

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de empresas con énfasis en Gerencia

*Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Negocios con énfasis en Gerencia*

**Estudio de los factores a tomar en cuenta para determinar lo que
genera más valor para los clientes de la empresa *Destination
Services* localizada en Guanacaste en el 2022**

Luis Alejandro Monge Mora

Octubre 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

Tabla de contenido

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
INDICE DE GRÁFICOS.....	7
AGRADECIMIENTOS	8
DEDICATORIA	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	15
1.1.2 Delimitación del problema.....	21
1.1.3 Justificación.....	21
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	22
1.3 OBJETIVOS.....	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	23
2.1 MARCO TEÓRICO	24
2.1.1 Cadena de Valor.....	24
2.1.2 Actividades de apoyo.....	26
2.1.3 Las Cinco Estrategias competitivas genéricas.....	29
2.1.4 Satisfacción del cliente.....	31
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.2.1 Outsourcing.....	32
2.2.2 Indicadores.....	34
2.3 MARCO CONTEXTUAL	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	39
3.1 ENFOQUE	40
3.1.1 Enfoque Cuantitativo	40

3.1.2 Enfoque Mixto.....	41
3.2 ALCANCE	41
3.2.1 Descriptivo	41
3.3 DISEÑO	42
3.3.1 Diseño no experimental.....	42
3.3.1.2 Longitudinal	43
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	43
3.4.1 Población.....	44
3.4.2 Tipo de muestra	44
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	44
3.4.4 Consideraciones éticas.....	45
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
3.5.1 Fuentes de información	45
3.5.2 Técnicas de recolección de datos	46
3.5.3 Cuestionario	47
3.5.4 Validación de instrumentos	47
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	48
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	52
4.1.1 Indicadores de tiempo	53
4.1.2 Indicadores de costos	55
4.1.3 Indicadores de satisfacción.....	58
4.3.1 Toma de decisión a nivel estratégico.....	66
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	78
5.1 Analizar los factores para determinar que generaría más valor a nivel estratégico para el servicio de transporte de turistas en la empresa <i>Destination Services</i> de Guanacaste para el 2022.	79
5.2 Diferenciar basados en los indicadores escogidos los escenarios de terceros y utilizando los servicios propios en Guanacaste por <i>Destination Services</i> 2022.....	81
5.3 Examinar el escenario más beneficioso con respecto al servicio de transporte de turistas en la empresa <i>Destination Services</i> para la toma de decisiones a nivel estratégico.....	82
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	85
Y RECOMENDACIONES.....	85
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86

