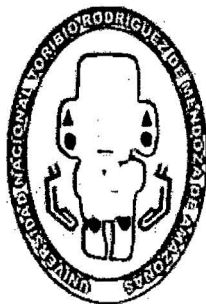


**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS**

**FACULTAD DE TURISMO Y CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



TESIS

**“IMPORTANCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN LA GESTIÓN DE
LAS TOUR OPERADORAS DEDICADAS A LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS
EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADAS EN
TURISMO Y ADMINISTRACIÓN.**

AUTORES: Bach. ZAVALETA OCAMPO, Susi Melina.
Bach. ZUMAETA MARÍN, Elizabeth.

JURADOS

PRESIDENTE: Econ. ROJAS MALLQUI, Cirilo Lorenzo.
SECRETARIO: Mg. TAMAYO BELTRÁN, Agustín.
VOCAL: Dra. REVILLA BUELOTH, Maritza.

CHACHAPOYAS – AMAZONAS - PERÚ

2013



127 MAY 2015



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS
FACULTAD DE TURISMO Y CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

PhD. Dr. Hab.. VICENTE MARINO CASTAÑEDA CHÁVEZ

RECTOR

Dr. ROBERTO JOSÉ NERVI CHACÓN

VICERECTOR ACADÉMICO

Dr. EVER SALOMÉ LAZARO BAZÁN

VICERECTOR ADMINISTRATIVO

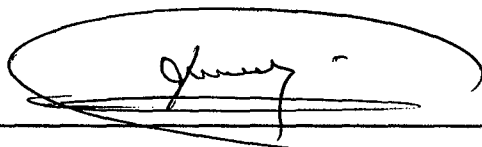
Dra. MARITZA REVILLA BUELOTH

DECANA

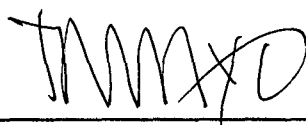
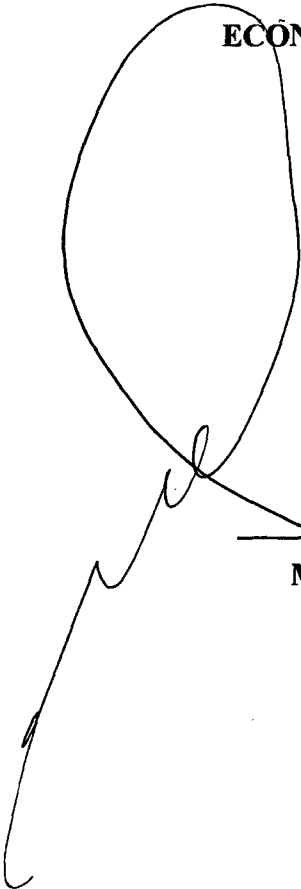


27 MAY 2015

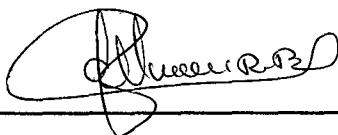
JURADO



**ECÓN. RÓJÁS MALLQUI, CIRILO LÓRENZO.
PRESIDENTE**



**MG. TAMAYO BELTRÁN, AGUSTÍN.
SECRETARIO**



**DRA. REVILLA BUELOTH, MARITZA.
VOCAL**

DEDICATORIAS

A Dios quien nos brinda sabiduría y amor nos ayuda en los momentos más difíciles de nuestra vida.

A mis padres por su perseverancia y amor, que hicieron posible la realización de mi carrera

A mi esposo Litman e hijo Walter Fabrizio, quienes a lo largo de mi carrera han velado por mi bienestar y educación, siendo mí apoyo en todo momento.

SUSI MELINA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mis hermanos Lucia y Jhon Eric por que los quiero y amo infinitamente gracias por estar ahí cuando más los necesite por demostrarme que somos más que una familia somos buenos amigos.

A Levinson Danni por estar dispuesto a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momento

ELIZABETH

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes experiencias y sobre todo felicidad

Le damos gracias a nuestros padres por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestra vida. Sobre todo porque son un ejemplo de vida a seguir.

A nuestro asesor. Econ. Manuel Antonio Morante Dávila por su valioso tiempo dedicado a nuestra investigación y por los conocimientos brindados, por tener esa paciencia que lo caracteriza que hacen de él un buen profesional.

Agradecer aquellos agentes económicos de nuestra localidad, a las tour operadoras: Turismo Explore, Santa María Travel Tours, Chachapoyas Expedition, Inti Travel, Amazonas Expedicion-Turismo Sostenible, Chachapoyas Travel Tour Operador, Andes Tour, RaymillactaTravel, Kuelap y Adventure, Las Orquídeas Consorcio Turístico EIRL, Perú Nativo, Eagle Tours, que dedicaron parte de su tiempo en brindarnos información para poder desarrollar nuestra tesis, ya que fueron imprescindibles para nuestra investigación.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestras vidas profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestras vidas. Algunas están con nosotras y otras en nuestros recuerdos y en nuestros corazones, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de nosotras, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

SUSI MELINA Y ELIZABETH

VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, Manuel Antonio Morante Dávila, identificado con DNI N° 16718481, domiciliado en el Jr. Santa Ana Cdra. 04 **DOY VISTO BUENO**, al informe de tesis **“IMPORTANCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN LA GESTION DE LA TOUR OPÉRADORAS DEDICADAS A LAS ACTIVIDADES TURISTICAS EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS”**. Elaborado por la Bachiller Susi Melina Zavaleta Ocampo y la Bachiller Elizabeth Zumaeta Marín para optar el título de licenciadas en Turismo y Administración de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Chachapoyas, de octubre de 2013



Manuel Antonio Morante Dávila

DNI N° 16718481

ÍNDICE

Resumen.....	xii
Abstract.....	xiv
2.1. Base Teórica	5
2.2. LA CADENA DE SUMINISTROS	13
2.2.1. Orígenes:	13
2.2.2. Concepto:	14
2.2.3. Características:	15
2.2.4. Objetivos de la Cadena de Suministros:.....	16
2.2.5. Agentes que intervienen:	16
2.2.6. Elementos:.....	17
2.2.7. Partes de la cadena de suministro:	18
2.2.8. Funciones de la cadena de suministro en el interior de una empresa:	18
Niveles de decisión en una cadena de suministro:	18
2.2.9. Visiones de una cadena de suministro.....	20
2.2.10. Implantación de una cadena de suministro:	21
2.2.11. Ventajas de la Cadena de Suministro:.....	22
2.2.12. Principios para la gestión de la cadena de suministro:	23
2.2.13. Miembros de la Cadena de Suministro:	26
2.2.14. Componentes de los sistemas del SCM.....	26
2.3. Antecedentes	28
Nivel internacional	28
Nivel nacional	31
Nivel regional	45
2.4. Realidad problemática	45
2.4.1.Planteamiento del problema.	45
2.4.2.Formulación del problema.	48
2.4.3.Justificación del problema.	48
2.4.4.Hipótesis.....	51

2.5.	Objetivos	52
2.5.1.	Objetivo general.....	52
2.5.2.	Objetivos específicos.....	52
III.	PLAN DE INVESTIGACIÓN	53
3.1.	Diseño de la investigación.....	53
	De acuerdo a su naturaleza:.....	53
	De acuerdo al fin que persigue:	53
	De acuerdo al tiempo en que se capta la información:	53
	De acuerdo a la técnica de contrastación de la información:.....	53
3.2.	Material de estudio.....	53
3.3.	Población y muestra.....	53
3.4.	Métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos.	54
IV.	RESULTADOS	56
V.	DISCUSIONES.....	75
VI.	CONCLUSIONES	92
VII.	RECOMENDACIONES	96
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	97
8.1.	Bibliografías.....	97
8.2.	Linografías	98
IX.	ANEXOS	100
	Anexo N° 01.....	100
	Anexo N° 02.....	106
	Anexo N° 03.....	115
	Anexo N° 04:.....	116
X.	APÉNDICES:	118
10.1.	Glosario de Términos	118

ÍNDICE DE GRAFICOS

IV. RESULTADOS	56
GRÁFICO N° 01	56
GRAFICO N° 02	57
GRAFICO N° 03	58
GRAFICO N° 04	59
GRAFICO N° 05	60
GRAFICO N° 06	61
GRAFICO N° 07	62
GRAFICO N° 08	63
GRAFICO N° 09	64
GRAFICO N° 10	65
GRAFICO N° 11	66
GRAFICO N° 12	67
GRAFICO N° 13	68
GRAFICO N° 14	69
GRAFICO N° 15	70
GRAFICO N° 16	71
GRAFICO N° 17	74

RESUMEN

La Importancia de la Cadena de Suministros en la Gestión de las Tour Operadoras dedicadas a la actividad turística en la ciudad de Chachapoyas, se ha desarrollado en diez capítulos diferentes:

En el primer capítulo: nos referimos a la parte introductoria de todo el largo desarrollo de la investigación, sintetizándolo lo más breve posible para tener una mejor visión global del tema desarrollado.

En el segundo capítulo: sigue el Marco Teórico, en este punto se habla de todas las terminologías empleadas a lo largo de la ejecución de la tesis trabajada, permitiéndose así tener una mejor comprensión de lo estudiado, además es aquí donde se habla de los antecedentes internacionales, donde se refleja el éxito de algunas empresas turísticas que han tenido empleando este instrumento, además se habla de la realidad problemática, hipótesis, objetivos y el planteamiento del problema.

En el tercer capítulo: continuamos con el Plan de Investigación, donde hacemos referencia del material que se ha empleado para el estudio, el número de población y muestra que se ha utilizado para llevar a cabo la investigación, el diseño así como también los método, técnicas, instrumentos y procedimientos.

En el cuarto capítulo: se presenta los resultados, donde se tabula las encuestas realizadas a las Tour Operadoras de la ciudad y se analizó los datos obtenidos relacionándolo con la parte administrativa y el sector turismo.

En el quinto capítulo: se plasma las discusiones, donde se realiza un análisis exhaustivo de los resultados de la encuesta realizada, en base al Marco Teórico, antecedente.

En el sexto capítulo: se realizan las conclusiones, teniendo como base los objetivos planteados durante la investigación.

En séptimo capítulo: se habla de las recomendaciones que se les da a los administradores de las Tour Operadoras, para tener una mejor gestión, organización en la empresa.

En los tres últimos capítulos se detalla las referencias bibliográficas, los anexos y terminologías turísticas y administrativas que se han plasmado durante el desarrollo de la investigación.

ABSTRACT

The importance of supplies chain according to management of Tour Operators which are dedicated to tourist activities in chachapoyas city, has been done in 10 different chapters:

Chapter one: we refer to introduction part about research which was done slightly to have a better understanding.

Chapter two: we talk about all the words used in the present research work, to get a better understanding of study; we also show the international backgrounds, hypothesis, and aims of research.

Chapter three: in this part is mentioned the material that was used in the present research work, the population and sample that was used, methods, technic, tools.

Chapter four: the results of research work are showed in this part, and explained, these results were mixed with management and tourist area.

Chapter Five: in this part of research the discussions are set to have an analysis according to the poll and backgrounds.

Chapter Six: in this part we mention the conclusions of the research work, according to the aim of the present work.

Chapter Seven: Recommendations are the point in this part, which must be given to the tour operators' owners to give and get better the tourist service.

In the three last chapters are mentioned the bibliographic references, tourist terminologies which were studied during the research.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo del sector de los servicios tiene una importancia cada vez mayor en la economía. El sector agropecuario, pesquero y minero es cada vez menos relevante. La industria manufacturera y la construcción pierden peso en las economías desarrolladas. Con este panorama, se ve lógica la importancia de estudiar cómo son y cómo debería ser el servicio, el sector más representativo del sector terciario, como es el turismo.

El turismo es una de las industrias más importante en el mundo: según el WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (WTTC), en el 2009 el turismo empleaba, 235 millones de personas, es el 8,2 % de todos los empleos, y generó el 9,4% del PIB mundial.

Sin embargo, el hecho de que haya sido unas de las actividades que, a nivel mundial más ha crecido, y el que muchos turistas tomen vacaciones, no significa que todo esté bien en la industria del turismo. Los cambios que ocurren en la sociedad, tales como la globalización, los cambios demográficos o la mayor preocupación por la salud y el medio ambiente, originan problemas. Al mismo tiempo el desarrollo de la industria lleva consigo mayor competencia y exigencia, y esto también suscita mayores problemas éticos, que con certeza no están bien resueltos.

El objetivo de esta investigación es conocer la importancia de la cadena de suministro en las empresas dedicadas al sector turismo, con la finalidad de conocer los procedimientos administrativos para satisfacer las necesidades de los clientes de manera inmediata.

De estas reflexiones nace este trabajo. Primero hay que saber cómo es, y como deben ser un sector tan relevante para la economía mundial como es el turismo; segundo los problemas

actuales del turismo no están resueltos, y es necesario saber cómo hacerlo; y por fin, la investigación que combine el mundo de la empresa con el humanismo podrá aportar ideas relevantes para solucionar los problemas detectados.

El tema está enfocado a la *“Importancia de la Cadena De Suministros en la Gestión de las Tour Operadoras Dedicadas a las Actividad Turística en la Ciudad de Chachapoyas”*

Desde el inicio del proceso de investigación estaba clara la necesidad de llevar a cabo una investigación cualitativa con una parte conceptual y análisis de una encuesta realizada a las Tour Operadoras de la ciudad de Chachapoyas.

La parte conceptual permite que las conclusiones se apoyen en supuestos robustos y la parte de práctica que sean aplicables.

La metodología empleada de acuerdo al fin que se persigue es básico: de acuerdo al tiempo en que se capta la información: temporal, transversal y prospectiva y de acuerdo a la técnica de contrastación de la información es: no experimental.

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las tour operadoras de la ciudad: se logró identificar a las 12 tour operadoras, el proceso comercial que permite agilizar los procedimientos de venta empresa – cliente y los niveles de rentabilidad según el servicio ofertado.

En la presente investigación está enfocada la Cadena de Suministros al aspecto turístico, donde está constituida o formada por todas aquellas etapas involucradas directa o indirectamente en la satisfacción de un cliente. Se ha establecido que el diseño apropiado depende tanto de las necesidades del cliente, como de las funciones que desempeñan las

etapas (Proveedor, fabricante, distribuidor, detallista y cliente), donde no se debe caer en la distorsión de la información de la demanda en las diferentes etapas de la cadena, incrementándose artificialmente sus costos e incidiendo.

Si hablamos a nivel internacional la cadena de suministros, en la gran mayoría de empresas turísticas, requieren el establecimiento de una política coherente de la empresa, acompañado de un sistema de gestión que establezca objetivos claros y acciones específicas de desempeño económico, político y social.

En la actualidad la cadena de suministros es aplicada al sector industrial así como también al sector turismo de tal modo es un método que demuestra un desarrollo para aquellas empresas que la empleen; por lo tanto es conveniente usarlo en las tour operadoras con la finalidad de reducir los procesos y agilizar la gestión.

La implementación del sistema de gestión de calidad les ha conllevado a diferentes organizaciones, delegar muchas de las actividades operativas que antes tenían que ser directamente administradas por ellos mismos y con ello, ampliar sus oportunidades de crecimiento empresarial. El sistema de gestión de calidad les ha permitido presentarse ante sus clientes como una estructura empresarial formal de prestación de servicios, lo cual ha servido para mejorar la imagen pública de la empresa y abrir nuevas oportunidades de negocio.

En la ciudad de Chachapoyas existente 12 tour operadoras inscritas formalmente de las cuales son: Turismo Explore, Santa María Travel Tours, Chachapoyas Expedition, Inti Travel, Amazonas Expedition-Turismo Sostenible, Chachapoyas Travel Tour Operador, Andes

“Importancia de la Cadena de Suministros en la Gestión de las Tour Operadoras dedicadas a las Actividades Turísticas en la ciudad de Chachapoyas”

Tour, RaymillactaTravel, Kuelap y Aventure, Las Orquídeas Consorcio Turístico EIRL, Perú
Nativo, Eagle Tours.

Estas entidades se han considerado para el desarrollo de la presente tesis.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Base Teórica

- Actividades Turísticas:

Son aquellas derivadas de las interrelaciones entre los turistas, los prestadores de servicios turísticos y el Estado.¹

- Alojamiento Turístico:

Empresa mercantil que se dedica a proporcionar albergue a las personas que lo soliciten, de manera profesional y habitual y mediante precio fijo con o sin prestación de servicios de carácter complementario. Los alojamientos pueden ser de dos tipos: hoteleros (hoteles, moteles, apartahoteles y pensiones) y extrahoteleros (albergues juveniles, cámpings, apartamentos, casas de labranza, bungalows, villas, chalés o alojamientos similares).²

- Agencias de Turismo:

Empresas organizadas como sociedades de comercio que se dedican al negocio de viajes y promoción turística, a su vez sirven de intermediarias entre los usuarios y los prestadores de servicios turísticos.³

¹http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro

²MONTANER MONTEJANO, Jordi (1998) Diccionario de Turismo. Editorial Valle Hermoso 34. 28015 Madrid – España.

³<http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Legal/Ley%2026961.htm>

- Atractivos Turísticos:

Recurso Turístico (monumento, paisaje, gastronomía, actividad cultural, deportiva, recreativa, etc.) que constituye la motivación básica desencadenante del movimiento o demanda turística hacia un lugar.

Los atractivos turísticos pueden ser propios del lugar u originados a raíz de algún acontecimiento específico y singular. Entre los primeros destacan los parques nacionales, las fiestas tradicionales o los festivales de música, así como los atractivos urbanísticos y arquitectónicos. Los segundos se refieren a eventos que no se presentan regularmente, lo que no significa que no puedan repetirse, si no que respondan a un hecho concreto; por ejemplo, un congreso científico, una asamblea política o un evento deportivo.⁴

- Cadena de Suministros:

Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.⁵

⁴MONTANER MONTEJANO, Jordi (1998) Diccionario de Turismo. Editorial Valle Hermoso 34. 28015 Madrid – España.

⁵http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro

- Demanda Turística:

En términos generales es el conjunto de bienes y servicios que los turistas están dispuestos a adquirir en un determinado destino. Ahora bien, de acuerdo con los principios y normas del Sistema de Cuentas Nacionales (SCN), se entiende como un agregado constituido por la suma del consumo turístico, el consumo colectivo turístico y la formación bruta de capital fijo. En el enfoque de la demanda, el turismo estaría determinado por la cantidad y las características de los bienes y servicios consumidos por los visitantes.⁶

- Guía de Turismo:

Profesional turístico cuya misión es informar, asistir y atender al turista durante una visita, viaje u otro servicio técnico – informático turístico. Según las normas legales españolas, la actividad propia del guía de turismo es aquella que va encaminada a prestación, de manera habitual y retribuida, de servicios de orientación, información, asistencia al turista, tanto en material monumental, artístico o histórico, como en comunicaciones, alojamiento y en general a cerca de cuanto puede ser de interés con el fin de transmitir un perfecto conocimiento de nuestro patrimonio turístico y una eficaz utilización de los medios existentes al servicio de viajeros y turistas. Su ámbito de trabajo es local, provincial o de comunidad autónoma.⁶

⁶MONTANER MONTEJANO, Jordi (1998) Diccionario de Turismo. Editorial Valle Hermoso 34. 28015 Madrid – España.

La función de los informadores turísticos es la que realizan los guías, los guías - intérpretes y correos de turismo. Para el ejercicio de la profesión en empresas privadas se necesita el título de Técnico de Empresas Turísticas o Técnico en Empresas y Actividades Turísticas.

Los guías de turismo pueden tener diversas denominaciones, según el tipo de información que cubren y su ámbito geográfico, entre otras: guías de museos, monumentos, etc.; guías locales (ciudades, pueblos); guía de ruta o guías de actividades específicas (de montaña, de esquí, etc.).

- Infraestructura Turística:

Comprende el conjunto de activos físicos que contribuyen a la realización de la actividad turística. Dentro de esta categoría se encuentran algunos bienes que no son exclusivos del sector. Ejemplo de ellos tenemos las vías de acceso y medios de comunicación, la infraestructura hotelera y la de servicios conexos a la actividad (seguridad, entretenimiento, salud, energía, etc.).⁷

- Oferta Turística:

Comprende el conjunto de bienes y servicios capaces de facilitar la comercialización del producto turístico a fin de satisfacer la demanda de los visitantes, en esta condición se entiende por cualquier establecimiento en donde el cliente y/o usuario son

⁷<http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Legal/Ley%2026961.htm>

principalmente turista. Por lo tanto, el mismo deberá cumplir con las siguientes condiciones para establecerse como oferta turística:

- ✓ Vender bienes y servicios que por sus características sean demandados en su mayoría por turistas.
- ✓ Estos establecimientos deberán vender su producto para uso final en zonas turísticas, por lo tanto la mayoría de sus clientes sean turistas.⁸

- Paquete Turístico:

Conjunto de Servicios Turísticos desarrollados por un Tour Operador u Operador Mayorista (Pasajes de Transporte, Alojamiento Turístico, Alimentación y otros).⁸

- Prestadores de Servicios Turísticos:

Son aquellas personas naturales o jurídicas cuyo objeto es brindar algún servicio turístico.⁹

- Productos Turísticos:

Son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas.¹⁰

⁸MONTANER MONTEJANO, Jordi (1998) Diccionario de Turismo. Editorial Valle Hermoso 34. 28015 Madrid – España.

⁹<http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Legal/Ley%2026961.htm>

¹⁰http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/glosario_Pesem.pdf

- **Promoción del Turismo**

Difundir y fomentar la producción y comercialización del producto turístico peruano para posicionar al Perú como destino turístico en los diversos mercados internacionales, con el objeto de generar flujos turísticos hacia el territorio nacional.¹¹

- **Proveedor:**

Persona natural y jurídica.¹¹

- **Recursos Turísticos:**

Son aquellos bienes que por sus características naturales, culturales o recreativas constituyen un atractivo capaz de motivar desplazamientos turísticos.¹²

- **Restaurant:**

Establecimiento mercantil que sirve al público, mediante precio fijo, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local, en un servicio de menú o de carta. Los restaurantes se clasifican según la calidad y la variedad de sus servicios, por el número de tenedores (de cinco o uno, dependiendo de la categoría), el restaurant está estructurado en los siguientes departamentos:

- ✓ comedor
- ✓ cocina

¹¹<http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Legal/Ley%2026961.htm>

¹²http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/glosario_Pesem.pdf

- ✓ economato – bodega y almacén
- ✓ administración
- ✓ otros servicios: bar, cafetería, etc.

