

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

**GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OPERADORA DE VIAJE VIAGENS  
MACHUPICCHU, REGIÓN CUSCO – 2023**

**PRESENTADO POR:**

Bach. JUVENAL PAUCCAR CCOLLQUE

Bach. JUAN CARLOS AMACHE CHOQUE

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESORA:**

Dra. ANA MARÍA VENERO VÁSQUEZ

**CUSCO – PERÚ**

**2025**

# INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: Gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machupicchu, Región Cusco - 2023

Presentado por: Juan Carlos Amache Choque DNI N° 48314924

presentado por: Juvenal Pauccar Collque DNI N°: 70374632

Para optar el título profesional/grado académico de Licenciado en Administración

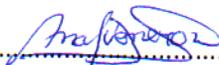
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 03 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 7 %.

**Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis**

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** las primeras páginas del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 18 de Julio de 2025

  
Firma

Post firma Ana Maria Venero Vasquez

Nro. de DNI 23858088

ORCID del Asesor 0000-0001-5079-5997

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: **oid:** 27259:474564814

# Juvenal - Juan Carlos Paucar Ccollque - Amache...

## GESTION POR PROCESOS EN LA OPERADORA DE VIAJE VIAGENS MACHUPICCHU, REGION CUSCO 2023.pdf

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:474564814

Fecha de entrega

18 jul 2025, 8:33 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 jul 2025, 8:36 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

GESTION POR PROCESOS EN LA OPERADORA DE VIAJE VIAGENS MACHUPICCHU, REGION CUSCO 2....pdf

Tamaño de archivo

2.9 MB

120 Páginas

25.498 Palabras

152.814 Caracteres

# 7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

## Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**  
57 caracteres sospechosos en N.º de página  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## **Dedicatoria**

*Esta tesis está dedicada a Dios, quien me ha dado fuerza, esperanza y sabiduría en cada etapa de mi camino académico. También la dedico a mis padres, especialmente a mi madre, por su apoyo incondicional. A mis hermanos, familiares y amigos quienes me han motivado a seguir adelante.*

***Juan Carlos Amache Choque.***

*A Dios por bendecirme y cuidarme siempre en cada paso que emprendí, A mis padres Roberto y Antonia, A mi hija Kaia Antonella, mi mayor motivación, cuyo amor y sonrisa iluminan mi camino y me dan la fuerza para seguir adelante. A mis hermanas Flor, Dina, Rubi y Antonieta y que este logro sea fuente de inspiración para ellas y puedan cumplir sus sueños. A mi abuelo Mariano, quien desde el cielo me ha llenado de bendiciones y me ha mostrado el camino correcto. Y sin dejar atrás a toda mi familia por confiar en mi, gracias por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.*

***Juvenal Paucar Ccollque.***

## **Agradecimiento**

*Damos gracias a Dios por brindarnos la oportunidad de llevar a cabo y culminar este trabajo de investigación.*

*Asimismo, extendemos nuestra gratitud a todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron a la realización de esta tesis. Su apoyo ha sido invaluable y siempre lo recordaremos con aprecio.*

Tesistas:

*Juan Carlos Amache Choque.*

*Juvenal Paucar Ccollque.*

## **Presentación**

**Dr. Manrique Borda Pilinco**

Decano de la Facultad de Administración y Turismo.

**Señores integrantes del Jurado Evaluador:**

En conformidad con lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos vigente de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, ponemos a su disposición el presente trabajo de tesis titulado: **“Gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023”**, para optar al título profesional de licenciado en Administración.

Actualmente, las empresas del sector turístico enfrentan grandes desafíos relacionados con la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En este contexto, la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta clave que permite ordenar, optimizar y controlar las actividades de una organización mediante el enfoque en sus procesos esenciales. Esto favorece la identificación de cuellos de botella, mejora la coordinación entre áreas y permite tomar decisiones estratégicas más acertadas.

**Los autores.**

## Resumen

El objetivo principal de la investigación es describir la situación actual en que se encuentra la gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023. La metodología empleada de la presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, tipo aplicada, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal; la población está conformada por 25 trabajadores de la operadora de viaje, siendo la misma para la muestra por ser una población pequeña. Para la recolección de datos se consideran la encuesta y el focus group como técnicas de investigación y como instrumentos el cuestionario y plan de trabajo. Los resultados cuantitativos se organizan en Excel y procesados mediante el software estadístico SPSS v25 para la obtención de tablas y figuras estadísticas para el análisis descriptivo e inferencial. Por otro lado, los resultados cualitativos se registran mediante grabaciones y se elaboran junto a los trabajadores de la operadora. Los resultados se orientan a describir y analizar la gestión por procesos y sus dimensiones (planificar, hacer, controlar y actuar). Donde la principal conclusión evidencia que la aplicación de la gestión por procesos se realiza “a veces”, situación similar se presenta en las dimensiones analizadas. Estas conclusiones dan oportunidad a brindar recomendaciones y propuestas para mejorar la gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu.

**Palabra clave:** Gestión por procesos, operadora de viaje, sector turismo, agencia de viaje.

### **Abstract**

The main objective of the research is to describe the current situation of process management in the travel operator Viagens Machu Picchu, Cusco region – 2023. The methodology used in this research is framed by a mixed approach, applied type, descriptive level and non-experimental cross-sectional design; The population is made up of 25 workers of the travel operator, being the same for the sample because it is a small population. For data collection, the survey and focus group are considered as research techniques and the questionnaire and work plan as instruments. The quantitative results are organized in Excel and processed using the SPSSv25 statistical software to obtain statistical tables and figures for descriptive and inferential analysis. On the other hand, the qualitative results are recorded through recordings and are prepared together with the Operator's workers. The results are aimed at describing and analysing process management and its dimensions (planning, doing, controlling and acting). Where the main conclusion shows that the application of process management is carried out 'sometimes', a similar situation occurs in the dimensions analyzed. These conclusions provide an opportunity to provide recommendations and proposals to improve process management at the Viagens Machu Picchu Travel Operator.

**Keyword:** Process management, tourism sector, travel agency.

## Introducción

El trabajo de investigación se denomina “**Gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, Región Cusco – 2023**” surge a partir de las deficiencias en la gestión por procesos dentro de la operadora, como la falta de orden estratégico, herramientas tecnológicas y definición de roles, lo que genera desorganización y cuellos de botella. Por ello, el diagnóstico situacional de los resultados permite proponer mejoras que optimicen el funcionamiento de la empresa.

La presente investigación se encuentra estructurada en seis capítulos. Cada capítulo se orienta a abordar aspectos fundamentales de acuerdo con los objetivos planteados; estos capítulos son los siguientes:

**Capítulo I: Planteamiento del Problema;** contiene situación problemática, formulación del problema (problema general y problemas específicos), objetivos de la investigación (objetivo general y objetivos específicos), justificación de la investigación (justificación teórica, justificación práctica, justificación metodológica y relevancia social), delimitación de la investigación (delimitación temporal, delimitación espacial y delimitación conceptual).

**Capítulo II: Marco Teórico Conceptual;** contiene antecedentes de la investigación (antecedentes internacionales, antecedentes nacionales y antecedentes locales). Bases teóricas (gestión por procesos, dimensiones de la gestión por procesos y diagrama de procesos). Finalmente, el marco conceptual.

**Capítulo III: Hipótesis y Variables;** contiene identificación de variables e indicadores y operacionalización de variables a través de sus dimensiones e indicadores.

**Capítulo IV: Metodología de la Investigación;** contiene método de investigación, tipo de investigación, nivel de la investigación, enfoque de la investigación, y diseño de la investigación. Se detalla la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento, y el procesamiento y análisis de datos.

**Capítulo V: Resultados y discusión;** contiene procesamiento, análisis y resultados (unidad de estudio, acervo documentario y descripción de resultados), discusión de resultados (descripción de hallazgos más significativos, limitaciones del estudio y comparación crítica con la literatura existente).

**Capítulo VI: Gestión por procesos;** contiene objetivos de la gestión por procesos, propuesta organizacional, manual de procedimientos, propuesta de flujograma y elaboración del ciclo Deming en la operadora de viaje.

Finalmente, está las **conclusiones, recomendaciones y anexos** (matriz de consistencia, matriz de recolección de datos, validación por juicio de expertos, instrumento de la investigación, solicitud dirigida a la institución y base de datos).

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Presentación .....	iv
Resumen .....	v
Abstract .....	vi
Introducción .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Situación problemática .....	1
1.2.    Formulación del problema .....	3
1.2.1.  Problema general.....	3
1.2.2.  Problemas específicos .....	3
1.3.    Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1.  Objetivo general .....	4
1.3.2.  Objetivos específicos.....	4
1.4.    Justificación de la investigación.....	4
1.4.1.  Justificación teórica.....	4
1.4.2.  Justificación práctica .....	5
1.4.3.  Justificación metodológica .....	5
1.4.4.  Relevancia social.....	5
1.5.    Delimitación de la investigación .....	6
1.5.1.  Delimitación temporal.....	6

1.5.2. Delimitación espacial .....	6
1.5.3. Delimitación conceptual.....	6
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	7
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	7
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	9
2.1.3. Antecedentes locales .....	13
2.2. Bases teóricas .....	16
2.2.1. Gestión por procesos .....	16
2.2.1.1. Teoría de gestión .....	16
2.2.1.2. Teoría de procesos.....	17
2.2.1.3. Teoría de gestión por procesos.....	18
2.2.2 Dimensiones de la gestión por procesos .....	19
2.2.3 Diagrama de procesos .....	24
2.3 Marco conceptual .....	25
2.3.2 Actuar .....	25
2.3.3 Agencia de viajes .....	25
2.3.4 Controlar.....	25
2.3.5 Gestión .....	26
2.3.6 Gestión por procesos .....	26
2.3.7 Hacer .....	26
2.3.8 Mejora continua.....	26
2.3.9 Operador de turismo.....	27
2.3.10 Planificar .....	27
2.3.11 Procesos.....	27

2.3.12	Metodología para mejorar procesos .....	27
2.3.13	Determinación de cambios y diseños .....	29
2.3.14	Calidad .....	30
CAPÍTULO III HIPOTESIS Y VARIABLES .....		32
3.1	Hipótesis.....	32
3.2	Identificación de variables e indicadores .....	32
3.3	Operacionalización de variable .....	33
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		34
4.1	Método de investigación .....	34
4.3	Tipo de la investigación .....	34
4.4	Nivel de la investigación .....	35
4.5	Enfoque de la investigación .....	35
4.6	Diseño de la investigación.....	36
4.7	Población y muestra .....	36
4.7.1	Población.....	36
4.7.2	Muestra.....	37
4.8	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
4.8.1	Técnicas.....	38
4.8.2	Instrumentos .....	38
4.9	Validez y confiabilidad del instrumento .....	38
4.10	Procedimiento y análisis de datos .....	39
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSION .....		40
5.1	Procesamiento, análisis y resultados .....	40
5.1.1	Procesamiento .....	40
5.1.2	Análisis y resultados.....	43

5.1.2.1	Unidad de estudio.....	43
5.1.2.2	Acervo documentario .....	47
5.1.2.3	Descripción de resultados.....	52
5.2	Discusión de resultados .....	62
5.2.1	Descripción de hallazgos más significativos.....	62
5.2.2	Limitaciones del estudio.....	64
5.2.3	Comparación crítica con la literatura existente .....	64
CAPÍTULO VI GESTIÓN POR PROCESOS.....		67
6.1	Objetivos de la gestión por procesos en la operadora de viaje.....	67
6.2	Propuesta organizacional de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu .....	68
6.3	Manual de procedimientos para la operadora de viaje .....	69
6.4	Propuesta de flujograma de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu .....	71
6.5	Elaboración del ciclo Deming en la operadora de viaje.....	74
CONCLUSIONES .....		79
RECOMENDACIONES .....		81
BIBLIOGRAFÍA.....		83
ANEXOS.....		89
Anexo 1. Matriz de Consistencia.....		90
Anexo 2. Matriz de Recolección de Datos .....		91
Anexo 3: Validación por juicio de expertos .....		95
Anexo 4: Instrumento de la Investigación .....		97
Anexo 5: Transcripción de la entrevista aplicada.....		101
Anexo 6: Solicitud dirigida a la institución .....		104
Anexo 7: Base de datos .....		105

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Teorías de gestión por procesos.....	18
<i>Tabla 2</i> Simbologías principales de un diagrama de procesos. ....	25
<i>Tabla 3</i> Operacionalización de la variable Gestión por Procesos.....	33
<i>Tabla 4</i> Total de trabajadores internos de la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu. ....	37
<i>Tabla 5</i> Estructuración del instrumento gestión por procesos.....	40
<i>Tabla 6</i> Baremación de resultados. ....	41
<i>Tabla 7</i> escala de interpretación para el coeficiente Alfa de Cronbach. ....	42
<i>Tabla 8.</i> Alfa de Cronbach de la gestión de procesos y sus dimensiones.....	42
<i>Tabla 9.</i> Modelo de catastro presentada por el área de ventas al área de operaciones de la organización.....	48
<i>Tabla 10</i> Resultados descriptivos de la planificación de procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.....	52
<i>Tabla 11.</i> Resultados descriptivos de la dimensión hacer de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu. ....	53
<i>Tabla 12.</i> Resultados descriptivos de la dimensión controlar de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.....	54
<i>Tabla 13.</i> Resultados descriptivos de la dimensión actuar de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu. ....	56
<i>Tabla 14.</i> Resultados descriptivos de la variable gestión por procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu. ....	57
<i>Tabla 15.</i> Triangulación de resultados del Focus Group y los resultados del cuestionario. ....	59
<i>Tabla 16</i> Matriz EFI de la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu. ....	62
<i>Tabla 17.</i> Objetivos de la gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu.....	67

<b>Tabla 18.</b> <i>Análisis de la eficiencia, eficacia y productividad en las áreas de la operadora de viaje que tienen deficiencias para gestionar sus procesos.</i> .....	74
<b>Tabla 19.</b> <i>Problemas detectados y planificación de mejoras.</i> .....	76
<b>Tabla 20.</b> <i>Desarrollo de acciones correctivas.</i> .....	77
<b>Tabla 21.</b> <i>Indicadores de evaluación después de la implementación</i> .....	78
<b>Tabla 22.</b> <i>Acciones de estandarización y mejora continua</i> .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Elementos básicos de un proceso y la interrelación entre ellos.....	17
<b>Figura 2.</b> Ciclo Deming o PDCA (Planificar – Desarrollar – Controlar – Actuar).....	22
<b>Figura 3.</b> Metodología para mejoramiento de procesos. ....	28
<b>Figura 4.</b> Ubicación geográfica de la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu. ....	43
<b>Figura 5.</b> Modelo de Voucher presentada por el área de operaciones al área de atención al cliente (transfer).....	49
<b>Figura 6.</b> Modelo de factura presentada por el área de operaciones al área de contabilidad. ....	51
<b>Figura 7.</b> Modelo de nota de crédito presentada por el área de operaciones al área de contabilidad.....	51
<b>Figura 8.</b> Resultados descriptivos de la planificación de procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.....	52
<b>Figura 9.</b> Resultados descriptivos de la dimensión hacer de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu. ....	53
<b>Figura 10.</b> Resultados descriptivos de la dimensión controlar de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.....	55
<b>Figura 11.</b> Resultados descriptivos de la dimensión actuar de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu. ....	56
<b>Figura 12</b> Resultados descriptivos de la variable gestión por procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu. ....	57
<b>Figura 13.</b> Diagrama de problemas detectados en la empresa.....	76
<b>Figura 14.</b> Diagrama de flujo de la implementación de mejoras.....	77

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.Situación problemática

La gestión por procesos es esencial en el sector turístico, implica la organización y mejora continua de las actividades relacionadas con la prestación de servicios. Esto incluye la identificación de necesidades, diseño, implementación, medición, monitoreo y control de los procesos para generar resultados positivos en el desempeño interno de los trabajadores y la eficiencia operativa. El implementar la gestión por procesos en una operadora de viaje son fundamentales para brindar experiencias excepcionales no solo dirigida a los turistas sino también al personal de trabajo mejorando su rendimiento y motivación.

A nivel internacional, según Koc et al. (2022), en Turquía, los gerentes de hoteles emplean diversas herramientas para abordar cuestiones críticas en la gestión de procesos. Se observa que las habilidades de estos gerentes no están necesariamente vinculadas a la resolución de problemas; más bien, tienden a tomar medidas confiando en su capacidad para resolver cualquier situación. Estos hallazgos indican que estos gerentes suelen tener una autoeficacia sobrevalorada, lo que disminuye su probabilidad de desarrollar habilidades específicas debido a su exceso de confianza. Además, se destaca que estos gerentes suelen no asignar recursos, como tiempo, dinero y esfuerzo, para resolver problemas y gestionar los procesos en el sector hotelero.

A nivel nacional, según Maquera et al. (2022), indica que durante el estado de emergencia por la COVID – 19, el sector turístico fue significativamente afectado en el Perú. Esto llevó a que las empresas de este rubro se adaptaran a los nuevos estándares y protocolos de salud. En este contexto, las empresas turísticas, en su esfuerzo por mejorar la gestión por procesos, se vieron obligadas a reinventarse. Sin embargo, en el turismo rural comunitario, se observa una incipiente adopción de tecnologías y conocimientos, ya que las plataformas digitales existentes en este sector no satisfacen las necesidades y expectativas de los turistas. En este ámbito, la

información completa se dispersa en diferentes canales digitales, complicando la toma de decisiones de los turistas. A pesar de la rica tradición del turismo rural en el Perú, la falta de una gestión por procesos eficiente, plataformas específicas y de una promoción adecuada complica los procesos para gestionar la información sobre este sector.

A nivel local, se observa que el sector turismo en Cusco es una de las fuentes de ingreso más importante de la región, y dentro de este sector se encuentra las operadoras de viaje quienes desempeñan un papel importante en la satisfacción del turista. A pesar de la importancia del turismo en Cusco, muchas operadoras de viaje, incluida la Empresa Turística Viagens Machu Picchu, enfrenta desafíos en la eficiencia de sus procesos de gestión. Si bien es cierto muchas operadoras de viaje invierten en gestionar los procesos para darle una mejor experiencia al turista, estos procesos no son elaborados para el personal de trabajo y ello puede efectuar en una ineficiencia operativa, aumento de costos, aumento de tiempo laboral e insatisfacción del personal de trabajo.

Este diagnóstico revela que la Empresa Turística Viagens Machu Picchu enfrenta un problema de gestión por procesos que afecta directamente en el desempeño interno de la organización. La sobre confianza en las habilidades del gerente y la falta de gestionar los procesos contribuyen a una deficiente función por parte de los trabajadores y a la falta de eficiencia en la gestión interna.

En caso de no abordarse adecuadamente la gestión por procesos, la operadora de viaje Viagens Machu Picchu podría enfrentar mayores desafíos en términos de ineficiencia operativa, sobrecarga laboral y descontento del personal. Esto a su vez, podría afectar la eficiencia de los servicios ofrecidos a los turistas y, en última instancia, la reputación y competitividad de la operadora en el sector turístico.

Para controlar estos posibles escenarios adversos, es importante implementar una gestión por procesos más efectiva que no solo se centre en la satisfacción del cliente sino también en la optimización de los procedimientos internos. Esto puede incluir el diseño de procesos más eficientes, la asignación adecuada de recursos y un enfoque integral que abarque tanto las necesidades del turista y en especial las necesidades del personal interno. La implementación de medidas correctivas y preventivas basadas en este control del pronóstico permitirá a la Empresa Turística Viagens Machu Picchu mejorar sus operaciones y mantener su posición destacada en el sector turístico de Cusco.

Acorde a lo mencionado, la falta de una gestión de procesos puede afectar de manera significativa a la Operadora de Viajes Viagens Machu Picchu, y el abordar esta problemática puede dar a entender la situación actual de la operadora en relación a la gestión por procesos y que acciones se debe implementar acorde a los resultados generados, esto a su vez tendrá un impacto positivo a la operadora para mejorar sus funciones.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Problema general***

¿Cómo es la gestión por procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?

### ***1.2.2. Problemas específicos***

- ¿Cómo es la planificación de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?
- ¿Cómo es la ejecución de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?
- ¿Cómo se da el control de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?

- ¿Cómo se da la actuación de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?

### **1.3.Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. *Objetivo general***

Describir la situación actual en que se encuentra la gestión por procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.

#### **1.3.2. *Objetivos específicos***

- Conocer la planificación de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.
- Analizar la ejecución de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.
- Conocer la situación actual del control de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.
- Analizar la actuación de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.

### **1.4.Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. *Justificación teórica***

La presente investigación sobre la gestión por procesos en la Operadora de Viaje “Viagens Machu Picchu”, contribuirá a otros investigadores proporcionando información relevante de cómo se desarrolla la gestión por procesos en esta operadora y cuáles serían los resultados al realizar una eficiente gestión por procesos. Además, esta investigación busca aportar conocimientos valiosos que puedan enriquecer la literatura existente sobre las prácticas de gestión por procesos en el sector turístico.

#### ***1.4.2. Justificación práctica***

El trabajo de investigación tiene un enfoque práctico porque con los conocimientos y resultados adquiridos servirá a la Operadora de Viaje “Viagens Machu Picchu” en identificar la situación de los procesos para realizar un análisis interno de la empresa y cómo mejorar su eficiencia laboral. Estos resultados no solo beneficiarán a la empresa, sino que también a otras instituciones del rubro turístico, esto con la finalidad de generar un impacto positivo en la experiencia de los turistas y la satisfacción de los trabajadores del rubro turístico para optimizar sus procesos.

#### ***1.4.3. Justificación metodológica***

El presente trabajo de investigación utilizará procedimientos, técnicas e instrumentos que estén relacionados con la investigación de diseño no experimental y de nivel descriptivo. Los métodos y procedimientos utilizados, una vez que sean validados y demuestren fiabilidad, podrán ser replicados en estudios similares en otras operadoras turísticas o incluso en otras empresas del sector turístico. Esto contribuirá a la generalización de resultados y proporcionará pautas prácticas para la implementación exitosa de la gestión por procesos en contextos similares.

#### ***1.4.4. Relevancia social***

La investigación tiene un enfoque social porque no solo beneficiará a la empresa en cuestión, sino que también tendrá un impacto positivo en el bienestar de otras empresas del rubro turístico. Al estudiar y proponer estrategias que permitan mejorar la gestión de procesos, estas estrategias serán utilizadas por instituciones del sector turístico para mejorar no solo la experiencia del turista, sino que permitirá un mejor rendimiento y motivación laboral de los trabajadores que se encuentran en este rubro.

## **1.5. Delimitación de la investigación**

### ***1.5.1. Delimitación temporal***

La delimitación temporal del trabajo de investigación será realizada entre los periodos de octubre del año 2023 hasta febrero del año 2024, ello da a entender que, la aplicación del instrumento, la recopilación de datos y su posterior análisis de la variable gestión por procesos serán obtenidos en ese lapso de tiempo.

### ***1.5.2. Delimitación espacial***

El instrumento de investigación será aplicado a los trabajadores internos de la Operadora de Viaje “Viagens Machu Picchu”. La delimitación se da en:

- Lugar: Operadora de Viaje “Viagens Machu Picchu”
- Distrito: Cusco
- Provincia: Cusco
- Departamento: Cusco

### ***1.5.3. Delimitación conceptual***

La delimitación conceptual tendrá como foco a la variable gestión por procesos, sus dimensiones e indicadores.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

###### Antecedente A:

Rosales (2017), realizó un trabajo de investigación titulado: “*Gestión por procesos de la Agencia de Viajes caso Verdetur*”, este trabajo fue aplicado en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Ecuador.

El estudio tuvo como objetivo principal “elaborar un manual de funciones para los empleados”. Se utilizó como instrumento la entrevista y se aplicó a una muestra total de 6 trabajadores obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Los hallazgos evidencian que, aunque la agencia de viajes Verdetur es aceptable, se precisa una reestructuración desde el punto de vista organizativo para mantener la competitividad, alineando estos cambios con las tendencias y requerimientos de los turistas. La agencia identifica una elevada demanda turística en Ecuador, particularmente en la provincia de Manabí, por lo que se destaca la importancia de fomentar alianzas con operadoras de viajes para atraer más turistas a la región y establecer conexiones beneficiosas con la Agencia de Viajes Verdetur.
- Además, se subraya la necesidad de contar con un equipo de trabajo que incluya personal bilingüe para asegurar una comunicación eficaz con los turistas, respaldado por la constante capacitación del personal. Se recomienda, asimismo, la implementación de políticas que incentiven con comisiones al personal que logre mayores ventas de paquetes turísticos, como una forma de reconocer y premiar el esfuerzo de los empleados.