6.1.1 Analizar los factores para determinar que generaría más valor a nivel estratégico para el servicio de transporte de turistas en la empresa <i>Destination Services</i> de Guanacaste para el 2022.	86
6.1.2 Diferenciar basados en los indicadores escogidos los escenarios de terceros y utilizando los servicios propios en Guanacaste por <i>Destination Services</i> 2022.	87
6.1.3 Examinar el escenario más beneficioso con respecto al servicio de transporte de turistas en la empresa <i>Destination Services</i> para la toma de decisiones a nivel estratégico.	87
6.2 LIMITACIONES	88
CAPÍTULO VII: PROPUESTA*	89
7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	90
7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ	90
7.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	90
7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	91
7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	92
7.6 FASES DE LA PROPUESTA	92
7.6.1 Objetivo específico #1: Planear a nivel estratégico la finalidad que se quiere obtener con el uso de las unidades que posee la empresa y transmitir a los departamentos involucrados operativamente para planear la temporada.....	92
7.6.2 Objetivo específico #2: Revisar con los proveedores, estandarizar procesos internos operativos y distinguir los escenarios recurrentes y especiales.....	93
7.6.1 Objetivo específico #3: Generar un sistema por código QR que permita recibir retroalimentación de la experiencia del cliente.	96
7.7 REFERENCIAS.....	98
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población distribuida por género	44
Tabla 2. Criterios de inclusión y de exclusión	45
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.	49
Tabla 4. El tiempo de arribo es importante para la experiencia del cliente.....	53
Tabla 5. Los tiempos de respuesta entre la solicitud del servicio y operación afectan la operativa diaria	54
Tabla 6. A nivel interno el costo es un factor de decisión para el uso de unidades propias.....	55
Tabla 7. Evitamos los costos de operación al utilizar un proveedor tercero.	55
Tabla 8. La finalidad de poseer unidades de transporte es disminuir los costos y maximizar rentabilidad (managers).....	56
Tabla 9. La finalidad de poseer unidades de transporte es disminuir los costos y maximizar rentabilidad (operativos).	57
Tabla 10. Permite las unidades propias ofrecer mayor satisfacción al cliente ante las subordinadas.	58
Tabla 11. Se aprovechan las unidades propias para personalizar los servicios o mejorar la experiencia del cliente.	58
Tabla 12. Utilizar unidades propias como de terceros ofrece la misma experiencia al cliente.	59
Tabla 13. Los servicios subcontratados me facilitan la operación diaria.	60
Tabla 14. Es común no encontrar proveedor para la operación en temporadas o días de alta influencia de turistas.	61
Tabla 15. Tenemos unidades por conveniencia operativa debido a solucionar eventualidades.....	62
Tabla 16. Los servicios subcontratados resuelven con alternativas ante eventualidades que ocurren durante la operación.	63
Tabla 17. Los proveedores de transporte contratados nos pueden satisfacer nuestras necesidades, estándares y eventualidades que se pueden presentar.	65
Tabla 18. Disponer de transporte propio nos permite ofrecer precios por debajo del mercado.	66
Tabla 19. Como principal motivo se tiene transporte para disminuir costos y ofrecer una mayor calidad de servicio.	67
Tabla 20. Poseemos de una gran demanda debido a los precios inferiores a los de la competencia por los bajos costos.	68
Tabla 21. Tabla. 20. Comparamos nuestros servicios en nivel de calidad con la competencia para mejora.	70
Tabla 22. Consideran que las estrategias planteadas a nivel de empresa se ajustan a utilizar las unidades propias lo máximo posible.	71
Tabla 23. Utilizamos las unidades para brindar personalización al servicio.....	72
Tabla 24. Aprovechamos la diferenciación para dar valor y a su vez la disminución de costos para mejorar el precio ofrecido.	74
Tabla 25. Hay distinción en los servicios más convenientes para el uso de unidades propias.....	75
Tabla 26. Nos brinda una estrategia competitiva el poseer unidades propias.	76
Tabla 27. Cronograma de actividades y responsables.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1	25
Ilustración 2	27
Ilustración 3	30
Ilustración 4	43

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Indicadores de tiempo	54
Gráfico 2. Indicadores de costos	56
Gráfico 3. Indicadores de Costos.	57
Gráfico 4. Indicadores de satisfacción.	59
Gráfico 5. Los servicios subcontratados me facilitan la operación diaria.....	60
Gráfico 6. Es común no encontrar proveedor para la operación en temporadas o días de alta influencia de turistas.	61
Gráfico 7. Tenemos unidades por conveniencia operativa debido a solucionar eventualidades.....	63
Gráfico 8. Los servicios subcontratados resuelven con alternativas ante eventualidades que ocurren durante la operación.....	64
Gráfico 9. Los proveedores de transporte contratados nos pueden satisfacer nuestras necesidades, estándares y eventualidades que se pueden presentar	65
Gráfico 10. Disponer de transporte propio nos permite ofrecer precios por debajo del mercado.....	67
Gráfico 11. Como principal motivo se tiene transporte para disminuir costos y ofrecer una mayor calidad de servicio.....	68
Gráfico 12. Poseemos de una gran demanda debido a los precios inferiores a los de la competencia por los bajos costos.	69
Gráfico 13. Tabla. 20. Comparamos nuestros servicios en nivel de calidad con la competencia para mejora.	70
Gráfico 14. Consideran que las estrategias planteadas a nivel de empresa se ajustan a utilizar las unidades propias lo máximo posible.....	72
Gráfico 15. Utilizamos las unidades para brindar personalización al servicio.....	73
Gráfico 16. Aprovechamos la diferenciación para dar valor y a su vez la disminución de costos para mejorar el precio ofrecido.	74
Gráfico 17. Hay distinción en los servicios más convenientes para el uso de unidades propias.	76
Gráfico 18. Nos brinda una estrategia competitiva el poseer unidades propias.....	77

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecer a Dios por la oportunidad de llegar a esta etapa en los estudios.

A mi familia que siempre me han apoyado incondicionalmente a seguir adelante.