En cuanto a estos últimos, el restaurant puede ofrecer los siguientes servicios: camareros, con los servicios emplatados o a la americana, a la inglesa, a la francesa, a la guerindón y a la rusa.¹³

- Servicios Turísticos

Es todo tipo de servicio ofrecido a los turistas o a los proveedores de éstos (agencias de viaje, *tour* operadores, guías de turismo, etc.). Si bien son básicamente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo, su prestación es facilitada por un adecuado equipamiento turístico. Entre los principales servicios turísticos, se incluye el alojamiento, la alimentación, la organización de viajes y las excursiones guiadas, entre otros.¹⁴

- Tour Operador:

Es el encargado de organizar y coordinar la visita de grupos de turistas en aspectos relacionados con transportación, alojamientos y visitas. Para las agencias de viajes en el exterior.¹⁵

¹³ MONTANER MONTEJANO, Jordi (1998) Diccionario de Turismo. Editorial Valle Hermoso 34. 28015 Madrid – España.

¹⁴ <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20de%20Segmentos/Perfil%20del%20Turista%20de%20Aventura/Publicaci%C3%B3n%20Perfil%20del%20Turista%20de%20Aventura.pdf>

¹⁵ MONTANER MONTEJANO, Jordi (1998) Diccionario de Turismo. Editorial Valle Hermoso 34. 28015 Madrid – España.

- Transporte Turístico:

Es todo aquel prestador de servicio turístico legalmente constituido que brinda a los turistas nacionales e internacionales, desplazamiento dentro o fuera del país, traslados, excursiones, circuitos turísticos o alquiler de vehículos con o sin chofer; por empresas de transporte turístico inscritas en el Registro Turístico Nacional, con unidades de transporte debidamente autorizadas, y en la cual le brinden comodidad, agilidad de movimiento, penetración, precio, rapidez y seguridad a los usuarios.¹⁵

- Turista:

Visitante temporal que permanece al menos 24 horas, y menos de un año, en el lugar de destino, distinto al de su lugar de residencia o entorno habitual (mismo país – turista nacional – u otro país – turista internacional), donde efectúa una pernoctación como mínimo y no supera un año de estancia.

Las finalidades de su viaje pueden ser por placer, distracción, vacaciones, salud, ocio y deporte; profesionales, negocios, misiones, reuniones, etc.; u otros, estudios, religiosos, familiares, transito, etc.¹⁵

2.2. LA CADENA DE SUMINISTROS

2.2.1. Orígenes:

Todas las compañías, de una u otra forma, intentan mejorar sus procesos. Muchas de ellas lo hacen con el fin de reducir costos, otras para mejorar la calidad. Muchas de estas compañías se certifican siguiendo ciertos estándares (ISO 9000, criterios de Baldrige, Six Sigma, etc.). Las empresas más inteligentes utilizan la calidad para la reducción de costos a medida que van haciendo mejor las cosas.

A mediados del siglo pasado aparición la reingeniería de procesos de negocios, donde las operaciones de las compañías disminuyeron su tamaño al descubrir y eliminar todas las etapas que no agregaban valor al negocio. Lo que las compañías aprendieron fue a desafiar el status que por formas innovadoras de hacer mejor las cosas.

Luego se descubrió la cadena de suministros, en la cual las mejores características de los esfuerzos previos de mejora continua podrán unirse al enfoque del procesamiento “de principio a fin”, lo que resulta en una mejor satisfacción del cliente.

Posteriormente vino el descubrimiento de que el conocimiento era crucial para el éxito de las ideas innovadoras de procesamiento. Aquellos en la vanguardia de la cadena de suministros se tornaron hacia la Internet y gracias a la utilización de tecnologías como equipos digitales, software, middleware y aplicaciones de procesos de negocios comenzaron a ganar una gran ventaja.

También descubrieron que el uso colaborativo de la ciber – tecnología podrá jugar un rol fundamental si se quiera llegar a niveles óptimos de efectividad.¹⁶

2.2.2. Concepto:

Una cadena de suministro es una red de instalaciones y medio de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores.

David Blanchard define a la cadena de suministro como: la secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es conocido hasta que es consumido.

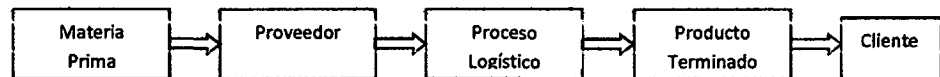
La “cadena de suministro” no esta limitada a empresas manufactureras, sino que se ha ampliado para incluir tanto “productos tangibles” como “servicio intangible” que llegan al consumidor que requiere a su vez insumos de productos y servicios.

El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define “Cadena de Suministro” como:

- a) La Cadena de Suministro eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminado con el consumidor final utilizando los productos terminados.

¹⁶(Charles C. Poirier, \Using Models to Improve the Supply Chain”, St. Lucie Press, a CRC Press Company, 2004.)

- b) Todos los proveedores de bienes y servicios y todos los clientes están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.



2.2.3. Características:

- a) Es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas.
- b) El cliente es parte primordial de las cadenas de suministros. El propósito fundamental de las cadenas de suministro es satisfacer las necesidades del cliente.
- c) Una cadena de suministro típica puede abarcar varias etapas que incluyen: clientes, detallistas, mayoristas/ distribuidores, fabricantes, proveedores de componentes y materias primas.
- d) El diseño apropiado de la cadena de suministros depende de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca.

2.2.4. Objetivos de la Cadena de Suministros:

La gestión de la Cadena de Suministro se fundamenta en aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas:

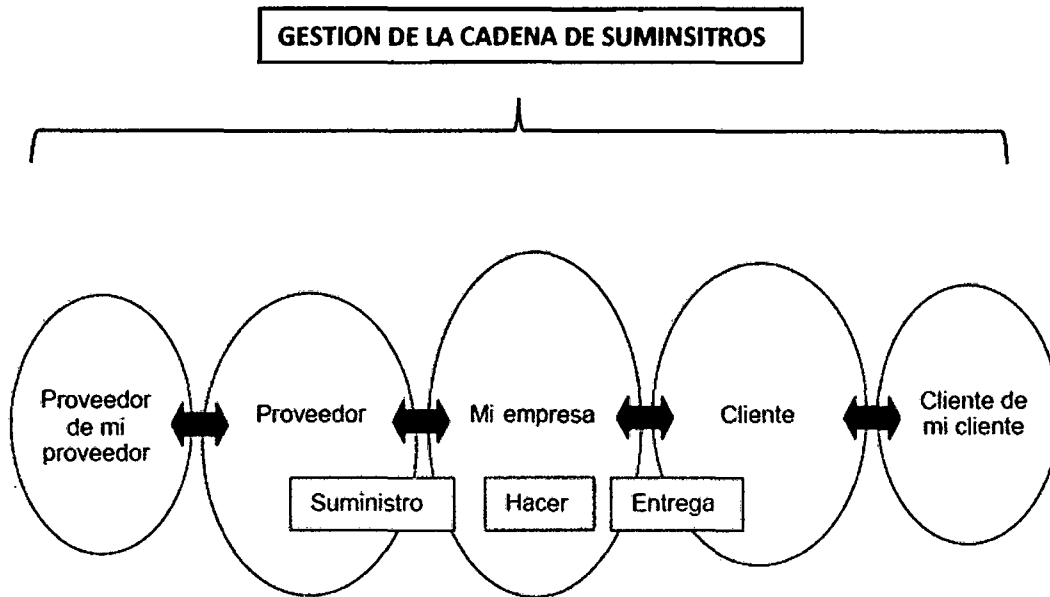
- a) Al mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.
- b) Al incremento de los niveles de servicio a los clientes.
- c) A una mejor administración de las operaciones y a un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y clientes claves de la cadena de suministros.

2.2.5. Agentes que intervienen:

Interviene los siguientes agentes:

- Proveedor
- Fabricante.
- Distribuidores.
- Transportistas.
- Detallistas
- Clientes.

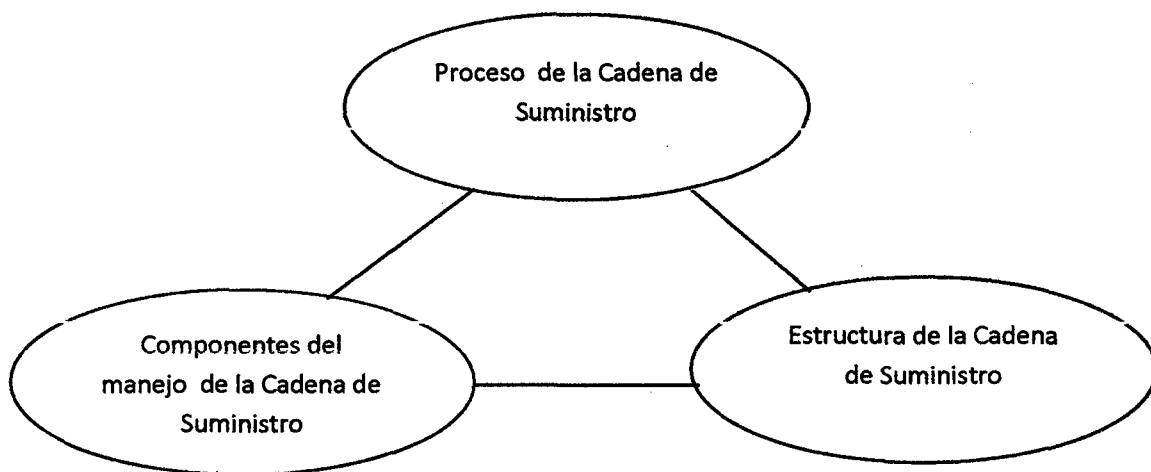
La cadena de suministros es:



2.2.6. Elementos:

La Cadena de Suministros cuenta con tres elementos, los procesos, los componentes y la estructura:

- Los procesos se refieren a las actividades que se realizan por los miembros dentro de la cadena.
- Los componentes se refiere a la integración y el manejo que debe existir entre los procesos.
- La estructura se refiere a los miembros con los que existe una unión entre los procesos.



Fuente: Stock y Lambert , 2001, p. 59

2.2.7. Partes de la cadena de suministro:

- La parte del suministro se concentra en cómo y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para la fabricación.
- La fabricación: convierte estas materias primas en productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas.

2.2.8. Funciones de la cadena de suministro en el interior de una empresa:

Las funciones que componen la cadena de suministro interna a una empresa de manufactura son:

- **Administración del Portafolio de Productos y Servicios (PPS)**, que es la oferta que la compañía hace al mercado. Toda la cadena de suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.
- **Servicio al Cliente (SAC)**, que es responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía. Los sistemas transaccionales permiten que la organización visualice los compromisos derivados de las órdenes procesadas, pero en términos simples, si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, SAC, para sus instrucciones a Control de Producción.
- **Control de Producción (CP)**, que, derivado de las políticas particulares de servicio que tenga la compañía y de la administración de la demanda se encarga de programar la producción interna y, como consecuencia, dispara la actividad de abastecimiento de insumos.
- **Abastecimiento (Aba)**, que se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de Producción (Materia prima y Materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.
- **Distribución (Dis)**, que se encarga de custodiar insumos y producto terminado (en algunas organizaciones solo producto terminado), hacerlo llegar a los Clientes y/o a su red de distribución, que puede incluir otros almacenes o Centros de Distribución (CD) o no.

No existe consenso acerca de si estas 5 funciones deben o no reportar jerárquicamente a una misma Gerencia/ Dirección, pero si existe consenso en el sentido de que deben

operar coordinadamente para que la Cadena de Suministro interna (o la Logística interna) sea eficiente y efectiva.

La sincronización es muy importante en estas cadenas para que no se produzca desperdicio, medido como inventario, tiempo o fallo de servicio al cliente. Ayuda contar con una buena predicción de la demanda para no provocar sobrantes ni faltantes de productos terminados. Un fallo en esta predicción provoca un denominado efecto látigo (también llamado efecto *bullwhip*, del inglés *bullwhipeffect*).

Por ello, se dice que el impacto de una acción en una cadena de suministro es directamente proporcional a su demora en la propagación de la comunicación.

Niveles de decisión en una cadena de suministro:

Las decisiones que se habrán de tomar en una cadena de suministro se dividen en tres categorías o niveles:

a) Estrategia o diseño de la cadena de suministro

- La compañía decide como estructurar la cadena de suministro.
- Se toman decisiones acerca de cómo se distribuyen los recursos y los procesos.
- Se hacen decisiones a largo plazo pues modificarlas a corto plazo sale caro.
- Se debe tomar en cuenta la incertidumbre en las condiciones previstas del mercado.

b) Planificación de la cadena de suministro

- Se consideran decisiones de un trimestre.
- La configuración de la cadena de suministro es fija.
- Se configuran las restricciones dentro de las cuales debe hacerse la planificación.
- La meta es maximizar el superávit manteniendo las restricciones.
- Incluye tomar decisiones sobre cuales mercados serán abastecidos y desde que ubicaciones, la subcontratación, de fabricación las políticas de inventario que se seguirán y la oportunidad y la magnitud de las promociones del marketing y del precio.
- Las compañías deben incluir en sus decisiones la incertidumbre en la demanda, las tasas de cambio de divisas y la competencia durante este horizonte de tiempo.

c) Operación de la cadena de suministro

- El horizonte de tiempo es semanal o diario.
- Las compañías toman decisiones acerca de los pedidos de cada cliente.
- La configuración de la cadena de suministro se considera fija y las políticas de planificación ya se han fijado.
- La meta de las operaciones de la cadena de suministro es manejar los pedidos entrantes de los clientes de la mejor manera posible.
- Las compañías distribuyen el inventario o la producción entre cada uno de los pedidos, establecen la fecha en la que debe completarse el pedido, generan

listas de surtido en el almacén, asignan un montón a un pedido particular de transporte y envío.

2.2.9. Visiones de una cadena de suministro.

Una cadena de suministro es una secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y entre diferentes etapas y se combinan para satisfacer que tiene el cliente de un producto.

- a) Visión de empuje/ tirón:** Los procesos se dividen en dos categorías dependiendo de si son ejecutados en respuesta de un pedido del cliente o en anticipación a este.
- Los procesos de empuje se llevan a cabo de manera anticipada a la demanda del cliente. En el momento de ejecución de un proceso de empuje la demanda no se conoce y se debe pronosticar. Los procesos de empuje se pueden llamar procesos especulativos pues responden a la demanda especulada o pronosticada en lugar de la demanda real.
 - Los procesos de tirón se llevan a cabo cuando es visible la demanda real del cliente. Los procesos de tirón se pueden llamar procesos reactivos pues responden a la demanda especulada o pronosticada en lugar de la demanda real.
- b) Visión de ciclo:** Los procesos se dividen en series de ciclo, cada uno realizado en la interface de dos etapas sucesivas. Cada ciclo ocurre entre dos etapas sucesivas de una cadena de suministro. No todas las cadenas de suministro cuentan con los mismos ciclos (por ejemplo, algunos fabricantes que venden mediante comercio

electrónico, no tienen el ciclo de reabastecimiento de producto terminado en su cadena de suministro). Algunos ejemplos de estos ciclos son:

- Ciclo de pedido del cliente.
- Ciclo de reabastecimiento.
- Ciclo de fabricación.
- Ciclo de abasto.
- Ciclo del punto de reorden – ciclo de costos de pedido – ciclo de reabastecimiento.

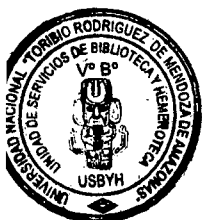
2.2.10. Implantación de una cadena de suministro:

Al implantar una estrategia SCM en una empresa, conviene comenzar evaluando como encajan los diversos enlaces o conexiones en la cadena.

Probablemente, se incorporaran en la cadena de suministro sistemas ya existentes, como e-commerce, actividad comercial y planificación, fabricación y control y aprovisionamiento y distribución. Es importante detallar que esta integración debe realizar también dentro de los clientes y proveedores, lo que incurre en gastos adicionales de suministro.

El éxito de la gestión de la cadena de suministro oscila sobre la habilidad de alcanzar los desafíos más importantes que una empresa afronta cuando optimiza su cadena de suministro. Estos son:

- Adaptación de la organización, la mejora y reingeniería de los procesos y gestión del cambio.



27 MAY 2015

- Adaptación de las dinámicas de los mercados y la capacidad de evolucionar para satisfacer las demandas de los consumidores.
- Conocer las oportunidades que internet y las nuevas tecnologías ofrece el área de gestión de la cadena de suministro.
- Alinear los objetivos de clientes y proveedores teniendo en cuenta que tienen distintas culturas empresariales, distintos intereses, distintos recursos, etc.
- Acometer las importantes inversiones tanto en personal como en tecnología.

2.2.11. Ventajas de la Cadena de Suministro:

- Reducir los costos operativos de la cadena de suministro para aumentar la rentabilidad.
- Mejorar el servicio de atención al cliente para mejorar la competitividad.
- Gestionar el crecimiento y la expansión para mejorar los ingresos y la cuota del mercado.
- Reducción de problema con el inventario, inventario de seguridad y obsolescencia.
- Convertirse en líderes de la cadena de suministros.

2.2.12. Principios para la gestión de la cadena de suministro:

La implementación de estos principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento.

a) Principio N° 1:

Segmente a sus clientes basadas en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adapte la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente. Tradicionalmente hemos segmentado a los clientes por industria, producto o canal de ventas y hemos otorgado el mismo nivel de servicio a cada uno de los clientes dentro de un segmento. Una cadena de suministros eficiente agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio, independiente de a que industria pertenece y entonces adecua los servicios a cada uno de esos segmentos

b) Principios N° 2:

Adecue la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes. Al diseñar la red de logística debemos enfocarnos intensamente en los requerimientos de servicio y la rentabilidad de los segmentos identificados. El enfoque convencional de crear redes monolíticas es contrario a la exitosa gestión de la cadena de suministros. Aun el pensamiento menos convencional acerca de la logística emerge en ciertas industrias que comparten clientes y cobertura geográfica que resulta en redes redundantes. Al cambiar la logística para industrias complementarias y competitivas bajo la propiedad de terceras empresas, se pueden lograr ahorros para todas las industrias.

c) Principios N° 3:

Este atento a las señales del mercado y alinee la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos. La planeación de ventas y operaciones debe cubrir toda la cadena, buscando el diagnóstico oportuno de los cambios en la demanda, detectando los patrones de cambio en el procesamiento de órdenes las promociones a clientes, etc. Este enfoque intensivo en la demanda nos lleva a pronósticos más consistentes y la asignación óptima de los recursos.

d) Principio N° 4:

Busque diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente. Ya no es posible que acumulemos inventario para compensar por los errores en los pronósticos de ventas. Lo que debemos hacer es posponer la diferenciación entre los productos en el proceso de manufactura lo más cerca posible del cliente final.

e) Principio N° 5:

Maneje estratégicamente las fuentes de suministro. Al trabajar más de cerca con los proveedores principales para reducir el costo de materiales y servicios, podemos mejorar los márgenes tanto para nosotros, como para nuestros proveedores. El concepto de exprimir a los proveedores y ponerlos a competir ya no es la forma de proceder, ahora la tendencia es “ganar-ganar”

f) Principio N° 6:

Desarrolle una estrategia para toda la cadena de suministros. Una de las piedras angulares de una gestión exitosa de la cadena de suministros en la tecnología de información de debe soportar múltiples niveles de toma de decisiones así como proveer una clara visibilidad del flujo de productos, servicios, información y fondos.

g) Principios N° 7:

Adopte mediciones del desempeño para todos los canales. Los sistemas de medición en las cadenas de suministro hacen más que monitorear las funciones internas, deben adoptarse mediciones que se apliquen a cada uno de los eslabones de la cadena. Lo más importante es que estas mediciones no solamente contengan indicadores financieros, sino que también nos ayuda a medir los niveles de servicio, tales como la rentabilidad de cada cliente, de cada tipo de operaciones, unidad de negocio, y en última instancia, por cada pedido.

Estos principios no son fáciles de implementar, y requieren de ciertas habilidades que en algunos casos no son los que naturalmente encontramos en los profesionales de la logística. Se requiere de un esfuerzo de grupo, de habilidades multifuncionales, con las cualidades facilitadoras que integran las necesidades divergentes de manufactura y ventas, calidad y precio, costo y servicio y las mediciones cualitativas y financieras.

Se debe ampliar el entendimiento de las otras áreas de la organización, se tiene que mejorar el conocimiento de las funciones de compras, planeación de productos,

marketing, ventas y promoción de ventas, y también deben desarrollar un conocimiento más íntimo de sus clientes.

2.2.13. Miembros de la Cadena de Suministro:

Existen dos miembros en esta cadena de suministro:

- **Miembros Primarios:** son aquellas compañías o empresas autónomas que realizan actividades para satisfacer al cliente.
- **Miembros de Soporte:** son aquellas empresas que proveen recursos a los miembros primarios para que estos puedan cumplir con sus actividades.

2.2.14. Componentes de los sistemas del SCM

Son los siguientes:

- **Desarrollo del Producto:** el desarrollo del producto incluye los requisitos, el diseño y pruebas del producto además del diseño de la producción. Las soluciones para el desarrollo del producto permiten a su empresa diseñar más rápidamente mejores productos y servicios, ya que sus desarrolladores pueden trabajar con una información directa y puntual de los que los clientes desean y de lo que los proveedores son capaces de ayudar a producir.
- **Planificación:** las soluciones de planificación incluyen las predicciones de ventas y pedidos, la planificación de la fabricación y la distribución, y la

correspondencia de la futura demanda del cliente a los suministros disponibles.

- **Distribución y logísticas:** las soluciones de distribución y logísticas incluyen la gestión de inventarios y almacenamiento, el transporte interior y exterior, la gestión de pedidos, la distribución física y la gestión de socios externos.
- **Compras:** las soluciones de compras incluyen la adquisición de componentes del producto, las materias primas estándar y los suministros especializados necesarios para la fabricación del producto final.
- **Producción:** una solución de producción incluye la fabricación, el ensamblaje y la subcontratación autorizados.
- **Integración de socios de negocios:** las soluciones de integración de socios de negocio le permiten concentrarse en aquello que hace mejor y sacar partido de las capacidades de los mismos.