**Antecedente B:**

Cabascango (2017), realizó un trabajo de investigación titulado: “*Análisis del nivel de madurez actual de la gestión por procesos en las medianas empresas del sector priorizado turismo dentro del distrito Metropolitano de Quito*”, este trabajo fue aplicado en la Escuela Politécnica Nacional – Ecuador.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal “analizar el nivel de madurez actual de la gestión por procesos”. La metodología de investigación tuvo un enfoque mixto, de nivel no experimental de corte transversal y alcance descriptivo. Se utilizó como instrumento el cuestionario y se aplicó a una muestra total de 89 empresas medianas del sector turismo, obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Los hallazgos revelan que las medianas empresas del sector turismo se sitúan en el nivel 3 de gestión basada en procesos. Este nivel indica que estas empresas implementan procesos diseñados y/o rediseñados centrados en el cliente, con un responsable asignado para establecer dichos procesos. Algunos de estos procesos están documentados y definidos mediante indicadores para facilitar la medición y seguimiento, respaldando la toma de decisiones. Sin embargo, la mayoría de estas empresas carece de métodos cuantitativos o cualitativos para evaluar los procesos, lo que limita su capacidad para realizar procesos de automatización y monitoreo. Aunque poseen documentos para medir estos aspectos, no se están utilizando actualmente.
- Las dificultades en la automatización de procesos se atribuyen a la resistencia al cambio por parte del personal, que prefiere los procedimientos conocidos. Además, la recolección de datos presenta problemas, ya que implica datos incorrectos y un proceso de aplicación que consume tiempo, generando información poco confiable y desconectada de la realidad. En cuanto a la automatización de procesos, se destaca que la mayoría de las empresas carece de software u otras herramientas para llevar a cabo esta automatización.

**Antecedente C:**

Reyes (2023), realizó un trabajo de investigación titulado: “Aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad de la Empresa Frioyugcha Fish S.A.”, este trabajo fue aplicado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena – Ecuador para obtener el grado de Ingeniero Industrial, y tuvo como objetivo principal aplicar la gestión por procesos utilizando metodologías industriales para incrementar la productividad. La metodología de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, de diseño experimental y corte transversal. Se aplicó como técnica la encuesta y la revisión documentaria y se aplicó a una muestra total de 5 trabajadores. Obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Tras realizar un análisis integral del estado de la empresa, se llevaron a cabo diversos estudios para gestionar los procesos, incluyendo planes de mejora. Este análisis demostró que la implementación de la gestión por procesos tiene un impacto significativo en el tiempo de producción, directamente influyendo en la productividad de la empresa. Esta evaluación resultó positiva, logrando la minimización del tiempo de producción y, en consecuencia, un aumento en la productividad.
- La revisión documentaria subrayó la importancia de establecer estándares para los procesos productivos de la empresa, proporcionando una base sólida para asegurar la mejora continua.

**2.1.2. Antecedentes nacionales****Antecedente A:**

García & Ledesma (2019), realizaron un trabajo de investigación titulado: “***Gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio de la Empresa Servicios Generales y Turismo Milagritos S.A.C. del distrito de Trujillo 2018***”, este trabajo fue aplicado en la Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo.

El estudio tuvo como objetivo principal “determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la calidad de servicios”. La metodología de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel no experimental de corte transversal y alcance correlacional. Se utilizó como instrumento el cuestionario y se aplicó a una muestra total de 54 trabajadores y 54 clientes obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Los hallazgos de la investigación revelan una conexión significativa entre la gestión por procesos y la calidad de servicio en la Empresa Servicios Generales y Turismo Milagritos S.A.C. del distrito de Trujillo en 2018. Esta correlación, caracterizada por un alto grado de relación positiva, sugiere que la implementación de una propuesta de gestión por procesos por parte de la gerencia puede ser beneficiosa. La recomendación se enfoca en involucrar y comprometer a los empleados, generando así mejoras notables en la calidad de servicio ofrecida a los turistas. La alineación de ambas variables se considera esencial para alcanzar resultados más efectivos.
- En cuanto a la gestión por procesos centrada en la atención al cliente, se destaca que la empresa utiliza un flujograma para describir el proceso de atención al cliente, lo cual influye positivamente en la toma de decisiones y fomenta la mejora continua. Sin embargo, la evaluación de la calidad de servicio identifica aspectos a mejorar, como soluciones rápidas y un trato más servicial por parte del personal. El análisis de las dimensiones de gestión por procesos y calidad de servicio muestra niveles regulares en áreas clave, mientras que los recursos físicos presentan oportunidades de mejora. Se recomienda implementar capacitaciones específicas sobre calidad de servicio para el personal y evaluar continuamente su desempeño, brindando seguimiento y control para optimizar los procesos laborales. Estas acciones se vislumbran como estrategias clave para elevar la calidad percibida por los turistas y fortalecer la eficacia de la gestión por procesos en la empresa.

**Antecedente B:**

Cuipal (2022), realizó un trabajo de investigación titulado: *“Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en los establecimientos de Hospedaje California, Chachapoyas 2021”*, este trabajo fue desarrollado en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

El estudio tuvo como objetivo principal “proponer la gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio”. La metodología de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal y alcance explicativo. Se utilizó como técnica la encuesta dirigida al cliente y otra a los trabajadores y se aplicó a una muestra total de 15 trabajadores y 67 clientes obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la investigación sobre la gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en los establecimientos de Hospedaje California en Chachapoyas en 2021 señalan un déficit en las cinco dimensiones clave: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, elementos tangibles y empatía. Ante esta situación, se recomienda la implementación de capacitaciones dirigidas al personal con el objetivo de elevar la calidad del servicio y garantizar la competitividad del establecimiento.
- El análisis documental revela la ausencia de una estructura organizacional definida en áreas cruciales como administración, reservas, recepción y limpieza. Esta carencia se refleja en la inexistencia de un manual de organización y funciones para el personal. Como respuesta a esta observación, la gestión de procesos propuesta ha logrado generar un manual que define claramente los puestos de trabajo, las funciones asignadas y un diagrama de flujo que detalla las actividades principales de la empresa. Estas medidas organizativas no solo abordan la falta de estructura, sino que también se proyectan como iniciativas que contribuirán significativamente a mejorar la calidad de servicio en Hospedaje California.

**Antecedente C:**

Maldonado & Nolasco (2023), realizó un trabajo de investigación titulado: “Control interno y gestión de procesos en la Empresa de Transportes y Servicios El Kasmeyo E.I.R.L., 2022”, este trabajo fue desarrollado en la Universidad San Ignacio de Loyola – Lima para obtener el grado de Contador Público, y tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el control interno y la gestión de procesos. La metodología de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. Se utilizó como instrumento el cuestionario y se aplicó a una muestra total de 38 trabajadores obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la investigación sobre el control interno y la gestión de procesos en la Empresa de Transportes y Servicios El Kasmeyo E.I.R.L. en 2022 indican una conexión directa entre estas variables, aunque con una relación de intensidad baja. Estos hallazgos sugieren que las acciones implementadas en el control interno no tienen un impacto determinante en la mejora de la gestión por procesos en la empresa. Por otro lado, el ambiente de control muestra una relación positiva con la gestión de procesos, aunque esta conexión se caracteriza por ser de intensidad moderada. Esto implica que mejoras en el ambiente de control podrían tener un efecto positivo, aunque limitado, en la gestión por procesos de la empresa.
- En cuanto a otras dimensiones evaluadas, la investigación señala que la evaluación de riesgos presenta una afinidad positiva y moderada con la gestión por procesos. Este hallazgo destaca la importancia de realizar evaluaciones sistemáticas y rigurosas de los riesgos, lo que permitiría establecer medidas preventivas y reducir la necesidad de medidas reactivas en la empresa. Además, la información y comunicación se relacionan positivamente con la gestión de procesos, aunque con una intensidad baja. Esto indica que, aunque la gestión de la información y la comunicación son relevantes, su impacto en

la gestión de procesos no es determinante. Por último, el monitoreo se asocia positivamente con la gestión por procesos, pero con un grado de relación bajo, sugiriendo que, si bien el monitoreo es esencial para obtener información valiosa, no es indispensable para la gestión de procesos en la empresa.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

#### **Antecedente A:**

Benavente (2018), realizó un trabajo de investigación titulado: *“Gestión por procesos en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018”*, este trabajo fue desarrollado en la Universidad Andina del Cusco.

El estudio tuvo como objetivo principal “describir la gestión por procesos dentro de la municipalidad”. La metodología de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, diseño no experimental y de alcance descriptivo. Se utilizó como instrumento el cuestionario y se aplicó a una muestra total de 45 trabajadores obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la investigación sobre la gestión por procesos en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, Cusco, en 2018, revelan una situación inadecuada en cuanto a la gestión por procesos y sus componentes, incluyendo planificación, ejecución, medición, seguimiento y acción. En la etapa de planificación, se identifica que los recursos y mecanismos de control son inadecuados, indicando que los procedimientos utilizados no están alineados con las metas establecidas y no se implementan sistemas de control para prevenir desviaciones futuras en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- En la fase de ejecución, se evidencia que las actividades de los procesos son inadecuadas, lo que implica que las acciones realizadas no están vinculadas con las metas propuestas y no se utilizan los instrumentos de gestión disponibles en la municipalidad. Respecto a la medición y seguimiento, se destaca que los mecanismos de control no guardan relación

con los objetivos, y las auditorías internas no proporcionan resultados claros sobre las acciones programadas y los resultados obtenidos. En cuanto a las acciones correctivas, se observa la ausencia de su aplicación frente a los problemas existentes en la municipalidad, evidenciando la falta de un proceso de mejora continua en la gerencia de administración y finanzas. Estos hallazgos indican que la gestión de procesos en esta área no contribuye de manera integral a la mejora de los procesos municipales.

**Antecedente B:**

Malpartida (2023), realizó un trabajo de investigación titulado: *“Gestión por procesos y productividad en el departamento de cirugía de un hospital de categoría III – 1, Cusco 2022”*, este trabajo fue desarrollado en la Universidad Cesar Vallejo – Sede Cusco.

El estudio tuvo como objetivo principal “analizar la relación que existe entre la gestión por procesos y la productividad en el departamento”. La metodología de investigación tuvo un enfoque cualitativo, de diseño no experimental y alcance correlacional. Se utilizó como instrumento el cuestionario y se aplicó a una muestra total de 15 trabajadores obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación entre la gestión por procesos y la productividad. Estos resultados sugieren que la gestión por procesos, liderada por los jefes de área, desempeña un papel crucial en la mejora de la productividad. Estos líderes implementan planes de mejora en cada etapa, contribuyendo así al aumento de la productividad en el departamento.
- La planificación de procesos emerge como un factor clave vinculado a la productividad, ya que el departamento de cirugía cuenta con recursos y personal capacitado, parte de una planificación adecuada. Esta relación positiva entre la planificación y la productividad se traduce en un ambiente propicio para el incremento de la eficiencia. La ejecución de procesos también se asocia positivamente con la productividad, ya que la implementación

puntual de lo planificado refleja calidad en los servicios y un control adecuado de las actividades, generando un impacto positivo en la productividad. La etapa de verificación y seguimiento, al garantizar que las acciones se lleven a cabo según lo planeado, se correlaciona positivamente con la productividad. Sin embargo, en la categoría de acción, se observa una relación positiva, aunque en menor medida, indicando que las acciones correctivas pueden tener un impacto moderado en la productividad del departamento de cirugía.

#### **Antecedente C:**

Yanqui (2022), realizó un trabajo de investigación titulado: *“Gestión por procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de una Municipalidad Distrital – 2022”*, este trabajo fue desarrollado en la Universidad Cesar Vallejo – Sede Cusco.

El estudio tuvo como objetivo principal “describir la gestión por procesos dentro de la Municipalidad del Distrito de Kosñipata”. La metodología de investigación tuvo un enfoque cualitativo, de diseño no experimental y alcance descriptivo – explicativo. Se utilizó como instrumento la entrevista y se aplicó a una muestra total de 10 trabajadores obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Los resultados reflejan una situación donde el equipo administrativo presenta un nivel intermedio en cuanto a su comprensión y ejecución de esta área. Los trabajadores cuentan con un conocimiento empírico sobre la implementación de procesos, ya que las acciones relacionadas no son comunicadas por los funcionarios ni orientadas de manera efectiva a los empleados.
- En el ámbito de la planificación, se observa la utilización de diversas herramientas para organizar las actividades diarias, aunque estas son medidas mediante Microsoft Excel y se están perfeccionando con base en la experiencia y el aprendizaje adquirido por aquellos con más años de servicio. Respecto a la ejecución, las acciones de los trabajadores están

alineadas con las decisiones de la gerencia, siguiendo los objetivos del área. No obstante, en ausencia de una comunicación clara por parte de la gerencia, los empleados recurren a su criterio personal y utilizan herramientas disponibles para abordar las demandas de la gerencia. En relación con la verificación, se emplean herramientas para medir las gestiones y trámites dentro de la Municipalidad, siendo responsabilidad de los funcionarios, mientras que los trabajadores utilizan Microsoft Excel para llevar a cabo estos trámites. Respecto a la acción, los trabajadores poseen un entendimiento moderado de las necesidades de la población, lo que se traduce en un nivel medio en la gestión por procesos, limitando su capacidad para generar un alto impacto en la sociedad y sugiriendo que sus acciones no son completamente eficientes.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. *Gestión por procesos***

#### **2.2.1.1. Teoría de gestión**

La gestión es entendida como la ejecución de acciones integradas para alcanzar objetivos en un plazo establecido y abarca diversas áreas como administración, control, orientación y evaluación. Este proceso facilita la coordinación, dirección e influencia en las operaciones organizativas para lograr resultados deseados y mejorar el rendimiento general. Asimismo, implica el uso racional y ordenado de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos planificados. (Gomez & Topete, 2018)

Desde un enfoque empresarial, la gestión se centra en abordar tanto las necesidades internas como externas de la empresa. para lograr este propósito, es esencial llevar a cabo procesos de planificación, organización, dirección y control. El objetivo principal es asegurar el éxito organizativo, mejorar la eficiencia de los procesos, aumentar la productividad y alcanzar los objetivos en los plazos definidos. (Picado & Sergueyvna, 2021)

### 2.2.1.2. Teoría de procesos

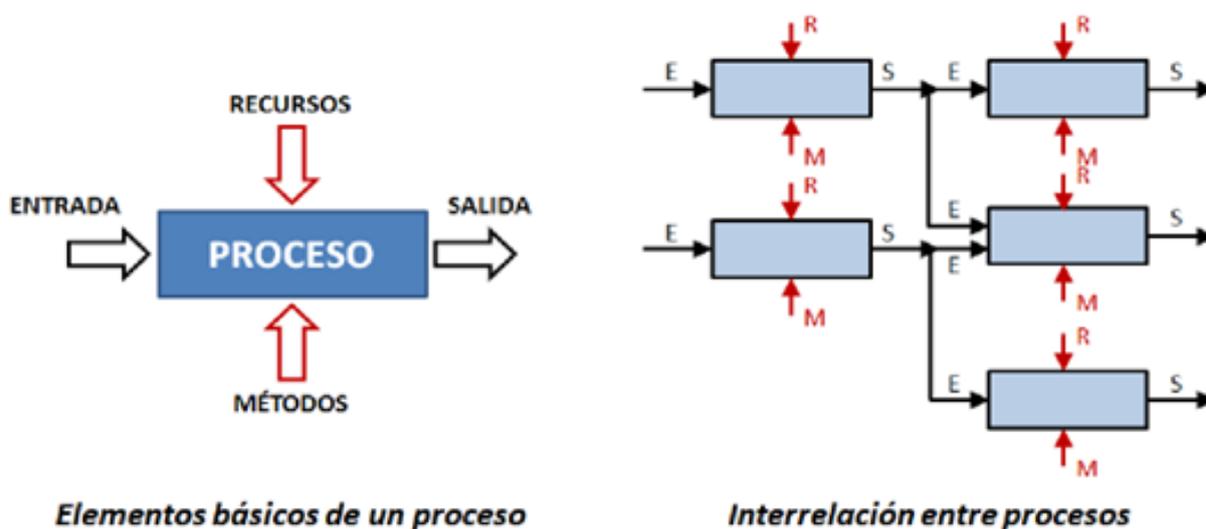
Un proceso es una serie de actividades que están interrelacionadas y que utilizan una serie de métodos y recursos para generar un resultado en específico. Estos procesos se suelen planificar y llevar a cabo en condiciones controladas con el propósito de agregar valor. (Escuela Nacional de Administración Tributaria, 2021)

Un proceso es una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un determinado resultado (producto o servicio) a partir de unos elementos de entrada y que se vale para ello de recursos. Es una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas operaciones. (Alcalde, 2019)

Un proceso es definido como una serie de actividades interconectadas o relacionadas entre sí, que trabajan en conjunto para transformar las entradas y salidas deseadas. Estas actividades siguen un orden o secuencia, donde cada una depende de la actividad anterior y conduce a una actividad final. A lo largo de este proceso, se emplean diversos recursos y métodos de trabajo. (Austrias Corporación Universitaria, 2018)

#### Figura 1.

*Elementos básicos de un proceso y la interrelación entre ellos.*



*Nota:* Obtenida de Austrias Corporación Universitaria (2018), en su libro titulado “Gestión por procesos”.

### 2.2.1.3. Teoría de gestión por procesos

**Tabla 1**

*Teorías de gestión por procesos*

GESTIÓN POR PROCESOS	
Autores	Definición
(Austrias Corporación Universitaria, 2018)	La gestión por procesos es un enfoque sistemático que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos y estrategias, al mismo tiempo que mejoran la satisfacción de los clientes. En este enfoque, la organización se visualiza como un sistema de procesos interconectados que trabajan juntos para aumentar la satisfacción del cliente en general. El objetivo de la gestión por procesos es eliminar las ineficiencias derivadas de actividades repetitivas, optimizar la utilización de recursos y buscar mejoras constantes en las actividades que realizan.
(Piñuela & Quito, 2020)	La gestión por procesos desempeña un papel fundamental en las organizaciones, ya que sirve como un componente fundamental para lograr los objetivos institucionales de manera eficiente y efectiva. Además, desempeña un papel crucial en la mejora continua y en el aumento de la productividad.
Vega et al. (2021)	la gestión por procesos se originó debido a la necesidad de establecer un sistema de control que permitiera tomar decisiones basadas no solo en análisis económicos y financieros, sino también en una evaluación integral de la gestión. Este enfoque se convirtió en una herramienta esencial para identificar desviaciones en los procesos y para hacer que las empresas fueran más eficientes, respondiendo a las crecientes demandas de los clientes.
(Escuela Nacional de Administración Tributaria, 2021)	La gestión por procesos es una metodología que implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera secuencial y transversal en las distintas unidades de la organización. Su objetivo principal es satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, tanto internos como externos, y alcanzar los objetivos de la entidad
Torres et al. (2019)	la gestión por procesos es la transformación de la gestión clásica o tradicional, es un nuevo enfoque que busca que las entradas se transformen en salidas, persiguiendo el mejoramiento continuo, cuidando que las actividades realizadas de manera individual y grupal cumplan con el resultado esperado y añadan valor a los productos o servicios que serán entregados para el cliente.

*Nota.* Elaboración propia.

En conclusión, se entiende que la gestión por procesos emerge como un enfoque esencial para las organizaciones, brindando un marco sistemático y orientado a resultados. Visualizando la organización como un sistema interconectado de procesos que busca la eficiencia y la mejora

continua. Su papel fundamental en la consecución de objetivos institucionales, la mejora de la productividad y la satisfacción del cliente es evidente. Al originarse de la necesidad de evaluar la gestión de manera integral, la gestión por procesos se convierte en una herramienta crucial para tomar decisiones informadas.

### ***2.2.2 Dimensiones de la gestión por procesos***

Las dimensiones tienen como base a la Teoría de Henry Fayol y los procesos administrativos, esta teoría es adaptada por diferentes autores actuales que utilizan el Ciclo Deming o también denominado el Ciclo PDCA para la gestión por procesos, esto según las nuevas tendencias y necesidades en un aspecto global.

#### **A. Planificar**

Salazar et al. (2020), indica que la etapa de planificación involucra la definición de los objetivos del sistema y sus procesos, la asignación de los recursos necesarios para producir resultados que cumplan con los requisitos del cliente, tanto internos como externos, y que estos se ajusten a las políticas de la organización. Durante esta fase se debe identificar y abordar los riesgos y oportunidades asociados.

En esta etapa se tiene que realizar un estudio detallado del proyecto, definiendo la metodología y los procesos constructivos necesarios para su ejecución, así como la generación de un cronograma que coordine todas las actividades y asegure que el proyecto se ejecute dentro de un plazo razonable y factible. La planificación es crucial para establecer las intenciones operativas de la organización y determinar lo que debe realizarse para alcanzar los objetivos del proyecto (Mattos & Valderrama, 2019).

Rey et al. (2019), indica que en esta etapa se realiza una evaluación del desempeño actual de la empresa, se analizan las formas de mejorarlo y se establecen los objetivos de mejora. También se determina una línea base que servirá como referencia para comparar el desempeño.

Además, en esta fase se definen indicadores de desempeño que permitirán evaluar la situación actual dentro de la organización.

### **B. Hacer**

Este paso implica en materializar lo planificado. Aquí las actividades planificadas se llevan a cabo, y es esencial comunicar claramente a todas las partes interesadas sobre los métodos y procesos que se aplicarán, siguiendo una secuencia de actividades para garantizar que se ejecute lo planificado. Esto asegura, o al menos intenta asegurar, que se cumpla con lo establecido en la planificación (Mattos & Valderrama, 2019).

Rey et al. (2019), indica que en esta etapa se ejecuta lo que se ha planificado, implementando los cambios necesarios para llevar a cabo las mejoras requeridas. Se ponen en práctica los planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos establecidos.

Molina et al. (2021), indica que en esta etapa se ejecutan los cambios necesarios para implementar las mejoras requeridas. Por lo general, es recomendable llevar a cabo una prueba piloto para analizar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. Esto permite evaluar cómo funcionarán las mejoras en un entorno controlado antes de aplicarlas completamente en la organización.

### **C. Controlar**

Salazar et al. (2020), indica que la etapa de control se refiere al seguimiento y la medición de los procesos, productos y servicios resultantes en relación con las políticas, objetivos, requisitos y las actividades planificadas. Una vez que se han recopilado estos datos, se procede a informar los resultados. Esto asegura que lo que se ha planificado se esté cumpliendo y proporciona información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua.

La etapa de control se centra en medir lo que se ha llevado a cabo en la realidad. Implica comparar lo que se había predicho en la planificación con lo que se ha ejecutado, señalando las diferencias en términos de tiempo, costos y calidad. Durante esta fase se evalúa el desempeño

real del proyecto utilizando indicadores para calcular la productividad y registrar los resultados, lo que permite tomar decisiones en consecuencia (Mattos & Valderrama, 2019).

Rey et al. (2019), indica que en esta etapa se lleva a cabo el seguimiento y la medición de los indicadores y objetivos para evaluar el desempeño energético real en cada momento. Esto permite determinar si se están logrando los objetivos de mejora establecidos y tomar medidas correctivas en caso sean necesarias.

#### **D. Actuar**

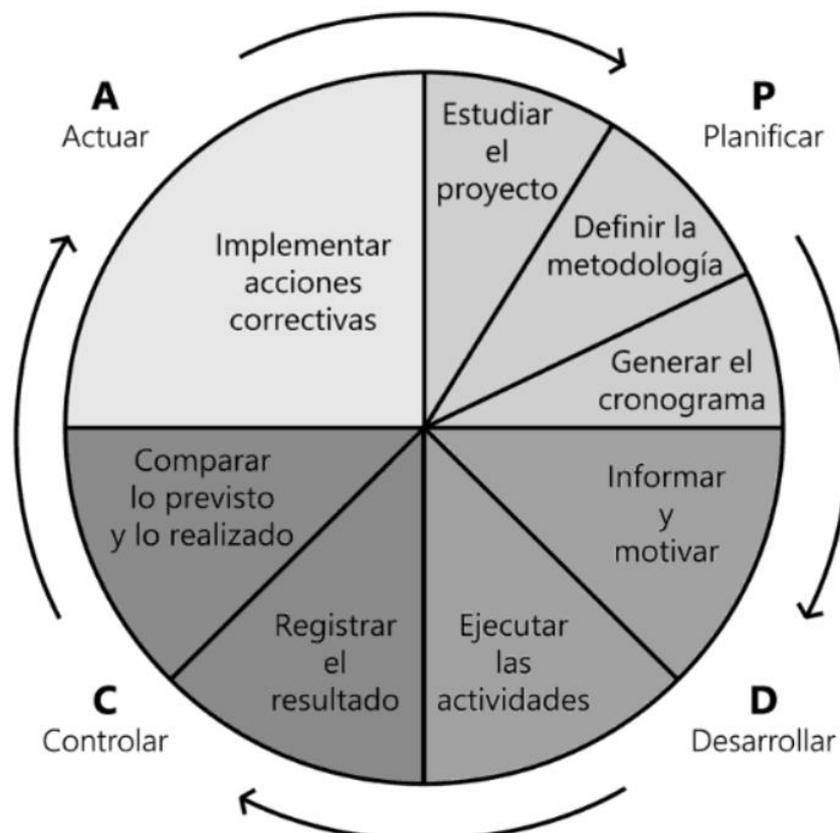
En esta etapa se reúnen las opiniones y sugerencias de todos los involucrados en la operación, lo que facilita la identificación de oportunidades de mejora. Esto implica perfeccionar los métodos, detectar posibles errores, adaptar la estrategia, evaluar las medidas correctivas necesarias, entre otros aspectos. El propósito es implementar acciones correctivas en caso de que los resultados se desvíen de lo que se había planificado (Mattos & Valderrama, 2019).