*A Ricardo Solís que en años de amistad y de universidad he sabido que solo motiva a **continuar mejorando.***

A todos los profesores que durante la carrera me han compartido de su conocimiento y experiencias para poder crecer personal y profesionalmente.

DEDICATORIA

Con mucho deseo lo dedico a mis papás y hermanos, que esperan lo mejor de mí siempre y cuento con el apoyo de ellos en todo momento sin importar las circunstancias.

A mis hermanos agradezco seamos tan unidos y se motiven a salir adelante ante las adversidades.

Le dedico a José Badilla Astua, por los consejos dados, experiencia laboral, impulso a mejorar, las enseñanzas administrativas en la empresa y la confianza para realizar labores gerenciales junto a él.

Que en paz descanse.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los factores que influyen y pueden aportar más valor al servicio de transportes de turistas brindados por la empresa *Destination Services* localizada en Guanacaste durante el 2022.

El brindar valor es un tema importantísimo en la hora de los servicios ya que influye directamente en la experiencia de los clientes, de la misma manera se identifican estos puntos y el costo de implementarlos, siendo así una consideración para los departamentos administrativos y los operativos de la compañía, un buen servicio dado que haga sentir a los clientes satisfechos se traduce en buenas recomendaciones en un mundo globalizado, donde la dirección a tomar de las empresas y clientes sería la digitalización, facilidad de compra, versatilidad de tener toda la información en un mismo dispositivo.

La compañía al tener sus propios activos tiene una gran ventaja gracias a que personalizar el servicio, ajustarlo a lo que requiera un cliente específico o la facilidad de operar varios servicios ahorrando tiempo y recursos, lo cual puede reflejarse en un mayor margen de ganancia, sin embargo, se tienen los costos de tener este tipo de activos y lo que se requiere tales como mantenimientos, eventualidades, permisos, staff, entre muchos rubros. Brindar los servicios a terceros tiene parte positiva y negativa, lo positivo es que se trata como un servicio que se debe de brindar por el proveedor y es responsabilidad que todo se desenvuelva de la mejor manera, un aspecto en contra sería que se tiene un margen de ganancia limitado a ya sea una comisión entre tarifas de venta y neta en caso de la actividad turística.

La investigación se trabajará bajo un aspecto cuantitativo con el fin de analizar cuál de las dos opciones son más rentables, si el tener los activos y sus costos y trámites que conllevan justifican las rentabilidades, toda esta información dará la respuesta a la pregunta y objetivos planteados.

Los resultados nos darán la base para poder dar la mejor conclusión a la empresa *Destination Services* ubicada en Guanacaste para sus servicios de transporte de turistas en el 2022.

Palabras clave: Costos, Generar Valor, Outsourcing, activos, administración estratégica.

ABSTRACT

The general objective of this research is to analyze the factors that influence and can add more value to the tourist transportation services provided by the company *Destination Services* located in Guanacaste during 2022.

Providing value is a very important topic at the time of services since it directly influences the customer experience, in the same way these points and cost of implementing them are identified, thus being a consideration for the administrative and operational departments of the company, a good service that makes customers feel satisfied translates into good recommendations in a globalized world, where the direction to be taken by companies and customers would be digitalization, ease of purchase, versatility of having the information in one same device.

By having its own assets, the company has a great advantage thanks to the fact that it can customize the service, adjust it to what a specific client requires of the ease of operating several services, saving time and resources, which can be reflected in a higher profit margin, on the other hand, there are the costs of having this type of asset and what is required such as maintenance, contingencies, permits, staff, among many items.

Providing services to third parties has a positive and negative part, the positive is that it is treated as a service that must be provided by the provider and it is the responsible that everything unfolds in the best way, one aspect against it would be that there is a margin of profit limited to either a commission between rack rate or net rate in the case of tourist activity.

The research will be carried out under a quantitative aspect to analyze which of the two options are more profitable, if having the assets and their costs and procedures that they entail justify the returns, all this information will give the answer to the question and objectives set.

The results will give us the basis to be able to give the best conclusion to *Destination Services* Company located in Guanacaste region for its tourist transportation services in 2022.

Key words: Costs, Generate value, Outsourcing, assets, strategic management.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Los antecedentes del problema en estudio buscan destacar investigaciones previas y de importancia sobre el tema en cuestión.