2.3. Antecedentes

Nivel internacional

Caso MartsamTravel - Tour Operador Receptivo Nacional (Guatemala), fue fundada en 1994, MartsamTravel es una Tour Operadora guatemalteca especializada en la organización y operación de viajes personalizados a los principales destinos turísticos de Guatemala. Es operada bajo un sistema de administración familiar. Sus propietarios aseguran que la calidad de los servicios ofrecidos y prestados siempre ha estado garantizada y que los procesos que aseguren la satisfacción de sus clientes han sido su prioridad número uno. Sin embargo, admiten que en los primeros años de operación de la empresa, por todo el sistema para gestión de la calidad eran producto de la repetición e innovación de procedimientos que no estaban documentados y que necesariamente requerían de su presencia y supervisión personal para garantizar una correcta implementación. Esto se convertía en la mayor fortaleza y al mismo tiempo, en la mayor amenaza de la empresa, ya que su ausencia, aun temporal, implicaba una mayor probabilidad de fallas en la prestación de servicios. Esta situación operativa le restaba potencial al crecimiento de la empresa y le daba un tinte operativo aparentemente “empírico”. Todo ello estaba aunado al enrolamiento de la empresa, hacia una adecuada gestión de la Cadena de Suministros, lo cual les motivó a tomar la decisión de analizar su sistema operativo y documentarlo formalmente para garantizar la gestión de su calidad y fortalecer la capacidad operativa de la empresa. Para lograr este paso, los propietarios de la empresa

tuvieron que revisar sus diferentes actividades operativas y documentar uno a uno de los procedimientos operativos que las regulaban. Asimismo, completaron la documentación, revisaron la coherencia y diseño técnico de cada procedimiento, considerando en todo momento que la integración de cada uno de ellos debía permitir satisfacer las ofertas y expectativas de calidad de la empresa y de los clientes, respectivamente.

En paralelo a la documentación del sistema de gestión de calidad en el manejo de la Cadena de Suministros, también iban divulgando los contenidos aprobados entre su personal. Se aseguraron, mediante una serie de constantes reuniones de actualización y reforzamiento, que todo el equipo comprendiera las formas de operación que se estaban adoptando y las razones de mejora que motivaron la nueva modalidad de gestión de la calidad. Ello les permitió minimizar las reacciones de resistencia al cambio y provocó retroalimentación proactiva de parte de los propios empleados en cuanto a maneras de formalizar el sistema de gestión de calidad. Una vez completado el proceso de documentación, el nuevo sistema para gestión de la calidad dotó a la empresa de la siguiente estructura: Procesos y procedimientos predefinidos para la operación, la administración y la dirección. Procesos y procedimientos predefinidos para la selección y contratación de proveedores y compra de insumos. Procedimientos y formatos para el monitoreo formal de todo el sistema a través de registros escritos internos y opiniones de los clientes que finalmente, permitan tomar acciones correctivas y actualizar el sistema de gestión de calidad eficaz y eficientemente. De acuerdo

con los propietarios, la documentación e implementación formal del Sistema para Gestión de la Calidad en MartsamTravel, le ha permitido a la empresa obtener los siguientes beneficios:

- Minimizar y eliminar, por completo, los errores operativos que se cometían, al contar con un sistema de procesos y procedimientos formales que son aplicados por el personal de la empresa para la ejecución de cada una de sus actividades.
- Asegurar las características mínimas de calidad que deben cumplir de manera obligatoria los servicios e insumos que son contratados y consumidos por la empresa para la organización de los viajes que promueve.
- Monitorear y medir el correcto desempeño de sus actividades operativas mediante procedimientos adecuados y predefinidos para identificar la eficacia, eficiencia, necesidad de mejoras y/o medidas correctivas en cuanto a la forma de prestación de sus servicios.

De este modo, haber implementado su propio sistema para gestión de la calidad, le ha permitido a MartsamTravel eficiencia en el uso de los recursos económicos de la empresa, logrando inclusive ahorros operativos producto de mejoras en la gestión operativa. La implementación del sistema de gestión de calidad les ha permitido a los propietarios de MartsamTravel delegar muchas de las actividades operativas que antes tenían que ser directamente administradas por ellos mismos y con ello, ampliar sus oportunidades de crecimiento empresarial. El sistema de gestión de calidad les ha permitido presentarse ante sus clientes como una

estructura empresarial formal de prestación de servicios, lo cual ha servido para mejorar la imagen pública de la empresa y abrir nuevas oportunidades de negocio.

Nivel nacional

- Descripción de la Empresa

TEL PERUANA, es una de las empresas líderes en el ámbito de las Telecomunicaciones en el Perú. Básicamente, sus operaciones están orientadas a brindar el servicio de Telefonía Móvil, pero proyecta, en el futuro cercano, incursionar en los servicios de telefonía fija, telefonía pública e Internet de banda ancha.

- Organización Funcional de la Empresa

TEL PERUANA es una empresa de telefonía con múltiples funciones y por lo tanto su organización funcional es amplia, lo que le permite atender las diversas funciones, en condiciones competitivas. No es objeto de este trabajo el referirnos a toda la organización funcional de la Empresa, de modo que la descripción será limitada a dos sectores clave, la Gerencia de Red y la Gerencia de Logística.

La Gerencia de Red es responsable de la transmisión de la señal celular en el área de cobertura de la Empresa; comprendiendo como funciones principales la operación de la red celular, los proyectos de extensión de la misma y el mantenimiento de las instalaciones. La gran importancia de la Gerencia de Red dentro de la empresa consiste en que es el área encargada de suministrar la

estructura de soporte de la red celular, en la que se apoyarán por tanto las diversas actividades operativas y comerciales.

Básicamente, la red celular de TEL PERUANA distingue claramente 2 partes, el Subsistema de Estación de base, encargado de proporcionar y gestionar el interfaz radio entre las estaciones móviles y el resto del GSM y el Subsistema de Red y Conmutación que debe gestionar las comunicaciones y conectar las estaciones móviles a las redes adecuadas o a otras estaciones móviles.

La Empresa cuenta con 5 centrales de conmutación operadas por los ingenieros de la Gerencia de Red, tres de las cuales se encuentran en Lima (Surquillo, Lince y Miraflores) y las restantes, en Arequipa y Chiclayo. Cuenta además con 265 estaciones base a lo largo de todo el país, las cuales no tienen personal a su cargo y son controladas desde las oficinas centrales de la Empresa.

Existen algunas estaciones base que se encuentran contiguas a las oficinas en las ciudades más importantes del país y que tienen personal a su cargo. Estas son las estaciones de Cuzco, Juliaca, Tacna, Ica, Huancayo, Chimbote, Trujillo, Piura, Iquitos y Cajamarca.

La Gerencia de Logística es la unidad responsable de gestionar la cadena de abastecimiento de los materiales del inventario, el cual se compone de terminales celulares, accesorios para los teléfonos celulares (baterías, cargadores, auriculares, etc.), tarjetas SIM y tarjetas prepago. El abastecimiento de otros tipos de materiales (activos fijos, elementos de estructuras, etc.) es gestionado directamente por cada Gerencia responsable en coordinación con la Gerencia de

Compras, encargada de la ejecución de las adquisiciones. La Gerencia de Logística comprende las siguientes supervisiones:

- ✓ **Supervisión de Planeamiento de Inventarios:** Encargada de la planificación del aprovisionamiento tanto exterior (Planificación de las Compras) como interior (Abastecimiento a provincias y puntos de venta). Comprende también las funciones de Elaboración de Órdenes de Compra de Materiales que forman parte del inventario (a proveedores nacionales y extranjeros) y Conformación de Facturas de Proveedores. Funciona en las oficinas principales de la Empresa.
- ✓ **Supervisión de Almacenes:** Encargada de las actividades de recepción, almacenamiento, despacho y gestión de la distribución física de materiales. La Supervisión de Almacenes se encarga también de las actividades de catalogación, control de inventarios físicos y la custodia de materiales que no forman parte del inventario a solicitud de otras áreas de la empresa y por casos puntuales. La Empresa tiene un almacén logístico situado en el Cercado de Lima (límite con el Callao), desde donde concentra sus operaciones.
- ✓ **Supervisión de Comercio Exterior:** Se encarga de la gestión de los procesos relacionados con el comercio exterior. Sus actividades no sólo dan apoyo a la logística de materiales de stock, sino a otras gerencias de la Empresa. Las principales actividades cubiertas por la Supervisión de Comercio Exterior son la Importación (de materiales de stock) y la Exportación Temporal (Básicamente de elementos de la red y sofisticados

equipos de cómputo) para reparaciones o reclamos por garantía. Funciona en las oficinas principales de la Empresa.

- Descripción de las Actividades Logísticas del Abastecimiento Inicial

Un estudio del sistema logístico de abastecimiento parte de un conocimiento de las características de los materiales que administra. El inventario objeto de estudio está compuesto básicamente por los repuestos de las centrales y estaciones base de la red, propiedad de TEL PERUANA. Estos repuestos son en su gran mayoría componentes electrónicos formados por circuitos digitales. Se trata de materiales muy importantes, por su alto valor estratégico y el elevado costo de cada unidad. El precio unitario promedio de las tarjetas de la red es de aproximadamente \$6,200. Estos repuestos ingresan a la empresa de dos maneras: Los materiales que forman parte del conjunto de repuestos de las centrales o estaciones base adquiridas por TEL PERUANA y los repuestos que se adquieren por compras puntuales. En ambos casos, los repuestos son entregados directamente a TEL PERUANA por el proveedor en el Almacén Principal de la Red, situado en San Isidro. La composición del inventario (estimada por los encargados de la red).

Los equipos son requeridos cada vez que sucede un desperfecto en las centrales o estaciones base de la red. Dependiendo de la criticidad de los repuestos que fallan, este requerimiento debe ser atendido en un plazo de media a 5 horas para poder garantizar la continuidad de la transmisión de la señal, si es que el desperfecto ha sido reportado en las centrales de conmutación. En el caso de las estaciones base, el requerimiento debe ser atendido en un máximo de 24 horas.

- Gestión de Compras (Estrategia de Gestión de Proveedores)

TEL PERUANA se encarga de gestionar la compra de los materiales y repuestos de sus centrales de telecomunicaciones, las cuales se ejecutan en su mayoría a proveedores extranjeros que cuentan con certificación de calidad.

Tanto las centrales, como los repuestos relacionados una vez adquiridas pasan a formar parte del activo fijo de la Empresa. El proveedor se selecciona de acuerdo a la tecnología que se decide utilizar por parte de la Gerencia de Red. El análisis que se realiza para el ciclo del proveedor consiste en los siguientes elementos:

- ✓ **Búsqueda de posibles proveedores:** La búsqueda de proveedores para las centrales, estaciones base y repuestos de la red es precedida de un análisis por parte de los ingenieros de la red de la tecnología más adecuada a las necesidades comerciales de TEL PERUANA.
- ✓ **Selección de proveedores:** De acuerdo al resultado del análisis mencionado, se elige al proveedor que presenta la propuesta más acorde con las necesidades comerciales de la Empresa desde los puntos de vista técnico y económico. De esta forma, el criterio más importante de selección de proveedores por parte de la Gerencia de Red está relacionado con la calidad de la red adquirida. La Gerencia de Compras de TEL PERUANA se encarga de la definición de plazos de entrega, de la negociación del precio y de la determinación de las características que debe cumplir el Servicio Post Venta.
- ✓ **Registro de proveedores:** Los proveedores son registrados por la Gerencia de Compras de TEL PERUANA. Estos registros contienen la

información relevante de cada proveedor y los resultados de la evaluación periódica a los proveedores que es realizada a plazos regulares (trimestralmente).

- ✓ **Evaluación de proveedores:** Los criterios para la evaluación de proveedores realizada por la Gerencia de Compras de TEL PERUANA se basan en la definición de factores críticos realizada por las áreas usuarias del servicio a evaluar. En el caso de los implementos de la red de telecomunicaciones los factores considerados críticos para la evaluación del desempeño del proveedor son el número de fallas de la red, la adecuada reposición de repuestos reclamados por garantía y las características de los servicios post venta. En el caso de los proveedores de implementos para la red de telecomunicaciones de TEL PERUANA se tiene un proveedor principal (junto con proveedores de repuestos de algunos implementos de la red de este proveedor principal) hasta que se decide cambiar a una nueva tecnología, por lo que no se realiza una clasificación de los proveedores.
- ✓ **Desarrollo de proveedores:** TEL PERUANA no realiza esfuerzos por desarrollar a los proveedores de implementos de la red de telecomunicaciones. Las condiciones de la venta de centrales, estaciones base y repuestos de red, así como las características del servicio post venta están determinadas por la operación regular de las empresas proveedoras de estos materiales.

- ✓ **Certificación de proveedores:** Para efectos de compras, los equipos se identifican por el código de fabricante. Al ser adquiridos, los equipos no pasan por un proceso de control de calidad y son probados por el proveedor antes de ser vendidos, debido a que TEL PERUANA no posee el instrumental necesario para hacer esta clase de pruebas. El proveedor envía los equipos con un Certificado de Calidad y sólo son devueltos si es que presentan fallas de operación. Los equipos son enviados en paquetes por el proveedor. En la mayoría de los casos, la documentación indica solamente el peso del paquete y no el contenido, ocasionándose dificultades en el caso de que se pretenda realizar reclamos por mal funcionamiento.
- ✓ **Negociación de Condiciones de Compra:** La Gerencia de Compras se encarga también de la negociación de las condiciones de adquisición. Éstas más que nada están relacionadas con los aspectos económicos, ya que la propuesta técnica de cada proveedor, es validada previamente por los ingenieros de la Gerencia de Red.
- ✓ **Emisión de Contratos y Documentos de Compras:** La emisión de documentos de compra para los implementos de red de telecomunicaciones es realizada directamente por la Gerencia de Compras de TEL PERUANA. Las Órdenes de Compra emitidas por los implementos de red son de 2 tipos:
 - *Adquisición de una central o una estación base:* Se especifican las características de la central o estación adquirida. Al adquirir estos

implementos, la compra involucra el conjunto de repuestos recomendado por el proveedor, el cual es considerado una parte de la central o estación adquirida y por tanto no incluye un detalle de los repuestos que lo componen.

- *Adquisición de un repuesto unitario:* Generalmente (aunque no es una regla) se especifican las características del equipo adquirido.

- *Análisis del Proceso de Compras:*

Como se puede apreciar en los párrafos anteriores, el Proceso de Compras intenta realizar la gestión de adquisición de los materiales de red de la forma más rápida y sencilla posible. La Gerencia de Compras se encarga básicamente de la negociación de las adquisiciones y la elaboración de documentos, correspondiendo las etapas de análisis, búsqueda y selección de proveedores a la Gerencia de Red, debido a que las compras están basadas en criterios técnicos en los que el personal de red es experto. El proceso de compras de materiales para la Red Celular.

- *Gestión de Almacenes:*

Para el abastecimiento de estos materiales, TEL PERUANA cuenta con un almacén principal en San Isidro desde donde se efectúa la distribución a lo largo de todo el territorio nacional. El control de los materiales de este almacén (y también de las centrales de Lima) lo realiza un técnico encargado del inventario (que también realiza otras funciones), en hojas de cálculo desde las oficinas

principales de la empresa. El almacén no cuenta con personal dedicado a las tareas de control del inventario, existiendo sólo una persona dedicada a la labor de vigilancia y archivo de las guías de remisión de los terminales. Este almacén consiste en una vivienda adquirida por la Empresa y acondicionada a cumplir las funciones de estación base. Paralelamente, debido a su ubicación estratégica y al espacio con el que cuenta, se ha acondicionado a las funciones de almacenamiento, instalándose anaqueles en algunos ambientes de ambos pisos del inmueble.

Existe también un inventario de equipos almacenados en las centrales de Miraflores, Surquillo y Lince, así como en las centrales y estaciones de provincias. Básicamente se trata de repuestos necesarios para el funcionamiento de las mismas. Este inventario no se encuentra necesariamente alineado con las necesidades de la central, pudiendo encontrarse en cada una de ellas repuestos averiados que fueron extraídos de la central en algún momento de la operación o repuestos correspondientes a otras centrales y estaciones base. Los materiales, en estos casos son almacenados dentro de un gabinete de repuestos dentro de las instalaciones de la central o estación. Para términos prácticos estos gabinetes de repuestos se denominarán Almacenes Técnicos.

En el caso del almacén principal de San Isidro, se tiene la ventaja de la cercanía a las centrales, factor que es muy importante, teniéndose en cuenta que existen repuestos que en caso de producirse una falla deben ser reemplazados en el menor tiempo posible, ya que pueden provocar la interrupción del servicio de la central

(en estos casos se cuenta con pocos minutos para realizar el reemplazo). El abastecimiento de las estaciones base es menos crítico y puede realizarse en las 24 horas siguientes al reporte de una avería.

En provincias, el control del inventario lo realizan los ingenieros encargados de cada almacén técnico en un archivo de MS Excel, el cual se encuentra compartido entre todos los encargados. Este archivo es utilizado para conocer el stock de cada provincia, así como para gestionar los traslados entre almacenes.

- *Recepción:*

El proceso de recepción de repuestos adquiridos mediante órdenes de compra se realiza en las oficinas centrales de la Empresa o en el Almacén Principal de San Isidro. Estos equipos llegan con documentos de compra, tales como la Guía de Remisión del Proveedor y la lista de empaque de la entrega de terminales. En el archivo de control de inventario se registra el ingreso de la cantidad correspondiente.

En el Almacén Principal de San Isidro, la recepción la realiza directamente el técnico encargado de los inventarios o cualquier ingeniero de la red, quien solicita al vigilante la llave del almacén y él mismo coloca el repuesto en una ubicación dentro de los anaqueles. El ingeniero de la red entrega al vigilante de almacén una guía de remisión manual por el ingreso y a su vez, éste último registra el ingreso en su cuaderno de control, pero solamente para fines de seguridad. Posteriormente, el inventario ingresado se actualiza en el archivo de control. Si la persona que realiza esta actividad no es el encargado de inventario, tendrá que

comunicar el ingreso del repuesto mediante un email, llamadas telefónica o incluso una comunicación verbal.

En las demás instalaciones, la recepción la realiza el ingeniero encargado de la operación de cada central. Cuando la recepción se realiza de manera regular, la persona que realiza el envío entrega una guía de remisión manual al ingeniero encargado de la central. Cuando se trata de una entrega realizada debido a una emergencia, a veces ni siquiera se entrega un documento y se realiza el cambio de repuestos inmediatamente.

Al igual que en el caso anterior, se regulariza el archivo de control de inventarios mediante un e-mail, llamada telefónica o conversación verbal. En el caso de un repuesto averiado dentro de la misma central, éste simplemente se lleva al gabinete de almacenamiento o si no se encuentra espacio, en alguna parte de la oficina dentro de la central, sin realizar mayor esfuerzo documentario.

- Características del Almacenamiento:

Tal como se había indicado anteriormente, el almacenamiento de los repuestos de la red se realiza en el Almacén Principal de San Isidro y en los gabinetes de repuestos dentro de las instalaciones de provincias con personal a su cargo. Sólo se tienen anaqueles para el almacenamiento en el Almacén Principal de San Isidro.

En los almacenes técnicos, el poco volumen de repuestos manejados, hizo que no se considere necesaria la instalación de los mismos, siendo suficiente el uso de gabinetes de repuestos. Sin embargo en algunos casos se ha excedido la capacidad

de estos gabinetes, por lo que se ha tenido que almacenar los repuestos dentro de sus recipientes aislantes en lugares considerados convenientes dentro de las mismas instalaciones de la central.

Las condiciones de almacenamiento en las que se encuentran los repuestos en ambos casos se encuentran dentro de los rangos permisibles del mantenimiento de los mismos, aunque en el almacén principal de San Isidro existen huellas de filtración por humedad en algunas paredes adyacentes a los baños. Este problema de la filtración se ha solucionado cortando el abastecimiento de agua en los baños interiores de la construcción. En este almacén, todos los repuestos se encuentran dentro de sus recipientes aislantes, con excepción de algunos repuestos que están simplemente apilados en las instalaciones ya que son considerados suficientemente resistentes por los ingenieros de la red. Los recipientes aislantes que recubren los repuestos permiten proteger a los materiales de la intrusión de polvo o partículas similares y de las vibraciones en un traslado, pero no son del todo eficientes contra la humedad.

- Tratamiento de Repuestos Obsoletos y Averiados:

Cuando se produce la falla de un repuesto en la operación de las centrales y estaciones base y es reemplazado, se determina si es que está dentro del período de garantía ofrecido por el proveedor. Es bastante complicado poder determinar que un repuesto se encuentra cubierto por la garantía ya que en la mayoría de los casos no se conoce exactamente la fecha en que un repuesto es adquirido (el

control de inventario está enfocado básicamente al registro del inventario disponible en cada almacén, más que de fechas de ingreso o salida).

Por este motivo y dado que el personal de red considera prioritarias otras actividades (actividades de mantenimiento, monitoreo de la operación de red, etc.) en muchos casos se prefiere postergar la determinación de que un repuesto está cubierto por la garantía, lo cual complica este proceso, ya que al tiempo de operación se le debe agregar este tiempo de almacenamiento.

En el caso de repuestos averiados, fuera del período de garantía, se debe tener en cuenta si la reparación de los mismos es factible de realizar a un costo que justifique el envío de un lote de estos materiales, para lo cual es necesario realizar un análisis que en muchos casos, la premura de las operaciones hace que sea postergado.

Debido a que se sabe que el proceso de reclamo por garantía de los repuestos es complicado, los ingenieros de red, consideran que pueden utilizar algunos componentes de un repuesto averiado que se encuentra en los almacenes o las centrales para efectuar reparaciones informales. Esta consideración también abarca a los repuestos que provienen de la desactivación de estaciones que corresponden a tecnologías anteriores.

El personal de la red considera que de esta forma podría ahorrarse el tiempo y el costo de enviar un repuesto a garantía o reparación. Lamentablemente, estas reparaciones informales no suelen ser totalmente efectivas y en la mayoría de los

casos sólo constituyen un recurso temporal. De todas formas, el personal de la red mantiene este criterio de trabajo.

En el almacén principal de San Isidro, hay también un ambiente en el que se pueden encontrar repuestos obsoletos y averiados. No se tiene ninguna clase de control sobre estos materiales.

- Despacho de Materiales:

En general, el despacho de materiales lo realiza el mismo encargado de alguna actividad de mantenimiento o cambio de equipos.

En el caso del almacén de San Isidro, el ingeniero encargado de algún trabajo de mantenimiento o instalación, registra su ingreso en la vigilancia, solicita al vigilante la entrega de la llave de los ambientes de almacenamiento y retira del inventario el repuesto que necesita para sus operaciones. El vigilante le entrega una guía de remisión, de la que archiva una copia y entrega otra al ingeniero de red. Posteriormente, el ingeniero debe comunicar al técnico encargado del control del inventario el retiro del repuesto para que sea registrado en el archivo correspondiente.