Rey et al. (2019), indica que en esta etapa se revisa los resultados obtenidos y tomar acciones correctivas en caso sean necesarias, se utiliza el conocimiento adquirido para mejorar de manera continua el desempeño en el siguiente ciclo de planificación. Esta retroalimentación y mejora continua son fundamentales en un ciclo de mejora de procesos.

Ayuso et al. (2020), indica que la etapa actuar implica estudiar los resultados después de haber aplicado el período de prueba y compararlos con el funcionamiento previo a la implementación de mejora. Si los resultados son satisfactorios, la mejora se implementa de manera definitiva y a gran escala en la organización. Si los resultados no son satisfactorios, se deben evaluar posibles cambios o la posibilidad de descartar la mejora. Esta etapa es esencial para asegurarse de que las mejoras implementadas sean efectivas y beneficien a la organización.

**Figura 2.**

*Ciclo Deming o PDCA (Planificar – Desarrollar – Controlar – Actuar).*



*Nota:* Obtenida de Mattos & Valderrama (2019), en su libro titulado “Métodos de Planificación y Control de Obras”.

Mattos & Valderrama (2019), dividen las dimensiones del Ciclo Deming en los siguientes indicadores:

### **A. Estudiar el proyecto**

En esta etapa se realiza un diagnóstico de la organización donde se analiza las falencias que la organización quiere solucionar y evalúa cualquier posible interferencia que existiese (Mattos & Valderrama, 2019).

### **B. Definir la metodología**

En esta etapa se establecen los procesos a seguir, el plan de trabajo, la secuencia de actividades, aspectos logísticos y se revisan documentos relacionados con trabajos similares, entre otros aspectos (Mattos & Valderrama, 2019).

### **C. Generar el programa**

Se coordina brindando información sobre el proyecto a realizar y su factibilidad. Esto implica aspectos como las métricas, el número total de trabajadores que participarán, tiempo, costo, entre otros aspectos (Mattos & Valderrama, 2019).

### **D. Informar y motivar**

Se aclara a todos los participantes sobre los métodos de uso, la secuencia de actividades y las duraciones esperadas. Se realiza una comunicación efectiva con el personal donde se les instruye sobre las tareas, plazos, recursos disponibles y los requisitos de calidad. Esto es fundamental para mantener a todos los participantes motivados y bien informados sobre el proyecto (Mattos & Valderrama, 2019).

### **E. Ejecutar las actividades**

Esta etapa es fundamental porque se ejecuta todo lo planificado. Es importante seguir el plan y las secuencias de actividades definidas previamente para garantizar que el proyecto avance según lo previsto (Mattos & Valderrama, 2019).

### **F. Registrar el resultado**

En esta etapa se cuantifica y registra todas las actividades que se realizaron durante el periodo de tiempo de la ejecución. Esto implica la recopilación de datos detallados sobre cada proceso realizado (Mattos & Valderrama, 2019).

### **G. Comparar lo previsto y lo realizado**

Después de cuantificar los resultados obtenidos se realiza una comparación de ellos con lo planificado. Este proceso es esencial para identificar desviaciones entre las expectativas y la realidad, así como para evaluar el impacto que tuvo en la organización (Mattos & Valderrama, 2019).

## H. Implementar acciones correctivas

Cuando se detectan desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado, es importante llevar a cabo una investigación detallada para identificar las causas de estas diferencias. Estas acciones pueden incluir la modificación de procesos y la implementación de cambios en la planificación, o cualquier otra medida necesaria para corregir las desviaciones y mejorar el rendimiento del proyecto (Mattos & Valderrama, 2019).

### 2.2.3 Diagrama de procesos

Los diagramas de proceso son representaciones gráficas que muestran de forma visual la secuencia de actividades y decisiones dentro de un procedimiento empresarial. Estas herramientas permiten interpretar con claridad cómo se desarrolla un proceso determinado, destacando sus insumos, resultados, acciones y conexiones. Gracias a su diseño visual, facilitan tanto la comprensión como la comunicación de los procesos dentro de una organización. (Albán, et al., 2014)

Guzmán (2024), indica que los elementos principales de un diagrama de procesos está compuesta de la siguiente forma:

- **Tareas:** Representan las acciones específicas ejecutadas dentro del proceso. En el diagrama, se ilustran mediante rectángulos.
- **Secuencia:** Muestra el orden lógico en que se desarrollan las tareas. Se representa con flechas que enlazan las distintas fases.
- **Puntos de decisión:** Indican momentos en los que se debe elegir una alternativa que modificará el curso del proceso. Se simbolizan con rombos.
- **Enlaces:** Facilitan la continuidad del flujo cuando una tarea se divide en varias o cuando múltiples actividades convergen en una sola. Se representan con líneas que conectan las distintas secciones del diagrama.

**Tabla 2**  
*Simbologías principales de un diagrama de procesos.*

Símbolo	Definición
	Rectángulo: Simboliza una acción o tarea dentro del proceso.
	Flecha: Muestra la dirección del flujo del proceso, enlazando las distintas etapas
	Rombo: Representa un punto de decisión en el proceso, con distintas rutas según la opción elegida.
	Inicio y fin: Señala el punto de inicio o conclusión del proceso
	Documento impreso: Especifica el título de un archivo generado
	Conector: Indica la transición de un proceso e incluye una numeración

*Nota:* Elaboración propia en base a la información obtenida de Guzmán (2024) y Dávila (2020)

## 2.3 Marco conceptual

### 2.3.2 Actuar

Después de completar el período de prueba, se analizan los resultados y se comparan con el funcionamiento anterior a la implementación de la mejora. Si los resultados son satisfactorios, la mejora se incorpora de manera definitiva. En caso contrario, se toma la decisión de realizar ajustes para mejorar los resultados o desechar la mejora si es necesario (INATEC, 2021).

### 2.3.3 Agencia de viajes

Persona natural o jurídica encargada de gestionar, intermediar, coordinar, promover, asesorar, comercializar y ejecutar servicios turísticos según su categoría, utilizando recursos propios o terceros para su prestación. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020)

### 2.3.4 Controlar

Después de implementar la mejora, se establece un período de prueba para evaluar su desempeño y verificar si cumple con las expectativas iniciales. Si la mejora no satisface los

objetivos previstos, se realizarán modificaciones para ajustarla según sea necesario (INATEC, 2021).

### **2.3.5 *Gestión***

Se refiere a la acción de administrar y dirigir a un grupo de personas con el objetivo de alcanzar metas y objetivos. Esto se logra utilizando diversos recursos, como técnicos y económicos, y ejecutando una serie de acciones estratégicas previamente definidas en colaboración con la comunidad de colaboradores para lograr la visión y los propósitos de la organización (Ropa & Alama, 2022).

### **2.3.6 *Gestión por procesos***

Es una forma de planificar, hacer, controlar y actuar ante aquellos procesos que componen las actividades dentro de una organización. Esto con la finalidad para que las personas involucradas actúen en pro de los objetivos comunes.

### **2.3.7 *Hacer***

Se implementa los cambios necesarios para llevar a cabo la propuesta de mejora. A menudo, es recomendable realizar una prueba piloto para evaluar el funcionamiento antes de implementar los cambios a gran escala (INATEC, 2021).

### **2.3.8 *Mejora continua***

Es una actividad constante dirigida a aumentar la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y satisfacer las expectativas. Esta mejora debe abarcar todos los aspectos de la organización y necesita un liderazgo sólido, la centralización de su gestión, la implementación de sistemas, la formación y motivación continua por parte de la organización (Austrias, 2020).

### **2.3.9 Operador de turismo**

Empresa dedicada al turismo que planifica, desarrolla, diseña, gestiona y ejecuta paquetes y servicios turísticos a nivel nacional. Estos pueden ser comercializados tanto por agencias de viajes dentro y fuera del país como directamente a los turistas. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020)

### **2.3.10 Planificar**

Se identifican las actividades que podrían mejorarse y se establecen los objetivos que se quieren lograr. Para buscar posibles mejoras, es común involucrar a grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los empleados y buscar nuevas tecnologías o enfoques que puedan mejorar los procesos existentes (INATEC, 2021).

### **2.3.11 Procesos**

Son una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman entradas en resultados, es decir, convierten insumos en productos o servicios terminados. Estos procesos suelen consumir recursos y requieren estándares para garantizar que el rendimiento sea consistente (Plazas, 2017).

### **2.3.12 Metodología para mejorar procesos**

Para mejorar los procesos dentro de una empresa, es fundamental analizar su estado actual y, a partir de ello, diseñar estrategias que optimicen su funcionamiento. Esto implica reorganizar, integrar, eliminar o combinar actividades y tareas con el objetivo de elevar la eficiencia y el rendimiento operativo.

Acorde a este enfoque, se puede emplear una metodología estructurada para la mejora de procesos obtenida de Valero, et al. (2006), que incluye los siguientes pasos.

**Figura 3.**  
*Metodología para mejoramiento de procesos.*



*Nota:* Obtenida de Valero, et al. (2006).

Dentro de esta metodología se desarrolla la gestión de cambio, donde Martins (2025), indica que la gestión de cambios es el procedimiento mediante el cual se planifican y administran las transformaciones dentro de una organización. Este proceso implica organizar todos los aspectos necesarios para la transición hacia la nueva modificación, asegurar el apoyo de la empresa y ejecutar la implementación de manera oportuna y adecuada.

Valero, et al. (2006), define esta metodología de la siguiente forma:

- **Preparación:** Esta etapa inicial se enfoca en establecer los fundamentos necesarios para la ejecución del proceso de mejora. Comprende la conformación de equipos de trabajo, la asignación de responsabilidades y la distribución de tareas, las cuales estarán relacionadas con las siguientes fases.
- **Determinación de cambios:** En este punto, se definen los criterios para analizar los

procesos que se pretenden modificar o fusionar. Se lleva a cabo una comparación detallada y se determinan las modificaciones necesarias para alcanzar el estado ideal o deseado.

- Evaluación de cambios: Tras identificar los ajustes requeridos, se procede a su evaluación. Se cuantifican sus efectos y se analiza su viabilidad, con el objetivo de proporcionar información sólida para la siguiente fase.
- Toma de decisiones: Con los cambios definidos y evaluados, se procede a determinar si la nueva configuración del proceso es beneficiosa para la organización y si su implementación es conveniente.
- Implementación del cambio: Esta última fase consiste en organizar y planificar las acciones necesarias para alcanzar el estado ideal, asegurando que los cambios se apliquen de manera efectiva dentro de la empresa.

### **2.3.13 Determinación de cambios y diseños**

En el contexto del Diseño de Procesos de Negocio (BPD), reconocer áreas de mejora es una etapa fundamental. Esto requiere un análisis detallado de los procesos actuales ("As Is") con el objetivo de detectar ineficiencias, puntos críticos y posibles optimizaciones. Al evaluar los flujos de trabajo vigentes, las organizaciones pueden identificar tareas innecesarias o repetitivas que no aportan valor. Como primer paso, el equipo debe analizar el estado actual del negocio, conocido como modelo "As Is". Esta evaluación permite detectar ineficiencias y aspectos que requieren mejoras. Luego de un análisis, se procede a diseñar el escenario futuro, explorando nuevas ideas y probando distintos enfoques mediante un proceso iterativo, con el fin de seleccionar los elementos más eficaces de cada versión propuesta. (Patel, 2015)

### 2.3.14 Calidad

Para Deming citado por Gartner & Gitlow (1988), indica que la calidad se refiere a la capacidad para garantizar confianza y consistencia a los producto o servicios que ofrece una organización, a un costo razonable y alineada a las demandas del mercado. Para Deming, la calidad no se limitaba a cumplir requisitos establecidos, sino que implicaba un proceso constante de perfeccionamiento orientado a lograr la satisfacción del cliente. Su planteamiento se basaba en la gestión integral de la calidad destacando la importancia de prevenir fallos y optimizar continuamente cada etapa de los procesos.

Deming citado por Lozano (1998), indica que para desarrollar un modelo calidad dentro de la gestión empresarial, se debe seguir 14 principios:

1. Promover la mejora continua de bienes y servicios.
2. Evitar conformarse con fallos, demoras y materiales de baja calidad.
3. Dejar de depender exclusivamente de controles extensivos de inspección.
4. Descartar la costumbre de tomar decisiones de compra solo por el precio; priorizar la adquisición de calidad.
5. Identificar fallos fortaleciendo y optimizando el sistema de trabajo.
6. Formar al personal, instruyéndolo para que desempeñe sus tareas con mayor eficiencia.
7. Aplicar prácticas modernas de supervisión, trasladando la responsabilidad de cifras a la calidad del trabajo.
8. Eliminar el miedo, para que todos puedan desempeñarse mejor dentro de la organización.
9. Quitar las barreras que dificultan la colaboración entre áreas.
10. Suprimir metas, eslóganes y frases motivacionales vacías para el personal.
11. Abolir cuotas numéricas; en lugar de fijar metas de cantidad, definir estándares de excelencia.

12. Remover impedimentos que obstaculicen un trabajo bien hecho.
13. Implementar programas sólidos de formación continua y actualización.
14. Adoptar acciones que impulsen la transformación de la empresa.

## CAPÍTULO III

### HIPOTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis

El presente trabajo no cuenta con hipótesis por tratarse de una investigación de nivel descriptivo.

#### 3.2 Identificación de variables e indicadores

##### VARIABLE

**Gestión por procesos:** La gestión por procesos es un enfoque sistemático que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos y estrategias, al mismo tiempo que mejoran la satisfacción de los clientes. En este enfoque, la organización se visualiza como un sistema de procesos interconectados que trabajan juntos para aumentar la satisfacción del cliente en general. El objetivo de la gestión por procesos es eliminar las ineficiencias derivadas de actividades repetitivas, optimizar la utilización de recursos y buscar mejoras constantes en las actividades que realizan (Austrias Corporación Universitaria, 2018).

##### DIMENSIONES

- **Dimensión 1: Planear**
  - Indicadores: Estudiar el proyecto, definir la metodología, generar el cronograma.
- **Dimensión 2: Hacer**
  - Indicadores: Informar y motivar, ejecutar las actividades.
- **Dimensión 3: Controlar**
  - Indicadores: Registrar el resultado, comparar lo previsto y lo realizado.
- **Dimensión 4: Actuar**
  - Indicadores: implementar acciones correctivas.

### 3.3 Operacionalización de variable

**Tabla 3**

*Operacionalización de la variable Gestión por Procesos.*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Gestión por Procesos	La gestión por procesos consiste en optimizar las actividades de una organización mediante herramientas como el ciclo PHVA desarrollado por Shewart, que sirve como base de la mejora continua. Este método favorece la estandarización de tareas y la solución constante de problemas asegurando mejoras continuas y previniendo fallos para garantizar la calidad de forma integral durante toda la producción. (Sydle, 2023)	Es un enfoque sistemático y continuo dentro de una organización que involucra una serie de procesos interrelacionados. Dentro de este proceso incluye el planificar donde se establece los objetivos, hacer que abarca la implementación de lo planificado, controlar que se concentra en el monitoreo de procesos, y actuar que comprende la capacidad para tomar decisiones correctivas.	<b>Planificar:</b> Se identifican las actividades que podrían mejorarse y se establecen los objetivos que se quieren lograr (INATEC, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el proyecto</li> <li>• Definir la metodología</li> <li>• Generar el cronograma</li> </ul>	Ordinal
			<b>Hacer:</b> Rey et al. (2019), indica que en esta etapa se ejecuta lo que se ha planificado, implementando los cambios necesarios para llevar a cabo las mejoras requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informas y motivar</li> <li>• Ejecutar las actividades</li> </ul>	Ordinal
			<b>Controlar:</b> Rey et al. (2019), indica que en esta etapa se lleva a cabo el seguimiento y la medición de los indicadores y objetivos para evaluar el desempeño energético real en cada momento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el resultado</li> <li>• Comparar lo previsto y lo realizado</li> </ul>	Ordinal
			<b>Actuar:</b> Rey et al. (2019), indica que en esta etapa se revisa los resultados obtenidos y tomar acciones correctivas en caso sean necesarias, se utiliza el conocimiento adquirido para mejorar de manera continua el desempeño en el siguiente ciclo de planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones correctivas</li> </ul>	Ordinal

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Método de investigación

El método empleado en el estudio es el inductivo porque hace uso de la observación empírica para registrar los datos obtenidos. Dentro de este proceso obtiene una cantidad limitada de datos para que posterior a ello, los utilice para demostrar su validez, fiabilidad y finalmente poder describirlos. Estas descripciones son utilizadas para extraer conclusiones del trabajo de investigación. (Matas, 2023)

En la presente investigación se utilizó el método inductivo porque se extrajo los resultados analizados de situaciones específicas dentro de la operador de viaje Viagens Machu Picchu. A través de la recopilación de datos—obtenidos mediante encuestas y Focus Group— se identificaron patrones, problemáticas y percepciones concretas sobre la gestión por procesos en sus diferentes etapas. Este método resultó adecuado ya que facilita, a partir de información particular y casos reales, la formulación de generalizaciones, conclusiones y propuestas de mejora.

#### 4.2 Unidad de estudio

La unidad de análisis es la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.

#### 4.3 Tipo de la investigación

El tipo de investigación es aplicada porque hace uso del conocimiento de las teorías relacionadas a la gestión por procesos y las aplica en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu. Según Arias & Covinos (2021), indica que este tipo de investigación hace uso de los fundamentos y teorías para resolver los problemas planteados, tiene como foco solucionar lo planteado en los objetivos de la investigación.

En la presente investigación se utilizó el tipo de investigación aplicada porque después de la obtención de los resultados descriptivos se analizaron dichos resultados y se formuló una propuesta que busca brindar soluciones inmediatas a los problemas que existe en relación a la gestión por procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.

#### **4.4 Nivel de la investigación**

El nivel del presente trabajo de investigación es descriptivo. Esto significa que tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado. Es decir, al recolectar los datos se reporta la información sobre las variables, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. (Hernández & Mendoza, 2018)

En la presente investigación se busca describir el estado actual de la gestión de procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, con la finalidad de identificar los problemas internos que pueda tener la empresa y en base a los resultados obtenidos, brindar posibles soluciones.

#### **4.5 Enfoque de la investigación**

El presente trabajo de investigación es de enfoque mixto, de acorde a Ñaupas et al. (2018), se empleará la combinación del método cuantitativo con el método cualitativo el cual permitirá obtener una comprensión completa y profunda de la variable de estudio. Los instrumentos de investigación utilizados serán de utilidad para recolectar y analizar los datos con un enfoque mixto, ello ayudará a abordar las preguntas de investigación y a cumplir con los objetivos establecidos del presente estudio.

En el marco de la presente investigación, se utilizarán tablas estadísticas – descriptiva para el análisis desde un enfoque cuantitativo, y se realizará un análisis documental y Focus Group para el análisis cualitativo. El focus group (ANEXO 4), fue aplicado a los trabajadores de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, Cusco – 2023, con el propósito de conocer sus

percepciones sobre la gestión por procesos dentro de la empresa. La dinámica se llevó a cabo en un ambiente participativo, donde se fomentó el intercambio de ideas y experiencias relacionadas con la ejecución de sus funciones, la coordinación entre áreas y la eficiencia en los procedimientos internos. A través de preguntas estructuradas y abiertas, se recopilieron opiniones sobre las fortalezas y debilidades en la gestión operativa, permitiendo identificar aspectos clave para la optimización de los procesos en la agencia.

#### 4.6 Diseño de la investigación

Es un diseño no experimental porque no existe alguna manipulación de la variable de estudio gestión de procesos de la investigación, por lo tanto, describirá el fenómeno en su contexto natural. La investigación no experimental es la que realiza sin manipular deliberadamente las variables o fenómenos de estudio y en el que solo se observa el fenómeno en su ambiente natural para analizarlos (Hernández & Mendoza, 2018). Además, cabe mencionar que el trabajo es de corte transversal, por que recoge la información en solo momento.

En este sentido, el estudio se desarrolla utilizando el diseño descriptivo simple:



Donde:

M: Muestra de las personas que trabajan de manera interna en la empresa

V1: Gestión por Procesos

#### 4.7 Población y muestra

##### 4.7.1 Población

Ñaupas et al. (2018), indica que la población es el conjunto completo de unidades de estudio que poseen las características necesarias para ser consideradas como parte de esta población. Estas unidades pueden abarcar una amplia variedad de elementos como personas, objetos, grupos o fenómenos. La población representa la totalidad de lo que se busca entender o analizar en un estudio de investigación.

En el marco del presente trabajo de investigación la población está conformada por todos los trabajadores internos de la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu, que son un total de 25 trabajadores en el periodo 2023.

**Tabla 4**

*Total de trabajadores internos de la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*

<b>Cargo/Área</b>	<b>Actividad</b>	<b>N° de trabajadores</b>
Gerencia	Gestiona y verifica las actividades	1
Subgerencia	Coordina trabajos con cada área.	1
Finanzas y Contabilidad	Gestiona los recursos de la empresa en ingresos y salidas – gastos	3
Ventas	Ofrece paquetes turísticos vía online	8
Marketing	Publica y promociona los productos en paquetes turísticos vía página web	2
Transportes	Verifica y controla al personal como también las unidades vehiculares	6
Operaciones	Coordina las reservas de los clientes con los hoteles, restaurantes y otras agencias, compra de boletos de ingresos para los diferentes sitios arqueológicos	4
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>

*Nota:* Elaboración propia en base a la observación directa de la Operadora Viagens Machu Picchu.

#### **4.7.2 Muestra**

Ñaupas et al. (2018), indica que la muestra es una porción de la población que por lo tanto tienen las características necesarias para la investigación, es suficientemente clara para que no haya confusión alguna y representa a la población permitiendo así la generalización de los resultados obtenidos.

La muestra tiene una población finita y reducida se utilizó el muestreo censal el cual está conformada por el total de la población, siendo un total de 25 trabajadores en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.

## **4.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **4.8.1 Técnicas**

Ñaupas et al. (2018), indica que las técnicas comprenden un conjunto de pautas y métodos destinados a dirigir un proceso específico con el fin de lograr un objetivo determinado. Constituyen un conjunto de directrices que supervisan el desarrollo de la investigación.

La técnica seleccionada para recopilar y analizar los datos es la encuesta para el análisis cuantitativo, y para el análisis cualitativo se utiliza el focus group. Estas técnicas implican la obtención de información relevante a partir de una muestra de estudio donde se aplicará una serie de preguntas diseñadas para evaluar la variable de la investigación.

### **4.8.2 Instrumentos**

Para el presente trabajo de investigación, se empleará el cuestionario como instrumento de enfoque cuantitativo, y el plan de trabajo (focus group) y fichas de investigación para el análisis cualitativo. Estos instrumentos han sido diseñados de manera coherente con la variable de estudio con la finalidad de alcanzar los objetivos de la investigación (Hernández & Mendoza, 2018).

## **4.9 Validez y confiabilidad del instrumento**

### **4.9.1 Validez externa**

La aprobación y validez de los instrumentos de investigación se efectuarán por medio Focus group o juicio de expertos donde a través de un documento certificarán la validez de los instrumentos empleados en este trabajo de investigación. Dicha validación considerará aspectos diversos como la redacción, claridad, objetividad, suficiencia, actualidad, organización, consistencia, metodología y coherencia.