El estudio titulado *Desarrollo Turístico y su Relación con el Transporte*, realizado por Ninoska Elena Vilorio Cedeño (Cedeño, 2012) en la Universidad Experimental Nacional Libertador Venezuela del año 2012, se planteó como eje principal la relación entre el transporte y los servicios turísticos sumando a esto el avance tecnológico en los sistemas de transporte realizándolos a través del tiempo cada vez más seguros, eficientes, dinámicos, como consecuencia se tiene un incremento vertiginoso de los servicios de transportes entre puntos.

El estudio concluye que son inherentes los servicios de traslados a la actividad turística ya que por la naturaleza del turismo se debe desplazar de un punto a otro para disfrute de las atracciones características de los lugares, a su vez concluye que la actividad promueve el crecimiento de los distintos servicios generando crecimientos de empresas especializadas en las diferentes actividades, recalcando el transporte como actividad por la que se crea una empresa.

Los puntos que arrojan la investigación en cuanto a indicadores de un servicio de transporte resaltan calidad de servicio, seguridad, rapidez y confort en aras de no solo satisfacer la necesidad de movilizarse, sino también, cumplir las expectativas de los viajeros de las distintas culturas con estándares globalizados.

En la investigación realizada por Paola Miluska Quiroz Rodas en 2015 de la Universidad Nacional de Trujillo, (Rodas, s. f.) titulada *Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno para Mejorar la Gestión Económica-Financiera de la Empresa de Transportes y Servicios Turismo Moche SRL*, la autora investiga la importancia de los controles que debe tener la empresa para salvaguardar los activos de la empresa.

La investigación muestra un enfoque mixto al analizar datos numéricos de los ingresos y costos de los servicios y entrevistas al personal de la compañía Transporte y Servicios Turismo Moche SRL, ubicada en Trujillo.

Las conclusiones recalcan la importancia de tener un control interno robusto para detectar y disminuir los riesgos que se presentan en las actividades diarias de la empresa, otro motivo vital para tener un control eficiente es poder reflejar información veraz y en base a esto la toma de decisiones sean las más acertadas, ayudando al logro de objetivos.

The article *Analysis of the Use of Outsourcing Services in Logistics by Czech Manufacturing Companies*, (Tomas Bata University in Zlin et al., 2015).

This investigation applies both quantitative and qualitative investigations, sample of the quantitative investigation included 44 companies of which 30 were from the small and medium sized enterprise, according to European Classification according to the number of persons employed, and by which enterprises are classified into the following groups:

Micro enterprise (less than 10 persons employed)

Small enterprise (from 10 to 49 persons employed)

Medium enterprise (from 50 to 249 persons employed)

Large enterprises (more than 250 persons employed)

Results shown that no matter the company size the most outsource services is transportation, independently their business core, an overall of 55% of the companies work under this scope.

This study showed that one of the main reasons of why the companies decide to outsource the transportation is the cost reduction, on the other side, one big negative aspect of outsourcing

this area is the management risk – this type of risk can be caused by the difference between the management method and the culture of the company used by the provider and client.

En el artículo de investigación realizada por Lilia Mora Pisco y Marco Duran Vasco, (Mora-Pisco & Duran-Vasco, 2017), titulado *Elementos Básicos sobre la Gestión de Calidad en Turismo*, posee un carácter cualitativo busca comprender las bases para una buen administración estratégica.

Las características que arroja la investigación son la excelencia organizacional como una preocupación central para los responsables de la gestión del sistema turístico, lanzamiento de nuevos productos ha forzado a invertir en la calidad de servicios como estrategia competitiva, destinada a diferenciar la oferta de la competencia. La industria se enfrenta a una nueva cultura de negocios donde la calidad desempeña un papel fundamental y el posicionamiento dirigido al alcance de las necesidades y expectativas de los huéspedes resulta una estrategia competitiva bastante agresiva (Vieira De Souza Meira, 2014).

Queda en evidencia que un factor de peso para tener activos y operar los propios servicios es poder personalizar y ajustar los transportes a lo que específicamente requieren los clientes, ayudando a sobresalir sobre las otras empresas y justificando la adquisición de activos.

La tesina elaborada por Cesar Víquez Ávila, bajo el título *Diseño de un Modelo de Planificación que Permita Mejorar la Asignación de Despachos en Flotas de Transporte Basado en Cálculos Probabilísticos: Caso Distribución de Graneles para la Empresa Alimentos del Norte*, elaborada en el 2017.