En el caso de las centrales y estaciones base, si se produce una avería, el ingeniero encargado de la operación de la central retira el repuesto que necesita del gabinete correspondiente, realiza el cambio en la central y almacena el material averiado sin realizar mayor esfuerzo documentario.

- Control del Inventario:

Esta actividad se realiza mediante la toma de inventarios físicos anuales tanto en el almacén principal de la red, como en las centrales. Esta toma de inventario es dirigida por el técnico responsable del control de las existencias, comparando el inventario encontrado físicamente con las cantidades registradas en el archivo de control. Esta toma de inventarios sirve para actualizar los archivos de control según los reemplazos de repuestos realizados en las centrales y puede llegar a ocupar varias jornadas completas de trabajo de los ingenieros de la red, sin garantizar totalmente la integridad del inventario.

Nivel regional

- No existen investigaciones hasta la fecha.

2.4. Realidad problemática

2.4.1. Planteamiento del problema.

Sabiendo que la Cadena de Suministros es un tema muy importante hoy en día para cualquier organización que busca acercarse y entrar en contacto con un sistema que pueda manejar el flujo de la información y de los materiales, desde los proveedores hasta el punto de consumo del producto y servicio o viceversa.

En la actualidad la globalización ha dado paso a organizaciones de gran tamaño y complejidad, por lo que hoy día resulta difícil asegurar que una empresa es de

carácter 100% nacional. La mayor parte cuentan con socios empresariales, proveedores y clientes ubicados en el extranjero. Este aspecto también es notorio en la ciudad de Chachapoyas, se refleja en las tour operadoras que vienen prestando servicio turístico en esta ciudad.

Sin embargo, esta particularidad no es percibida por el consumidor final que no diferencia entre la empresa y los eslabones que forman su cadena de suministro. De ahí que las decisiones de compra del consumidor se basen en la percepción general que tienen de una determinada marca.

Por lo tanto el objetivo de esta investigación, es conocer la *“Importancia de la Cadena de Suministros en la Gestión de las Tour Operadoras Dedicadas a las Actividades Turísticas en la Ciudad de Chachapoyas”*, el cual nos permitirá conocer los problemas, identificar las prácticas recomendables y planificar el desarrollo de unas relaciones empresa-proveedor mutuamente beneficiosas. En definitiva, ayudar a las empresas a gestionar su cadena de suministro de forma más responsable, con el fin de generar un beneficio sostenible en todas las áreas y actividades del negocio.

Si las Tours Operadoras maneja una adecuada gestión de la cadena de suministros beneficia empresa - cliente en diferentes aspectos como: (Mejora continua de la producción, reducción sostenible y rentable, relación estable con los proveedores,

cuidado de la imagen y la reputación, disminución del riesgo de denuncia por malas prácticas).

Y por otro lado, benefician a las empresas que forman la cadena de suministros como: (Aumentando los contratos a largo plazo, estabilidad financiera, incremento de la productividad, rentabilidad asegurada dada la existencia de contratos a largo plazo. Prioridad de contrato frente a ofertas de otros proveedores, en caso de estar incluido en algún programa de mejora continua incentivado por la empresa, reducción del coste del capital).

Por lo tanto las tour operadoras que quiere controlar sus riesgos vinculados a la reputación corporativa y protegen su valor, empiezan por asegurar la adecuada gestión de la cadena de suministro.

Resulta esencial garantizar que ambas partes compartan los mismos valores, estándares de gestión y cumplimiento normativo, para garantizar un adecuado control de riesgos de la cadena de suministro.

En conclusión la cadena de suministro facilita entre otras cosas la gestión administrativa y agiliza el seguimiento de los pedidos y la calidad de la relación proveedor - empresa. Para garantizarlo, existen herramientas sencillas, como pueden ser la correspondencia o la organización de reuniones periódicas. En el caso específico de empresas que cuentan con un gran volumen de proveedores, la

creación de un portal del proveedor que permita el acceso directo del proveedor a la información más relevante sobre su relación con la empresa cliente (pedidos, facturas, códigos de conducta, etc.) puede servir como herramienta sencilla y ágil de comunicación.

2.4.2. Formulación del problema.

- ¿Qué importancia tiene la cadena de suministros en la gestión de las Tour Operadoras dedicadas a las actividades turísticas en la ciudad de Chachapoyas?

2.4.3. Justificación del problema.

En estos últimos años, en la ciudad de Chachapoyas se ha visto notable crecimiento en lo que respecta a la creación de nuevas empresas turísticas llámese (restaurantes, hospedajes y tour operadoras); esto ocurre por el mismo hecho de que la Ciudad de Chachapoyas es considerada en cualquier circuito turístico como centro de soporte, es decir, el turista inicia y termina su recorrido en esta ciudad por ser punto céntrico con referencia a los atractivos turísticos existentes en nuestro departamento.

Por otro lado al conocer la *“Importancia de la Cadena de Suministros en la Gestión de las Tour Operadoras Dedicadas a las Actividades Turísticas en la Ciudad de Chachapoyas”*, nos permitirá conocer cada elemento que intervienen

en este proceso y la debida integración de los suministros con respecto a la atención al cliente.

Del mismo modo esta investigación, beneficiara al segmento de clientes consumidores de servicios turisticos, por el mismo hecho de que plantearemos algunas soluciones estratégicas con respecto a la adecuada gestión de empresas turísticas existentes en nuestra ciudad.

De cierto modo el proyecto nos ayudará a conocer ciertas informalidades existentes en algunas empresas turísticas, tal es el caso que algunas empresas suben el precio de algún bien exageradamente o también podemos notar una competencia desleal (en el sentido de bajar los precios de un bien fuera de lo normal).

Este proyecto será desarrollado, gracias a la disponibilidad de dos profesionales de Turismo y Administración, para el cual utilizaremos un sin número de materiales para el desarrollo de la respectiva investigación.

Por otro lado si analizamos, como están trabajando los Gerentes de las tour operadoras de la ciudad de Chachapoyas, podemos notar que en su gran mayoría desconocen el término “Cadena de Suministros”, relacionándolo más con prestar un buen servicio y con la sostenibilidad de cada recurso, si bien es cierto lo vienen trabajando pero de una manera tradicional con algunos elementos que son más

indispensables como para brindar un servicio al consumidor. Los elementos que distinguen a grandes rasgos son (transporte, guía, restaurante, publicidad), a acepción de la tour operadora “Andes Tour”, que ya están manejando muy bien la Cadena de Suministros dado a que ya tienen 12 años en el mercado, comenzando con un nivel D y en estos últimos años se ha subido el Reiting de esta empresa hasta llegar a un nivel A, por el mismo hecho de que selecciona su sistema de la A, B, C Y D. Del mismo modo si nos referimos como está manejando esta empresa “Andes Tour”, las tecnologías de la información nos damos cuenta que su Cadena de Suministros está relacionada tanto internacional, nacional y local, gracias a los diferentes medios de Publicidad que son utilizados hoy en día es el caso del internet considerado medio masivo y que permite agilizar los trámites de viaje de un turista, sin dejar de lado también la publicidad escrita como es el caso de afiches y trípticos que es de vital importancia para producir un paquete turístico en nuestra región.

En conclusión para trabajar con la Cadena de Suministros y lograr una gestión adecuada, se debe de contar con la sostenibilidad de cada recurso o atractivo turístico y el centro de soporte que es indispensable para realizar la actividad turística, teniendo esos dos pilares fundamentales ya se puede planificar, implementar y gestionar a los demás elementos que conforman dicha cadena de suministros, el caso es notorio en la ciudad de Chachapoyas, somos privilegiados somos herederos de la cultura Chachapoya(s), distinguiendo a si a nuestro

principal icono que es la Fortaleza de Kuelap; siendo su característica peculiar las construcciones circulares y la iconografía presentada en ella.

Es así que nuestra región resalta por poseer un sin número de recursos naturales, arqueológicos, manifestaciones culturales, folklore, etc., solo depende de las Instituciones involucradas en ella; realizar la difusión para que nuestra región sea conocida internacionalmente por diversidad de atractivos que posee y su historia milenaria que existe en ella.

Por último esta investigación será algo innovador o innato realizarlo en la ciudad de Chachapoyas, el cual permitirá además utilizarlo como fuente secundaria para futuros trabajos de investigación.

2.4.4. Hipótesis

- Una adecuada administración de la cadena de suministros generará eficiencia en la gestión de las Tour Operadoras dedicadas a las actividades turísticas en la ciudad de Chachapoyas.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general.

- Determinar la importancia de la cadena de suministros en la gestión de las tour operadoras dedicadas a las actividades turísticas en la ciudad de Chachapoyas.

2.5.2. Objetivos específicos.

- Identificar las Tour Operadoras que laboran en la ciudad de Chachapoyas
- Identificar el proceso comercial que realizan las tour operadoras.
- Demostrar que la cadena de suministro facilita la gestión administrativa y agiliza el seguimiento de los pedidos y la calidad de la relación proveedor-empresa.
- Identificar que elementos de la Cadena de Suministros mejoran sosteniblemente y rentablemente en la gestión de las Tours Operadoras, en la ciudad de Chachapoyas.
- Determinar los niveles de rentabilidad de las Tour Operadoras.
- Analizar qué Tour Operadoras gestionan adecuadamente la cadena de suministros.

III. PLAN DE INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la investigación.

De acuerdo a su naturaleza:

Cualitativo se busca relación entre variables como la administración en la cadena de suministros y la gestión de las tours operadoras.

De acuerdo al fin que persigue:

Básico

De acuerdo al tiempo en que se capta la información:

Temporalidad transversal prospectiva

De acuerdo a la técnica de contrastación de la información:

No experimental

3.2. Material de estudio.

El material de estudio son las tour operadoras dedicadas a las actividades turísticas en la ciudad de Chachapoyas para determinar la importancia de la cadena de suministros.

3.3. Población y muestra.

Población

Nuestra población es de 12 Tour Operadores inscritos formalmente en las oficinas de DIRCETUR en la Ciudad de Chachapoyas.

Muestra

Por tratarse de una población pequeña consideramos a las 12 Tour Operadoras existentes en la ciudad de Chachapoyas a trabajar en nuestro proyecto de tesis, por ser un pequeño número manejable para nuestra investigación.

3.4. Métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos.

Métodos:

- **Deductivo:** nos permitirá la derivación de conceptos, principios y enunciados ya establecidos en las fuentes bibliográficas consultadas y a partir de las mismas llegar a conclusiones generales sobre la importancia de la cadena de suministros en las tour operadoras dedicadas a las actividades turísticas en la ciudad de Chachapoyas.
- **Analítico:** después de haber recopilado la información de las diversas fuentes bibliográficas, se comenzara a descomponer las partes de la importancia de la cadena de suministros en las tour operadoras dedicadas a las actividades turísticas en la ciudad de Chachapoyas para realizar un análisis y un estudio del tema.
- **Sintético:** después de hacer el análisis de las diversas partes de la importancia de la cadena de suministros en las tour operadoras dedicadas a las actividades turísticas en la ciudad de Chachapoyas se comenzara a integrar los componentes del informe de tesis y estudiarlo en su totalidad, determinando así la importancia de la cadena de suministros.

Técnicas:

- **Encuestas:** nos permitirá recopilar información de las distintas tour operadoras en actividad de la ciudad de Chachapoyas, para luego realizar los análisis correspondientes del tema.

Instrumentos:

- **Cuestionario:** se realizaran a las distintas tour operadoras de la ciudad de Chachapoyas para determinar la importancia de la cadena de suministros en las tour operadoras.

Procedimiento:

- El procedimiento que se utilizó para recabar la información fue mediante el diálogo y realizando las encuestas correspondientes a las tour operadoras de la ciudad de Chachapoyas para determinar la importancia de la cadena de suministros en ella.

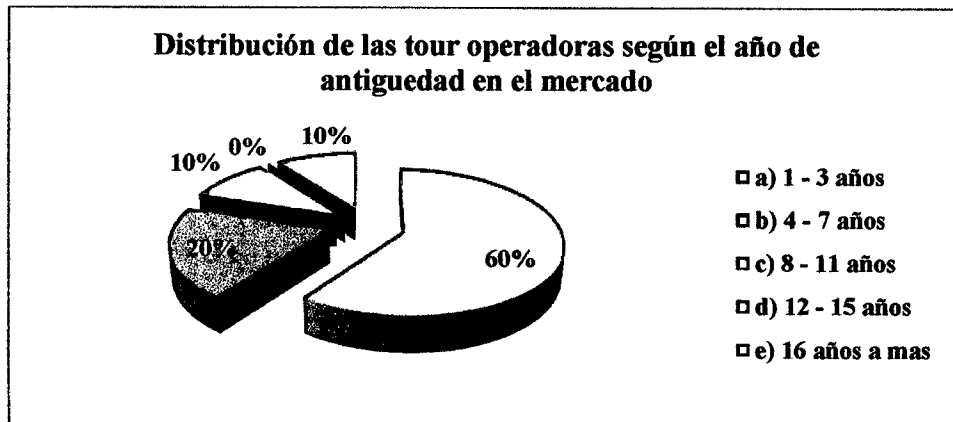
IV. RESULTADOS

Encuesta:

Importancia de la Cadena de Suministros en la Gestión de las Tour Operadoras Dedicadas a las Actividades Turísticas en la Ciudad de Chachapoyas

GRÁFICO N° 01

1. ¿CUANTOS AÑOS TIENE SU EMPRESA EN EL MERCADO?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

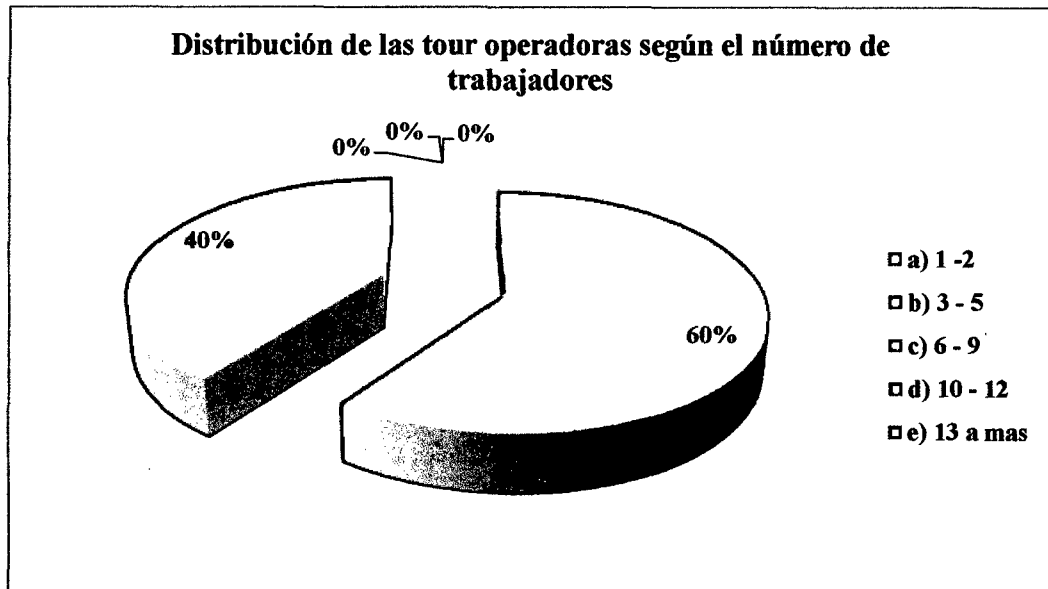
En el gráfico observamos, que las Tour Operadoras el 60% de ellas tienen en el mercado entre 1y 3 años, el 20% tiene entre 4 y 7 años, el 10% entre 8 y 11 años, el 0% es de 12 15 años, y por último el 10% tiene de 16 años a más.

De acuerdo a las encuestas aplicadas a las tour operadoras de la ciudad de Chachapoyas es notable los resultados que las empresas que tienen mayor año en el mercado son pocas así como también las empresas que hay en mayor cantidad son las que tiene menos de 3 años de antigüedad.

Estos resultados refleja la existencia de empresas en el mercado turístico, que no tienen bien estructurado la operación, administración y la dirección y además procedimientos para la contratación de proveedores, ya que estos permiten tomar acciones correctivas y actualizar el sistema de gestión de la calidad eficaz y eficientemente.

GRAFICO N° 02

2. N° DE TRABAJADORES



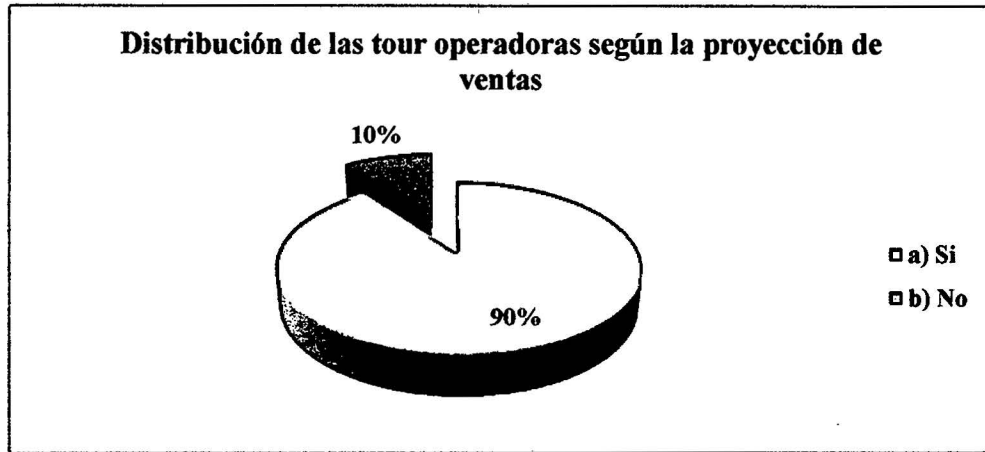
Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

En el gráfico N° 02 de los encuestados el 60% corresponde a las tour operadoras que tienen entre 1 – 2 trabajadores y el otro 40% corresponde a aquellas tour operadoras que tiene entre 3 – 5 trabajadores.

El número de trabajadores es mínimo, en estas tour operadoras por el mismo hecho de que corresponde a la parte administrativa, los que se encargan de organizar y coordinar la visita de grupos de turistas en aspectos relacionados con transportación, alojamiento y visitas; Más no se toma en cuenta al conjunto de personal que participa de manera directa o indirecta durante los procesos de una adecuada gestión de la cadena de suministros.

GRAFICO N° 03

3. ¿PROYECTA UD. LAS VENTAS DE SU SERVICIO?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

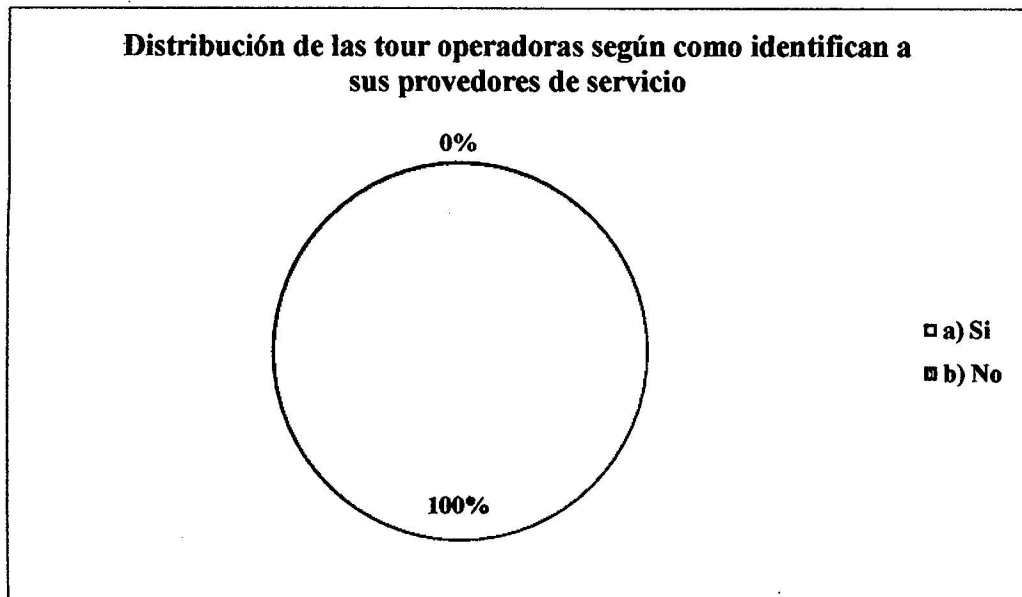
Según el gráfico N° 03 el 90% de las tour operadoras encuestadas si planifican su venta mientras que el 10% de las tour operadoras encuestadas no planifican sus ventas.

La proyección de las ventas nos permite tener una planificación de la demanda, planificación del suministro, equilibrio de suministro, y demanda y planificación de logística en la Tour Operadoras dedicadas a las actividades turísticas en la ciudad de Chachapoyas.

La gran mayoría de las empresas encuestadas, pronostican sus ventas, porque ayuda a la organización a establecer una planificación de la rentabilidad que tendrá en un espacio y tiempo determinado. Facilitando a las unidades económicas a crear riqueza mediante el incremento de utilizar los bienes y servicios a través de un proceso de producción que se realiza un conjunto ordenado de factores productivos bajo la dirección de un empresario.

GRAFICO N° 04

4. ¿TIENE IDENTIFICADO A LOS PROVEEDORES DE SU SERVICIO?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

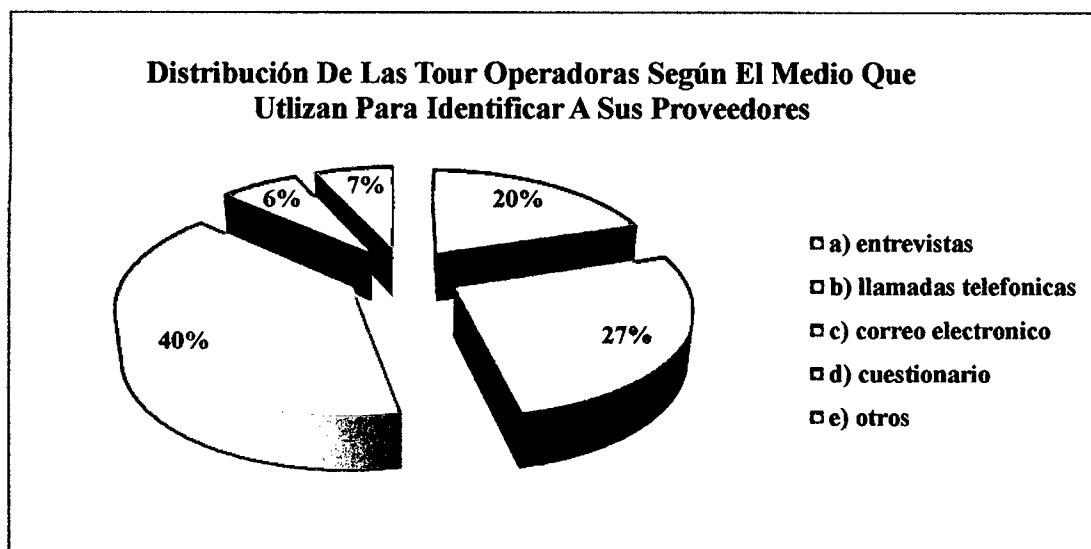
Según el gráfico N° 04 el 100% de las tour operadoras tienen identificadas a los proveedores con quienes trabajan para brindar los servicios turísticos a los turistas.

