio turístico, para conocer los sistemas y los programas que ellos utilicen para retener captar nuevos clientes.

-Se debe capacitar en forma continua a sus empleados en nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación para que se beneficien de su uso y aplicación a la hora de atender los clientes.

-Utilizar las redes sociales como un medio para difundir el tipo de servicios prestados y publicitar la empresa, haciendo uso por ejemplo: Internet masivo, página web dinámica, facebook, Twitter.

-Recomendamos actualizar la página Web incorporándole videos Interactivos y fotografías recientes sobre hoteles y lugares turísticos ofertados como opciones para los clientes a la hora de disfrutar sus vacaciones.

-Suministrar una forma de financiación al personal de asesoras de venta para que adquieran portátiles y tabletas, herramientas indispensables en el proceso efectivo rápido y ágil de atender al cliente.

-Realizar gestión ante mas cadenas hoteleras a nivel nacional e Internacional para lograr mas alianzas estratégicas y brindar mejores precios y facilidades para el ahorro programado que hacen los clientes de tal manera que lo ahorrado alcance a cubrir el viaje programado.

-Analizar costos y porcentajes ofrecidos a los clientes ahorradores que los beneficie a la hora de concretar el viaje programado.

BIBLIOGRAFIA

MENDEZ, Carlos E. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá: D"VINNI EDITORIAL LTDA, 1998.

R., David Fred, Conceptos de administración estratégica, Novena edición, Editorial Pearson, México, 2003.

REINARES L., Pedro y CALVO F., Sergio. Gestión de la Comunicación Comercial, Editorial Mc Graw Hill INTERNACIONAL S.A., Impreso en España, 1999.

Revista Gestión, Alta Gerencia, Volumen 7, Numero 5, Octubre-Noviembre 2008.

SALLENAVE Jean Paul, La gerencia integral, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2002.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking, Grupo editorial Norma, Bogotá 1992

<http://www.circulardeviajes.com/QuienesSomos.aspx>. [mayo de 2012]

<http://www.monografias.com/trabajos33/gestion-procesos/gestion-procesos.shtml>
[agosto 20 de 2012]

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTAS DE OPINIÓN

Apreciado cliente: queremos conocer su opinión del servicio prestado por las empresas que Ustedes utilizan en sus planes de viajes y turismo, de acuerdo a su información nos permitirá realizar las mejoras necesarias ya que deseamos servirle cada vez mejor.

1. De acuerdo a la empresa que Usted ha Utilizado para viajar ¿Cómo califica la calidad del servicio prestado?
 - a- Excelente
 - b- Bueno
 - c- Regular
 - d- Deficiente

2. ¿Si ha viajado como califica la atención que ha recibido por parte de los asesores y empleados de las empresas?
 - a- Excelente
 - b- Bueno
 - c- Regular
 - d- Deficiente

3. De los siguientes factores ¿cuál cree Usted que sería el más importante de acuerdo al proceso de servicio al cliente que recibe por parte de la empresa?
 - a- Calidad del servicio
 - b- Orientación e información al cliente
 - c- Relación calidad - precio
 - d- Servicio posventa

4. ¿Volvería a utilizar el servicio en la misma empresa?

Si__ No ____

5. ¿Recomendaría esta empresa a otras personas?

Si__ No ____

6. ¿Qué tan importante es para Usted que las empresas apliquen tecnologías de la información y la comunicación en los servicios ofrecidos?

- a- Muy importante
- b- Poco importante
- c- Nada importante

7. ¿Qué tipos de aplicaciones tecnológicas preferiría que tuvieran las empresas?

- a. Atención por Internet
- b. Facebook
- c. Twitter
- d. Red social de clientes

8. ¿Qué le sugeriría a la empresa para mejorar?

- a. Atención por Internet
- b. Información en página Web
- c. Ampliación de los paquetes turísticos
- d. Red social de clientes
- e. Mayor Cobertura de aerolíneas
- f. Mayor facilidad de pago

9. ¿Cree Usted que las empresas debería realizar alianzas con otras empresas?

Si__ No ____

10. ¿Cree Usted que los empleados de las empresas necesitan capacitación permanente?

Si__ No ____

11. ¿Cree Usted que las empresas destinan los recursos necesarios para aplicar nuevas tecnologías y capacitar a su personal?

Si__ No ____

12. ¿Cree Usted que las empresas realizan efectivos planes de mercadeo en sus empresas?

Si__ No ____