La investigación de enfoque mixto recalca que la primera razón o argumento para tercerizar una operación que no se considere crítica o estratégica y no sea su core bussiness, es el primer paso para iniciar la búsqueda de un operador especializado que como mínimo signifique ahorros

económicos y liberación de activos fijos como contribución a aliviar la parte financiera de la empresa y es uno de los primeros objetivos cuando se realiza esta clase de operación con terceros (Mora, 2010).

Como se indica una de las principales razones para tercerizar un área es la de reducir los costos y poder enfocar sus esfuerzos en su negocio principal, como parte de la investigación realizada se recomienda tener un sistema estricto de controles en la parte de transportes debido a que es afectada por variables distintas de la persona que conduce y esto se traduce una reducción de la eficiencia de los servicios, en cuanto a tiempo, costos, diferenciación entre la experiencia que recibe un cliente en una misma ruta.

El artículo de investigación *Formation of Complex Development Strategy for Tourist Business Tourism Enterprises within the Framework of Outsourcing* del año 2017 (*Formation of a complex development.pdf*, s. f.), de enfoque cualitativo nos expone la importancia de la administración estratégica y de la tercerización en el ambiente del turismo.

La actividad del turismo es mundialmente un negocio que hace crecer la economía general de los países por la atracción de divisas en general del dólar americano inyectando ganancias a los comerciantes y estados, la investigación que realizan arroja una dirección sobre el turismo no es como el negocio de años atrás, sino que se actualizó a ser una actividad que no se detiene por temporadas.

Señala en los resultados que las empresas modernas administrativamente delegan las actividades a un tercero en específico los tours operadores tercerizan la parte legal, transporte, limpieza, venta de tours, mercadeo. Estas empresas contratadas tienen la experiencia requerida para operar en sus respectivas áreas permitiendo a la compañía poder desarrollar y adaptar su negocio a los cambios, alcanzar metas y resultado.

En las conclusiones de los beneficios de tercerizar los servicios mencionan la administración que se enfoca en alcanzar objetivos, fijan sus prioridades, les permite ser competitivos a nivel empresarial, mantenerse actualizada y poder optar por oportunidades que surjan por los cambios en los negocios, finalmente contribuye al crecimiento de la zona al haber la necesidad de compañías especializadas en áreas específicas.

Trabajo de investigación elaborado por Stephanie Rosamaria Valverde Cano, titulado *Control Interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de transporte y turismo en el 2017.* (*valverde_cs.pdf*, s. f.)

La investigación tiene un enfoque cuantitativo al analizar los costos de la actividad del transporte en el turismo, con la población y muestra al personal de la empresa Transporte y Turismo Universo, ubicada en Trujillo, durante los años 2015 y 2016.

Entre las recomendaciones se detalla establecer controles internos que aseguren la detección y toma de acción de parte de la administración en función de evitar la pérdida de rentabilidad a falta de controles específicos.

Los controles deben apoyar la toma de decisión y supervisión de las áreas en continuo funcionamiento de los procesos, poseer información actualizada y veras, como parte de las recomendaciones se encuentran establecer formatos adecuados para la supervisión, establecer políticas adecuadas para las distintas áreas.

Podemos observar la importancia de varios indicadores que trabajan en común para lograr la eficiencia en el funcionamiento de la compañía ahorrando recursos, evitar pérdidas de dineros que se pueden prever tomando acción.

Investigación *Análisis de la implementación de un servicio de transporte privado para empresas de eventos masivos en la gran área metropolitana de Costa Rica, a noviembre 2020* elaboradora por Miriam González Alfaro en 2020.

La investigación tiene un enfoque mixto, dicha población fueron modelos, edecanes y promotores que trabajan en actividades y eventos masivos comerciales y de entretenimiento. La muestra está conformada por personal de las empresas FIFCO, DECA Producciones y Parque Viva.

Las conclusiones arrojan resultados en el orden de que se obtendrá una gran rentabilidad al ser un servicio de transporte masivo que se dará en un tiempo fijado, sin embargo, es crucial tener una buena planificación ya que si sucede algo se incurren en costos posiblemente caros para resolver la necesidad de transporte provocando que la rentabilidad se vea reducida o la posibilidad de dejar de percibirla.