La proyección de las ventas permite identificar a los proveedores con la finalidad de que el cliente se lleve una calidad del servicio.

A demás de identificarles a los proveedores es importante tener una buena comunicación con los proveedores y clientes porque ellos son indispensables para su crecimiento y el sostén de una empresa. Ya que son agentes que ayudan a contribuir hacia el mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.

GRAFICO N° 05

5. ¿QUÉ MEDIOS UTILIZA PARA IDENTIFICAR A SUS PROVEEDORES?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

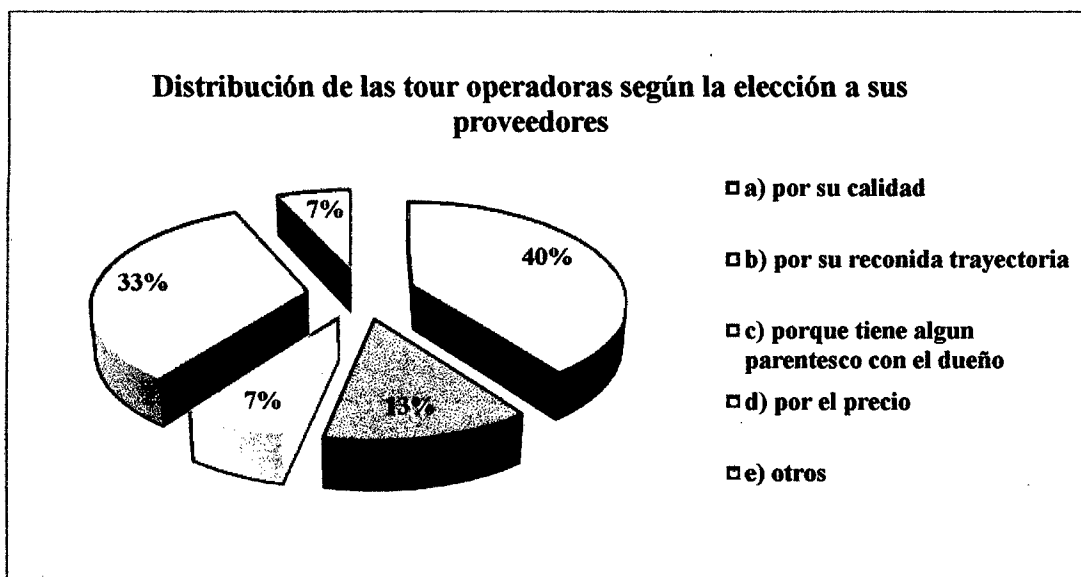
En el gráfico N° 05 observamos que de las tour operadoras encuestadas el medio que utilizan para identificar a sus proveedores el 40% es a través de correos electrónicos, el 27% lo realizan a través de llamadas telefónicas, el 20% son entrevistas, el 6% son a través de cuestionarios y el 7% restantes utiliza otros medios.

De acuerdo al grafico el medio más utilizado en las tour operadoras de la ciudad de Chachapoyas son los correos electrónicos y el menos utilizado son los instrumentos de cuestionarios.

El correo electrónico es el medio más utilizado para la selección de proveedores, ya que es el más rápido y eficiente para poder interactuar y llegar a formalizar procesos de negociación, mediante la cual satisfacer las necesidades del cliente con un servicio de calidad. Hoy en día se aplica estos mecanismos gracias a las tecnologías de la información que permite a las tour operadoras conocer a los proveedores a nivel internacional y nacional, facilitando así la selección del mismo con calidad y garantía.

GRAFICO N° 06

6. ¿CÓMO ELIGE UD. SUS PROVEEDORES?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

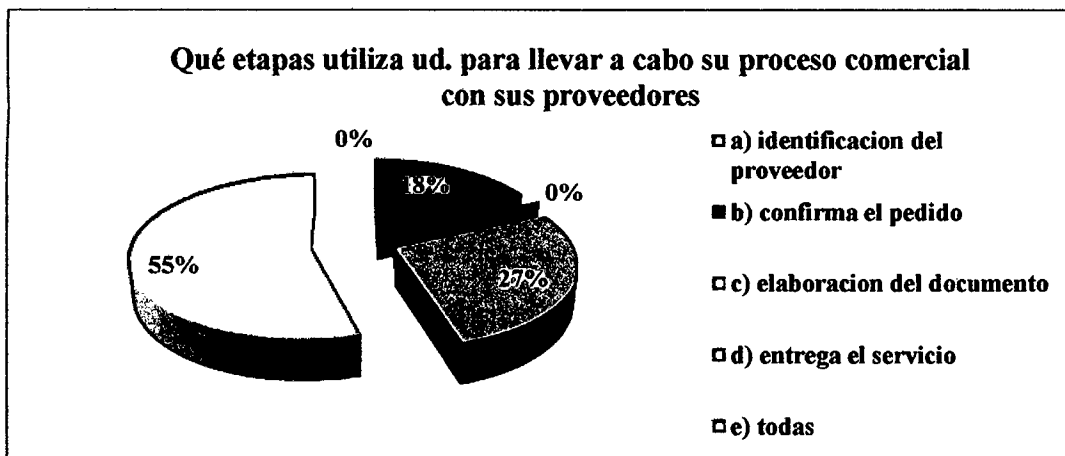
En el gráfico N° 06 de las tour operadoras encuestadas el 40% elige por su calidad, el 33% elige por su precio, el 13% lo elige por su reconocida trayectoria, el 7% elige porque tienen algún parentesco con el dueño y el otro 7% elige por otros motivos.

De acuerdo al a los resultados tenemos que la mayor parte de las tour operadoras les interesa elegir a sus proveedores por la calidad que ofrecen al mercado.

La calidad dentro de una organización es una estrategia utilizada para lograr ventajas competitivas frente a las demás, sin dejar de lado al precio que juega un papel predominante frente a los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

GRAFICO N° 07

7. ¿QUÉ ETAPAS UTILIZA UD. PARA LLEVAR A CABO SU PROCESO COMERCIAL CON SUS PROVEEDORES?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

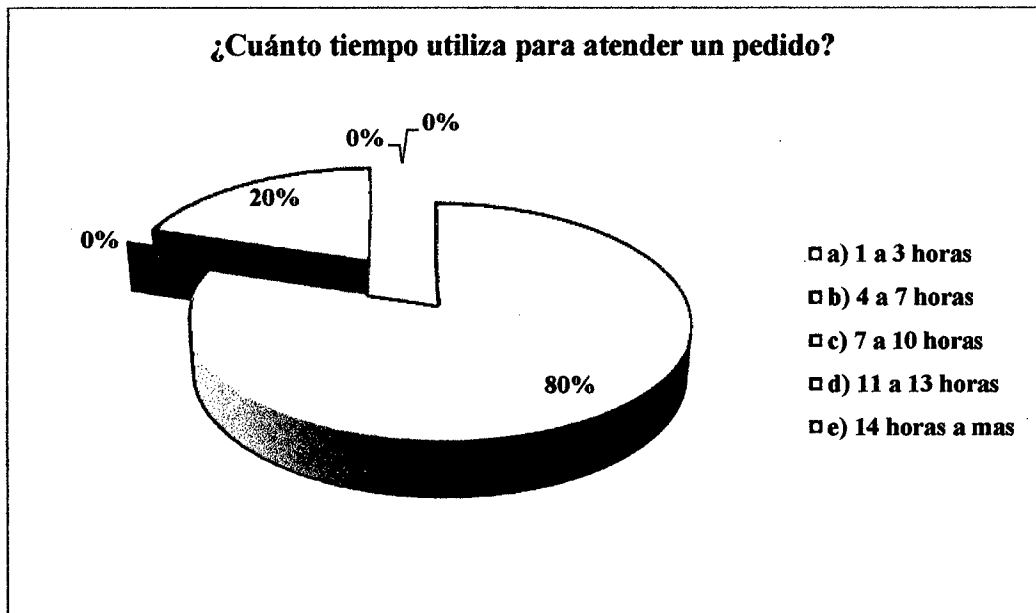
En el gráfico N° 07 de las tour operadoras encuestadas el 55% del total dicen que las etapas que utilizan para llevar a cabo su proceso comercial con sus proveedores lo hacen a través de la identificación del proveedor, confirman el pedido, elaboran la documentación y entregan el pedido, por otro lado el 27% de los encuestado dice que la etapa que utiliza para llevar a cabo el proceso comercial con sus proveedores es a través de la entrega del pedido y por último el otro 18% utiliza la etapa de la entrega del pedido.

Del acuerdo a los resultados obtenidos de las tour operadoras encuestadas la gran mayoría opta por realizar todas las etapas para llevar un mejor proceso comercial con sus proveedores.

El proceso de comercialización con los proveedores va influir mucho de las políticas de cada empresa, pero lo ideal sería trabajar con las siguientes etapas: identificación del proveedor, confirmar el pedido, elaboración del documento y entrega del servicio, debido a que la integración de cada uno de ellos permite satisfacer las ofertas y expectativas de la empresa y de los clientes respectivamente.

GRAFICO N° 08

8. ¿CUÁNTO TIEMPO UTILIZA PARA ATENDER UN PEDIDO?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

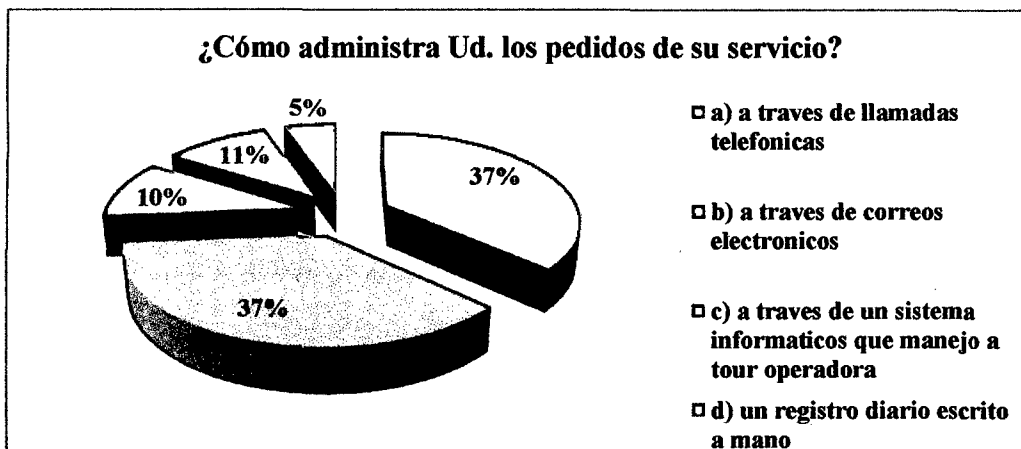
En gráfico N° 08 el 80% de las tour operadoras encuestadas se demora en atender su pedido entre 14 horas a más el otro 20% se demora en atender el pedido de 4 a 7 horas.

Según los resultados obtenidos la gran mayoría se demora más tiempo en atender su pedido a sus clientes.

La confirmación de un pedido se debe realizar lo más antes posible, recordemos que los clientes de hoy en día son muy exigentes y no les gusta esperar mucho, además están bien informados de los iconos turísticos del lugar a visitar, es recomendable que el personal que brinde el servicio sea el idóneo, ya que la confirmación del pedido lo puede realizar a través de la página web o mediante una llamada telefónica.

GRAFICO N° 09

9. ¿CÓMO ADMINISTRA UD. LOS PEDIDOS DE SU SERVICIO?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

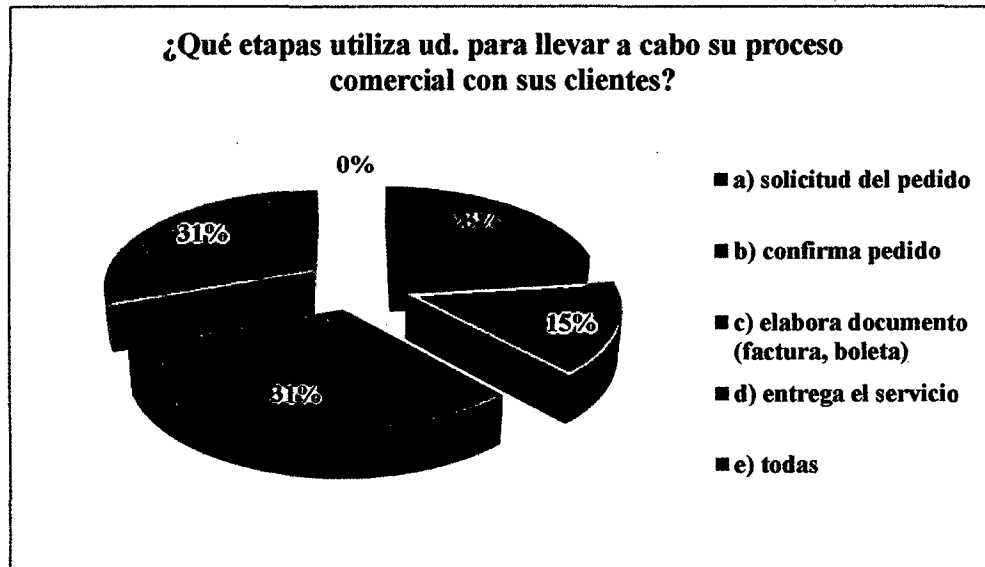
En el gráfico N° 09 de las tour operadoras encuestadas el 37% del total administra los pedidos de su servicio a través de llamadas telefónicas, el 37% lo realiza a través de correos electrónicos, el 11% lo administra a través de un registro diario escrito a mano, el 10% lo realiza a través de un sistema informática que maneja la tour operadora, el 5% lo realiza a través de otros medios.

Según los resultados obtenidos la gran mayoría administra su servicio a través llamadas telefónicas y correos electrónicos.

Lo ideal dentro de una tour operadora sería disponer de un servicio de información y reservas donde el cliente pueda encontrar su viaje y elegir la forma de hacerlo efectivo o de otro modo se administra los pedidos a través de correos o llamadas telefónicas. Si se utiliza a través de llamadas telefónicas va ser determinante la persona encargada de brindar el servicio, contar con un buen timbre de voz, poder de convencimiento, empatía con el cliente y conocimientos del recurso o atractivo a vender.

GRAFICO N° 10

10. ¿QUÉ ETAPAS UTILIZA UD. PARA LLEVAR A CABO SU PROCESO COMERCIAL CON SUS CLIENTES?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

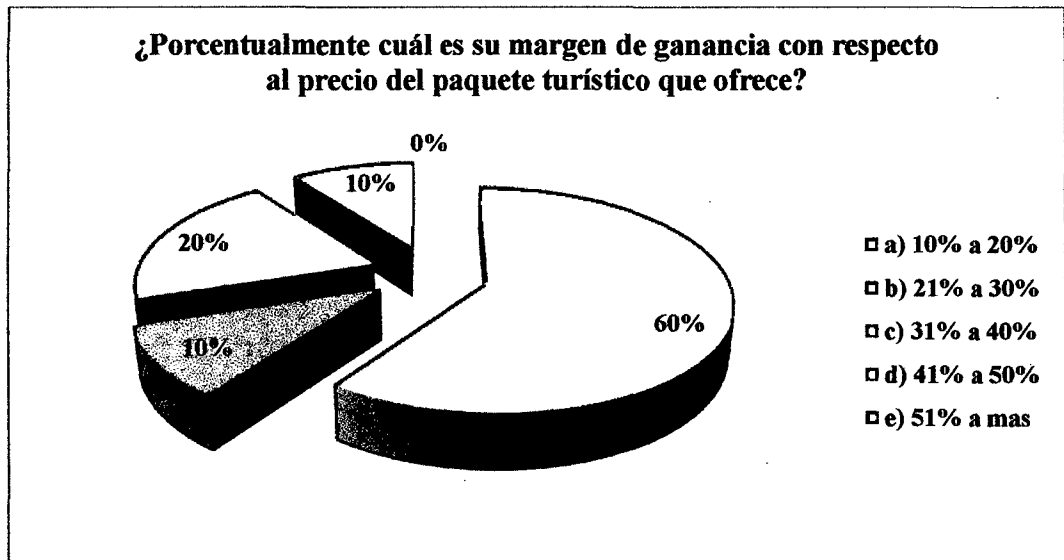
En el gráfico N° 10 de las tour operadoras encuestadas el 31% las etapas que utiliza para llevar a cabo su proceso comercial con sus clientes es la solicitud de pedido, el otro 31% utiliza la etapa de entrega del servicio, el 23% confirma el pedido y por último el 15% elabora documento (boletas, facturas).

La gran mayoría de las tour operadoras encuestadas utilizan las etapas de entrega de servicio y la solicitud del pedido.

Estas son las etapas de comercialización desde el punto de vista de la administración, si lo relacionamos con el sector turismo tenemos las siguientes etapas: captación del cliente, información, asesoría al cliente y venta del servicio. Siendo indispensable estas variables a tener en cuenta al momento brindar un servicio al cliente.

GRAFICO N° 11

11. ¿PORCENTUALMENTE CUÁL ES SU MARGEN DE GANANCIA CON RESPECTO AL PRECIO DEL PAQUETE TURÍSTICO QUE OFRECE?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

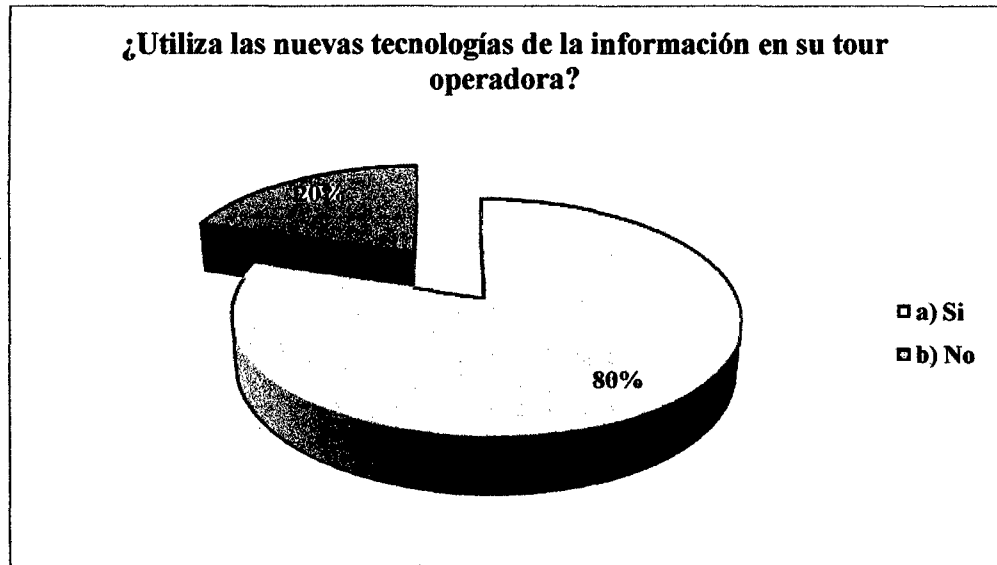
En el gráfico N° 11 de las tour operadoras encuestadas el margen de ganancia con respecto al precio de los paquetes turísticos que ofrecen el 60% tiene un margen de ganancia entre el 10% a 20%, el 20% de los encuestados tiene un margen de ganancia entre el 31% a 40%, el 10% tiene una ganancia del 21% a 30% y los otros 10% con una ganancia del 41% a 50%.

Según los resultados podemos observar que el margen de ganancia, con relación a los encuestados la gran mayoría tiene un margen del 10% a 20%, siendo el caso que solo unos cuantos tiene una ganancia entre el 21% al 30% y el 41% a 50% según la venta de los paquetes turísticos.

En la actualidad se aplica la adecuada gestión de las tour operadoras, al momento de diseñar un paquete turístico el precio depende de los agentes de viaje, mientras que los servicios sueltos, vienen marcados por los prestatarios.

GRAFICO N° 12

12. ¿UTILIZA LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN SU TOUR OPERADORA?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

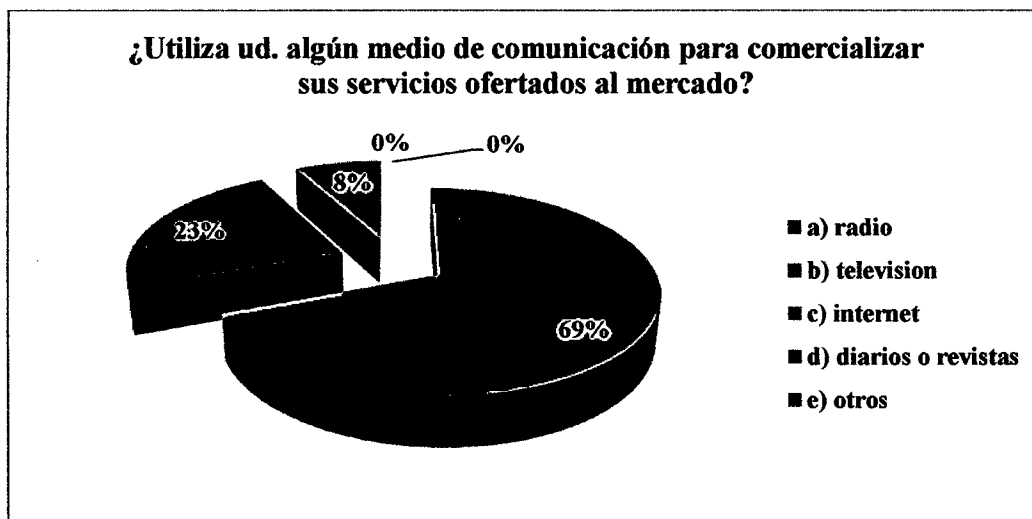
En el gráfico N° 12 de las tour operadoras encuestadas el 80% si utiliza las nuevas tecnologías de la información en las tour operadoras y el otro 20% no utiliza las nuevas tecnologías de la información en la tour operadora.