### **4.9.2 Confiabilidad del instrumento**

En lo que respecta a la confiabilidad de la herramienta empleada para recopilar información, se prestará especial atención al coeficiente de correlación Alfa de Cronbach. Este

coeficiente será crucial para evaluar la consistencia interna de la herramienta en relación a la variable, dimensiones, indicadores e ítems. La interpretación del coeficiente seguirá los siguientes criterios: si  $\alpha > 0,6$ , se considera que la herramienta es confiable; en cambio, si  $\alpha < 0,6$ , se concluirá que la herramienta carece de confiabilidad.

#### **4.10 Procedimiento y análisis de datos**

Para analizar la información recopilada, se optará en primera instancia la estadística descriptiva. Este enfoque posibilitará una comprensión más profunda del contexto actual de la entidad mediante un análisis detallado de la variable y sus dimensiones. En el proceso de análisis, se hizo uso del programa Excel para almacenar los resultados obtenidos en una base de datos y para el análisis estadístico se utilizará el software estadístico SPSS V25.

La obtención de resultados fue demostrada utilizando las tablas y figuras. Seguido a ello, se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos y cómo estos se relacionan con el trabajo de investigación. Este enfoque facilitará la asignación de significado y contexto a momento de realizar el análisis correspondiente, contribuyendo a una comprensión más profunda y respaldando la toma de decisiones basada en la información recolectada.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSION

#### 5.1 Procesamiento, análisis y resultados

##### 5.1.1 *Procesamiento*

##### A. Descripción del instrumento

Para el instrumento cuantitativo se utilizó el cuestionario aplicado a los 25 trabajadores de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, este instrumento está estructurado de la siguiente forma:

**Tabla 5**

*Estructuración del instrumento gestión por procesos.*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>
Gestión por procesos	Planificar	Estudiar el proyecto	3 preguntas
		Definir la metodología	3 preguntas
		Generar el programa	2 preguntas
	Ejecutar	Informar y motivar	3 preguntas
		Ejecutar las actividades	2 preguntas
	Controlar	Registrar el resultado	2 preguntas
		Comparar lo previsto y lo realizado	2 preguntas
	Actuar	Implementar acciones correctivas	2 preguntas
	<b><i>Total, de preguntas</i></b>		

*Nota:* Elaboración propia.

Para el instrumento cuantitativo se utilizó 19 preguntas que responden a una escala de tipo Likert, donde tiene la siguiente denominación de rangos

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Parcialmente de acuerdo

4 = En acuerdo

5 = Totalmente en acuerdo

Por otro lado, para el análisis cualitativo se utilizó el Focus Group aplicado a los 25 trabajadores de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, este instrumento fue aplicado en un periodo de 90 minutos donde todos participaron para responder un total de 14 preguntas.

## B. Validez de la baremación

La presente investigación utiliza un baremo de categorización para evaluar la gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023. Esta baremación permite clasificar los puntajes obtenidos en la variable y sus dimensiones en tres categorías: Inadecuada, Regular y Adecuada, estableciendo rangos específicos para cada una. La variable general "Gestión por procesos" se califica en un rango de 19 a 95 puntos, mientras que cada dimensión (Planificar, Hacer, Controlar y Actuar) tiene su propia escala de valoración. Este método facilita la interpretación de los datos y permite identificar el nivel de eficiencia en la gestión por procesos dentro de la operadora de viaje.

**Tabla 6**

*Baremación de resultados.*

<b>Variable / Dimensiones</b>	<b>Rango</b>	<b>Categoría</b>
Variable Gestión por procesos	19 a 44 puntos	Inadecuada
	45 a 69 puntos	Regular
	70 a 95 puntos	Adecuada
Dimensión 1 Planificar	8 a 18 puntos	Inadecuada
	19 a 29 puntos	Regular
	30 a 40 puntos	Adecuada
Dimensión 2 Hacer	5 a 11 puntos	Inadecuada
	12 a 18 puntos	Regular
	19 a 25 puntos	Adecuada
Dimensión 3 Controlar	4 a 9 puntos	Inadecuada
	10 a 14 puntos	Regular
	15 a 20 puntos	Adecuada
Dimensión 4 Actuar	2 a 4 puntos	Inadecuada
	5 a 7 puntos	Regular
	8 a 10 puntos	Adecuada

*Nota:* Elaboración propia.

### C. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento permite evaluar la consistencia y coherencia del instrumento. Esta herramienta es fundamental para garantizar la consistencia de un instrumento de medición.

**Tabla 7**  
*escala de interpretación para el coeficiente Alfa de Cronbach.*

Alfa de Cronbach	Consistencia interna
$\alpha \geq 0.9$	Excelente
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	Buena
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Aceptable
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Cuestionable
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Pobre
$\alpha \leq 0.5$	Inaceptable

**Nota:** *Elaboración propia.*

**Tabla 8.**  
*Alfa de Cronbach de la gestión de procesos y sus dimensiones.*

Variable/Dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de preguntas
Gestión por procesos	0.929	19 preguntas
Planificar	0.835	8 preguntas
Hacer	0.759	5 preguntas
Controlar	0.792	4 preguntas
Actuar	0.652	2 preguntas

**Nota:** *Elaboración propia.*

Los resultados manifiestan que la fiabilidad del Alfa de Cronbach para la variable gestión por procesos es excelente (0.929), seguido de la dimensión planificar que su fiabilidad es buena (0.835), para la dimensión hacer y controlar tiene una fiabilidad aceptable (0.759 y 0.792 respectivamente), mientras que para la dimensión actuar tiene una fiabilidad cuestionable (0.652).

Estos resultados demuestran que el instrumento de gestión de procesos y sus respectivas dimensiones son fiables para la construcción, análisis e interpretación de resultados.



Su tamaño de la empresa es pequeño porque cuenta con un total de 25 trabajadores que laboran de manera interna.

#### **D. Direccionamiento estratégico de la empresa**

La empresa, según el tipo de empresa, es Sociedad Anónima Cerrada y actualmente cuenta con dos socios. La operadora cuenta con las siguientes áreas:

- **Área de gerencia:** Se encarga de organizar a todo el equipo interno y externo de la Operadora. A su vez, es el representante legal que realiza la gestión de documentos internos de la empresa, como también resuelve problemas que llegue a existir dentro de la empresa.
- **Área de subgerencia:** Se encarga de supervisar y monitorear el trabajo que realiza las diferentes áreas de la organización.
- **Área de marketing:** Desarrolla la publicidad e imagen de la Operadora haciendo contenido en las redes sociales, como así también la captación de clientes en las redes sociales, utilizando campañas pagadas y orgánicas.
- **Área de ventas:** Cumplen la función de persuadir a los clientes utilizando las redes sociales, esta área brinda información de los paquetes turísticos.
- **Área de operaciones:** Esta área se encarga de gestionar la reserva que realizan los turistas por la plataforma de Gmail, la reserva incluye la compra de boletos (trenes, carros), reserva de hoteles, restaurantes, entre otros, y asegura el ingreso para los diferentes atractivos turísticos, como así también archivar los documentos en cuanto a ventas. A su vez, se encarga de gestionar a los guías y coordinar con el personal de transfer.
- **Área de transporte:** Esta área se encarga de distribuir a los conductores para llevar a los turistas a sus destinos turísticos. A su vez, se encarga de monitorear a las unidades vehiculares para que estén debidamente equipados y estas se encuentren en buen estado y limpios.

- **Área contable y finanzas:** Se encarga de facturar y archivar los documentos contables y financieros. A su vez, se encarga de presupuestar los ingresos de la empresa para la compra y adquisición de logística.

### **E. Áreas de impacto**

La investigación se centró particularmente en las áreas internas de la empresa. Las áreas de impacto son la gerencia, subgerencia, finanzas y contabilidad, ventas, marketing, transportes y operaciones. Estas áreas son quienes tienen mayor conflicto con el desarrollo de la gestión por procesos. Por ende, son estas áreas quienes se analizaron en la presente investigación. Estas áreas representan los principales puntos de contacto entre la empresa y sus clientes, siendo clave para evaluar la gestión por procesos.

### **F. Documento de gestión**

#### **a. Misión**

"Brindar un servicio excepcional, guiado por la empatía, el profesionalismo y el compromiso, para garantizar que cada cliente disfrute de una experiencia de viaje única, segura y satisfactoria."

#### **Elementos clave de la misión en la operadora de viaje Viagens Machupicchu**

- Enfoque en el cliente: Comprender y atender las necesidades de los viajeros de manera efectiva.
- Excelencia profesional: Brindar información actualizada sobre destinos, paquetes y servicios turísticos.
- Dedicación total: Esforzarse por superar las expectativas de cada cliente con compromiso y esmero.
- Colaboración en equipo: Trabajar en conjunto con los compañeros para alcanzar los objetivos comunes de la agencia.
- Gestión de imprevistos: Ofrecer soluciones rápidas y eficientes ante cualquier desafío que

surja.

- Creatividad e innovación: Desarrollar nuevas ideas para enriquecer y optimizar las experiencias de viaje

#### **b. Visión**

"Convertirnos en el equipo líder a nivel global en la creación de experiencias de viaje excepcionales, conectando culturas, personas y destinos. Aspiramos a inspirar a los viajeros a explorar el mundo con confianza, ofreciendo servicios innovadores, personalizados y sostenibles, mientras promovemos el respeto por la diversidad cultural y el cuidado del medio ambiente."

Esta visión refleja la perspectiva global, el compromiso con la calidad y la sostenibilidad que suele caracterizar a la agencia de viaje.

#### **c. Valores**

- Honestidad: Primamos por la honestidad, buscando mostrar a nuestros clientes, a través de nuestras publicaciones en nuestros medios digitales, la confianza y la veracidad en nuestros servicios. Este es un valor fundamental para una empresa, que busca la agilidad en la atención y, consecuentemente la satisfacción de sus clientes.
- Responsabilidad: Para garantizar aún más la relevancia de nuestros servicios, existe un soporte casi en tiempo real, con asistencia 24 horas todos los días, durante todo el viaje, para casos de imprevistos y emergencias, desde el momento en que el viajero entra en el país, hasta el momento de su regreso a su país, garantizando exclusiva y total seguridad al viajero.
- Puntualidad: Garantizamos total responsabilidad con nuestro compromiso con los clientes, ponemos a su disposición un equipo comprometido y puntual en el desarrollo de nuestras actividades. Solo en casos atípicos cuando, por causa de fuerza mayor, haya cambio de horarios, el cliente es previamente informado vía e-mail, teléfono o WhatsApp, para que nada altere su viaje.

- Solidaridad: Creemos que el turismo es una actividad económica que debe contribuir con el desarrollo de su país y el planeta. Siendo así, practicamos el "turismo sostenible y solidario" en nuestra región. Por eso, tenemos convenios con diversos proyectos sociales de nuestra región.

### **5.1.2.2 Acervo documentario**

En el presente acervo documentario se recopilan los principales instrumentos de gestión utilizados en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, los cuales evidencian el flujo interno de información entre las áreas clave del proceso operativo. En primer lugar, se presenta la Tabla 9, correspondiente al modelo de *cadastro*, documento que el área de ventas remite al área de operaciones para iniciar la organización del servicio contratado. Este registro incluye los datos esenciales del cliente, los servicios requeridos y las condiciones del viaje, lo cual permite estructurar de forma precisa las actividades siguientes.

Seguidamente, en la Figura 5, se presenta el modelo de *voucher* o itinerario, elaborado por el área de operaciones y dirigido al área de atención al cliente (transfer). Este documento tiene como finalidad brindar al pasajero una descripción clara y detallada de las actividades programadas, horarios, puntos de encuentro y servicios incluidos, asegurando así la calidad de la experiencia turística. Finalmente, en la Figura 6 se muestra el modelo de factura y en la Figura 7, la nota de crédito, ambos generados por el área de operaciones y transferidos al área de contabilidad. Estos documentos permiten validar y formalizar los aspectos financieros de la transacción, cerrando así el ciclo de gestión por procesos dentro de la organización.

**Tabla 9.**

Modelo de cadastro apresentada por el área de ventas al área de operaciones de la organización.

 <b>CADASTRO DE CLIENTE</b>						
NOME DE PAX		PASSAPORTE/RG	NACIONALID	DATA DE NASC	HABITAÇÃO	
MICHELLE THAMIRES DA SILVA GAVAZZI		FZ253992	BRASILEIRA	3/01/1992	SINGLE	
DATA : 02/08 - 17/08/2019			PACOTE : Peru à sua medida + Huaraz			
Partida	Chegada	CiA	VOO	SAIDA	CHEGADA	OBS
FECHA	ITINERARIO:					
2/08/2019	CHEGADA EM LIMA E TRASLADO PARA HOTEL					
3/08/2019	ES	CITY TOUR EM LIMA + ENTRADAS / SAÍDA DE LIMA RUMO A HUARAZ				
4/08/2019	ES	CHEGADA EM HUARAZ + LAGUNA PARON				
5/08/2019	ES	TRILHA LAGUNA 69 + LLANGANUCO + ENTRADAS				
6/08/2019	ES	NEVADO DE PASTORURI + PUYA RAYMONDI / SAÍDA DE HUARAZ RUMO A LIMA				
7/08/2019		CHEGADA EM LIMA / SAÍDA DE LIMA E CHEGADA EM PARACAS + TRASLADOS AO HOTEL				
8/08/2019	ES	ILHAS BALLESTAS + HUACACHINA / SAÍDA DE PARACAS E CHEGADA EM NAZCA + TRASLADO AO HOTEL				
9/08/2019	ES	SOBREVOO DAS LINHAS DE NAZCA / SAÍDA DE NAZCA E RUMO AREQUIPA				
10/08/2019	ES	CHEGADA EM AREQUIPA + TRASLADO PARA O HOTEL / CITY TOUR EM AREQUIPA + ENTRADAS				
11/08/2019		SAÍDA DE AREQUIPA COM CHEGADA EM PUNO + TRASLADO AO HOTEL				
12/08/2019	ES	TRASLADO AO PORTO DE PUNO + VISITA NAS ILHAS DE UROS E TAQUILE NO LAGO TITICACA + ALMOCO				
13/08/2019	ES	TOUR ROTA DO SOL - DE PUNO A CUSCO COM ALMOCO BUFFET + INGRESSOS + TRASLADO AO HOTEL				
14/08/2019	PT	CITY TOUR ARQUEOLOGICO EM CUSCO + ENTRADAS/PASSEIO EM CUSCO PELA MANHA				
15/08/2019	PT	TOUR VALE SAGRADO + ALMOCO BUFFET + ENTRADAS + TREM EXPEDITION + TRASLADOS				
16/08/2019	PT	GUIADO EM MACHU PICCHU EM PRIVADO + ENTRADAS + TREM EXPEDITION + TRASLADOS				
17/08/2019		TRASLADO AO AEROPORTO DE CUSCO				
LUGAR	HOTELES	IN/OUT	IN/OUT	CATEGORIA DE HOTEL	OBS:	
LIMA	Stefanos	02/08 a 03/08		TURISTICA STANDARD		
HUARAZ	El Tumi	04/08 a 06/08		TURISTICA STANDARD		
PARACAS	Gran Palma	07/08 a 08/08		TURISTICA STANDARD		
NAZCA	Majoro	08/08 a 09/09		TURISTICA STANDARD	Day use até as 19h00	
AREQUIPA	Conde Lemos	09/08 a 11/08		TURISTICA STANDARD		
PUNO	Sol Plaza	11/08 a 13/08		TURISTICA STANDARD		
CUSCO	Rojas Inn	13/08 a 15/08	16/08 a 17/08	TURISTICA STANDARD		
AGUAS CALIENTES	Retama Inn	15/08 a 16/08		TURISTICA STANDARD		
CHECKLIST	ESPECIFICAÇÕES				Valor por pessoa USD 2486,00	
CONSULTOR	FERNANDO					
PERURAIL	PERURAIL	19H00 EXPEDITION				
PERURAIL	PERURAIL	14H55 EXPEDITION			Valor total do pacote USD 2486,00	
LEGENDA				Valor de Entada:	25%	
	ES	Tour em espanhol		Valor Restante:	75%	
	PT	Tour em português		Valor Total:	100%	

**Nota:** Obtenida de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu.

**Figura 5.**

Modelo de Voucher apresentada por el área de operaciones al área de atención al cliente (transfer).

VOUCHER DE VIAGEM		VOUCHER DE VIAGEM	
  		  	
Nome: Michelle Thamires da Silva Gavazzi	Documento de viagem: FZ253992	Dia 4 – 05/08/2019	
Data de chegada: 02/08/2019	Data de saída: 17/08/2019	05h00 – Trilha Laguna 69 Full Day +Llanganuco em Grupo com pernoite em Huaraz - 1 noite no Hotel EL TUMI em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva <b>Confirmado</b> .	
<b>PACOTE :PERU A SUA MEDIA + HUARAZ.</b> Roteiro e Detalhamento dos Serviços contratados: Dia 1 – 02/08/2019 14h00 - Chegada em Lima em LATAM voo L501 e traslado em privado ao Hotel STEFANOS reserva <b>Confirmada</b> . - Assistência da Equipe Viagens Machu Picchu no Hotel sobre todos os passeios em Lima; - 1 Noite no Hotel STEFANOS em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva <b>Confirmado</b> . <b>*Não inclui Almoço e Jantar</b>		<b>*Não inclui Almoço e Jantar</b>	
Dia 2 – 03/08/2019 09h00 às 14h00 – City tour Moderno e Colonial pela cidade dos reis com Ingressos; - Tarde livre em Lima. 20h30 – Traslado do hotel EL DUCADO ao terminal rodoviário de CRUZ DEL SUR – Javier Prado; 21h30 - Saída de Lima em ônibus Turístico sentido HUARAZ com traslados <b>*Não inclui Almoço e Jantar</b>		Dia 5 – 06/08/2019 08h00 – Trilha al Nevado Pastoruri Full Day +Puya Raymondi em Grupo 21h20 – Traslado do hotel EL TUMI ao terminal rodoviário de CRUZ DEL SUR; 22h00 – Saída de HUARAZ em ônibus Turístico sentido Lima. <b>*Não inclui Almoço e Jantar</b>	
Dia 3 – 04/08/2019 06h00 – Chegada em Huaraz com recepção no terminal rodoviário e traslado ao hotel EL TUMI em Huaraz reserva <b>Confirmado</b> . - Assistência da Equipe Viagens Machu Picchu no Hotel sobre todos os passeios em Huaraz; 09h00 – Tour Laguna Paron em Grupo - 1 noite no Hotel EL TUMI em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva <b>Confirmado</b> . <b>*Não inclui Almoço e Jantar</b>		Dia 6 – 07/08/2019 06h20 – Llegada ao terminal rodoviário CRUZ DEL SUR – Javier Prado e embarque rumo a Huaraz; 06h55 - Saída de cidade do Lima em ônibus Turístico sentido Paracas com traslados 10h20 – Chegada em Paracas com recepção no terminal rodoviário e traslado ao hotel GRAN PALMA; - Tour Reserva Nacional de Paracas + Ingressos; - 1 Noite no Hotel GRAN PALMA em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva <b>Confirmado</b> . <b>*Não inclui Almoço e Jantar</b>	
 <p>Lucas   Agente de Viagens            Fixo Brasil.: +55.21.40426227            Fixo Peru.: +51.84.242977            WhatsApp: +51 - 928399945            E-mail:vendas@viagensmachupicchu.com.br</p>		 <p>Lucas   Agente de Viagens            Fixo Brasil.: +55.21.40426227            Fixo Peru.: +51.84.242977            WhatsApp: +51 - 928399945            E-mail:vendas@viagensmachupicchu.com.br</p>	



Viagens de  
**MACHU PICCHU**

"Uma viagem a sua Medida"



Dia 7 – 08/08/2019

- Tour Ilhas Ballestas + Impostos em Grupo;  
10h30 – Traslado ao terminal rodoviário do Cruz Del Sur em Paracas  
10h55 – Saída de Paracas em ônibus Turístico sentido Ica  
12h25 – Chegada em Ica com recepção no terminal rodoviário  
Tour em Huacachina + Bugies com Ingressos  
17h00 – Traslado ao terminal rodoviário do Cruz Del Sur em Ica;  
18h35 – Saída de Ica em ônibus Turístico sentido Nazca com traslados  
20h30 – Chegada em Nazca com recepção no terminal rodoviário e traslado ao hotel MAJORO;  
- 1 Noite no Hotel MAJORO em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva Confirmado.

\*Não inclui Almoço e Jantar

Dia 8 – 09/08/2019

- Sobrevoou Linhas de Nazca + Ingressos e impostos.  
21h00 – Traslado do hotel MAJORO ao terminal rodoviário Cruz Del Sur;  
22h00 - Saída de Nazca em ônibus Turístico sentido Arequipa com traslados

\*Não inclui Almoço e Jantar

Dia 9 – 10/08/2019

07h30 – Chegada em Arequipa com recepção no terminal rodoviário e traslado ao hotel CONDE DE LEMOS AREQUIPA reserva Confirmada;  
- Amanha livre em Arequipa para atividades pessoais;  
14h00 às 18h00 – City Tour em Arequipa & Country Full Loop com Ingressos;  
- 1 Noite no Hotel CONDE DE LEMOS AREQUIPA em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva Confirmado.

\*Não inclui Almoço e Jantar



Viagens de  
**MACHU PICCHU**

"Uma viagem a sua Medida"



Dia 10 – 11/08/2019

- Manha livre em Arequipa para atividades pessoais,  
12h00 – Traslado do hotel CONDE DE LEMOS AREQUIPA ao terminal rodoviário Cruz Del Sur;  
14h00 – Saída de Arequipa em ônibus Turístico sentido Puno com traslados  
20h30 – Chegada em Puno com recepção no terminal rodoviário e traslado ao hotel BALSAL INN;  
- 1 Noite no Hotel BALSAL INN em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva Confirmado.

\*Não inclui Almoço e Jantar

Dia 11 – 12/08/2019

08h00 às 12h00 – Traslado ao porto de Puno + visitas nas Ilhas de Uros e Taquile no lago Titicaca + Almoço.  
- 1 Noite no Hotel BALSAL INN em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva Confirmado.

\*Não inclui Jantar

Dia 12 – 13/08/2019

06h00 – Traslado do hotel BALSAL INN ao terminal rodoviário Wonder Peru;  
07h00 às 17h30 – Tour Rota Do Sol com Almoço buffet Puno - Cusco;  
17h30 – Chegada em Cusco com recepção no terminal rodoviário e traslado ao hotel ROJAS INN em Cusco reserva Confirmada;  
- Assistência da Equipe Viagens Machu Picchu no Hotel sobre todos os passeios em Cusco;  
- 1 Noite no Hotel ROJAS INN em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva Confirmado.

\*Não inclui Jantar

Dia 13 – 14/08/2019

09h00 às 11h00 – Passeio pelo centro histórico de Cusco.  
13h00 às 18h30 – City Tour Arqueológico em Cusco com ingressos;  
- 1 Noite no Hotel ROJAS INN em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva Confirmado.

\*Não inclui Almoço e Jantar



Viagens de  
**MACHU PICCHU**

"Uma viagem a sua Medida"



Dia 14 – 15/08/2019

08h00 às 17h00 – Tour Valle Sagrado dos Incas com Almoço Buffet  
18h34 – Trem da estação Ollantaytambo à estação Águas Calientes em Serviço Trem Expedition, Reserva Confirmado.  
20h45 – Chegada em Águas Calientes e Traslado da Estação ao Hotel RETAMA INN reserva Confirmada;  
21h00 – Briefing no Hotel RETAMA INN com o Guia;  
- 1 Noite no Hotel RETAMA INN em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, Reserva Confirmado.

\*Não inclui Jantar

Dia 15 – 16/08/2019

- Subida e Tour Guiado Privativo em Machu Picchu (Hora a definir com o Guia);  
13h00 – Hora Sugerida para descer de Machu Picchu à Águas Calientes;  
14h50 – Trem de Águas Calientes à Poroy em Serviço Trem Expedition reserva Confirmada.  
19h05 – Chegada em Poroy com Traslado da estação ao Hotel ROJAS INN em Cusco  
- 1 Noite no Hotel ROJAS INN em um Quarto SINGLE com Café da Manhã, reserva Confirmado.

\*Não inclui Almoço e Jantar

Dia 16 – 17/08/2019

09h00 - Traslado do Hotel ROJAS INN ao aeroporto Internacional do Cusco;  
11h00 - Saída da cidade de Cusco em LATAM voo L501 Sentido Lima – Brasil.