Artículo de investigación titulado (*Tercerización de procesos y actividades.pdf*, s. f.), autor Gustavo Tapia.

En este artículo se detalla de manera muy sencilla de comprender como se explica la actividad de tercerizar u outsourcing como delegar una función de la empresa a un grupo o personas ajenas de la compañía a hacerse cargo de esta parte del negocio o servicio puntual con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Las conclusiones de la investigación puntualmente mencionan las siguientes ventajas:

- Reducción de costos
- Variabilización de los costos
- Disminución de estructura de personal y sus problemas operativos
- Liberación de capital

- Mejoras de calidad

También menciona las desventajas de la tercerización de un área de la empresa, como se detalla a continuación:

- Inestabilidad en el aprovisionamiento
- Apertura y exposición de la empresa a terceros; pérdida de la identidad
- Ociosidad y desmotivación del personal
- Pérdida de contacto con el exterior y aislamiento
- Mayor dependencia de terceros y posibles pérdidas de control

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se realiza durante el primer cuatrimestre 2022, en la oficina de *Destination Services* ubicada en Guanacaste, Costa Rica. Abarcará las microbuses y proveedores de la compañía, trabajadores masculinos y femeninos de los departamentos operativos y administrativos.

1.1.3 Justificación

Esta investigación puede trascender a las empresas que han tenido duda sobre invertir activos para operar sus propios servicios por su alto precio y la opción de brindar los servicios mediante terceros, el análisis de ambos escenarios como herramienta para poder decidir la mejor opción.

La toma de decisiones se ve afectada por los datos obtenidos en la investigación lo que es aportado a la ciencia social de la administración de negocios, con el análisis de la información determinar donde se genera más valor en los servicios brindados permitiendo ser más eficiente en la obtención de metas, por último, se menciona el aporte teórico y metodológico que hará la

investigación al campo disciplinar. Dichos resultados crearán un nuevo criterio de cómo será más conveniente llevar los servicios y cuales indicadores prestar vital atención en razón de generar valor.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores para tomar en cuenta para determinar lo que genera más valor para los clientes de la empresa *Destination Services* respecto al transporte en la zona de Guanacaste en el 2022?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para determinar que generaría más valor a nivel estratégico para el servicio de transporte de turistas en la empresa *Destination Services* de Guanacaste para el 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar los indicadores necesarios relacionados con el transporte de turistas en la empresa *Destination Services* para definir los puntos a tomar en cuenta en el análisis y toma de decisiones en Guanacaste 2022.

Diferenciar basados en los indicadores escogidos los escenarios de terceros y utilizando los servicios propios en Guanacaste por *Destination Services* 2022.

Examinar el escenario más beneficioso con respecto al servicio de transporte de turistas en la empresa *Destination Services* para la toma de decisiones a nivel estratégico.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico que fundamenta esta investigación proporciona al lector una idea más clara acerca de este tema y la historia de la empresa. Se encuentran los conceptos básicos, complementarios y específicos acerca del tema para respaldar esta investigación.

2.1.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es fundamental para las empresas y para la administración estratégica, según, (Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A., 2018) detalla que:

Thompson, 2018

Toda organización consta de un conjunto de actividades que se desempeñan durante el curso del diseño, producción, comercialización, entrega y postventa de su producto. Todas las funciones diversas que una organización realiza en su ámbito interno se combinan para formar una cadena de valor – así se llama por el propósito subyacente de que las actividades que realiza una organización, en última instancia, sirven para crear valor para los compradores. (p.133)