De acuerdo a los resultados obtenidos la gran mayoría de los encuestados si utilizan las tecnologías de la información.

Utilizar las tecnologías de la información dentro de la organización, permite la incorporación de la informática en los hogares, ha abierto la posibilidad de los usuarios de internet acceder a las ofertas turísticas. El cliente busca el consejo profesional y personalizado que le ayude a decidir entre la gama de alternativas que le oriente y le aconseje.

GRAFICO N° 13

13. ¿UTILIZA UD. ALGÚN MEDIO DE COMUNICACIÓN PARA COMERCIALIZAR SUS SERVICIOS OFERTADOS AL MERCADO?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

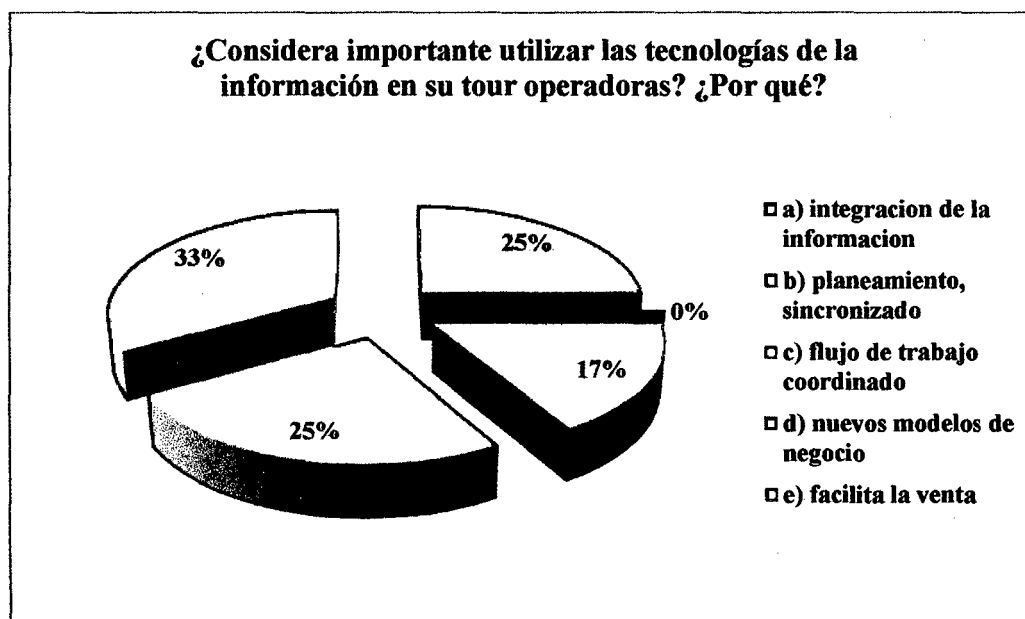
En el gráfico N° 13 de las tour operadoras encuestadas el 69% utiliza el internet como medio de comunicación para comercializar sus servicios ofertados al mercado, el 23% utiliza diarios, revistas y los otros 8% utiliza la radio como medio de comunicación para comercializar y ofertar sus servicios al mercado.

De acuerdo a los resultados obtenidos la gran mayoría de los encuestados oferta sus servicios por medio del internet.

El internet es el medio masivo utilizado por las tour operadoras, ya que permite realizar el proceso de promoción y publicidad a nivel internacional y nacional, además ayuda a fortalecerse y ser reconocidas ante un mercado tan competitivo de hoy en día.

GRAFICO N° 14

14. ¿CONSIDERA IMPORTANTE UTILIZAR LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN SU TOUR OPERADORAS? ¿POR QUÉ?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

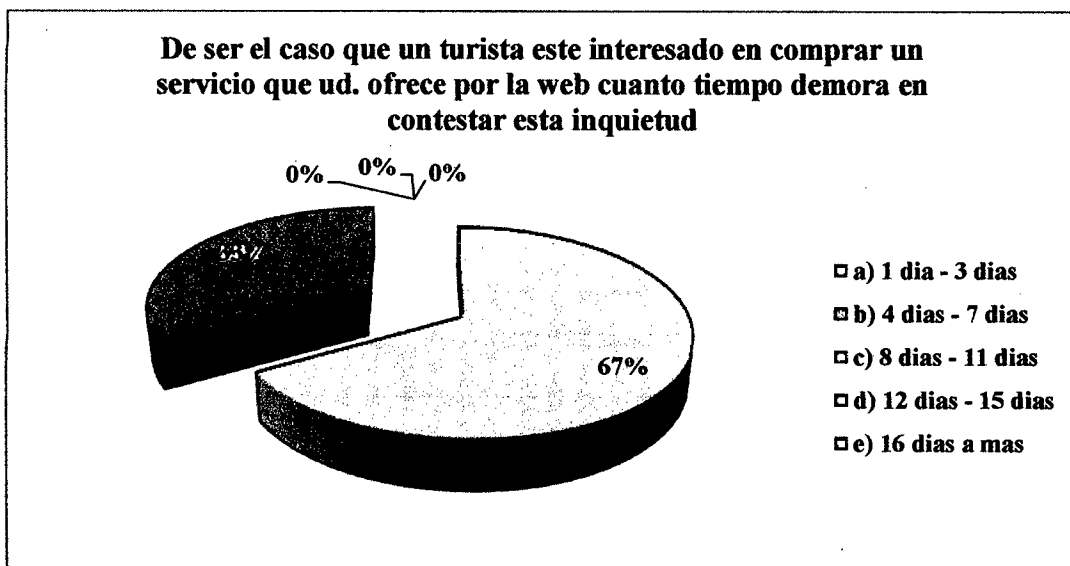
En el gráfico N° 14 de las tour operadoras encuestadas el 33% considera importante utilizar las tecnologías de la información en su tour operadora porque facilita la venta, el 25% dice que considera importante las tecnologías de la información por que integra de la información, el otro 25% lo considera importante por que plantea nuevos modelos de negocio y por último el 17% lo considera importante porque permite tener un flujo de trabajo coordinado.

De acuerdo a los resultados obtenidos la gran mayoría de los encuestados considera importante las tecnologías de la información porque facilita la venta.

Las tecnologías de la información deben ser utilizadas porque posibilitan de forma creciente la desintermediación del mercado, a través de una relación más directa entre turistas y los oferentes del servicio turístico.

GRAFICO N° 15

15. DE SER EL CASO QUE UN TURISTA ESTE INTERESADO EN COMPRAR UN SERVICIO QUE UD. OFRECE POR LA WEB CUANTO TIEMPO DEMORA EN CONTESTAR ESTA INQUIETUD



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

En el grafico N° 15 de las tour operadoras encuestadas el 67% demora en contestar una inquietud por la web a los turistas clientes entre 1 día a 3 días, el 33% demora en contestar de 4 días a 7 días a los posibles clientes.

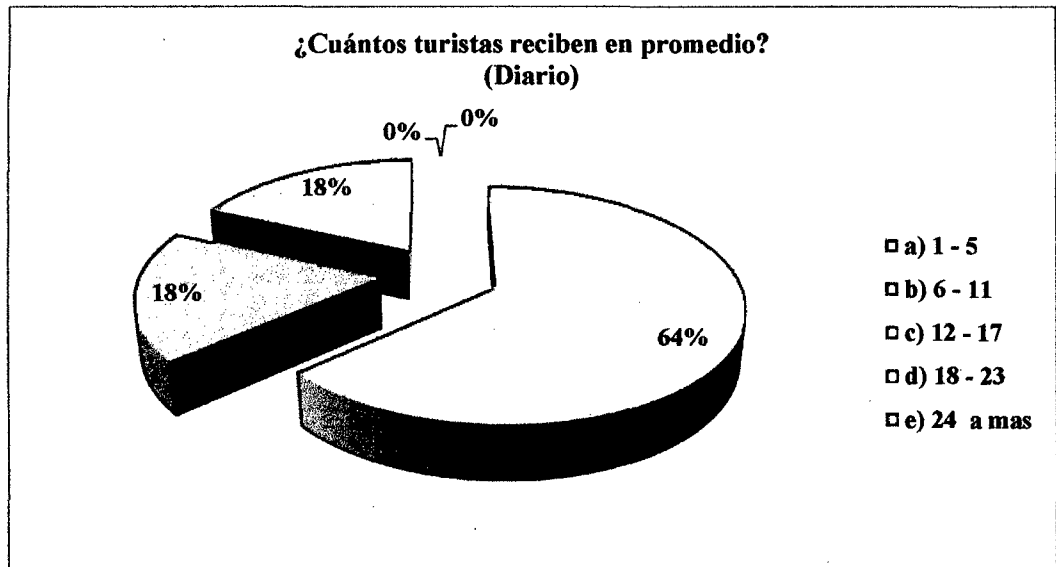
Según los resultados obtenidos la gran mayoría de las tour operadoras demora en contestar en el menor tiempo posible que es entre 1 día a 3 días.

Las razones por lo que los turistas visitan a nuestro país, es por el mismo hecho de que nuestro país es mega diverso, posee recursos naturales, culturales y arqueológicos que lo hacen diferenciar de otros. Esto ayuda a poder gestionar una adecuada cadena de suministros en el ámbito del sector turismo.

GRAFICO N° 16

16. ¿CUÁNTOS TURISTAS RECIBEN EN PROMEDIO?

(DIARIO)



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

En el gráfico N° 16 de las tour operadoras encuestadas el 64% recibe en promedio de 1 a 5 turistas, el 18% recibe en promedio de 6 a 11 turistas y el último 18% recibe de 12 a 17 turistas diario.

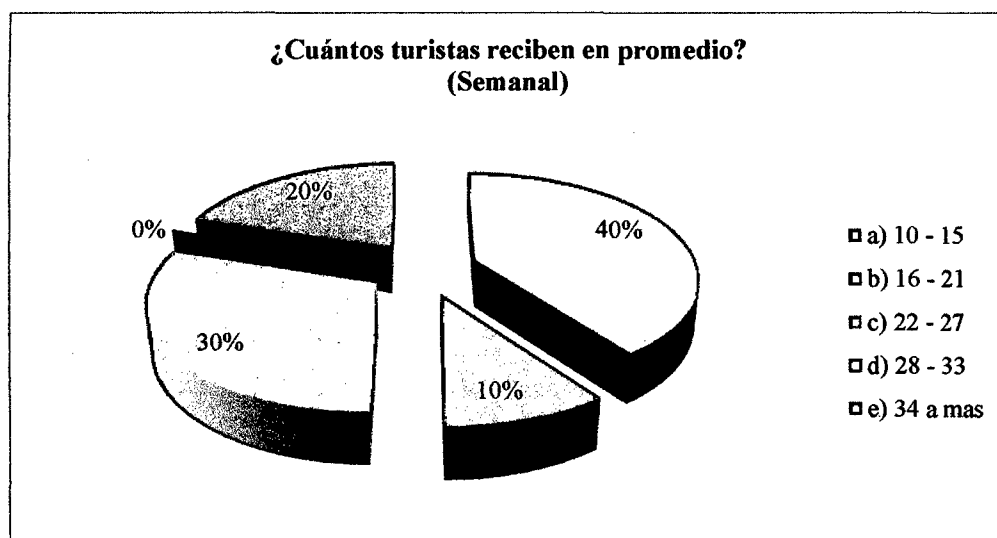
De acuerdo a los resultados obtenidos la gran mayoría de los encuestados recibe en promedio de 1 a 5 turistas diarios.

Hay que resaltar que el número de turistas que van a acceder del servicio de una tour operadora es relativo, porque existen temporadas donde se tienen programadas las actividades turísticas y el flujo turístico es mayor.

GRAFICO N° 16

¿CUÁNTOS TURISTAS RECIBEN EN PROMEDIO?

(SEMANAL)



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

En el gráfico N° 16 de las tour operadoras encuestadas el 40% recibe el promedio de 10 a 15 turistas semanal, el 30% recibe en promedio de 22 a 27 turistas semanal, el 20% recibe de 34 turistas a más semanal y por último el 10% recibe de 16 a 21 turistas semanal.

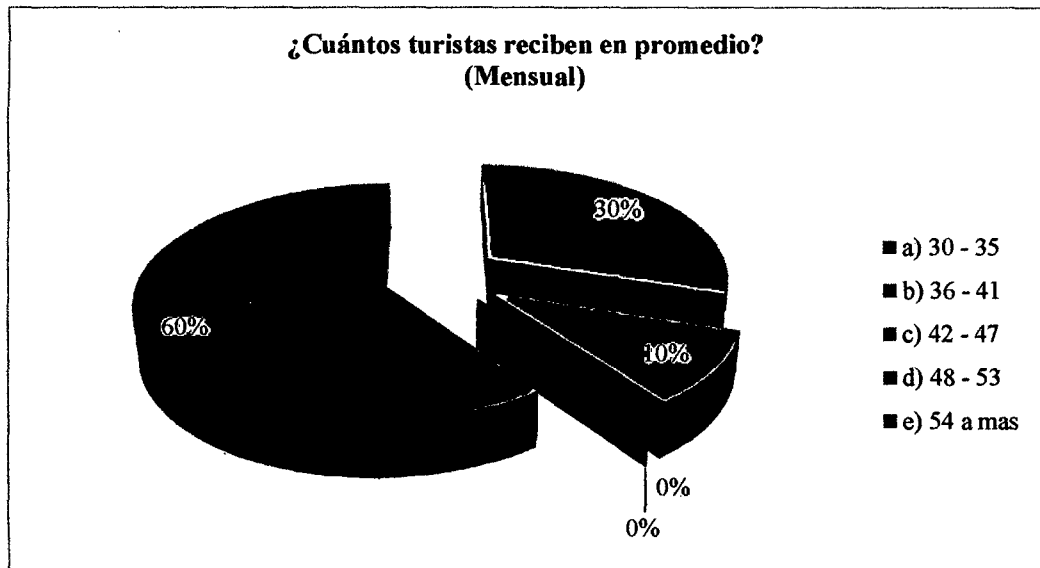
Según los resultados obtenidos la gran mayoría de los encuestados recibe en promedio de 10 a 15 turistas semanal y en su minoría recibe de 16 a 21 turistas semanal

Los que logran vender más con aquellas empresas que tienen hoteles u hostales y estas prestan el servicio de tour operadoras, de tal manera que logra captar más número de turistas para que puedan prestar este servicio.

GRAFICO N° 16

¿CUÁNTOS TURISTAS RECIBEN EN PROMEDIO?

(MENSUAL)



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

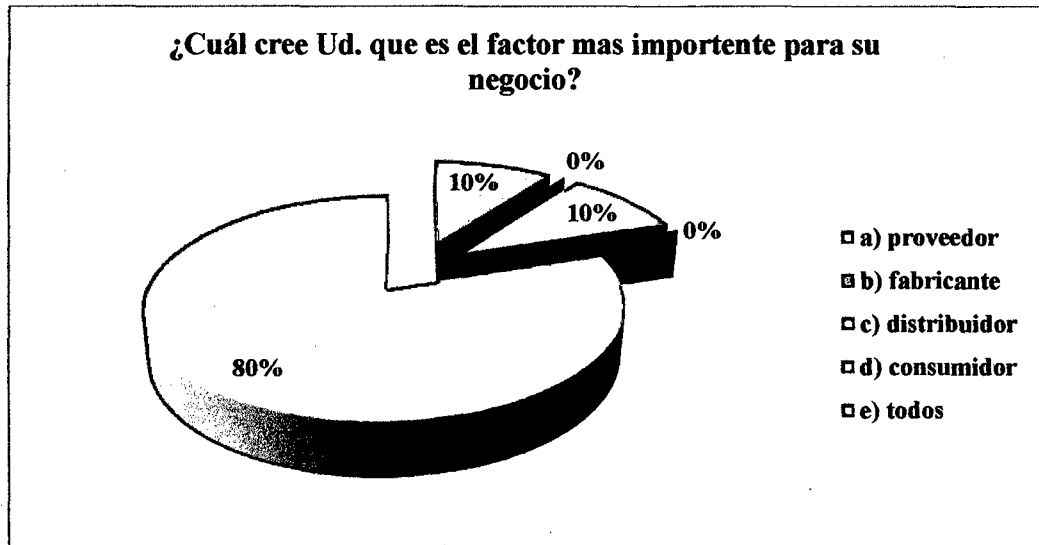
En el gráfico N° 16 de las tour operadoras encuestadas el 60% recibe en promedio de 54 turistas a más mensual, el 30% recibe en promedio de 30 a 35 turistas mensual y por último el 10% recibe en promedio de 36 a 41 turistas mensual.

De acuerdo a los resultados obtenidos la gran mayoría de los encuestados recibe en promedio de 54 turistas a mas mensuaí y en su minoría recibe de 36 a 41 turistas mensuaí.

Estas cifras fueron tomadas en temporadas bajas, a lo que lo resultados cambian cuando nos centramos en temporadas altas como es en el mes de julio, agosto, las cifras pueden ser el doble o más.

GRAFICO N° 17

17. ¿CUÁL CREE UD. QUE ES EL FACTOR MAS IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?



Fuente: Elaboración Propia Encuesta Aplicada a la Tour Operadoras

En el gráfico N° 17 de la tour operadoras encuestadas el 80% considera que el factor más importante son: el proveedor, el fabricante, el distribuidor y por último el consumidor, el 10% el factor importante que considera para su negocio es el proveedor y el último 10% el factor importante que considera es el distribuidor.

Según los resultados obtenidos la gran mayoría de los encuestados el factor más importante que considera para su negocio son: el proveedor, el fabricante, el distribuidor y por último el consumidor.

Estos resultados reflejan que las tour operadoras, conocen el grado de importancia que tiene mantener en equilibrio de los factores porque ninguno deja de ser más o menos importante que el otro, por lo tanto todos cumple una función para poder satisfacer las necesidades del cliente.

V. DISCUSIONES

1. La planeación de las ventas es un punto clave para que las Tour Operadoras sean exitosas en el mercado por el mismo hecho de que este enfoque intensivo en el cliente nos lleva a pronósticos más consistentes y la asignación óptima de los recursos.
2. Las empresas turísticas son pequeñas, pero sí que tiene formación básica y capacitación así como la gran vocación de servicio que es un don natural del trabajador peruano; esto nos ayuda a generar una rápida incorporación del trabajador al turismo.
3. Proyectan sus ventas en función de los atractivos turísticos existentes y relacionándose a nivel nacional a través de las nuevas tecnologías, mediante las siguientes actividades:
 - ✓ Mediante una buena planificación del programa que se pretende poner en marcha, es decir realizando una investigación de mercado antes de lanzar al mercado un paquete turístico.
 - ✓ Realizando un control de las operaciones según vayan ejecutándose los programas turísticos, para comprobar si es rentable o no el programa lanzado dentro del mercado. Permitiendo este conocer y analizar la estructura económica de la empresa.
 - ✓ El otro 10% de las Tour Operadoras todavía no maneja la planeación de ventas y operaciones, debe buscar el diagnóstico oportuno de los cambios en la demanda, detectando los patrones de cambio en el procesamiento de órdenes las promociones a clientes, etc. Llevándonos este método a obtener pronósticos más consistentes y la asignación óptima de los recursos.

- ✓ El personal de los proveedores que está en contacto con el turista deberá portar gafete o carnet de identificación que tenga en forma visible la siguiente información: foto, nombre, cargo, vigencia y logo de la empresa. Porque el cliente de hoy en día es exigente y requiere un servicio de calidad.
4. Por otro lado contar con los proveedores capacitados y entrenados en los sistemas y métodos de trabajo, conlleva a la eficiente y oportuna entrega de los servicios prestados.
 5. Utilizan el medio para seleccionar a sus proveedores mediante correos electrónicos, sin embargo todavía no utilizan ciertos criterios de selección aplicando los nuevos tips de la cadena de suministros, cuyo detalle es el siguiente:
 - ✓ Experiencia de los proveedores dentro del mercado en el que se prestara el producto o servicio.
 - ✓ Evaluación y aprobación de los recursos, instalaciones y medios técnicos de los proveedores.
 - ✓ Los proveedores de transporte deben poseer vehículos de transporte con su debido mantenimiento preventivo y correctivo y deben cumplir las condiciones mínimas de seguridad.
 - ✓ Hoy en día se aplica estos mecanismos, gracias a las tecnologías de la información, que nos permite conocer a los proveedores a nivel internacional y nacional, facilitando así la selección del proveedor con calidad y garantía.
 6. Entre las etapas utilizadas por las Tour Operadoras, para llevar a cabo el proceso de Comercialización con el proveedor, lo realizan mediante cuatro etapas:

Identificación del Proveedor, confirma el pedido, elaboración del documento, entrega del servicio.

El Tour Operador para asegurar la calidad del servicio o producto adquirido, debe tener un procedimiento escrito para evaluar y seleccionar a sus proveedores, considerando lo siguiente:

- ✓ Identificación del cumplimiento de los requisitos legales vigentes, directamente relacionado con la actividad.
- ✓ Experiencia de los proveedores dentro del mercado en el que se prestará el producto o servicio.
- ✓ Evaluación y aprobación de los recursos, instalaciones y medios técnicos del proveedor.
- ✓ Comportamiento del proveedor con otros Tour Operadores.
- ✓ Los proveedores de transporte deben poseer vehículos con su debido mantenimiento preventivo y correctivo y deben poseer las condiciones mínimas de seguridad.
- ✓ El proveedor deben respetar la capacidad del vehículo, ya sean propio o subcontratados.
- ✓ Definir el protocolo de servicio de su organización y difundirlo entre su personal y guía de turismo.
- ✓ Al momento de confirmación del pedido, la prestación debe conseguir la perfecta combinación entre la intención de dar una perfecta información técnica del producto como la relación interpersonal.