Fim de nossos serviços

Muito Obrigado  
Viagens Machu Picchu  
Uma maravilha do mundo moderno aguardando por vocês



Lucas | Agente de Viagens  
Fixo Brasil.: +55.21.40426227  
Fixo Peru.: +51.84.242977  
WhatsApp: +51 - 928399945  
E-mail: vendas@viagensmachupicchu.com.br



Lucas | Agente de Viagens  
Fixo Brasil.: +55.21.40426227  
Fixo Peru.: +51.84.242977  
WhatsApp: +51 - 928399945  
E-mail: vendas@viagensmachupicchu.com.br



Lucas | Agente de Viagens  
Fixo Brasil.: +55.21.40426227  
Fixo Peru.: +51.84.242977  
WhatsApp: +51 - 928399945  
E-mail: vendas@viagensmachupicchu.com.br

**Nota:** Obtenida de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu.

Figura 6.

Modelo de factura presentada por el área de operaciones al área de contabilidad.

<b>VIAGENS MACHU PICCHU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - VIAGENS MACHUPICCHU S.A.C.</b> AV. EL SOL 948 INT. 311 ZONA C.C SOL PLAZA 3ER PISO CUSCO - CUSCO - CUSCO		<b>FACTURA ELECTRONICA</b> <b>RUC: 20564307841</b> <b>E001-198</b>																			
Fecha de Vencimiento : Fecha de Emisión : <b>13/07/2019</b> Señor(es) : <b>DISCOVERING PERU TRAVEL</b> RUC : <b>20399820210</b> Dirección del Cliente : <b>CAL. GARCILASO 210 INT. 203 CUSCO-CUSCO-CUSCO</b> Tipo de Moneda : <b>DOLAR AMERICANO</b> Observación : <b>OPERACION SUJETA A DETRACCION D. LEG. 940, BCO NACION CTA CTE N° 00-161325252</b>																					
Cantidad	Unidad Medida	Descripción	Valor Unitario																		
1.00	UNIDAD	SERVICIO TRANSPORTE TURISTICO DEL GRUPO PUCP X 33 PAX, (TRASLADO APT/HTL PISAC; TRALADO HTL PISAC/ CUSCO/ HTL PISAC; FULL DAY HTL PISAC/ MARAS MORAY/ HTL PISAC Y TRASLADO DEL HTL PISAC/ ARPT, SERVICIOS REALIZADOS DEL 01/07/19 AL 07/07/19).	677.97																		
Valor de Venta de Operaciones Gratuitas : \$ 0.00		<table border="1"> <tr><td>Sub Total Ventas :</td><td>\$ 677.97</td></tr> <tr><td>Anticipos :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>Descuentos :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>Valor Venta :</td><td>\$ 677.97</td></tr> <tr><td>ISC :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>IGV :</td><td>\$ 122.03</td></tr> <tr><td>Otros Cargos :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>Otros Tributos :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>Importe Total :</td><td>\$ 800.00</td></tr> </table>		Sub Total Ventas :	\$ 677.97	Anticipos :	\$ 0.00	Descuentos :	\$ 0.00	Valor Venta :	\$ 677.97	ISC :	\$ 0.00	IGV :	\$ 122.03	Otros Cargos :	\$ 0.00	Otros Tributos :	\$ 0.00	Importe Total :	\$ 800.00
Sub Total Ventas :	\$ 677.97																				
Anticipos :	\$ 0.00																				
Descuentos :	\$ 0.00																				
Valor Venta :	\$ 677.97																				
ISC :	\$ 0.00																				
IGV :	\$ 122.03																				
Otros Cargos :	\$ 0.00																				
Otros Tributos :	\$ 0.00																				
Importe Total :	\$ 800.00																				
<b>SON: OCHOCIENTOS Y 00/100 DOLAR AMERICANO</b>																					
<i>Esta es una representación impresa de la factura electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.</i>																					

Nota: Obtenida de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu.

Figura 7.

Modelo de nota de crédito presentada por el área de operaciones al área de contabilidad.

<b>VIAGENS MACHU PICCHU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - VIAGENS MACHUPICCHU S.A.C.</b> AV. EL SOL 948 311 ZONA C.C SOL PLAZA 3ER PISO 948 CUSCO - CUSCO - CUSCO Fecha de Emisión : <b>13/01/2020</b>		<b>NOTA DE CREDITO ELECTRONICA</b> <b>RUC: 20564307841</b> <b>E001-10</b>																			
<b>Documento que modifica:</b> Factura Electrónica : <b>E001 - 487</b> Señor(es) : <b>GOTOPERU S.A.C.</b> RUC : <b>20563919753</b> Tipo de Moneda : <b>DOLAR AMERICANO</b> Observación : <b>ERROR EN EL MONTO A FACTURAR</b>																					
Cantidad	Unidad Medida	Descripción	Valor Unitario																		
1.00	UNIDAD	SERV. TRANS. TURISTICO: ANDREW TITCHE X2 Y MATTHEW BUNYI	135.59																		
<b>SON: CIENTO SESENTA Y 00/100 DOLAR AMERICANO</b>		<table border="1"> <tr><td>Sub Total Ventas :</td><td>\$ 135.59</td></tr> <tr><td>Anticipos :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>Descuentos :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>Valor Venta :</td><td>\$ 135.59</td></tr> <tr><td>ISC :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>IGV :</td><td>\$ 24.41</td></tr> <tr><td>Otros Cargos :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>Otros Tributos :</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>Importe Total :</td><td>\$ 160.00</td></tr> </table>		Sub Total Ventas :	\$ 135.59	Anticipos :	\$ 0.00	Descuentos :	\$ 0.00	Valor Venta :	\$ 135.59	ISC :	\$ 0.00	IGV :	\$ 24.41	Otros Cargos :	\$ 0.00	Otros Tributos :	\$ 0.00	Importe Total :	\$ 160.00
Sub Total Ventas :	\$ 135.59																				
Anticipos :	\$ 0.00																				
Descuentos :	\$ 0.00																				
Valor Venta :	\$ 135.59																				
ISC :	\$ 0.00																				
IGV :	\$ 24.41																				
Otros Cargos :	\$ 0.00																				
Otros Tributos :	\$ 0.00																				
Importe Total :	\$ 160.00																				
<i>Esta es una representación impresa de la nota de crédito electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.</i>																					

Nota: Obtenida de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu.

### 5.1.2.3 Descripción de resultados

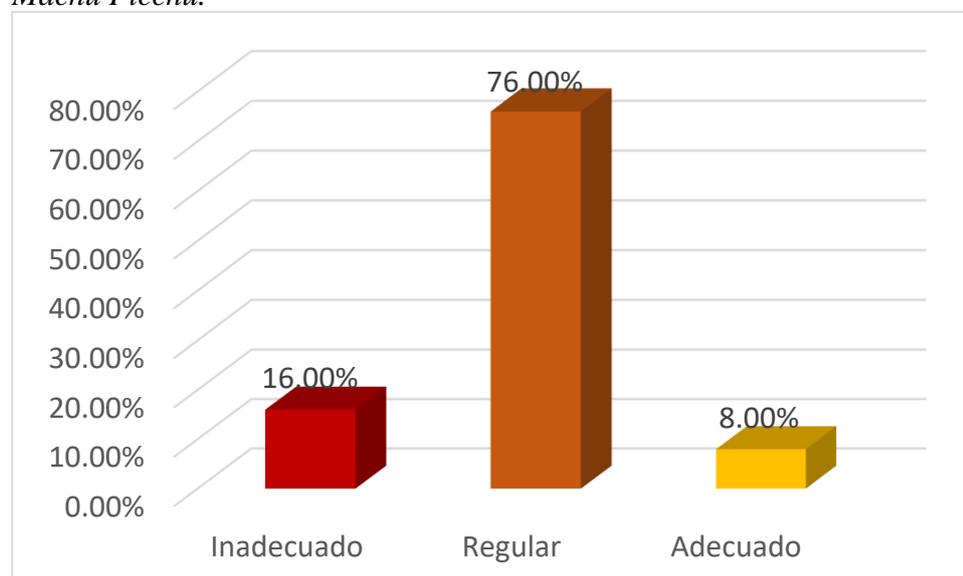
**Tabla 10**

*Resultados descriptivos de la planificación de procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*

Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	4	16.0
Regular	19	76.0
Adecuado	2	8.0
Total	25	100.0

**Figura 8.**

*Resultados descriptivos de la planificación de procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*



Los resultados obtenidos en la tabla 10 y figura 8, de la dimensión planificar permitió responder al objetivo de la investigación, el cual busca conocer cómo se lleva a cabo la planificación de los procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023. Según la percepción de los trabajadores, la planificación de los procesos fue mayormente regular, con un 76.0% de las respuestas en esta categoría. Esto indica que, si bien la empresa realiza ciertas acciones para organizar y mejorar sus procesos, como la identificación de áreas de mejora y la revisión de información relevante, aún existen deficiencias en aspectos clave como la evaluación de complicaciones, la claridad metodológica y la coordinación eficiente de los procesos de mejora continua. Además, un 16.0% de los encuestados consideró que la

planificación es inadecuada, lo que sugiere la necesidad de un análisis más exhaustivo sobre las funciones de la empresa y una mejor estructuración de los planes de trabajo.

Por otro lado, solo un 8.0% de los trabajadores percibió la planificación como adecuada, lo que evidencia que la empresa aún no alcanza un nivel óptimo en este aspecto. Estos hallazgos resaltan la importancia de fortalecer la planificación de los procesos mediante estrategias más detalladas y estructuradas, como la implementación de métricas de medición y una metodología más clara para la mejora continua. En este sentido, los resultados muestran que, aunque la empresa cuenta con ciertas bases en la planificación, es necesario optimizar su enfoque para lograr una gestión más efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

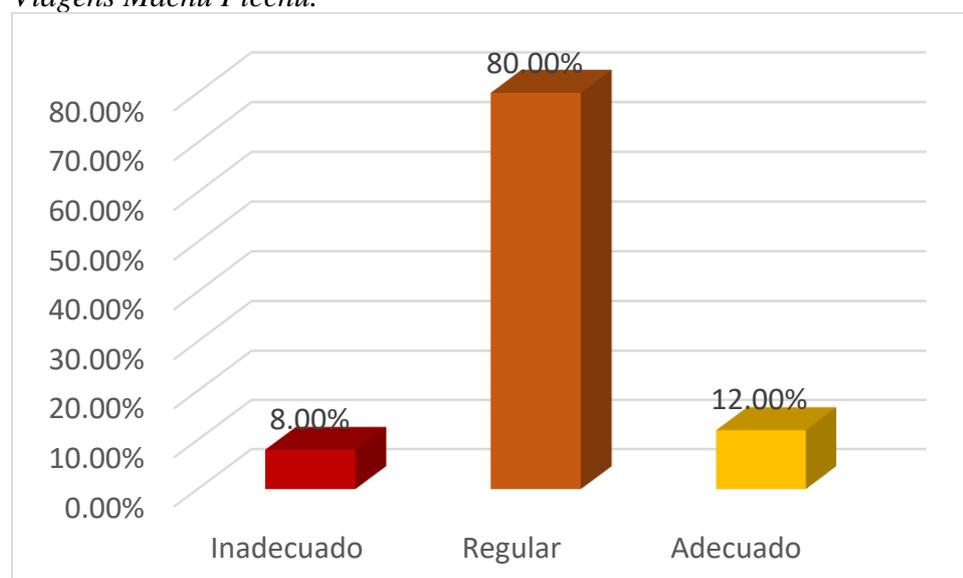
**Tabla 11.**

*Resultados descriptivos de la dimensión hacer de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*

Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	2	8.0
Regular	20	80.0
Adecuado	3	12.0
Total	25	100.0

**Figura 9.**

*Resultados descriptivos de la dimensión hacer de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*



En la tabla 11 y figura 9, los resultados obtenidos en la dimensión hacer permiten evaluar el cumplimiento del objetivo de la investigación, el cual busca conocer la planificación de los procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023. Según la percepción de los trabajadores, la ejecución de los procesos fue mayormente regular, con un 80.0% de respuestas en esta categoría. Esto indica que, si bien la empresa informa y comunica ciertos aspectos sobre la mejora de procesos, aún enfrenta dificultades en la motivación del personal, la correcta ejecución de las actividades planificadas y el seguimiento adecuado del plan de trabajo. Además, un 8.0% de los encuestados consideró que la dimensión hacer es inadecuada, lo que evidencia que en algunos casos no se garantiza la correcta ejecución de las acciones previstas para la optimización de los procesos operativos.

Por otro lado, solo un 12.0% de los trabajadores percibió la ejecución de los procesos como adecuada, lo que sugiere que la empresa tiene un margen de mejora en la implementación efectiva de su planificación. La falta de una ejecución óptima puede deberse a problemas en la asignación de recursos, en la comunicación sobre tareas y plazos, o en la motivación del personal durante el desarrollo de los procesos. En este sentido, los resultados destacan la necesidad de fortalecer la aplicación de las estrategias de mejora operativa, garantizando un mejor seguimiento de las actividades planificadas y una mayor alineación con los objetivos organizacionales.

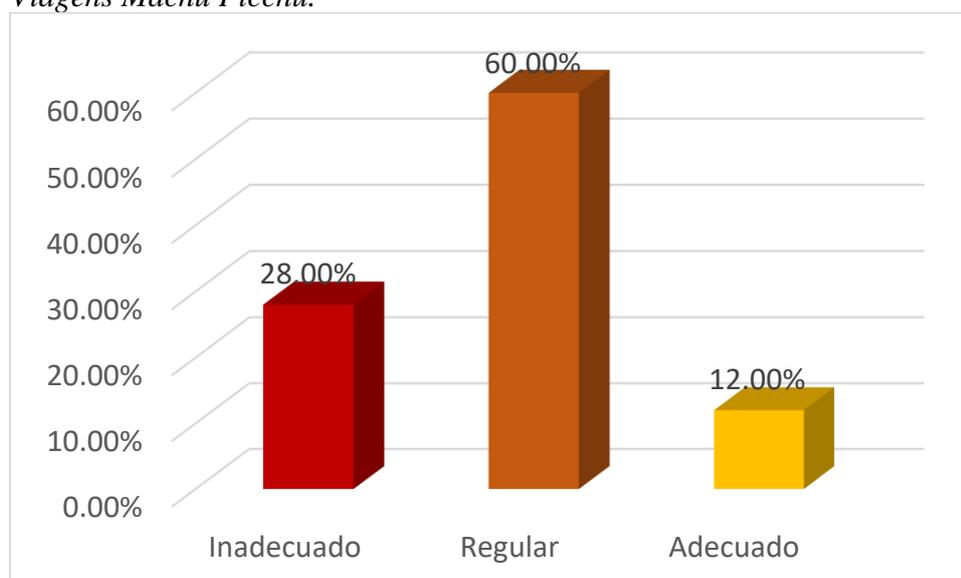
**Tabla 12.**

*Resultados descriptivos de la dimensión controlar de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*

Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	7	28.0
Regular	15	60.0
Adecuado	3	12.0
Total	25	100.0

**Figura 10.**

*Resultados descriptivos de la dimensión controlar de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*



En la tabla 12 y figura 10, los resultados obtenidos en la dimensión controlar permiten evaluar el cumplimiento del objetivo de conocer la situación actual del control de los procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023. Según la percepción de los trabajadores, el 60.0% consideró que el control de los procesos es regular, lo que indica que si bien la empresa lleva a cabo ciertas acciones de monitoreo y evaluación, aún existen deficiencias en la documentación y comparación de los resultados planificados con los obtenidos. Además, un 28.0% de los encuestados percibió que la gestión del control es inadecuada, lo que sugiere problemas en la precisión del registro de actividades, la documentación de los resultados y la evaluación de desviaciones dentro de los procesos de mejora.

Por otro lado, solo un 12.0% de los trabajadores consideró que el control de los procesos es adecuado, lo que evidencia que la empresa tiene oportunidades de mejora en la supervisión y seguimiento de sus procedimientos. La falta de un control eficiente puede afectar la capacidad de la empresa para identificar errores, realizar ajustes oportunos y optimizar sus procesos operativos. En este sentido, los resultados resaltan la necesidad de fortalecer la documentación,

la evaluación del impacto de las desviaciones y la comparación entre los resultados esperados y los obtenidos, con el fin de garantizar una mejora continua en la gestión operativa.

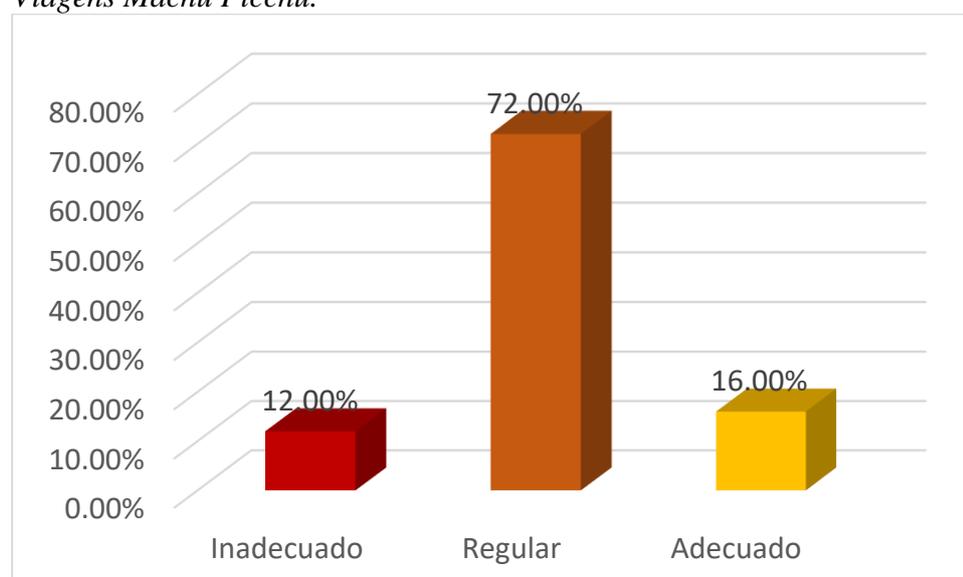
**Tabla 13.**

*Resultados descriptivos de la dimensión actuar de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*

Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	3	12.0
Regular	18	72.0
Adecuado	4	16.0
Total	25	100.0

**Figura 11.**

*Resultados descriptivos de la dimensión actuar de los procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*



En la tabla 13 y figura 11, los resultados obtenidos en la dimensión actuar permiten evaluar el cumplimiento del objetivo de analizar la actuación de los procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023. De acuerdo con la percepción de los trabajadores, el 72.0% consideró que la actuación de los procesos es regular, lo que indica que la empresa implementa acciones correctivas, pero estas no son completamente efectivas o consistentes. Asimismo, un 12.0% de los encuestados percibió que la actuación es inadecuada,

lo que sugiere deficiencias en la identificación y corrección de desviaciones, así como en la investigación de sus causas para la mejora continua.

Por otro lado, solo un 16.0% de los trabajadores consideró que la actuación de los procesos es adecuada, lo que evidencia que, si bien existen esfuerzos por abordar problemas y optimizar los procedimientos, aún se requiere mayor eficacia en la aplicación de medidas correctivas y en la investigación detallada de las desviaciones. La falta de un enfoque sistemático en esta fase puede afectar la capacidad de la empresa para consolidar mejoras y prevenir errores recurrentes, lo que resalta la importancia de fortalecer la gestión de acciones correctivas y el análisis de las causas raíz de los problemas operativos.

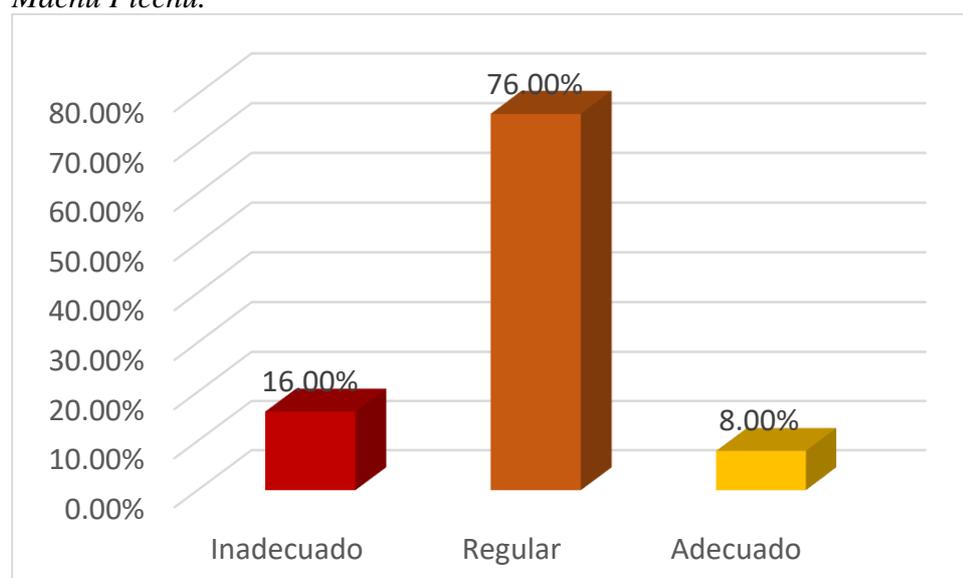
**Tabla 14.**

*Resultados descriptivos de la variable gestión por procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*

Percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inadecuado	4	16.0
Regular	19	76.0
Adecuado	2	8.0
Total	25	100.0

**Figura 12**

*Resultados descriptivos de la variable gestión por procesos en la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*



En la tabla 14 y figura 12, los resultados obtenidos en la investigación permiten responder al objetivo planteado, el cual busca describir la situación actual de la gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023. Desde la percepción de los trabajadores, se evidenció que la gestión por procesos en la empresa es mayoritariamente regular, con un 76.0% de las respuestas ubicadas en esta categoría. Esto indica que, si bien existen procedimientos establecidos dentro de la organización, aún hay aspectos que requieren mejoras para optimizar su funcionamiento. Asimismo, un 16.0% de los encuestados consideró que la gestión es inadecuada, lo que sugiere la presencia de deficiencias en la planificación, ejecución o control de los procesos operativos.

Por otro lado, solo un 8.0% de los trabajadores percibió la gestión por procesos como adecuada, lo que demuestra que la empresa aún no alcanza un nivel óptimo en la implementación de esta metodología. Estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer la gestión por procesos mediante estrategias que permitan mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones dentro de la organización. En este sentido, la investigación no solo describe la situación actual, sino que también resalta la importancia de optimizar los procesos internos para garantizar una mayor eficacia en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu.

**Tabla 15.***Triangulación de resultados del Focus Group y los resultados del cuestionario.*

Pregunta	Respuestas del Focus Group	Resultados del Cuestionario	Conclusión
¿Cómo describen la gestión por procesos en la empresa?	La gestión no está bien desarrollada ni documentada, lo que dificulta la eficiencia en las actividades.	Mayoría percibe que los procesos solo se aplican “a veces”, con falta de estandarización.	Ambos resultados reflejan una falta de estructura organizativa y documentación, lo que impacta negativamente en la implementación eficiente de los procesos.
¿Qué tan familiarizados están con los conceptos de gestión por procesos?	Existe un conocimiento limitado de conceptos como planificar, hacer, controlar y actuar.	La implementación de procesos es percibida como inconsistente.	Los trabajadores carecen de formación en los conceptos clave de gestión, lo que contribuye a la falta de aplicación uniforme de los procesos en la empresa.
¿Cómo se realiza el análisis de los procesos que se quieren mejorar?	Se realizan reuniones y supervisión, pero falta documentación.	Los trabajadores más experimentados son los más críticos respecto a la falta de consistencia en la gestión.	El enfoque informal y la falta de registro de las actividades impiden una mejora continua y un análisis exhaustivo de los procesos.
¿Qué estrategias se implementan para mejorar los procesos?	Delegación de tareas y uso de software como Notion.	La tecnología facilita, pero no resuelve del todo la falta de una metodología estructurada para la gestión.	Aunque el uso de tecnología ayuda en la mejora de procesos, la falta de una estructura metodológica formal sigue siendo un obstáculo importante.
¿Cómo se informa y motiva al personal en los proyectos de mejora?	Incentivos económicos y viajes para desestresar al personal.	N/A	La motivación parece estar centrada en incentivos extrínsecos, pero no aborda la capacitación o formación interna en gestión de procesos.
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en la gestión de procesos?	Falta de capacitación y mala distribución de tareas, lo que genera sobrecarga laboral.	N/A	Ambos puntos reflejan la necesidad urgente de mejorar la asignación de tareas y la formación del personal, lo que podría impactar positivamente en los procesos.
Sugerencias para mejorar la gestión por procesos	Mejorar la distribución de tareas, documentar las actividades y utilizar herramientas administrativas.	N/A	Se sugiere un enfoque más estructurado y formal en la distribución de tareas, apoyado por documentación y herramientas administrativas para una gestión eficiente.