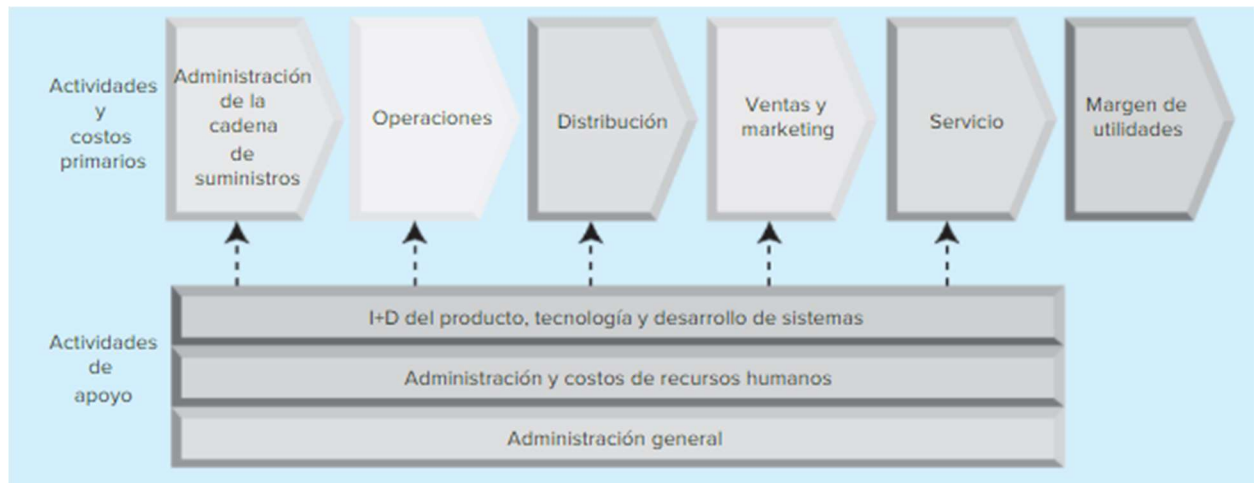
Como menciona Thompson, 2018, la cadena de valor se basa en los costos y actividades primarias de la compañía, siendo esta parte donde se crea el valor hacia los clientes, estas van acompañadas por las actividades de apoyo, tal como se menciona.

Thompson, 2018

la cadena de valor de una organización consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias que son fundamentales para crear la cadena de valor para los clientes y las actividades de apoyo que son necesarias para el desempeño de las actividades primarias. (p.133)

Ilustración 1

Cadena de valor.



Fuente: Administración Estratégica; teorías y casos, 2018.

2.1.1.1 Actividades y costos primarios

2.1.1.2 Administración de la cadena de suministros

Hace referencia a todos los costos, actividades e insumos que se requieran para la operación de la compañía, como detalla Thompson en la imagen 2.

2.1.1.3 Operación

Se define como los costos, actividades y activos que se deben de transformar para la actividad comercial final de la empresa.

2.1.1.4 Distribución

En esta actividad principal se entrega el producto o servicio al comprador y tal como las demás actividades primarias considera las actividades, costos y activos ligados a realizar en hacer llegar la venta de artículo o servicio brindado.

2.1.1.5 Ventas y marketing

Según (Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A., 2018), Actividades, costos y activos asociados con la fuerza de ventas, publicidad y promociones, investigación de mercados y planeación y apoyo a distribuidores. (p. 177).

2.1.1.6 Servicio

Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de compradores, como instalación, entrega de repuestos, mantenimientos, reparaciones, asistencia técnica, preguntas y quejas de los consumidores. (Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A., 2018, p.177).

2.1.2 Actividades de apoyo

2.1.2.1 I+D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas

Actividades, costos y activos asociados con la I+D del producto, de los procesos, de mejora del diseño de procesos, diseño del equipo, desarrollo del software para el equipo, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería auxiliados por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de cómputo de apoyo. (Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A., 2018). (p.134).

2.1.2.2 Administración de recursos humanos

Corresponden a todos los costos involucrados al personal que labora para la empresa, como son la remuneración, capacitación, contratación, actividades de relación laboral y el desarrollo de los colaboradores en sus competencias y conocimientos.

2.1.2.3 Administración general

Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, sistemas de administración de información, formación de alianzas estratégicas, colaboración con socios estratégicos y otras funciones de supervisión. (Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A., 2018, p.134).

Tal como se detalla trata de todas las áreas administrativas y los costos que conlleva poder tener una empresa operando en el marco regulatorio de cada región donde se encuentra, las colaboraciones con socios y alianzas pueden resultar en un atractivo para clientes que no han decidido su compra beneficiando a ambas compañías tanto en exposición de imagen como incremento de ventas.