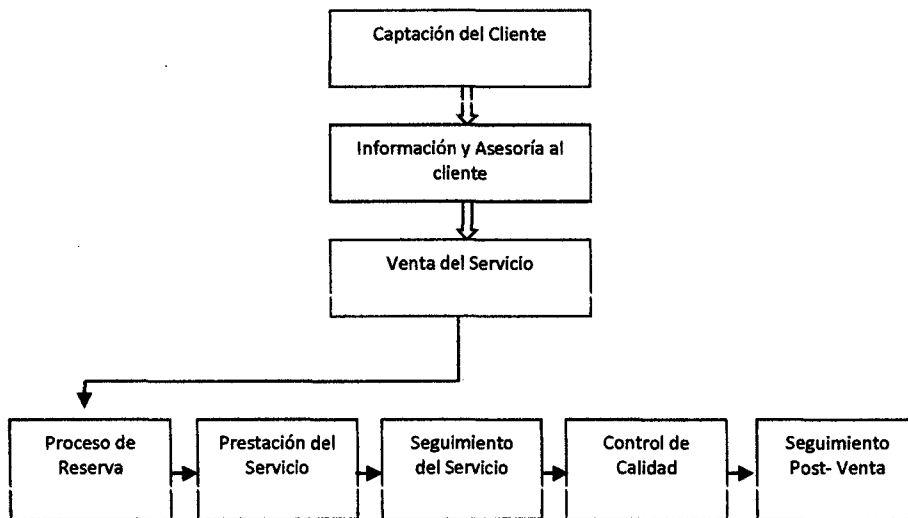
Es importante en todas las Tour operadoras que se generen documentos de compromiso, como es el caso de un contrato, no olvidemos que nos podemos encontrar con todo tipo de cliente, como es el caso de un cliente polémico: discutir por naturaleza, pretende llevar siempre la razón, desconfía de las soluciones que se le ofrecen, se muestra agresivo hay que dejar que se descarguen su energía personal y tratar que su desahogo se conduzca hacia generalizaciones alejadas de la empresa.

La entrega del servicio, el éxito del viaje va depender de muchos factores: Estado de ánimo del viajero, idea preconcebida que el viajero se ha ya hecho sobre el destino, el contraste cultural que supone y la información recibida por parte del Guía de Turismo.

7. Hoy en día las Tour Operadoras disponen de un servicio de información y reservas, donde el cliente puede contratar su viaje y elegir la forma de hacerlo efectivo, normalmente se desviara la venta a la sucursal de la Tour Operadora y será aquí donde formalice dicha venta. El proceso indica para la venta telefónica los siguientes aspectos: El tono de voz, el lenguaje a utilizar y la actitud amable del agente.

De otro modo se confirma el pedido a través de las páginas web, deben dar respuesta rápida y segura sobre la confirmación de plazas o plazas pendientes de confirmación por parte del proveedor. Especificarán de forma clara y precisa las formas de pago por los servicios centrados y las condiciones de anulación y validez de la reserva. Coincide con la encuesta realizada a las Tour Operadoras de la ciudad de Chachapoyas, el resultado es que el método más utilizado para confirmar un pedido es a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos.

8. Refleja que la gran mayoría de las tour operadoras, utilizan las etapas de entrega de servicio y la solicitud del pedido. Sin embargo aplicando el Manual de Buenas Practicas de Agencias de Viaje y Turismo y la adecuada gestión de la Cadena de Suministros, el proceso de comercialización tiene la siguiente representación:



8.1. En la actualidad la captación de los clientes se da a través del internet, las empresas se dan a conocer al mundo entero y los viajeros utilizan mucho este medio para informarse de la oferta turística existente, otros medios para la captación de los clientes son a través de correos electrónicos, avisos en periódicos y en ferias turísticas.

En la ciudad de Chachapoyas las Tour Operadoras todavía no manejan un sistema computarizado de los datos del cliente como sucede en otras, mantienen el sistema tradicional en base a un cuaderno de registros.

El historial del cliente será de vital importancia para la buena atención, te permitirá conocer sus gustos y preferencias de cada consumidor.

8.2. En la etapa de información y asesoría al cliente se contemplan tres líneas de actuación:

- ✓ Adecuación del producto a las necesidades del cliente.
- ✓ Asesoramiento por parte del agente de viajes.
- ✓ Variedad de atractivos en la que el cliente pueda elegir.
- ✓ Estos tres lineamientos deben aplicar los administradores de las Tour Operadoras de la ciudad de Chachapoyas, con la finalidad de ofrecer excelencia a los clientes, como motor principal de cualquier estrategia de la mejora de la calidad. Solo entendiendo las necesidades de los clientes y generando empatía con ellos podemos cubrir sus expectativas en cuanto al diseño de los servicios que ellos buscan y aproximándose a las tendencias de la demanda.

En la actualidad muchos gerentes de las Tour Operadoras, no se han preocupado de estudiar las necesidades y los cambios de su demanda y en esta ocasión la red les ofrece una amenaza convertida en oportunidad. En lugar de ofrecer simplemente un folleto estandarizado deben preguntar a sus clientes lo que necesitan y buscarles un producto a la medida de sus necesidades. La etapa de información y asesoramiento debe tener las siguientes características:

Una vez informado sobre los intereses del cliente en cuanto a expectativas de viajes, motivos del viaje, selección de establecimientos de hospedaje, entre otros, el Asesor de Viajes, elabora y cotiza las propuestas para ofrecerle una o más alternativas. Prepara una respuesta y cotización al cliente que puede ser

verbal cuando lo tiene frente a él o escrita si es que le enviará un mensaje electrónico o vía fax. En el deberá explicar todas las especificaciones del producto como las ventajas comparativas frente a otras opciones, plazos de venta, tasas portuarias, política de anulación de servicios y penalidades en caso desistiera de tomar el servicio una vez adquirido, entre otros. Inmediatamente después, registra esta comunicación en el historial del cliente, y se asigna una tarea en su sistema de gestión para posteriormente contactarlo y hacer el respectivo seguimiento. La fecha que asignará a la tarea de seguimiento dependerá de la comunicación previa que ha tenido con el cliente y al acuerdo al que ambos hayan llegado.

8.3.El orientador de las Tour Operadoras en la ciudad de Chachapoyas al momento de vender un servicio debe realizar el siguiente procedimiento: el Asesor de Viajes debe orientar al cliente sobre las alternativas que debe tomar de acuerdo a las expectativas que tiene, explicando los beneficios del mismo. Por ejemplo, si viaja por negocios será recomendable un hotel que ofrezca conexión a Internet, buena ubicación, etc. Siempre recomendar al cliente lo más conveniente para él, aun esta elección represente un menor ingreso para la Tour Operadora.

8.4.Servicio de reservas, solo una Tour Operadora en la ciudad de Chachapoyas, lo tiene, las demás trabajan a través de llamadas telefónicas. Esto dificulta tener los datos completos del cliente o así como manejar sus requerimientos (servicios especiales, como comida vegetariana, silla de ruedas, entre otros.)

8.5. En caso de la operación del seguimiento del servicio, sucede el caso que el cliente se desanima a utilizar un determinado servicio quiere cambiar su itinerario de viaje, comúnmente los asesores de viaje de las Tour Operadoras en la ciudad de Chachapoyas, lo solucionan a través de una llamada telefónica, sin embargo en empresas grandes trabajan de la siguiente manera:

El caso del paquete incluye servicio de transporte desde el lugar de destino. El Asesor de Viajes verifica las reservas aéreas en el GDS o llama al consolidado o línea aérea para ver si todo está conforme y no ha habido una cancelación del servicio o algún cambio en el itinerario. El Asesor de Ventas se contacta personalmente con el cliente para la entrega de sus boletos aéreos, Boucher, mapas y cualquier otro documento necesario para su viaje.

8.6. Normalmente los gerentes de las Tour Operadoras en la ciudad de Chachapoyas para realizar un control de calidad del servicio brindado, se realiza unas encuestas escritas, que en su gran mayoría no tienen éxito, por el mismo hecho de que el cliente tiene poca disponibilidad de tiempo, si comparamos con Tour Operadoras de México y Francia, trabajan sobre otro estándar de calidad, cuyo detalle es el siguiente:

- ✓ El Asesor de Ventas obtiene un reporte del grado de satisfacción de los servicios, el mismo que estará dado a través de una entrevista personal o una encuesta escrita, la cual es entregada personalmente o vía correo electrónico. Esta entrevista contempla tres aspectos: Lo que más le agradó del servicio, las fallas que hubieron y sus sugerencias para la mejora en conjunto.

✓ Se realizan reuniones periódicas de los Asesores de Ventas con el Supervisor para la evaluación de la información recopilada de los clientes y en caso hubiera alguna falla, la corrección inmediata de los procesos internos de la Tour Operadora y se realizan las observaciones pertinentes a los prestadores de los servicios turísticos que estén en falta.

9. El margen de ganancia con respecto al precio de los paquetes turísticos que ofrecen el 60% tiene un margen de ganancia entre el 10% a 20%. En la actualidad sucede en Tour Operadoras exitosas que aplican la adecuada gestión de la cadena de suministros, al momento de diseñar un paquete turístico el precio depende de los agentes de viaje, mientras que los servicios sueltos, generalmente los precios vienen marcados por los prestatarios.

En los viajes organizados, el precio debe fijarse en razón a los costos más el beneficio que permita el mercado. Hoy en día la competencia obliga a mantener una situación de los precios bajos reduciéndose los márgenes de beneficio.

En general las Tour Operadoras pretenden cubrir, costos de forma global, compensando unos productos con otros y unas temporadas con otras, con gran dependencia de la temporada de verano en la que cuentan con mayor demanda, y los productos pueden ir más cargados. Los productos de invierno ayudan a mantener el “Cash flow” y las condiciones especiales que se tengan acordadas con algunos proveedores. Las ofertas especiales son una valiosa forma de conseguir subir costos. Para estimular las ventas se acude al “precio impacto”, ofreciendo estos servicios mínimos a los que hay que añadir después todos los suplementos; tasas y carburante, traslados, excursiones, etc., incrementando claro, el precio final.

En ocasiones las Tour Operadoras buscan los precios especiales, precios promocionales, descuentos especiales, y ofertas de la última hora, convirtiendo el precio el único atractivo del viaje. Debe ser un factor importante pero no es el único factor ante una demanda exigente y preparada como la actual. Hay otros factores como la calidad del producto, el prestigio y la experiencia del organizador o la atención prestada por el agente de viajes, son mucho más influyentes a la hora de la venta.

10. Es notorio evidenciar que las Tour Operadoras de la Ciudad de Chachapoyas si utilizan las Tecnologías de la Información con sus clientes. La cual es un punto fundamental en la gestión de la Cadena de Suministros, permitiendo este, la incorporación de la informática en los hogares ha abierto la posibilidad de los/ as usuarios/ as de internet a accederá las ofertas turísticas, a los prestadores de los servicios e incluso a reservar ellos la mayor parte de los servicios desde su domicilio, es por ello que el cliente acude a una Tour Operadora busca el consejo profesional y personalizado que le ayude a decidir entre la gama de alternativas que le oriente y le aconseje.

11. Si hablamos del medio de comunicación más utilizado, es el Internet a través de las páginas webs, sin embargo no cumplen todavía con las características pertinentes que deben tener estas, de acuerdo a la normatividad establecida de las Tour Operadoras.

Ahora bien la web no es una simple página publicitaria y debe cumplir una serie de requisitos básicos:

- ✓ Debe estar bien diseñada y mostrar la oferta de forma rigurosa y completa.

- ✓ Tener unas características claras para el posible cliente.
- ✓ Der respuesta a sus consultas y reservas de forma segura y rápida.

El mayor problema reside en la forma de pago que tiene que efectuarse a través de tarjetas de crédito donde se debe de seguir avanzando en mejorar las medidas de seguridad y confidencialidad de la red.

12. El 33% de la Tour Operadoras encuestadas, utilizan las Tecnologías de la Información, con la finalidad de incrementar sus ventas, dentro de ellas está la empresa turística **ANDES TOUR**, quien por la experiencia que tiene dentro del mercado utiliza muy bien los sistemas de tecnología de la información; por el mismo ello que es exitosa dentro del mercado turístico, sin embargo para ejercer la función de gestión logística se hace amplio uso efectivo de la tecnología de la información, tales como:

- ✓ Computadoras.
- ✓ Redes.
- ✓ Tecnologías de código de barras.
- ✓ Tecnologías de captación de la información.
- ✓ Uso del internet y correos electrónicos.
- ✓ Captación automática de datos.

Procesos como:

- ✓ SISTEMA DE SOFTWARE. Para la gestión de cada una de las actividades, que se coordinan por la logística que se emplean en el SOFTWARE para el tratamiento de la información y a la ayuda de la toma de decisiones.

- ✓ INTEGRACIÓN DE LA CADENA. Se abordan todos los elementos referentes al trabajo con los proveedores como con el cliente. Se establecen políticas procedimientos y estándares en conjunto con los proveedores y clientes con vista a lograr racionalidad y optimización a nivel de toda la Cadena de Suministros.

En la actualidad la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han modificado estos patrones así como las necesidades de los viajeros, quienes a través de la experiencia fueron implementados su grado de exigencia y el gusto por el servicio de calidad.

La tecnología se ha convertido en una herramienta que puede ofrecer mejoras en la operación y administración de las Tour Operadoras, sin embargo a pesar de la importancia señalada, muchas empresas turísticas a un no han dimensionado adecuadamente la importancia de la tecnología en su gestión debido a las siguientes razones:

- ✓ Falta de entrenamiento.
- ✓ Edad y poca cultura en el uso de la tecnología, por parte de los Directivos de las empresas.
- ✓ Una visión a corto plazo de la gerencia.
- ✓ Costos en lo que se incurre para la adquisición del hardware y software que se requiere.

Sin embargo, la principal herramienta tecnológica, en la actualidad está dada por el internet que ha impulsado a las empresas a reformular sus estrategias de captación

de sus clientes a través de sus páginas webs. Esto trae consigo la creación de una división tecnológica de la empresa que asegure su uso eficiente y su competitividad.

Así mismo de vital importancia que toda Tour Operadora moderna se desarrolle sobre la base de un sistema electrónico moderno de gestión que le permita manejar adecuadamente la administración de sus clientes y proveedores.

Finalmente debemos de tener en cuenta que la tecnología por sí solo no resuelve sus problemas. Es a través de la combinación exacta entre capital humano y tecnología adecuada, como se podrán obtener las mejores soluciones, ya que si la forma en que se conduce la recolección de datos o las herramientas que se emplean para estas no son las correctas, los resultados ería información incorrecta y potencialmente dañina. Por lo tanto el éxito de la estrategia tecnológica de una empresa requiere el compromiso de todos los niveles de la organización.

13. Para contestar la inquietud de un cliente realizada en la web, demoran entre 1 y 3 días, este punto tiene mucha reievancia dentro dei mercado turístico es ia incertidumbre que tiene que afrontar el consumidor acerca de la características del producto. Normalmente el cliente adquiere el producto sin conocer exactamente sus características, basándose en reclamos comerciales o valoraciones subjetivas de quienes han visitado el destino con anterioridad. Por, ello se dice que esté mercado presenta información asimétrica, en el sentido que los oferentes cuenten con más información que los demandantes. Esto se da principalmente en el caso de contratación de servicios por parte del turista desde su lugar de origen, pero también, aunque en menor medida, en el consumo en el lugar de destino.

En las Empresas turísticas en donde existe información asimétrica tienden a funcionar mal. Existe en ellos el riesgo de que se produzca el fenómeno conocido como selección adversa, que se produce debido a asimetrías de la información acerca de la calidad del producto. Esta situación provocaría que no exista, en principio, un estímulo para vender productos de alta calidad, puesto que el consumidor tiene dificultades para conocer las características del producto, beneficiando por lo tanto a quienes venden productos con menores costos (y calidades). Por su parte el comprador debe obtener un producto de calidad inferior al que considera que está adquiriendo.

En las Tour Operadoras con información asimétrica son fundamental las existencias de señales que muestren al consumidor las características del producto. Por ejemplo las marcas comerciales y la reputación son utilizadas por las empresas como una señal de calidad. El consumidor que no tiene una buena información acerca de un destino suele estar dispuesto a pagar un poco más y acudir a una Tour Operadora de prestigiosa fin de reducir su incertidumbre. La importancia creciente de las Tour Operadoras, se explica en parte, por lo problemas de información en los mercados turísticos. Por su parte, la intervención de la administración pública es fundamental con el objeto de proporcionar información a los agentes económicos, evitar fraudes y ofrecer garantías en las transacciones.

La parte de información por parte de los consumidores puede convertirse en una fuente de barreras a la entrada en el sector, puesto que las empresas que quieran incorporarse en el mercado puedan encontrar grandes dificultades para que su producto sea conocido y valorado adecuadamente. La existencia de intermediarios

que conocen las características de la oferta y que ofrecen servicios e información a los consumidores de su país de origen ha sido otras de las vías para superar los problemas de información en el mercado turístico. Igualmente, el desarrollo del internet ha contribuido a un aumento exponencial en la información turística, de modo que ha tenido un gran impacto en el mercado no solamente como forma de canalizar las compras y los pagos sino también como vehículo crecientemente utilizado para obtener información acerca de los destinos. Por último dada la escasez de la información turística, los precios se convierten con frecuencia en indicadores de calidad usados por los consumidores, y por ello las empresas que ofrecen mejores servicios deben hacer un uso prudente de los descuentos, puesto que puede deteriorar su imagen.

Además de la función de proporcionar información a los consumidores, los intermediarios turísticos cumplen otras funciones importantes en el mercado. La intermediación se adapta al carácter multi producto del turismo, siendo los intermediarios los que, a partir de los componentes básicos (transporte, alojamiento, restauración, ocio, etc.). Construyen un producto unificado, el paquete, que facilita el consumo. Además la actuación de los intermediarios turísticos ha permitido vencer uno de los principales obstáculos del sector en términos de los costos, puesto que han podido conseguir economías de escala, vinculadas con la producción masiva, lo que ha repercutido positivamente en la disminución de los costos de los medios de producción y el precio pagado por los consumidores.

Por último, la actividad de los Operadores turísticos han contribuido a amortiguar otro de los principales problemas del sector, la existencia de unos elevados costos fijos

que se transforman en baja rentabilidad en caso de no manifestar niveles altos y estables de ocupación. Es decir, los operadores turísticos han contribuido decisivamente a la ordenación del mercado, evitando problemas de saturación y garantizando tasas elevadas de ocupación en los destinos.

Sin embargo, para alcanzar una visión completa del papel de los Tour Operadores en los mercados conviene tener en cuenta la existencia de riesgos para los destinos. Esto es caso que un agente intermediario que inicialmente tenía por misión prestar servicios a los oferentes y demandantes ha ido paulatinamente un elevado control y poder de negociación en el mercado turístico.

Por último las tecnologías de la información están posibilitando de forma creciente la desintermediación del mercado, a través de una relación más directa entre turistas y los oferentes de servicios de Tour Operadoras. Esto está poniendo en dificultades y transformando las funciones de los intermediarios en el turismo, tanto Agencias de Viaje como Tour Operadoras. Es previsible que la comercialización directa siga ganando peso en los próximos años, de modo que los consumidores podrán adquirir un mayor protagonismo en la elección de un servicio.

14. El Perú es uno de los principales destinos turísticos en el mundo y el arribo de turistas extranjeros entre el 2002 y el 2007 ha venido creciendo sostenidamente a un ritmo del 13% anual. El año 2007 la Organización Mundial del Turismo(OMT), en su estudio del barómetro turístico en américa del sur, registro el ingreso de 1,812,000 turistas siendo superado únicamente por Argentina, Brasil y Chile. Observando en el **ANEXO N° 3**, la cantidad de arribos de turistas extranjeros a los principales países de América del sur.

El Perú tiene un potencial turístico importante, de acuerdo con el MINCETUR (2008 c), algunas de las razones que muestran este potencial son las siguientes: el Perú es considerado uno de los focos originarios de cultura en el mundo; existe más de setenta sitios arqueológicos considerados de uso turístico; el Perú es uno de los doce países mega diversos en el mundo, cuenta con once lugares inscritos en la lista de Patrimonio de la Humanidad Unesco.

Otro aspecto importante en la oferta turística del Perú, es su diversidad y capacidad de ofrecer diferentes tipos turismo como: el turismo cultural, naturaleza y de aventura. El Perú posee a un mucho potencial por explotar respecto de los centros turísticos más representativos en el mundo, lo que está evidenciado en el constante del número de Entradas de turistas anualmente.

Por otro lado en el ANEXO N° 4 refleja, la llegada de arribos de Turistas Extranjeros y Nacionales, hacia la ciudad de Chachapoyas. Durante los últimos siete años, donde indica el incremento de turistas nacionales en cada año.

Esto es consecuencia de la gran diversidad de atractivos turísticos que posee nuestra región Amazonas, si bien es cierto el crecimiento de riqueza en el mundo, origina una tendencia clara en el sector turismo: el aumento de las exigencias que los turistas ponen en la calidad de los productos y servicios entregados por los componentes de toda la cadena de valor del turismo.

Otro motivo de la gran exigencia que sufren las empresas de turismo es la enorme competencia que hay entre ellas y que lleva a los clientes estar en disposición de pedir mucho.

VI. CONCLUSIONES

1. La Cadena de suministros está constituida o formada por todas aquellas etapas involucradas directamente o indirectamente en la satisfacción de un cliente. Se ha establecido que el diseño apropiado depende tanto de las necesidades del cliente, como de las funciones que desempeñan las etapas como son: captación del cliente, información y asesoría del cliente y venta del servicio.
2. Se logró identificar a las 12 Tour Operadoras de la ciudad de Chachapoyas, donde sobre que gira el negocio turístico es la satisfacción del cliente, es el elemento central de la gestión de las empresas turísticas.
3. La etapa de comercialización con el cliente estuvo enfocado con relación al turismo, teniendo la siguiente clasificación: captación del cliente, información, asesoría al cliente y venta del servicio. Siendo indispensables estas variables a tener en cuenta al momento de brindar un servicio turístico al cliente.
4. La Cadena de Suministro en las Tour Operadoras facilita la gestión administrativa, por el mismo hecho de que es un conjunto de actividades funcionales, que son repetitivas muchas a veces a través del canal, en el que el servicio es convertido en productos terminados y posteriormente enviados al consumidor; y en cada actividad el producto obtiene un valor agregado.
5. Al trabajar las Tour Operadoras, con una adecuada gestión de la cadena de suministros agiliza el seguimiento de los pedidos, porque ayuda a crear valor reduciendo los costos y pasando el beneficio de ello a los consumidores, porque permite a las empresas turísticas, encontrar maneras para diferenciarse de sus competidores al ofrecer un mejor servicio a sus clientes y de esta manera penetra en

nuevos mercados o simplemente extender su mercado actual para aumentar las ventas y así incrementar las utilidades.