### **a. Gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu**

El análisis del focus group y los resultados del cuestionario evidencian que la gestión por procesos en Viagens Machu Picchu carece de estructura y estandarización, lo que afecta la eficiencia operativa. La falta de familiaridad con los conceptos clave de gestión por procesos— planificar, hacer, controlar y actuar —limita la capacidad del personal para aplicar mejoras de manera efectiva. Aunque se realizan reuniones y se emplean herramientas tecnológicas como Notion, la ausencia de documentación y registro formal impide un análisis exhaustivo y una mejora continua.

### **b. Planificación de los procesos**

En la fase de Planificar, la empresa identifica áreas de mejora y establece algunos mecanismos para optimizar sus operaciones. Sin embargo, la planificación no sigue una metodología clara ni está debidamente documentada. Aunque existen métricas y planos de trabajo, la falta de estructura organizativa y estandarización dificulta la aplicación efectiva de estos procesos. Además, los trabajadores con más experiencia perciben inconsistencias en la gestión, lo que sugiere la necesidad de fortalecer esta dimensión con herramientas administrativas adecuadas y procesos mejor definidos.

### **c. Ejecución de las actividades y desarrollo operativo**

En la dimensión Hacer, la empresa informa al personal sobre las tareas y recursos disponibles para mejorar la operación. Sin embargo, la implementación de los procesos no sigue una secuencia bien establecida. Aunque se ejecutan actividades planificadas, la motivación del personal se basa principalmente en incentivos económicos y recreativos, sin abordar aspectos formativos que mejoren la gestión operativa. Esto afecta la consolidación de una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la optimización del desempeño laboral.

#### **d. Supervisión y control de los procesos**

El proceso de Controlar presenta dificultades en la supervisión y documentación de actividades. Si bien se realizan registros de las tareas ejecutadas, no hay un análisis estructurado que permita comparar de manera efectiva los resultados obtenidos con los planificados. Además, la empresa no evalúa de manera sistemática el impacto de las desviaciones en los procesos, lo que dificulta la toma de decisiones informadas para corregir fallas y mejorar la eficiencia.

#### **e. Acciones correctivas y mejora continua**

En la fase de Actuar, la empresa implementa acciones correctivas cuando se detectan problemas, pero estas no siempre abordan las causas fundamentales de las desviaciones. La falta de un análisis detallado y de un sistema de documentación adecuado impide aplicar mejoras sostenibles a largo plazo. Además, los desafíos identificados, como la sobrecarga laboral y la mala distribución de tareas, reflejan la necesidad de una mejor coordinación y asignación de responsabilidades dentro de la organización.

La gestión por procesos en Viagens Machu Picchu requiere una mayor estructuración y estandarización para mejorar la eficiencia operativa. Es fundamental implementar estrategias que incluyan una distribución adecuada de tareas, un mejor uso de herramientas administrativas y una documentación rigurosa de los procesos. Asimismo, la empresa debe desarrollar un programa de capacitación en gestión por procesos, permitiendo que el personal se familiarice con los principios fundamentales de planificación, ejecución, control y acción correctiva. Estas mejoras fortalecerán la estructura organizativa y optimizarán la gestión de procesos dentro de la empresa.

**Tabla 16***Matriz EFI de la Operadora de Viaje Viagens Machu Picchu.*

<b>Factores internos clave</b>	<b>Importancia (0-1)</b>	<b>Evaluación (1-4)</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas / Debilidades</b>			
Planificar: Cuenta con bases para planificar, pero falta claridad metodológica y alineación con objetivos.	0.25	2.0	0.50
Hacer: Se ejecutan actividades de forma regular y existe problemas en la motivación del personal y en la aplicación efectiva de los planes de la empresa.	0.25	2.0	0.50
Controlar: No cuenta con acciones de monitoreo, no tiene documentación ni sistema para evaluar el impacto.	0.15	1.8	0.27
Actuar: Se realizan acciones correctivas, pero no son sistemáticas ni efectivas.	0.20	1.8	0.36
Gestión de procesos: No se aplica correctamente, no se estandariza las acciones y no es comprendida por los trabajadores.	0.15	1.8	0.27
<b>Total</b>	1.00		1.90

Valor: 4. Responde muy bien    3. Responde bien    2. Responde promedio    1. Responde mal

Nota: Elaboración propia.

### **Interpretación de la Matriz EFI:**

La suma de los valores ponderados es 1.90, ello indica que la operadora tiene debilidades internas predominantes. Un valor por debajo de 2.5 sugiere que los factores internos están afectando negativamente su desempeño de los trabajadores en cada etapa de la gestión por procesos. Existen intenciones de mejora, uso de tecnología como Notion y motivación mediante incentivos, pero no hay una estructura firme de gestión por procesos.

Se observa que las principales debilidades críticas son el deficiente conocimiento de la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), limitada formación y sobrecarga laboral, además de un control y seguimiento no sistematizados.

## **5.2 Discusión de resultados**

### **5.2.1 Descripción de hallazgos más significativos**

#### **A. Inconsistencia en la implementación de la gestión por procesos**

Tanto los resultados del cuestionario como los del Focus Group revelaron que la gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu no se aplica de manera uniforme. La mayoría de los trabajadores percibe que los procesos solo se implementan “a veces”. Esto

sugiere una falta de estandarización, que puede estar ligada a la carencia de documentación clara sobre las actividades y responsabilidades de cada área.

### **B. Falta de formación en conceptos de gestión por procesos**

Un hallazgo relevante es que el personal no está familiarizado con los conceptos fundamentales de la gestión por procesos, como planificar, hacer, controlar y actuar. Los trabajadores aplican estos principios de manera empírica, lo cual limita su capacidad para ejecutar las tareas de forma eficiente y alineada a las mejores prácticas de gestión.

### **C. Influencia de la experiencia laboral en la percepción de la gestión**

Los empleados con más de cuatro años de experiencia mostraron una mayor tendencia a percibir que los procesos no se implementan correctamente. Esto indica que aquellos con mayor antigüedad en la empresa son más críticos sobre la falta de formalización y consistencia en la gestión por procesos, lo cual podría deberse a la exposición prolongada a esta deficiencia a lo largo del tiempo.

### **D. Dependencia de la tecnología sin metodología estructurada**

Aunque la empresa utiliza herramientas tecnológicas como Notion, RD-station y sistemas de control biométrico, el estudio revela que la dependencia de estas herramientas no compensa la falta de un enfoque formalizado y metodológico en la gestión de procesos. La falta de documentación detallada y procedimientos claros sigue siendo un desafío clave.

### **E. Problemas en la distribución de tareas y carga laboral**

Un desafío recurrente identificado en el Focus Group fue la mala distribución de tareas y la sobrecarga laboral que enfrentan los colaboradores, lo que genera insatisfacción y afecta la productividad. La ausencia de un sistema bien estructurado de asignación de funciones genera desequilibrios en la carga de trabajo.

### 5.2.2 *Limitaciones del estudio*

**Falta de documentación formal:** Uno de los obstáculos principales encontrados fue la falta de registros y documentados sobre los procesos y actividades de la empresa. No cuentan con un proceso formal para la realización de sus actividades.

### 5.2.3 *Comparación crítica con la literatura existente*

Los resultados obtenidos en Viagens Machu Picchu revelan una percepción inconsistente sobre la implementación de la gestión por procesos, donde la mayoría de los empleados señala que estos solo se aplican “a veces”. Esto concuerda con estudios previos que señalan la falta de estandarización y seguimiento como factores clave que limitan la consistencia en la gestión de procesos en empresas del sector turístico (García et al., 2020; Carrillo, 2019). Además, se observa que los empleados con mayor antigüedad son más críticos, lo que sugiere que han presenciado intentos fallidos o inconstantes de implementación, lo que también ha sido reportado en otras investigaciones (Salazar, 2021).

Asimismo, la falta de capacitación adecuada y claridad en los roles afecta la correcta aplicación de los procesos, un problema recurrente en muchas organizaciones turísticas (Hernández, 2021). Aunque no se encuentran antecedentes específicos sobre diferencias de género en este contexto, las variaciones en la percepción de hombres y mujeres podrían estar relacionadas con la estructura organizacional. Para mejorar la eficiencia del servicio, es crucial que la empresa fortalezca la estandarización y el seguimiento de sus procesos, así como la capacitación del personal.

En relación con la planificación de los procesos, los resultados de esta investigación muestran que Viagens Machu Picchu tiene una estructura organizativa definida, pero con áreas de mejora en cuanto a la alineación entre los objetivos de la empresa y los procesos planificados. Estos hallazgos son similares a los presentados por Rosales (2017) en la agencia Verdetur, donde se destacó la necesidad de una reestructuración organizativa para mantener la competitividad. La

diferencia radica en que Rosales también mencionó la importancia de un equipo bilingüe y la constante capacitación, aspectos que no fueron considerados primordiales en Viagens Machu Picchu.

En contraste, los estudios de Cabascango (2017) y Cuipal (2022) señalan que la falta de planificación adecuada y la resistencia al cambio son problemas comunes en empresas turísticas. En este sentido, Viagens Machu Picchu comparte con estas empresas ciertos desafíos relacionados con la formalización de sus procesos y la necesidad de capacitación continua. Sin embargo, a diferencia de los antecedentes, Viagens Machu Picchu ha logrado documentar parte de sus procesos, lo que representa un avance frente a las dificultades identificadas en empresas de menor madurez.

En cuanto a la ejecución de los procesos, Viagens Machu Picchu muestra una implementación parcial y dependiente del criterio de los empleados, lo que concuerda con los resultados de Yanqui (2022), quien observó que en la municipalidad de Kosñipata, los trabajadores también ejecutan las acciones alineadas a los objetivos, pero con una comunicación ineficiente. Ambos casos resaltan una carencia en la estandarización y seguimiento de las actividades ejecutadas.

A diferencia de Reyes (2023), quien documentó que la aplicación de mejoras en la gestión por procesos en la empresa Frioyugcha Fish S.A. incrementó significativamente la productividad, en Viagens Machu Picchu no se evidencian mejoras directas en productividad debido a la ejecución de procesos, lo que sugiere que aún falta un control riguroso y métodos cuantitativos de evaluación.

En cuanto al control de los procesos, los resultados muestran que Viagens Machu Picchu carece de un sistema integral de monitoreo, un hallazgo que coincide con las investigaciones de Cabascango (2017) y Maldonado & Nolasco (2023). En ambos estudios, se señala que la ausencia de mecanismos de control limita el potencial de mejora en la gestión por procesos. Viagens

Machu Picchu enfrenta un desafío similar, ya que los procedimientos de medición y seguimiento no están completamente implementados.

A diferencia de las empresas estudiadas por Maldonado & Nolasco (2023), que cuentan con un ambiente de control moderadamente efectivo, en Viagens Machu Picchu los mecanismos de control no son suficientes para garantizar la calidad de los procesos, lo que dificulta la evaluación precisa de los resultados obtenidos.

Finalmente, en lo que respecta a la actuación de los procesos, Viagens Machu Picchu tiene dificultades para aplicar acciones correctivas oportunamente, lo cual es un problema también identificado por Benavente (2018) en la Municipalidad Distrital de Echarati. En ambos casos, se carece de procesos formales para corregir desviaciones, lo que impide un ciclo de mejora continua. Sin embargo, a diferencia de Echarati, donde no se aplican acciones correctivas en absoluto, en Viagens Machu Picchu se observa un esfuerzo por implementar estas medidas, aunque de forma reactiva y no preventiva.

En conclusión, los resultados obtenidos en Viagens Machu Picchu reflejan similitudes con los estudios anteriores en cuanto a los desafíos relacionados con la planificación, ejecución, control y actuación de los procesos. Las principales diferencias se centran en la madurez de la gestión y la implementación de mejoras. Aunque Viagens Machu Picchu ha documentado algunos de sus procesos, carece de un sistema sólido de monitoreo y control, lo que limita su capacidad para mejorar la eficiencia y productividad, tal como se ha observado en estudios previos.

## CAPÍTULO VI

### GESTIÓN POR PROCESOS

#### 6.1 Objetivos de la gestión por procesos en la operadora de viaje

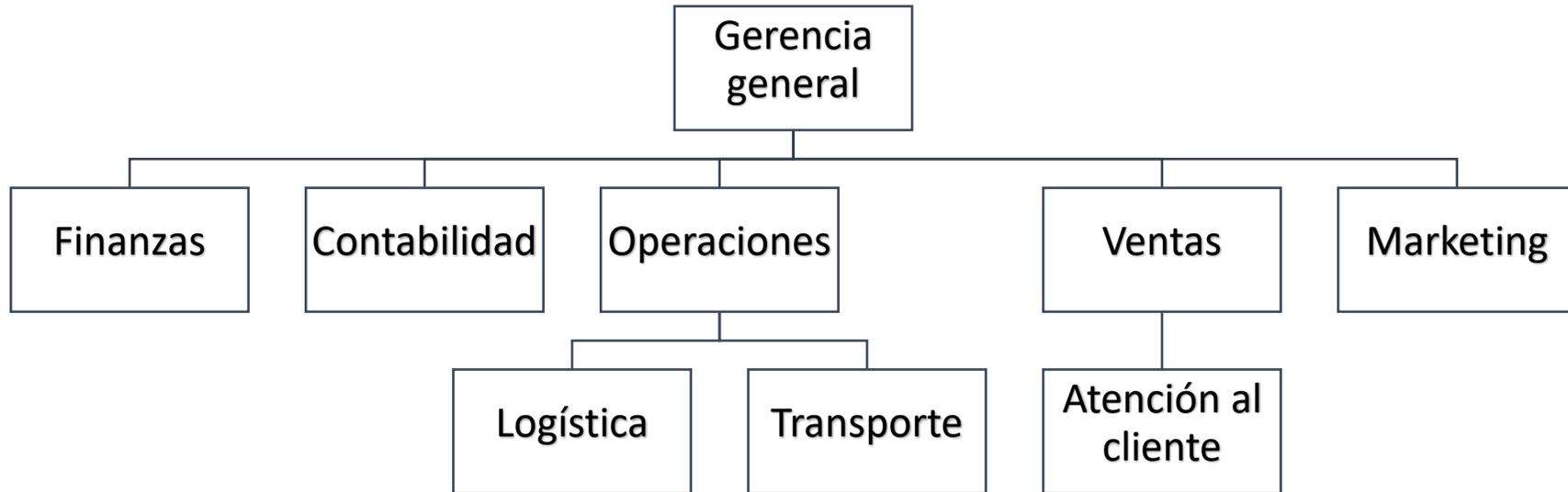
Esta propuesta está diseñada para que la operadora de viaje Viagens Machu Picchu pueda implementarla.

**Tabla 17.**

*Objetivos de la gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu.*

PLANIFICAR		DESARROLLAR		CONTROLAR		ACTUAR	
Estudiar el proyecto	Definir la metodología	Generar el programa	Informar y motivar	Ejecutar las actividades	Registrar el resultado	Comparar lo previsto y lo realizado	Implementar acciones correctivas
Describir mediante un flujo grama las áreas en la cual se produce cuellos de botella. -realizar un mapa de procesos según las operaciones realizadas.	Diagrama de Gantt: planificación y seguimiento de actividades y proyectos	Lluvia de ideas (brainstorming): participación de todas las partes implicadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza reuniones periódicas para detectar y resolver los problemas de cada área.</li> <li>Motivar con incentivos económicos, capacitaciones constantes y viajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ejecuta las actividades clasificándolas como urgentes y/o importantes según al requerimiento.</li> <li>Detallar las actividades clave a ejecutar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante herramientas de control como Diagrama de Pareto, check lists o KPI's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparar los resultados según a la base de datos del sistema Notion.</li> <li>Revisar los resultados en el área de marketing para ver si los resultados son los deseados</li> </ul>	Si se ha alcanzado el objetivo en la prueba piloto, se implantará de forma definitiva. En caso contrario, se examinará el desarrollo para descubrir errores y empezar un nuevo ciclo PDCA. De esta forma se cierra el ciclo y se realimenta volviendo a la primera fase.

## 6.2 Propuesta organizacional de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu



## **6.3 Manual de procedimientos para la operadora de viaje**

### **A. Definición**

Este manual tiene como objetivo describir y desarrollar una estructura organizacional y las funciones de cada puesto dentro de la operadora Viagens Machupichu. Su propósito es establecer un marco claro de roles y responsabilidades para optimizar la eficiencia operativa.

### **B. Procesos clave de la agencia**

La operadora Viagens Machupichu está organizada en diversas áreas clave que aseguran la prestación eficiente de todos los servicios. A continuación, se detallan las principales áreas y sus respectivas funciones:

#### **a. Gerencia General**

- Tomar decisiones estratégicas sobre la dirección de la agencia.
- Supervisar el funcionamiento general de todos los departamentos.
- Gestionar relaciones con proveedores y colaboradores clave.
- Controlar el presupuesto y las finanzas generales.

#### **b. Departamento de Finanzas**

- Administrar la facturación de clientes y los pagos a proveedores.
- Realizar un seguimiento de los ingresos de la operadora.
- Elaborar informes financieros y análisis de rentabilidad.
- Gestionar la contabilidad y los impuestos de la agencia.

#### **c. Departamento de Operaciones**

- Gestionar la disponibilidad y reserva de hoteles, restaurantes, revisar itinerarios de viaje y asignación de guías.
- Mantener contacto con proveedores, como cadenas hoteleras y restaurantes.
- Emitir confirmaciones y gestionar la compra de entradas para diversos atractivos turísticos.

- Asegurarse de que todas las reservas cumplan con las solicitudes del cliente.

**d. Departamento de Ventas**

- Mantener actualizada la cartera de productos y servicios.
- Atender consultas de clientes y proporcionar cotizaciones.
- Cerrar ventas y coordinar con el departamento de operaciones.

**e. Departamento de Marketing**

- Desarrollar estrategias de marketing y publicidad para atraer nuevos clientes.
- Crear ofertas y promociones especiales.

**f. Departamento de Logística**

- Controlar el uso adecuado de los bienes.
- Registrar el tiempo de duración de los insumos de limpieza y otros artículos de oficina.

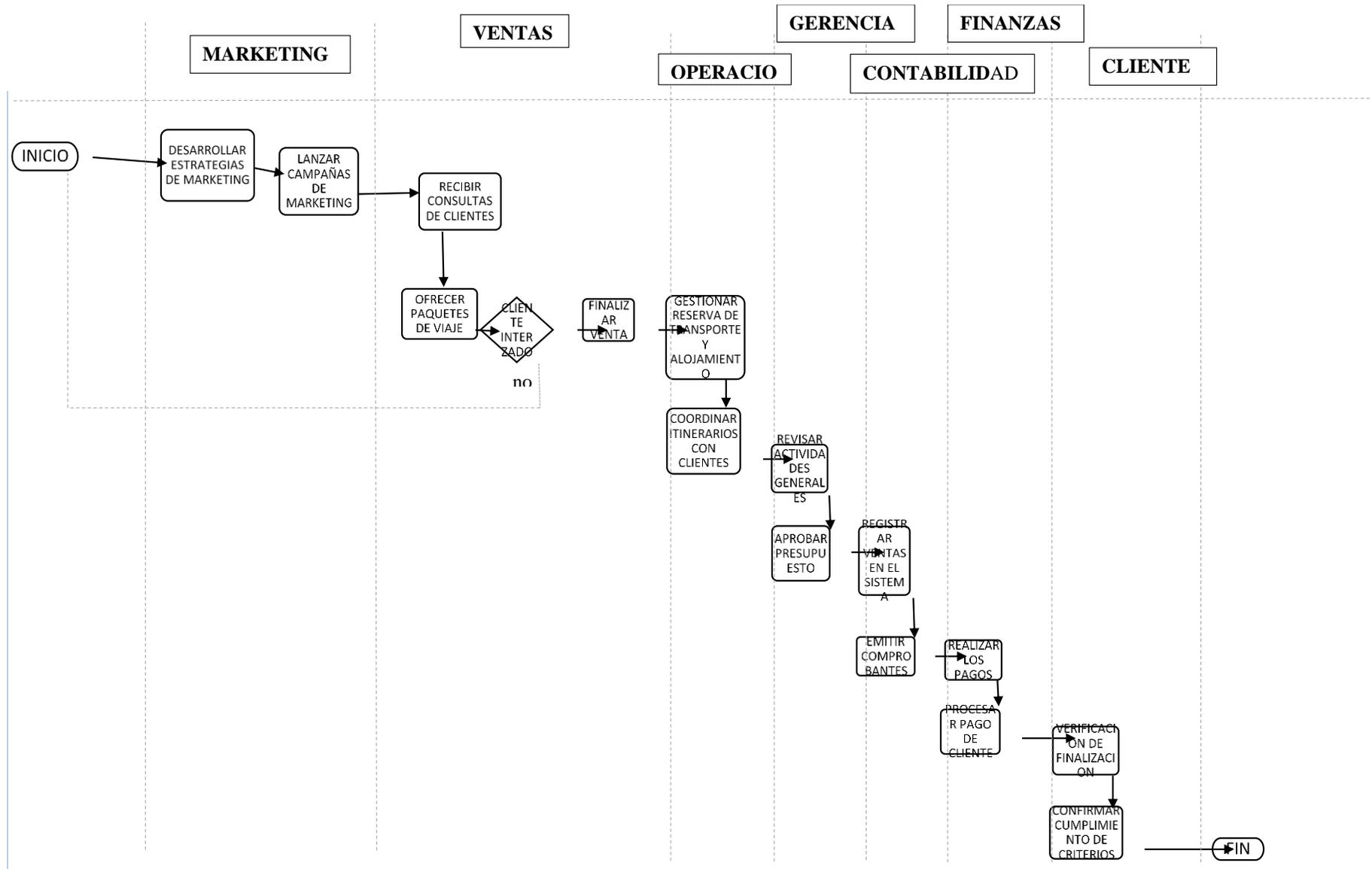
**g. Departamento de Transporte**

- Inspeccionar el estado de las unidades de transporte de acuerdo con la documentación.
- Asegurar que las unidades de transporte estén limpias y ordenadas para ofrecer un servicio adecuado.

**h. Departamento de Atención al Cliente - Transfer**

- Brindar soporte a los clientes durante su experiencia de viaje.
- Resolver quejas y gestionar incidencias o problemas.
- Proporcionar información adicional sobre destinos, itinerarios y actividades.
- Gestionar las expectativas del cliente antes, durante y después del viaje.

## 6.4 Propuesta de flujograma de la operadora de viaje Viagens Machu Picchu



## **Definición del flujograma**

Este diagrama ayuda a entender el flujo de trabajo en la operadora de viaje Viagens

Machupicchu, lo que permite optimizar los recursos, mejorar la atención al cliente y hacer que la toma de decisiones sea más efectiva. Este flujograma abarca los diferentes pasos y decisiones en la gestión interna de la operadora.

## **Desarrollo del proceso del flujograma**

### **INICIO**

#### **1.- MARKETING**

- Desarrolla estrategias para atraer clientes
- Lleva a cabo campañas publicitarias y de promoción
- Genera leads y los envía al departamento de ventas

#### **2.- VENTAS**

- Recibe los leads y se comunica con los clientes
- Presenta cotizaciones y propuestas
- Cierra ventas y elabora itinerarios de viaje

#### **3.- OPERACIONES**

- Recibe la orden de venta
- Gestiona las reservas con hoteles, restaurantes y proveedores
- Coordina la entrega de boletos de ingreso a los clientes

#### **4.- GERENCIA**

- Supervisa el proceso
- Aprueba decisiones importantes
- Evalúa el rendimiento y el cumplimiento de objetivos

#### **5.- CONTABILIDAD**

- Recibe la información de ventas y operaciones

- Maneja la facturación y el registro contable

## 6.- FINANZAS

- Controla los ingresos y gastos
- Administra el flujo de caja y los presupuestos
- Asegura la rentabilidad del negocio

## FIN

## 7.- CLIENTE

- Recibe el producto o servicio
- Proporciona retroalimentación

## DIAGNOSTICO DE MATRIZ CRUZADA (FODA) PARA LA OPERADORA VIAGENS MACHUPICCHU

	<b>Lista de fortalezas</b>	<b>Lista de debilidades</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>F1: Ubicación estratégica</b> <b>F2: Adquisición de equipos modernos</b> <b>F3: Experiencia en el ámbito turístico</b>	<b>D1: Competencia en el sector turístico</b> <b>D2: Falta de adaptación a tendencias tecnológicas</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>Lista de oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<b>O1: Flujo turístico hacia Machu Picchu</b> <b>O2: Uso de marketing directo y selectivo.</b> <b>O3: Potencial de recursos naturales y culturales.</b> <b>O4: Nuevas alternativas de comunicación</b>	1. Ampliar la disponibilidad de paquetes turísticos responsables y experiencias únicas. 2. Desarrollar campañas digitales cautivadoras para aprovechar el crecimiento del turismo tras la pandemia.	1. Implementar la digitalización en más procesos de ventas y atención al cliente con el fin de disminuir los costos operativos. 2. Ampliar la variedad de paquetes de viaje para no estar únicamente sujetos a las temporadas altas.
<b>Lista de amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<b>A1: Problemas sociales y políticos.</b> <b>A2: Desastres naturales.</b> <b>A3: Deterioro de zonas naturales.</b> <b>A4: Críticas en plataformas de reseñas online</b>	1. Ajustar los paquetes turísticos a las nuevas normativas para prevenir inconvenientes legales. 2. Reforzar las colaboraciones con hoteles y restaurantes para proporcionar tarifas competitivas.	1. Ampliar la gama de servicios, incorporando experiencias virtuales o asesorías de viaje a medida. 2. Buscar inversores o financiamiento para mitigar el efecto de los costos operativos.