6. Existe una calidad de relación proveedor y empresa, porque dentro de una organización todos somos en determinados momentos cliente y proveedores. En los numerosos casos que tratamos con otros compañeros, la atención que les dispensamos ha de ser igual que la que brindamos a los clientes externos. Solo de este modo adquiere sentido nuestro trabajo inter dependiente de los demás de cara al objeto en común; satisfacer las necesidades de los clientes por medio de nuestros productos y servicios.
7. Los elementos de la Cadena de Suministros que mejoran sosteniblemente los resultados de la gestión empresarial tenemos: a los proveedores por el mismo hecho comparten la visión razonable y amigable ayudando a la gestión de la empresa, el personal que labora en la empresa turística a través de su trato e interacción con el cliente se involucran dentro de los conceptos de sostenibilidad en los que participa la empresa, el guía de turismo, comunicando la importancia de la conservación y sostenibilidad para la actividad turística y el medio en general. Todos estos elementos que intervienen en la Tour Operadoras de la ciudad de Chachapoyas permiten de brindar a los turistas una experiencia única y reconfortante, donde aprecian la importancia de la conservación y riqueza natural con la que cuenta nuestra región amazonas, para un disfrute y aprovechamiento responsable.
8. Elementos como: Empresa, proveedores, paquete turístico, el mercado y el cliente, mejoran la gestión de la Cadena de Suministros de las Tour Operadoras de la ciudad de Chachapoyas. Los clientes influyen en la competitividad de la empresa, debido a

que cada vez están más informados, son cada vez más exigentes, mejores tarifas vía internet demandan mayor calidad en el servicio y los proveedores en la actualidad tienen gran habilidad para influir en las condiciones de competitividad y rentabilidad de la empresa turística.

9. La rentabilidad en estos últimos años en un 45 % de Tour Operadoras de la ciudad de Chachapoyas, se ven reflejado donde las Empresas Turísticas ofrecen servicios completos, donde el viajero encuentra diferentes opciones para elegir el plan que más le convenga y aseguran que su viaje sea placentero y sin ningún inconveniente; éste es el valor agregado de las Tour Operadoras frente a la competencia, lo que hace rentable a la categoría y acreditable por parte del viajero. Demostrándole en la compra o en la publicidad de la misma.
10. En la Tour Operadora “Andes Tour”, la tecnología juego un papel predominante en ella, por el mismo ello que mediante su uso y actualización dentro de la empresa turística, es considerada la variable de mayor confiabilidad para la gestión del agente turístico. Su permanente búsqueda de información, el uso de nuevas alternativas tecnológicas y las estrategias de fidelización de los clientes se diseñan a través de estos sistemas. Y gracias a la tecnología esta empresa turística se fortalece ante un mercado tan competitivo.
11. La integración con proveedores se focaliza en las actividades que crean lazos estrechos con socios en la cadena de suministros, de manera que se establezcan flujos compactos y a ritmo con las actividades propias de las tours operadoras. La empresa debe realizar una adecuada mezcla de procesos cerrados internos y abiertos hacia los proveedores que le permitan satisfacer las expectativas cada vez más amplias de la

demanda de los consumidores. Conseguir un desempeño líder en el contexto operacional exige que la empresa se focalice en el consumidor, mejore constantemente el mercadeo entre los niveles de proceso y funcional y alcance una coordinación inter organizacional con los proveedores de bienes y servicios.

VII. RECOMENDACIONES

1. Las tour operadoras deben implementar una adecuada gestión de la Cadena de Suministros, por el mismo hecho de que muchas organizaciones prestadoras de servicios están logrando una ventaja competitiva significativa por la forma en la que configuran y manejan las operaciones de la Cadena de Suministros.
2. Se recomienda a los administradores de las Tour Operadoras de la ciudad de Chachapoyas, utilizar las tecnologías de la información mediante el internet, debido a que es un medio de interacción con todos los elementos de la Cadena de Suministros. Ya que bajo esta perspectiva las tecnologías de red resultan una herramienta clave para el turismo, pues facilita un nuevo planteamiento innovador del negocio turístico que es determinante para la competitividad dentro de una empresa turística.
3. En las Tour Operadoras, se debe realizar el proceso de comercialización con el cliente de acuerdo a lo estipulado en las discusiones, porque permite a las empresas encontrar maneras para diferenciarse de sus competidores, al ofrecer un servicio de calidad al cliente y de esta manera penetrar a nuevos mercados o simplemente extender su mercado actual para aumentar las ventas y así incrementar las utilidades.
4. A la Dirección Regional de la Producción de Amazonas, le corresponde realizar campañas de concientización sobre la importancia de adecuar e incorporar a las empresas del sector turismo en la gestión de la cadena de suministros, con la finalidad de mejorar el rendimiento económico de las mismas y conseguir la satisfacción del cliente.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

8.1. Bibliografías

- ACEVEDO, A Y GOMEZ, ACOSTA M. (2011). La logística moderna y la competitividad empresarial. ISPJAE. Ciudad de la Habana, Cuba. LOGESPRO.CETA.
- BALLOU, RH. (1991). Logística Empresarial. Control y Planificación. Madrid, España: Díaz de Santos.
- CAMPAÑA, M.P. (2006). Tesis Doctoral. Modelo y procedimiento para el control de la Gestión en elementos de la Cadena de Suministros 2006. Holguin, Cuba.
- CESPON CASTROS, R Y MARÍA, A. (2003). Administración de la Cadena de Suministros. Manual para estudiantes de la especialidad Agro negocios. Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras: UNITEC, 2003.
- De PABLO, R. (2004). Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid.
- ESCOBAR, M. (2000). “La empresa e-Business: transformación, modelo de gestión y planificación estratégica”. Economía Industrial, N 331.
- HERNANDEZ RODRÍGUEZ, NORMA RAFAELA Y RUANO ORTEGA, ELIGIO RAFAEL. (2003). La Gestión del Sistema Logístico de empresas comercializadoras: Una necesidad para el logro de la competitividad.
- JIMENEZ, T.C. (1998). Grado de desarrollo de la Gestión de la Cadena de Suministros y sus relaciones de colaboración en el sector de distribución español. Madrid, España.

- MARTIN, D. (1999). Las tecnologías de la información y el turismo. Estudios Turísticos.
- OMT (1996). Efectos de las nuevas tecnologías en la distribución turística. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- MONTANER MONTEJANO, Jordi (1998) Diccionario de Turismo. Editorial Valle Hermoso 34. 28015 Madrid – España.
- (Charles C. Poirier, \Using Models to Improve the Supply Chain", St. Lucie Press, a CRC Press Company, 2004.)

8.2. Linografías

- <http://www.aece.es/recursosclasifica.asp>.
- <http://media.Peru.Info/catalogo/Attach/pte>.
- <http://www.MiTecnologico.com>.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro
- <http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Lcgai/Lcy%2026961.htm>
- http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/glosario_Pesem.pdf
- <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20de%20Segmentos/Perfil%20del%20Turista%20de%20Aventura/Publicaci%C3%B3n%20Perfil%20del%20Turista%20de%20Aventura.pdf>
- http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/306/VARGAS_GUSTAVO_DISE%3%91O_DE_UN_SISTEMA_LOG%3%8DSTICO_DE_ABASTECIMIENTO_PARA_LA_GERENCIA_DE_RED_DE_U

NA_EMPRESA_DE_TELECOMUNICACIONES_UTILIZANDO_LA_TE
OR%C3%8DA_DE_LAS_RESTRICCIONES.pdf?sequence=1

IX. ANEXOS

Anexo N° 01

“Modelos de Encuesta Aplicada a las Tour Operadoras de la Ciudad de Chachapoyas”

**ENCUESTA A LAS TOUR OPERADORAS DE LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS
– 2013**

La información que nos proporcione será de vital importancia para el desarrollo de nuestra tesis que la misma será confidencial

Desde ya agradecemos su infinita colaboración con la presente investigación.

Responda o marque con una equis (x) según corresponda la pregunta:

- 1. Nombre de la Tour Operadoras:**.....
- 2. Año de Inicio de la Actividad:**.....
- 3. N° de trabajadores:**
 - a) 1 – 2
 - b) 3 – 5
 - c) 6 – 9
 - d) 10 – 12
 - e) 13 a más
- 4. ¿Proyecta Usted las ventas de su servicio?**
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Tiene Identificado A Los Proveedores De Su Servicio?

- a) Si
- b) No

6. ¿Qué medios utiliza para identificar a sus proveedores?

- a) Entrevistas.
- b) Llamadas telefónicas.
- c) Correos electrónicos.
- d) Cuestionarios.
- e) Otros.....

7. Como elige Ud. sus proveedores:

- a) Por su calidad.
- b) Porque reconocida trayectoria.
- c) Porque tiene algún parentesco con el dueño
- d) Por el precio.
- e) Otros.....

8. ¿Qué Etapas Utiliza Ud. Para Llevar A Cabo Su Proceso Comercial Con Sus Proveedores?

- a) Identificación del proveedor
- b) Confirma el pedido
- c) Elaboración del documento
- d) Entrega el servicio
- e) Todas

9. ¿Cuánto Tiempo Utiliza Usted Para Atender Un Pedido?

- a) 1 a 3 horas.
- b) 4 a 7 horas.
- c) 7 a 10 horas
- d) 11 a 13 horas
- e) 14 horas a más.

10. ¿Cómo Administra Usted Los Pedidos De Su Servicio?

- a) A través de llamadas telefónicas.
- b) A través de correos electrónicos.
- c) A través de un sistema informático que maneja la tour operadora.
- d) Un registro diario escrito a mano.
- e) Otros.....

11. ¿Qué Etapas Utiliza Usted Para Llevar A Cabo Su Proceso Comercial Con Sus Clientes?

- a) Solicitud del pedido
- b) Confirma pedido
- c) Elabora documento (factura, boleta)
- d) Entrega de servicio
- e) Todas

12. ¿PorcentualmenteCuál Es Su Margen De Ganancia Con Respecto Al Precio Del

Paquete Turístico Que Ofrece?

- a) 10% a 20%
- b) 21% a 30%
- c) 31% a 40%
- d) 41% a 50%
- e) 51% a más.

13. ¿Utiliza Las Nuevas Tecnologías De La Información En Su Tour Operadora?

- a) Si
- b) No

14. Utiliza Ud. Algún medio de comunicación para comercializar sus servicios

ofertados al mercado:

- a) Radio.
- b) Televisión.
- c) Internet
- d) Diarios o revistas
- e) Otros.....

15. ¿Considera Importante Utilizar Las Tecnologías De La Información En Su Tour

Operadora? ¿Por qué?

- a) Integración de la Información.
- b) Planeamiento sincronizado.
- c) Flujo de trabajo coordinado.
- d) Nuevos modelos de negocio.

e) Facilita la venta.

16. De ser el caso que un turista esté interesado en comprar un servicio que Ud.

Ofrece por la web cuanto tiempo demora en contestar esta inquietud:

- a) 1 día – 3 días
- b) 4 días – 7 días
- c) 8 días – 11 días
- d) 12 días – 15 días
- e) 16 días a más.

17. Cuantos turistas reciben en promedio:

Diario:

- a) 1 – 5
- b) 6 – 11
- c) 12 – 17
- d) 18 - 23
- c) 24 a más

Semanal:

- a) 10 – 15
- b) 16 – 21
- c) 22 – 27
- d) 28 – 33
- e) 34 a más

Mensual:

- a) 30 – 35
- b) 36 – 41
- c) 42 – 47
- d) 48 – 53
- e) 54 a más.

18. ¿Cuál Crees Usted Que Es El Factor Más Importante Para Su Negocio?

- a) Proveedor
- b) Fabricante
- c) Distribuidor
- d) Consumidor
- e) Todos

Anexo N° 02

Imágenes De Encuesta a la Tour Operadora Santa María Travel & Tours



Logo de la tour operadora



Entrada principal



Encuesta a uno de los trabajadores de la tour Operadora

Imágenes de la encuesta aplicada a la Tour Operadora Chachapoyas

Expedition Tour Operador



Aplicando cuestionario a una trabajadora de la tour operadora



Evidencias fotográficas de encuesta aplicada a la Tour Operadora Inti Travel



Área de información turística



Imágenes de encuesta aplicada a la Tour Operadora Amazonas Expedition -

Turismo Sostenible



Propietario de la tour operadora brindando información



Imágenes de encuesta aplicada a la Tour Operadora Andes Tour



Propietaria de la tour operadora brindando información



Entrada a la tour operadora

Imágenes de encuesta a la Tour Operadora Chachapoyas Travel Tour



Propietario de la tour operadora brindando información



Imágenes de encuesta aplicada a la Tour Operadora Raymillacta Travel



Entrada a la Tour Operadora



Encuesta al propietario de la tour operadora

Imágenes de encuesta aplicada a la Tour Operadora Turismo Explorer



Entrada a la Tour Operadora



Encuesta a un trabajador de la Tour Operadora

Imágenes de encuesta aplicada a la Tour Operadora Eagle Tours

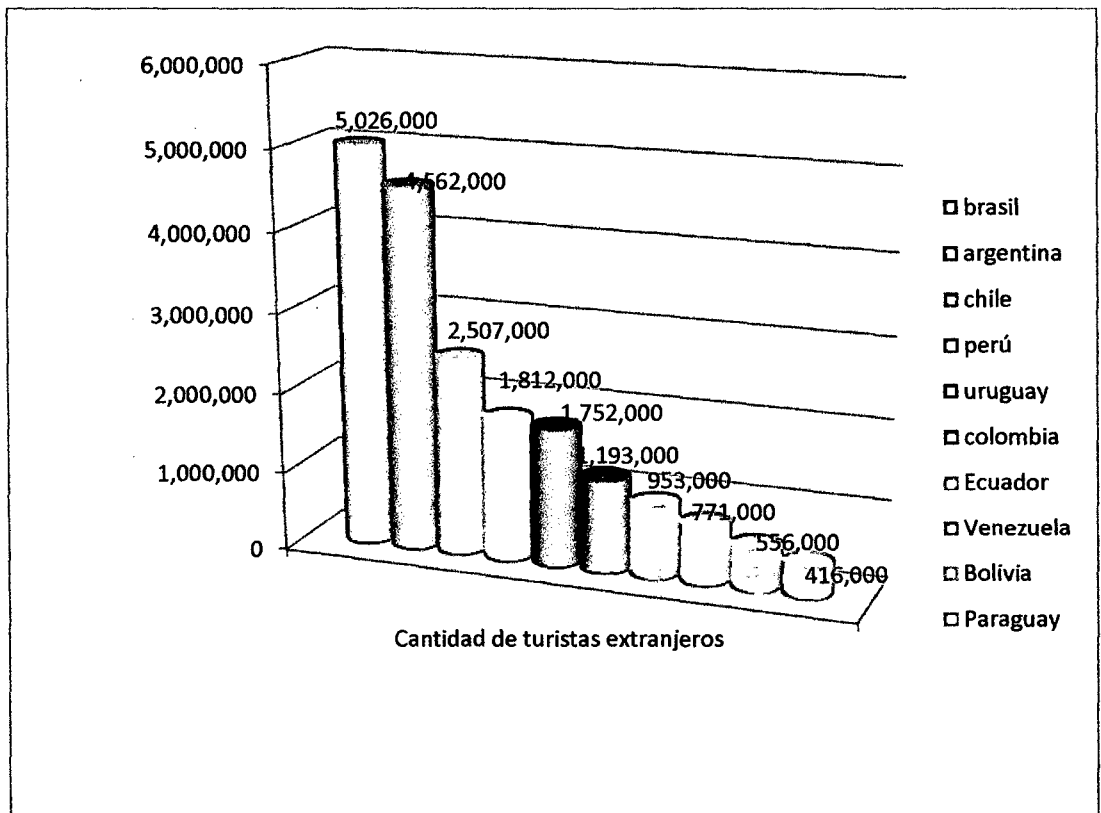


Oficina de Eagle Tours



Anexo N° 03

Cantidad de turistas extranjeros que arribaron al Perú entre los años 2002 al 2007.



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT), Barómetro Turístico en América del Sur 2007; elaboración propia.

Anexo N° 04:

Tabla del Flujo turístico de los turistas nacionales y extranjeros que visitaron la región Amazonas entre los años 2005 al 2011.

FLUJO TURISTICO - CHACHAPOYAS - AMAZONAS														
AÑO	ARRIBOS	MESES												TOTAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
2005	NACIONAL	3,223	3,164	3,020	2,641	2,165	2,675	4,069	5,101	2,589	4,732	4,096	4,186	41,661
	EXTRANJERO	86	53	47	80	79	70	545	484	90	230	119	74	1957
2006	NACIONAL	3,701	3,206	3,750	3,511	3,377	3,668	3,926	3,767	4,802	3,814	3,737	3,158	44,417
	EXTRANJERO	402	363	371	446	498	608	1,225	437	360	323	536	365	5934

“Importancia de la Cadena de Suministros en la Gestión de las Tour Operadoras dedicadas a las Actividades Turísticas en la ciudad de Chachapoyas”

2007	NACIONAL	3,845	3,790	3,608	3,671	3,954	4,838	4,404	5,188	4,508	4,851	4,997	4,245	51,899
	EXTRANJERO	440	413	362	495	523	869	1,663	1,265	1,341	405	760	672	9208
2008	NACIONAL	4,932	5,083	4,645	4,122	5,657	5,754	7,472	8,026	5,530	6,677	7,446	5,972	71,316
	EXTRANJERO	590	618	616	471	496	1,070	1,485	1,186	718	429	515	794	8988
2009	NACIONAL	5,273	5,439	6,083	4,783	4,400	4,460	5,775	5,645	5,701	4,783	4,903	5,321	62,566
	EXTRANJERO	569	399	524	390	505	463	817	611	389	660	474	383	6184
2010	NACIONAL	7,252	6,233	6,561	6,376	7,507	7,322	7,817	7,920	6,141	6,645	7,485	4,620	81,879
	EXTRANJERO	313	413	479	385	523	492	802	933	570	418	453	445	6226
2011	NACIONAL	3,428	4,970	5,074	5,158	5,148	5,481	4,513	7,571	6,154	5,013	5,002	4,783	62,295
	EXTRANJERO	500	393	322	432	506	638	621	827	643	226	516	423	6047

Fuente: Dirección Regional de Comercio exterior y Turismo (DIRCETUR).

X. APÉNDICES:

10.1. Glosario de Términos

- **Administración:** Acción y efecto de administrar. (Andereck, K. 1993).
- **Cliente:** Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa. (Andereck, K. 1993).
- **Check.in:** Proceso de registro de un huésped. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Check. out:** Proceso de cierre de cuenta y salida de un huésped. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Competitividad:** Capacidad de competir. (Andereck, K. 1993).
- **Empresa Turística:** es una unidad económica de producción a la que le corresponde el papel de crea riqueza mediante el incremento de utilizar los bienes y servicios a través de un proceso de producción que se realiza utilizando un conjunto ordenado de factores productivos bajo la dirección del empresario. (Organización Mundial de Turismo-OMT)
- **Efectividad:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Ham, S. 1992).
- **Eficiencia:** Una medida de efectividad; específicamente, del trabajo hecho dividido por la energía entrada en cualquier sistema. (Ham, S. 1992).
- **Facilitación Turística:** Acción o medida destinada a simplificar, agilizar y viabilizar todo trámite relacionado con la actividad turística. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Gestión:** Acción y efecto de administrar. (Andereck, K. 1993).

- **Habilidades Sociales:** Facilidad para la comunicación con el cliente. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Industria Turística:** Conjunto de empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con los viajes. Comprende a los transportistas, los hoteleros, y las agencias de viajes en todas sus formas (mayoristas, minoristas, tour operadores, operadores locales). (McCormick, K. 1994).
- **Itinerario:** Programa detallado de un viaje, que incluye fechas, horas y lugares que se visitan. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Logística:** Es parte de la Cadena de Suministros que planea, implementa y controla el eficiente, efectivo flujo de almacenamiento de bienes, servicios y la información relacionada del punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente. (CLM, 1998).
- **Mercado:** Como personas con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y voluntad para gastarlo. (Staton 2000).
- **Mercado Turístico:** Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto turístico. (Kotler, Bomen y Makens 2004).
- **Operador de Turismo:** Aquél que proyecta, elabora, diseña, organiza y opera sus productos y servicios dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas y Agencias de Viajes y Turismo Minoristas, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).

- **Parada Técnica:** Parada planificada durante un viaje entre el lugar de salida y el lugar de destino con antelación y especificada en el momento de transporte. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Personal Calificado:** Persona que cuenta con formación, capacitación y/o experiencia demostrada para atender, asesorar y orientar a los turistas que soliciten la prestación de servicios de la Agencia de Viajes y Turismo. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Planificación:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. (Ham, S. 1992).
- **Productos Turísticos:** Son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Programa Turístico:** Es el itinerario detallado, el cual organiza y describe los atractivos, actividades y servicios contratados por el viajero. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Procesos Relevantes:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, y son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización. (Amozarrain, 1999).

- **Recursos Turísticos:** Son aquellos bienes que por sus características naturales, culturales o recreativas constituyen un atractivo capaz de motivar desplazamientos turísticos. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Ruta:** Itinerario de viaje definido por un punto de origen, un punto de destino y cualquier parada o cambio en el recorrido. (Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo).
- **Sistema:** Conjunto de cosas relacionadas entre sí ordenadamente que contribuyen ha determinado objeto. (Wight, P.A. 1996).
- **Tour:** Visita organizada en un tiempo determinado a lugares de interés dentro de una ciudad. El tour siempre está a cargo de un Guía de Turismo que da la información general en la visita y en la mayoría de veces también incluye una unidad de transporte turístico. (Manual de Buenas Prácticas Guías de Turismo y Operación Turística Gestión de Servicio)
- **Tour Conductor:** Usualmente acompaña al cliente en un viaje pero no guía en el lugar. La agencia proporciona un Guía de Turismo que hable el idioma del idioma del turista o grupo en cada lugar que esté incluido dentro del itinerario de los turistas. (Manual de Buenas Prácticas Guías de Turismo y Operación Turística Gestión de Servicio).
- **Traslados:** Servicio turístico donde se transporta al grupo o al turista entre dos puntos geográficos dentro de una ciudad. Los traslados más frecuentes son entre el aeropuerto y un establecimiento de hospedaje o viceversa. Asimismo en los traslados entre aeropuerto y establecimiento de hospedaje o viceversa se diferencia en internacional o nacional de acuerdo al vuelo o línea aérea que utiliza el turista.

(Manual de Buenas Prácticas Guías de Turismo y Operación Turística Gestión de Servicio.

- **Voucher:** Nombre con que se designa a un boleto especial que se utiliza para la prestación de servicios turísticos. Quien porta la boleto recibe ante su presentación los servicios en ella estipulados. (Wight, P.A. 1996).
- **Waiting list:** Lista de espera. Son aquellas reservas que no están confirmadas por “no disponibilidad” de plazas contratado el turista a través de otra agencia de viajes y turismo, generalmente minorista. (Manual de Buenas Prácticas Guías de Turismo y Operación Turística Gestión de Servicio)