## 6.5 Elaboración del ciclo Deming en la operadora de viaje

Antes de realizar un análisis utilizando el ciclo Deming se realizó un estudio realizado mediante el focus group para medir la eficiencia, eficacia y productividad en las principales áreas de la Operadora de Viaje.

**Tabla 18.**

*Análisis de la eficiencia, eficacia y productividad en las áreas de la operadora de viaje que tienen deficiencias para gestionar sus procesos.*

Área	Indicador	Eficiencia (rapidez y uso de recursos)	Eficacia (cumplimiento de objetivos)	Productividad de (resultados obtenidos)
Operaciones	Reservas de hoteles y restaurantes	<b>Baja:</b> Sobrecarga laboral que afecta el cumplimiento	<b>Baja:</b> Falta de comunicación con ventas genera errores	<b>Media:</b> Se logran reservas, pero con retrasos y problemas
	Compra de boletos de ingreso	<b>Media:</b> Solo afectada por paros externos	<b>Media:</b> No tienen cronograma definido para realizar las compras	<b>Alta:</b> Se logra comprar boletos sin mayores problemas.
	Coordinación con ventas	<b>Baja:</b> Falta de comunicación fluida	<b>Baja:</b> Errores en itinerarios afectan la operatividad	<b>Baja:</b> Se presentan retrasos en la ejecución de itinerarios
	Coordinación con finanzas	<b>Baja:</b> Retrasos por falta de disponibilidad de dinero	<b>Baja:</b> Afecta la experiencia del cliente	<b>Baja:</b> En temporada alta, no se abastecen con la demanda
Atención al cliente (transfer)	Resolución de quejas	<b>Media:</b> Depende de gerente, pero el personal toma decisiones cuando es necesario	<b>Media:</b> Sin estructura formal para atención de incidencias	<b>Media:</b> Se resuelven problemas, pero de manera empírica
	Gestión de expectativas	<b>Baja:</b> No hay estructura formal ni métricas de evaluación	<b>Baja:</b> Trabajo empírico sin un sistema de medición	<b>Media:</b> Se obtiene comentarios en Tripadvisor, pero sin una estrategia clara
Ventas	Actualización de carteras de servicios	<b>Media:</b> Se actualiza cada 6 meses, pero sin	<b>Baja:</b> No hay formación en nuevos destinos turísticos	

		innovación en destinos		
	Atención a clientes	<b>Baja:</b> Falta de materiales y tecnologías para la venta virtual	<b>Baja:</b> No hay protocolos definidos para clientes indecisos	<b>Baja:</b> Desmotivación por carga laboral fuera del horario
	Cierre de ventas	<b>Baja:</b> Desigualdad en asignación de leads desmotiva al personal	<b>Media:</b> Se cierran, pero con desigualdad en vendedores	<b>Baja:</b> Personal desmotivado y sin equidad de oportunidades
	Coordinación con operaciones	<b>Baja:</b> Información no está disponible de manera abierta	<b>Baja:</b> Retazos en confirmaciones afectan la gestión	<b>Baja:</b> Flujo de trabajo interrumpido por falta de comunicación
Gerencia	Supervisión de áreas	<b>Baja:</b> Falta de tiempo y sobrecarga laboral	<b>Media:</b> Se priorizan ciertas áreas, pero no hay balance	<b>Media:</b> Supervisión en Notion, pero sin tiempo suficiente
	Aprobación de descuentos	<b>Baja:</b> Respuesta tardía afecta las decisiones de ventas	<b>Baja:</b> No hay disponibilidad del gerente en momentos clave	<b>Baja:</b> No se presentan datos claros para la toma de decisiones
	Evaluación de rendimiento	<b>Baja:</b> Evaluación empírica sin herramientas de medición	<b>Baja:</b> No hay indicadores claros de cumplimiento	<b>Baja:</b> No se miden resultados con criterios objetivos
	Administración de reuniones	<b>Baja:</b> Reuniones sin herramientas visuales ni métricas claras	<b>Baja:</b> Foco solo en deficiencias, no en soluciones	<b>Baja:</b> No se presentan datos claros para la toma de decisiones

### Análisis general

- **Áreas más críticas:** Atención al cliente, ventas, operaciones y gerencia presentan los mayores problemas de eficiencia y productividad debido a la falta de herramientas, procesos y comunicación interna.
- **Áreas con menor impacto negativo:** Operaciones, aunque enfrenta problemas, sigue cumpliendo con su función, aunque con retrasos y dificultades.

- **Problemas recurrentes:** Falta de comunicación entre áreas, carencia de herramientas de medición y evaluación, y sobrecarga laboral.
- **Oportunidades de mejora:** Implementar del **Ciclo de Deming (PHVA)** para estructurar mejoras en cada área.

### Elaboración del ciclo Deming (PHVA)

#### FASE 1: PLANIFICAR (P)

En esta fase se identifican los problemas clave y se establecen acciones para mejorar.

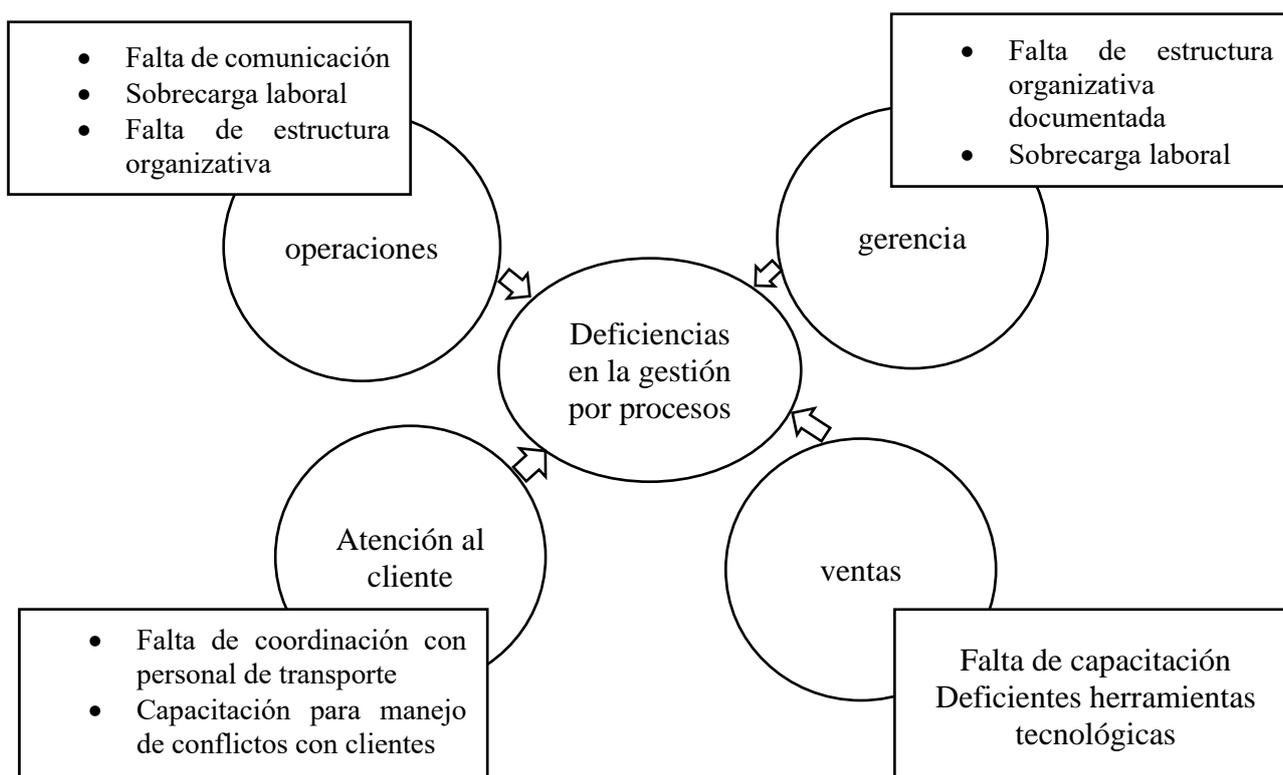
**Tabla 19.**

*Problemas detectados y planificación de mejoras.*

Área	Problema detectado	Acción Correctiva	Responsable
<b>Operaciones</b>	Retrasos en reservas por sobrecarga laboral y mala comunicación con ventas.	Implementar un sistema de alertas y cronogramas digitales de reservas.	Jefe de Operaciones
<b>Atención al cliente</b>	Transportistas no llegan a la hora pactada.	Crear un contrato con penalizaciones por retrasos.	Jefe de Atención al Cliente
<b>Ventas</b>	Desmotivación por asignación desigual de leads.	Establecer un algoritmo de distribución equitativa.	Gerente de Ventas
<b>Gerencia</b>	Evaluaciones sin métricas objetivas.	Crear KPIs y herramientas digitales de evaluación.	Gerente General

**Figura 13.**

*Diagrama de problemas detectados en la empresa.*



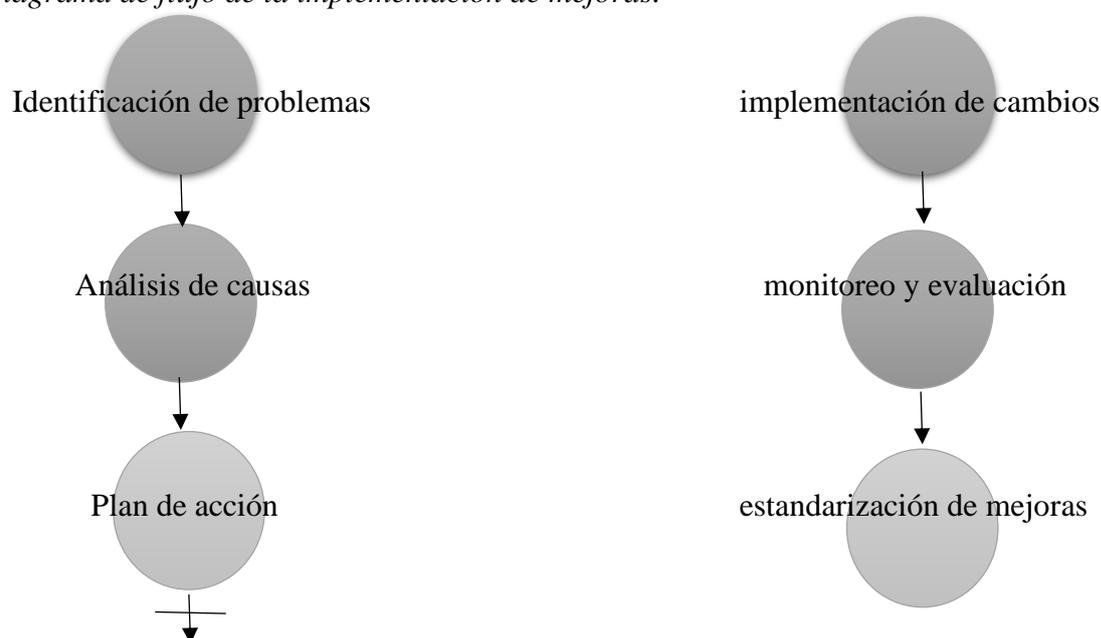
## FASE 2: HACER (H)

Se desarrollan las acciones correctivas propuestas.

**Tabla 20.**  
*Desarrollo de acciones correctivas.*

Acción	Herramienta o Método	Tiempo de Implementación	Encargado
Implementación de sistema de alertas en reservas.	Uso de Google Calendar + Trello.	2 semanas	Jefe de Operaciones
Contratos con transportistas con penalizaciones por retrasos.	Modificación de contratos y monitoreo GPS.	1 mes	Jefe de Atención al Cliente
Distribución equitativa de leads en ventas.	Algoritmo en CRM interno.	3 semanas	Gerente de Ventas
Creación de KPIs de desempeño.	Uso de Notion y Power BI para informes de rendimiento.	1 mes	Gerente General

**Figura 14.**  
*Diagrama de flujo de la implementación de mejoras.*



### FASE 3: VERIFICAR (V)

Se mide si las acciones implementadas han generado mejoras.

**Tabla 21.**  
*Indicadores de evaluación después de la implementación*

Área	Indicador de Mejora	Antes de la Implementación	Después de la Implementación
Operaciones	% de reservas realizadas sin errores.		
Atención al Cliente	% de transportistas puntuales.		
Ventas	% de trabajadores satisfechos con la asignación de leads.		
Gerencia	Uso de KPIs en la toma de decisiones.		

### FASE 4: ACTUAR (A)

Con base en los resultados, se estandarizan las mejoras y se ajustan procesos.

**Tabla 22.**  
*Acciones de estandarización y mejora continua*

Área	Acción de Estandarización	Periodicidad	Encargado
Operaciones	Mantener cronograma de reservas y monitoreo.	Mensual	Jefe de Operaciones
Atención al Cliente	Evaluar desempeño de transportistas.	Trimestral	Jefe de Atención al Cliente
Ventas	Revisar equidad en distribución de leads.	Bimensual	Gerente de Ventas
Gerencia	Monitoreo constante de KPIs y reuniones de análisis.	Trimestral	Gerente General

### Conclusión

A través de la aplicación del **Ciclo de Deming (PHVA)**, permite identificar problemas, planificar soluciones, implementar mejoras y verificar resultados. Esto permite optimizar la **eficiencia, eficacia y productividad** en la operadora de viaje, asegurando una mejora continua en la gestión por procesos.

## CONCLUSIONES

**Primera:** La evaluación de la gestión por procesos en Viagens Machu Picchu evidencia una implementación inconsistente y poco estandarizada. El alfa de Cronbach presenta un valor de  $\alpha = 0.929$ , esto hace entender que la fiabilidad del instrumento es excelente. Para los resultados descriptivos, la mayoría de los colaboradores percibe que los procesos solo se aplican “a veces” (76%), lo que refleja falta de seguimiento y estructura organizativa. Los aportes del Focus Group confirman la ausencia de una documentación adecuada y una gestión insuficiente, factores que reducen la eficiencia operativa. Además, se identificó que los empleados con mayor experiencia laboral son los más críticos respecto a estas deficiencias, destacando la necesidad de reforzar la capacitación y clarificar responsabilidades para optimizar la gestión por procesos.

**Segunda:** La planificación de los procesos en Viagens Machu Picchu es percibida como irregular y poco consistente. El alfa de Cronbach presenta un valor de  $\alpha = 0.835$ , esto hace entender que las preguntas en la etapa de planificación tiene una fiabilidad buena. Para los resultados descriptivos, la mayoría del personal indica que la planificación se lleva a cabo de forma regular representado en un 76%, evidenciando carencias en la organización y el seguimiento de los planes establecidos. Según el Focus Group, existe un conocimiento limitado sobre los conceptos clave de gestión por procesos y una escasa documentación de actividades, situación que dificulta una planificación adecuada. Esta percepción crítica, especialmente entre los trabajadores con mayor antigüedad, subraya la necesidad de fortalecer la formación y la documentación para una planificación más efectiva.

**Tercera:** La fase de ejecución de los procesos presenta deficiencias que se manifiestan en una percepción de aplicación irregular de las actividades de mejora. El alfa de Cronbach presenta un valor de  $\alpha = 0.759$ , esto hace entender que las preguntas en la etapa de ejecución tiene una fiabilidad aceptable. Para los resultados descriptivos, la mayoría de los colaboradores señala que estas acciones se realizan solo de forma regular representado por el 80%, reflejando

problemas en la comunicación interna, la asignación de recursos y la motivación del equipo. El Focus Group evidencia que, a pesar del uso de herramientas digitales como Notion, no se cuenta con una metodología estructurada de ejecución, lo que limita su efectividad. Por ello, se requiere formalizar la metodología de trabajo y optimizar la coordinación de recursos y tareas.

**Cuarta:** El control de los procesos en Viagens Machu Picchu se percibe como insuficiente y desigual. El alfa de Cronbach presenta un valor de  $\alpha = 0.792$ , esto hace entender que las preguntas en la etapa de control tiene una fiabilidad aceptable. Para los resultados descriptivos, la mayoría de los trabajadores manifiesta que el seguimiento se realiza solo en ocasiones representado por el nivel regular en un 60%, lo que revela deficiencias en la supervisión, documentación y monitoreo de los procesos. El Focus Group confirma que el análisis de procesos se efectúa de manera informal y carece de registros sistemáticos. Esta percepción, más evidente entre el personal con mayor tiempo de servicio, refuerza la necesidad de contar con un sistema de control robusto, con procedimientos claros de documentación y seguimiento continuo.

**Quinta:** La percepción sobre la efectividad de las acciones correctivas es en general regular. El alfa de Cronbach presenta un valor de  $\alpha = 0.652$ , esto hace entender que las preguntas en la etapa de actuación tiene una fiabilidad cuestionable. Para los resultados descriptivos, representada por el 72%, los trabajadores consideran que estas acciones se aplican de manera regular. Sin embargo, una parte del equipo percibe que la aplicación es intermitente o inexistente. El Focus Group indica que la motivación está orientada principalmente a incentivos externos y que la formación en gestión por procesos es limitada. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer la capacitación, mejorar la comunicación interna y establecer un sistema estandarizado para la implementación y seguimiento de acciones correctivas.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** La gerencia general de Viagens Machu Picchu debe implementar una metodología formal, estructurada y estandarizada de gestión por procesos, que incluya la documentación detallada de cada etapa del ciclo Deming: planificación, ejecución, control y mejora. Esta acción permitirá fortalecer la coherencia operativa, facilitar la toma de decisiones estratégicas y garantizar la transparencia en la ejecución de los procesos internos, contribuyendo a la elaboración de manuales y protocolos de operación claros y accesibles para todo el personal.

**Segunda:** El área de Recursos Humanos, junto con la gerencia, deben diseñar y ejecutar programas de capacitación continua dirigidos a todos los colaboradores de la empresa. Esta formación deberá reforzar los conocimientos en gestión por procesos, sus dimensiones y aplicaciones prácticas, para que los trabajadores comprendan claramente su rol dentro del sistema de gestión, mejoren su desempeño y contribuyan activamente a la eficiencia organizacional.

**Tercera:** El área de operaciones y coordinación administrativa de la empresa Viagens Machu Picchu, deben reforzar los mecanismos de comunicación interna y establecer un sistema efectivo de monitoreo y control de funciones. Esto permitirá garantizar que todos los colaboradores estén debidamente informados sobre sus responsabilidades, cambios operativos y criterios de evaluación, fomentando una cultura de mejora continua y asegurando una respuesta oportuna ante posibles incidencias en la ejecución de los procesos.

**Cuarta:** La gerencia y el equipo de tecnología de la empresa Viagens Machu Picchu, deben adoptar herramientas digitales de gestión de gestión de tareas y proyectos, como Asana o Notion, para optimizar la coordinación, el seguimiento y la integración de las actividades entre las diferentes áreas de la empresa. El uso de estas plataformas digitales contribuirá a una mejor organización del trabajo, una mayor claridad en las funciones de cada unidad y un control más eficiente de los procesos internos.

**Quinta:** La gerencia y recursos humanos de la empresa Viagens Machu Picchu, deben establecer un sistema de incentivos y reconocimiento que valore el cumplimiento de metas, la participación en iniciativas de mejora continua y el compromiso con los programas de formación. Este sistema puede incluir recompensas económicas, posibilidades de ascenso, certificados o becas de capacitación, como estrategia para fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y el desarrollo profesional del personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia*, 140-149.
- Alcalde, P. (2019). *Calidad: Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes*. Madrid: Ediciones Paraninfo. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Calidad\\_3\\_%C2%AA\\_edici%C3%B3n/sjqlDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=gestion+por+procesos&pg=PA161&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Calidad_3_%C2%AA_edici%C3%B3n/sjqlDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=gestion+por+procesos&pg=PA161&printsec=frontcover)
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la Investigación*. Arequipa: Enfoques Consulting EIRL. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Austrias Corporación Universitaria. (2018). *Gestión por Procesos*. Bogotá: Austrias Corporación Universitaria. Obtenido de [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp\\_gestion\\_calidad/clase2\\_pdf1.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf)
- Austrias. (2020). *Mejora Continua*. Bogotá: Austrias. Obtenido de [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento\\_calidad/unidad1\\_pdf2.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad1_pdf2.pdf)
- Ayuso, D., Fernandez, E., & Velasco, E. (2020). *Cuidados al paciente crónico y gestión de casos en enfermería*. España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Cuidados\\_al\\_paciente\\_cr%C3%B3nico\\_y\\_gesti%C3%B3n/V8rrDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Cuidados_al_paciente_cr%C3%B3nico_y_gesti%C3%B3n/V8rrDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Benavente, J. (2018). Gestión por procesos en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati - Cusco 2018. *Pregrado*. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/2058/Juan\\_Tesis\\_bac\\_hiller\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/2058/Juan_Tesis_bac_hiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Cabascango, M. (2017). Análisis del nivel de madurez actual de la gestión por procesos en las mediadas empresas del sector priorizado turismo dentro del distrito Metropolitano de Quito. *Pregrado*. Escuela Politécnica Nacional, Quito. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/18796/1/CD-8185.pdf>
- Cuipal, M. (2022). Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en los establecimientos de Hospedaje California, Chachapoyas 2021. *Pregrado*. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas. Obtenido de <https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/2836/Cuipal%20Chuqui%20Meri.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Dávila, M. (2020). Propuesta de mejora en el proceso de gestión de clientes de agencias de viaje. *Posgrado*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Escuela Nacional de Administración Tributaria. (2021). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. Lima: Escuela Nacional de Administración Tributaria. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf?v=1643415901>
- Garcia, J., & Ledesma, G. (2019). Gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio de la empresa Servicios Generales y Turismo Milagritos S.A.C. del distrito de Trujillo 2018. *Pregrado*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Obtenido de [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5653/1/RE\\_ADMI\\_JHOSELYN.GARC%c3%8da\\_GIORDANO.LEDESMA\\_GESTI%c3%93N.POR.PROCESOS\\_DATOS.PDF](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5653/1/RE_ADMI_JHOSELYN.GARC%c3%8da_GIORDANO.LEDESMA_GESTI%c3%93N.POR.PROCESOS_DATOS.PDF)
- Gartner, w., & Gitlow, H. (1988). The Deming Theory of Management. *Academy of Management Review*, pp. 138-142.

- Gomez, R., & Topete, C. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-28.  
Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00411.pdf>
- Guzmán, M. (2024). El Diagrama de Proceso. *Corporación Universitaria de Austrias*, 1-17.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.  
Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- INATEC. (2021). *Manual de Gestión de la Calidad*. Nicaragua: Universidad Nacional de Ingeniería Nicaragua. Obtenido de <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-nacional-de-ingenieria-nicaragua/sistema-de-gestion-de-la-calidad/manual-gestion-de-calidad-1/37100325>
- Koc, E., Yurur, S., & Ozsahin, M. (2022). Problem-solving abilities of managers: inflated self-efficacy beliefs. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 113-119.  
doi:<https://doi.continental.elogim.com/10.1108/JHTI-07-2022-0294>
- Lozano, L. (1998). ¿Qué es calidad total? *Revista Medica Herediana*, vol. 9 num. 1.
- Maldonado, I., & Nolasco, G. (2023). Control interno y gestión de procesos en la Empresa de Transportes y Servicios El Kazmeño E.I.R.L., 2022. *Pregrado*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/007463c7-9c3f-4259-b4ac-cbb2de8f9a3a/content>
- Malpartida, D. (2023). Gestión por procesos y productividad en el departemento de cirugía de un hospital de categoría III - 1, Cusco 2022. *Posgrado*. Universidad Cesar Vallejo, Cusco. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108526/Malpartida\\_ZD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108526/Malpartida_ZD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Maquera, G., Mendoza, O., Salinas, R., Haddad, A., & da Costa, B. (2022). Intelligent Digital Platform for Community-Based Rural Tourism—A Novel Concept Development in Peru. *Sustainability*, 1-18. doi:10.3390/su14137907
- Martins, J. (27 de Enero de 2025). Obtenido de ¿Qué es la gestión de cambios? 6 pasos para crear un excelente proceso de gestión de cambios :  
<https://asana.com/es/resources/change-management-process>
- Matas, A. (2023). *El Método Científico: una breve introducción*. Málaga: Universidad de Málaga. Obtenido de  
[https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/27649/Zenodo\\_UD\\_Metodo\\_Cientifico.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/27649/Zenodo_UD_Metodo_Cientifico.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mattos, A., & Valderrama, F. (2019). *Métodos de Planificación y Control de obras*. Barcelona: Editorial Reverté. Obtenido de  
[https://www.google.com.pe/books/edition/M%C3%A9todos\\_de\\_planificaci%C3%B3n\\_y\\_control\\_de/rxbeDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=ciclo+pdca&pg=PA49&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/M%C3%A9todos_de_planificaci%C3%B3n_y_control_de/rxbeDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=ciclo+pdca&pg=PA49&printsec=frontcover)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (15 de Mayo de 2020). *Nuevo Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo* . Obtenido de Gobierno del Perú:  
<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/575794-nuevo-reglamento-de-agencias-de-viajes-y-turismo>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). *Decreto Supremo N° 005-2020-MINCETUR*. Lima: Gobierno del Perú. Obtenido de  
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1866352-4>
- Molina, R., Rossit, D., & Alvarez, A. (2021). Mejora de procesos en la gestión mediante implementación del ciclo PDCA: caso de aplicación en empresas de servicios.

- Investigación operativa*, 62-80. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/epio/article/view/33197>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- Patel, O. (11 de Diciembre de 2015). Obtenido de Diseñando para el Éxito: Dominando el Diseño de Procesos de Negocio (BPD) : <https://www.heflo.com/es/blog/disenio-proceso-negocio-bpd>
- Picado, A., & Sergueyevna, N. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 96-114. Obtenido de <https://www.camjol.info/index.php/FAREM/article/view/11610/13467>
- Piñuela, J., & Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión*, 131-148. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2413>
- Plazas, H. (2017). *Diseño de Procesos*. Bogotá: Fondo Editorial Areandino. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423726.pdf>
- Rey, F., Velasco, E., Rey, J., San Jose, J., Tejero, A., & Esquivias, P. (2019). *Diseño y gestión de edificios de consumo de energía casi nulo*. Madrid: Paraninfo. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Dise%C3%B1o\\_y\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_edificios\\_de\\_cons/cVUFEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=ciclo+pdca&pg=PA258&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Dise%C3%B1o_y_gesti%C3%B3n_de_edificios_de_cons/cVUFEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=ciclo+pdca&pg=PA258&printsec=frontcover)
- Reyes, R. (2023). Aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad de la Empresa Frioyugcha Fish S.A. Cantón Salinas, provincia de Santa Elena. *Pregrado*.

- Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9186>
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 81-103. Obtenido de <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n1/2409-8752-ucsa-9-01-81.pdf>
- Rosales, C. (2017). Gestión por procesos de la Agencia de Viajes caso Verdetur. *Pregrado*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manabí. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/3575>
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. *Digital Publisher*, 459-472. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897683>
- Sydle. (11 de Septiembre de 2023). *Ciclo PDCA: ¿cuáles son los pasos y cómo funciona? Conoce algunos ejemplos*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9>
- Torres, G., Rodriguez, J., Inca, A., Castelo, A., & Rios, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 495-514. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/600/1445>
- Valero, A., Alemany, M., Ortiz, O. Á., & Lario, F. (2006). Metodología para el diseño y rediseño del proceso de comprometer pedidos en entornos colaborativos. *Universidad Politécnica de Valencia*, 1-18.
- Vega, C., Briones, L., & Mendoza, C. (2021). Gestión por procesos: regularidades metodológicas y comportamiento de su implementación. *Punkuri*, 70-80. Obtenido de <http://revistas.uns.edu.pe/index.php/PUNKURI/article/view/28/19>

Yanqui, M. (2022). Gestión por procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de una Municipalidad Distrital - 2022. *Posgrado*. Universidad Cesar Vallejo, Cusco. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100391/Yanqui\\_QMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100391/Yanqui_QMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de Consistencia

Título: Gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
General	General	Variable Independiente: Gestión por procesos  Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar</li> <li>▪ Hacer</li> <li>▪ Controlar</li> <li>▪ Actuar</li> </ul>	<b>Método de investigación:</b> Inductivo.
¿Cuál es la situación actual de la gestión por procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?	Describir la situación actual en que se encuentra la gestión por procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, Cusco – 2023.		<b>Enfoque de la investigación:</b> Mixto.
Específicos	Específicos		<b>Nivel de la investigación:</b> Descriptivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la planificación de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?</li> <li>• ¿Cómo se da la ejecución de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?</li> <li>• ¿Cuál es la situación actual del control de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?</li> <li>• ¿Cómo se da la actuación de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la planificación de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.</li> <li>• Analizar la ejecución de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.</li> <li>• Conocer la situación actual del control de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.</li> <li>• Analizar la actuación de los procesos en la empresa operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.</li> </ul>		<b>Diseño de investigación:</b> No experimental.
			<b>Población:</b> Está conformada por todas las personas que trabajan de manera interna en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu – Sede Cusco.
			<b>Muestreo:</b> Se utilizará la población total.
			<b>Técnicas:</b> Encuesta, focus group
			<b>Instrumentos:</b> A. Cuestionario de encuesta sobre la gestión por procesos. B. Plan de trabajo (focus group) sobre la gestión por procesos.

## Anexo 2. Matriz de Recolección de Datos

Título: Gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machu Picchu, región Cusco – 2023.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	# ÍTEMS	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Gestión por procesos (Variable Independiente)	1.1.Planificar	1.1.1.Estudiar el proyecto	1. La empresa realiza un análisis exhaustivo sobre las funciones que se cumple para mejorar los procesos.	8	42%	Escala de medición: Ordinal  Puntuación de 1 a 5. Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indeciso = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5	Cuestionario de encuesta sobre la gestión por procesos.
			2. La empresa identifica todas las áreas de mejora y posibles complicaciones que existe en el entorno laboral.				
			3. La empresa realiza una evaluación cuidadosa de posibles complicaciones en los procesos de mejora.				
		1.1.2.Definir la metodología	4. Existe claridad y detalle en la metodología propuesta para mejorar los procesos dentro del entorno laboral.				
			5. Los procesos a seguir y el plan de trabajo están establecidos de manera adecuada para				

			mejorar las funciones laborales.				
			6. La empresa revisa detalladamente información relacionada en mejorar los procesos dentro del entorno laboral.				
		1.1.3. Generar el programa	7. Los procesos de mejora continua se coordinan eficientemente dentro de la empresa.				
			8. La empresa establece métricas de medición en su planificación durante el proceso de mejora continua.				
1.2. Hacer	1.2.1. Informar y motivar		9. La empresa informa de manera efectiva sobre los procesos que se presente mejorar.	5	26%		
			10. La empresa comunica de manera efectiva sobre las tareas plazos y recursos disponibles para mejorar la operación de funciones.				
			11. El personal de trabajo se siente motivado durante el proceso de				

			mejora de los procesos operativos.				
		1.2.2.Ejecutar las actividades	12. La empresa ejecuta las actividades planificadas para mejorar los procesos operativos.				
			13. La empresa sigue el plan y las secuencias de actividades de manera adecuada para garantizar el avance planificado.				
1.3.Controlar		1.3.1. Registrar el resultado	14. La empresa registra de manera precisa y exhaustiva las actividades durante el proceso de mejora.	4	21%		
			15. La empresa documenta adecuadamente los resultados obtenidos durante el proceso de mejora.				
		1.3.2. Comparar lo previsto y lo realizado	16. La empresa compara los resultados planificados con los resultados obtenidos para su posterior evaluación durante el proceso de mejora.				
			17. La empresa evalúa el impacto de las				

			desviaciones en los procesos de mejora continua.				
	1.4.Actuar	1.4.1. Implementar acciones correctivas	18. La empresa implementa acciones correctivas de manera efectiva para abordar cualquier desviación.	2	11%		
			19. La empresa realiza investigaciones detalladas para identificar las causas de las desviaciones y mejorar el proceso.				

## Anexo 3: Validación por juicio de expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABADEL  
CUSCO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Título: Gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machupicchu, Cusco – 2023.

Nombre del instrumento: Cuestionario de la variable gestión por procesos

Tesista: Br. Juan Carlos Amache Choque  
Br. Juvenal Paucar Ccollque

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					✓
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					✓
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.				✓	
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					✓
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					✓
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				✓	
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				✓	
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					✓
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					✓

CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación   
Debe corregirse

PROMEDIO: 80%

Dr. Lic. Adm. J. Román González Vengor

DNI: 22833619

Teléfono: 984002239



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Título: Gestión por procesos en la operadora de viaje Viagens Machupicchu, Cusco – 2023.

Nombre del instrumento: Cuestionario de la variable gestión por procesos

Tesista: Br. Juan Carlos Amache Choque  
Br. Juvenal Pauccar Ccollque

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 90%

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma  
Dr. ROSA CONCHA LEZAMA

DNI: 23874690

Teléfono: 997 4183193

#### Anexo 4: Instrumento de la Investigación



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO**  
**CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OPERADORA  
DE VIAJE VIAGENS MACHU PICCHU**

*Cuestionario aplicado para el personal de trabajo que labora de manera permanente.*

#### Datos generales:

A. Sexo: Masculino  Femenino

B. Tiempo de trabajo:

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Menor a un año     | <input type="checkbox"/> |
| Un año             | <input type="checkbox"/> |
| Dos años           | <input type="checkbox"/> |
| Tres años          | <input type="checkbox"/> |
| Cuatro años        | <input type="checkbox"/> |
| Más de cuatro años | <input type="checkbox"/> |

#### Instrucciones:

Estimado participante, este cuestionario tiene la finalidad de identificar si la Operadora de Viaje realiza acciones para mejorar los procesos dentro de la empresa. A continuación, se le presenta una serie de preguntas en escala de valoración. Favor de marcar con una “X” una de las alternativas, la que usted estime por conveniente.

Las escalas de percepción serán representadas con las siguientes siglas:

- |   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| 1 | = | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | = | En desacuerdo            |
| 3 | = | Parcialmente de acuerdo  |
| 4 | = | En acuerdo               |
| 5 | = | Totalmente en acuerdo    |

## CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR PROCESOS

<b>Id</b>	<b>Dimensión 1: Planificar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	La empresa realiza un análisis exhaustivo sobre las funciones que se cumple para mejorar los procesos.					
2	La empresa identifica todas las áreas de mejora y posibles complicaciones que existe en el entorno laboral.					
3	La empresa realiza una evaluación cuidadosa de posibles complicaciones en los procesos de mejora.					
4	Existe claridad y detalle en la metodología propuesta para mejorar los procesos dentro del entorno laboral.					
5	Los procesos a seguir y el plan de trabajo están establecidos de manera adecuada para mejorar las funciones laborales.					
6	La empresa revisa detalladamente información relacionada en mejorar los procesos dentro del entorno laboral.					
7	Los procesos de mejora continua se coordinan eficientemente dentro de la empresa.					
8	La empresa establece métricas de medición en su planificación durante el proceso de mejora continua.					
<b>Id</b>	<b>Dimensión 2: Hacer</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	La empresa informa de manera efectiva sobre los procesos que se pretende mejorar.					
10	La empresa comunica de manera efectiva sobre las tareas plazos y recursos disponibles para mejorar la operación de funciones.					
11	El personal de trabajo se siente motivado durante el proceso de mejora de los procesos operativos.					
12	La empresa ejecuta las actividades planificadas para mejorar los procesos operativos.					
13	La empresa sigue el plan y las secuencias de actividades de manera adecuada para garantizar el avance planificado.					
<b>Id</b>	<b>Dimensión 3: Controlar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14	La empresa registra de manera precisa y exhaustiva las actividades durante el proceso de mejora.					
15	La empresa documenta adecuadamente los resultados obtenidos durante el proceso de mejora.					
16	La empresa compara los resultados planificados con los resultados obtenidos para su posterior evaluación durante el proceso de mejora.					
17	La empresa evalúa el impacto de las desviaciones en los procesos de mejora continua.					
<b>Id</b>	<b>Dimensión 4: Actuar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	La empresa implementa acciones correctivas de manera efectiva para abordar cualquier desviación.					
19	La empresa realiza investigaciones detalladas para identificar las causas de las desviaciones y mejorar el proceso.					

*Gracias por su participación.*

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**



### **PLAN DE TRABAJO (FOCUS GROUP) SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OPERADORA DE VIAJE VIAGENS MACHU PICCHU**

*Plan de trabajo aplicado para el personal de trabajo que labora de manera interina.*

#### **PASO 1: DEFINIR OBJETIVOS**

Se tiene como objetivo identificar la percepción que tiene el personal de trabajo sobre la gestión por procesos, sus dimensiones e indicadores dentro de la organización.

#### **PASO 2: SELECCIONAR PARTICIPANTES**

Se selecciona como participantes a todo el personal de trabajo que labora de manera interina en la organización.

#### **PASO 3: PLANIFICAR LA SESIÓN**

El Focus Group tendrá una duración promedio de 1 hora y media.

#### **PASO 4: UTILIZAR DINÁMICAS INTERACTIVAS**

Se utilizará como estrategia interactiva mapas conceptuales y la lluvia de ideas para fomentar la participación y obtener información adicional.

#### **PASO 5: DEFINIR ESTRUCTURA DE PREGUNTAS**

##### **INTRODUCCIÓN:**

¿Cómo describirían la gestión por procesos en nuestra organización?

¿Qué tan familiarizados están con los conceptos de planificar, hacer, controlar y actuar en el contexto de la gestión por procesos?

##### **Dimensión 1: Planificar**

¿Cómo se realiza el análisis exhaustivo de los procesos que se quieren mejorar en nuestra empresa?

¿Cómo se define la metodología para la mejora de procesos en nuestra organización?

¿En qué medida se generan programas que coordinen la información sobre los proyectos de mejora de procesos?

### **Dimensión 2: Hacer**

¿Cómo se informa y motiva al personal durante la ejecución de proyectos de mejora de procesos?

¿Qué estrategias se implementan para ejecutar las actividades planificadas de mejora de procesos?

### **Dimensión 3: Controlar**

¿Cómo se registra y documenta el resultado de las actividades de mejora de procesos?

¿Se comparan los resultados obtenidos con lo planificado en la mejora de procesos?

### **Dimensión 4: Actuar**

¿Cómo se implementan acciones correctivas cuando se detectan desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado en la mejora de procesos?

¿Cómo se realiza la investigación detallada de actividades para identificar las causas de las desviaciones en los proyectos de mejora?

General:

¿Cómo perciben los empleados la eficacia de la implementación de mejoras en los procesos?

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al gestionar procesos en nuestra organización?

¿Qué sugerencias tendrían para mejorar la gestión por procesos en nuestra empresa?

## **Anexo 5: Focus group aplicado a los trabajadores**

### **PLAN DE TRABAJO (FOCUS GROUP) SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OPERADORA DE VIAJES VIAGENS MACHU PICCHU**

¿Cómo describirían la gestión por procesos en nuestra organización?

La gestión por procesos no está bien desarrollada y descrita en nuestra organización por falta de material documentado el cual nos encamine a gestionar cada tarea y actividad con a mayor eficiencia y eficacia de cada colaborador lo cual permita mejorar la calidad de servicio en cada área.

La falta de una estructura organizacional documentado ya sea físico o virtual no permite visualizar una mejor forma de gestionar la empresa.

¿Qué tan familiarizados están con los conceptos de planificar, hacer, controlar y actuar en el contexto de la gestión por procesos?

El manejo del lenguaje administrativo es poco usual dentro de la empresa lo cual no permite diferenciar los diferentes conceptos como tal al momento de gestionar y/o realizar cada actividad dentro del área correspondiente, pero de manera empírica este se pone de manifiesto para cada uno de estos conceptos

¿Cómo se realiza el análisis exhaustivo de los procesos que se quieren mejorar en nuestra empresa?

Se realiza mediante reuniones periódicas el cual le permite identificar los diferentes problemas que ocurre en cada área para tratar de mejorar de algún modo las falencias que podrían acarrear en las actividades de cada área involucrada. La supervisión periódica de gerencia en el cual recae gran parte de la responsabilidad del trabajo, ya que gran parte del control lo realiza este, controlando así cada una de las áreas para identificar las dificultades y errores que puedan cometer cada uno de los colaboradores para que de esta forma realicen correctamente cada función que se le está encomendada de manera verbal, mas no de manera documentada.

¿Cómo se define la metodología para la mejora de procesos en nuestra organización?

La delegación de facultades y atribuciones a algunos colaboradores para un mayor control en cuanto a las actividades de los integrantes de un área.

¿En qué medida se generan programas que coordinen la información sobre los proyectos de mejora de procesos?

La tecnología nos ha permitido acelerar el ritmo de trabajo y el modo de interactuar entre compañeros, a su vez permitiendo identificar de manera más rápida las deficiencias y/o errores que se pudieran presentar en el momento, tales son las aplicaciones o programas de gestión virtual como: Notion, Gmail, Meet, video llamadas como cámaras instaladas en el computador; como también los accesos de control en cuanto a gestión de horarios se refiere (control biométrico), entre otros.

¿Cómo se informa y motiva al personal durante la ejecución de proyectos de mejora de procesos?

Se informa en reuniones que ayuden a mejorar los problemas que tiene cada colaborador; y se motiva con incentivos económicos como también viajes eventuales que permitan desestresar al personal por las jornadas laborales a su vez que sirva de experiencia para poder mejorar la calidad de servicio a los clientes.

El reconocimiento de una labor impecable también es una de las motivaciones que el personal pueda recibir.

¿Qué estrategias se implementan para ejecutar las actividades planificadas de mejora de procesos?

Se delega tareas para poder tener un mejor control en cada área según la función y habilidades de cada uno. De esta forma garantiza eficiencia y confiabilidad en la ejecución de estas actividades.

Software de gestión como el aplicativo Notion el cual permite la visualización de algunas tareas, además de facilitar la comunicación entre todos los colaboradores involucrados, vale la pena señalar que el software tiene ventajas con la seguridad de datos de la empresa.

¿Cómo se registra y documenta el resultado de las actividades de mejora de procesos?

Está documentado mediante la venta de paquetes turísticos (itinerarios de viaje por cliente); y la confirmaciones de hoteles, restaurantes compra de boletos; mas no hay un registro netamente de los colaboradores en un documento escrito todo es verbal.

¿Se comparan los resultados obtenidos con lo planificado en la mejora de procesos?

Se compra mediante la cantidad de paquetes vendidos en un periodo ya sea trimestral o bimestral para identificar si hubo una mejora.

También la cantidad de personas que mencionan con respuestas favorables comentarios positivos en la página web de la empresa son indicadores comparativos para ver si los resultados fueron los deseados para la empresa.

¿Cómo se implementan acciones correctivas cuando se detectan desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado en la mejora de procesos?

Mediante sanciones al personal y/o a la empresa si no se detecta a tiempo, la empresa paga las penalidades que pudiera ocurrir acarreando directamente en el gerente de la empresa.

Se ponen cronograma de actividades para cada función y tareas en el cual le posibiliten mejorar la eficiencia del colaborador en la empresa.

¿Cómo se realiza la investigación detallada de actividades para identificar las causas de las desviaciones en los proyectos de mejora?

El itinerario de actividades en el cual está plasmada el paquete turístico de venta es la mejor muestra para poder identificar los problemas que pudiera haber en un área correspondiente.

Es importante detallar el tema de software para identificar y realizar una investigación más exhaustiva en cuanto a la gestión de actividades.

¿Cómo perciben los empleados la eficacia de la implementación de mejoras en los procesos?

Con miras a superar las fallas que pudieran tener; el constante cambio tanto tecnológico como organizacional es identificadores que toda empresa debe de afrontar para una mejora continua.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al gestionar procesos en nuestra organización? La distribución de mensajerías en el tema de ventas ya que no se llegaba a captar al 100% de los clientes.

La falta de capacitación al personal para una mejor atención, está en un punto indispensable ya que el personal necesita nutrirse de ideas y experiencias que le posibiliten desarrollarse de mejor manera para así brindar un servicio más personalizado.

La distribución de tarea no es tan eficaz lo cual genera una sobrecarga laboral terminado así en el descontento del grupo de trabajo.

¿Qué sugerencias tendrían para mejorar la gestión por procesos en nuestra empresa?

- Mejorar la distribución de tareas y actividades para una mejora en la gestión de la empresa
- Documentar de manera detallada cada actividad de los colaboradores lo cual permita evitar la sobrecarga laboral de los demás trabajadores
- Trazar metas y objetivos de manera documentada los cual les permita visualizar de mejor forma en cada etapa del proceso de gestión
- Utilizar herramientas administrativas para un mejor desempeño laboral dentro de la gestión por procesos.

**Anexo 6: Solicitud dirigida a la institución****SOLICITUD DE INFORMACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

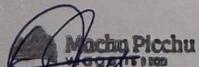
**SEÑOR(A) LIC. JUVENAL USCAMAYTA RONDAN-GERENTE DE LA OPERADORA DE VIAJE Y TURISMO MACHUPICCHU VIAGENS**

Yo, **Juan Carlos Amache Choque** identificado con DNI N° 48314924, con domicilio en la APV Hermanos Hayar Mz D-9 y **Juvenal Paucar Ccollque** identificado con DNI N° 70374632, con domicilio en la comunidad de Ccorcca Ayllu 21, ante Ud. Respetuosamente nos presentamos y exponemos lo siguiente:

En nuestro grado de grado de bachiller(es) en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional san Antonio Abad de Cusco, solicitamos a Ud. Permiso para realizar el trabajo de investigación en la operadora de viaje Machupicchu Viagens del distrito de cusco – sobre el tema relacionado a gestión administrativa, que lleva como título **“Gestión por procesos en la Operadora de viaje Machupicchu Viagens”** para optar el título profesional Lic. En Administración, la información recabada solo tendrá fines académicos.

POR LO EXPUESTO: Ruego a usted acceder a mi solicitud.

Cusco, 19 de mayo del 2024

  
.....  
*Lic. Juvenal Uscamayta R.*  
GERENTE GENERAL

.....  
JUAN CARLOS AMACHE CHOQUE

Anexo 7: Base de datos

id	Sexo	Tiempo laboral	Gestión por procesos																	var1	dx1	dx2	dx3	dx4		
			Planificar					Hacer					Controlar				Actuar									
			i_x1	i_x2	i_x3	i_x4	i_x5	i_x6	i_x7	i_x8	i_x9	i_x10	i_x11	i_x12	i_x13	i_x14	i_x15	i_x16	i_x17	i_x18	i_x19					
1	1	6	3	4	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	2	1	3	3	2	2	53	25	15	9	4
2	1	6	4	3	3	2	2	4	4	1	3	5	2	4	3	3	2	3	4	2	3	57	23	17	12	5
3	2	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	5	2	4	3	3	2	3	4	2	3	57	23	17	12	5
4	1	4	2	3	2	2	2	3	3	3	1	3	4	1	3	2	2	1	3	3	2	45	20	12	8	5
5	1	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	55	22	16	11	6
6	1	6	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	44	17	13	9	5
7	1	6	2	2	2	3	2	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	43	15	13	10	5
8	1	6	2	2	2	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	46	18	13	9	6
9	1	6	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	3	3	42	18	11	7	6
10	1	6	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	53	23	13	10	7
11	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	3	58	28	15	10	5
12	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2	48	22	13	10	3
13	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	50	21	15	11	3	
14	1	1	3	4	4	2	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	61	26	16	14	5
15	1	1	2	3	4	2	3	4	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2	50	22	12	10	6	
16	1	6	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	67	27	17	15	8
17	1	6	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	2	66	28	19	13	6	
18	1	6	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	2	3	1	2	3	3	44	20	10	8	6
19	1	1	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	47	19	14	9	5
20	2	1	2	2	2	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	55	23	16	11	5
21	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	57	25	15	11	6
22	1	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	65	27	17	13	8
23	1	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	58	26	16	10	6	
24	1	6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	79	31	22	18	8
25	2	6	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	84	34	23	18	9