Ilustración 2

Actividades primarias y actividades de apoyo de la cadena de valor

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Administración de la cadena de suministros** – Actividades, costos y activos asociados con la compra de combustibles, energía, materias primas, partes y componentes, mercancías y artículos consumibles de los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores, inspección y administración del inventario.
- **Operaciones** – Actividades, costos y activos asociados con la conversión de insumos en productos finales (producción, montaje, empaque, mantenimiento del equipo, instalaciones, operaciones, verificación de calidad, protección ambiental).
- **Distribución** – Actividades, costos y activos asociados con la distribución física del producto a sus compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, selección y empaque de pedidos, envíos, operación de vehículos de entrega, establecimiento y conservación de una red de distribuidores).
- **Ventas y marketing** – Actividades, costos y activos asociados con la fuerza de ventas, publicidad y promociones, investigación de mercados y planeación y apoyo a distribuidores.
- **Servicio** – Actividades, costos y activos asociados con la asistencia a los compradores, como la instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, preguntas y quejas de los consumidores.

ACTIVIDADES DE APOYO

- **I+D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas** – Actividades, costos y activos asociados con la I+D del producto, de los procesos, de mejora del diseño de procesos, diseño del equipo, desarrollo del software para el equipo, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería auxiliados por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de cómputo de apoyo.
- **Administración de recursos humanos** – Actividades, costos y activos asociados con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personal, actividades de relaciones laborales, y desarrollo de habilidades basadas en el conocimiento y competencias centrales.
- **Administración general** – Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, sistemas de administración de información, formación de alianzas estratégicas, colaboración con socios estratégicos y otras funciones de supervisión.

Fuente: Administración Estratégica: teorías y casos., 2018.

El propósito del análisis de la cadena de valor es mostrar como una empresa en cada una de sus actividades entrega valor a los clientes, además de conocer su eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos, activos, sistemas, manejo de personal, cumplimiento de objetivos y demás. Luego de un análisis de todas estas áreas se tiene un panorama que nos servirá para ponernos en comparación con nuestros competidores y conocer que realizan para entregar valor.

2.1.3 Las Cinco Estrategias competitivas genéricas

Parte de la administración hoy en día busca como lograr una ventaja competitiva sobre las otras compañías del mercado, dicho objetivo se puede lograr con las estrategias competitivas, el fin de lograr esto es tener un valor agregado en los servicios ofrecidos al mismo tiempo de poder ser una empresa eficiente en el manejo de los recursos y tener unos costos de operación bajos.

Según (Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A., 2018, p.166) estas 5 estrategias van a influir en el modelo de negocio que tiene la compañía, estos se dividen en:

2.1.3.1 Estrategia de proveedor de bajo costo.

La estrategia de proveedor de bajo costo busca tener los costos más bajos posibles del mercado y atrayendo la mayor cantidad de compradores posibles.

2.1.3.2 Estrategia de diferenciación amplia.

Consiste en diferenciar lo más posible los productos o servicios en el mercado contra los ofrecidos por los competidores, esta diferenciación tiene la función de atraer a los compradores si comparan contra otros servicios del mercado.

2.1.3.3 Estrategia de bajo costo enfocada

La estrategia de bajo costo enfocada dice que a un nicho de mercado se ofrecen los servicios con el menor costo posible logrando tener precios más bajos que los competidores.

2.1.3.4 Estrategia de diferenciación enfocada

Dicha estrategia diferencia los productos o servicios de un nicho de mercado con la personalización y satisfacción de las necesidades que busca cada cliente en específico por sobre la oferta de otras compañías, busca brindar al cliente sus gustos y requisitos en la compra.

2.1.3.5 Estrategia de proveedor de bajo costo

La quinta estrategia es una que como indica (Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A., 2018, p.166)

dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales. Ser el productor ‘de mejor costo’ de un producto de alta calidad permite una organización mejorar el precio de los rivales cuyos productos tienen atributos de alta calidad similares.

Se basa en tener una integración de ambas estrategias de bajo costo y las de diferenciación en un punto intermedio de lo mencionado anteriormente, por lo tanto, estas formas de trabajar irán acorde a lo que busque la empresa en su función de reducir costos o diferenciar los productos.

Ilustración 3

Estrategias competitivas genéricas.



Fuente: Administración estratégica: teorías y casos. 2018.

2.1.4 Satisfacción del cliente

La satisfacción de los clientes que tiene la compañía es un tema de vital importancia debido a que es un indicador que nos indica la posibilidad de que el cliente vuelva a comprar un producto o servicio, una recomendación y de puntos de mejora, creando así fidelidad hacia la empresa.

Los clientes al ser seres individuales que obtienen la satisfacción de manera distinta a otros por ser un vínculo emocional lo que se percibe al consumir un producto o servicio, esto se respalda (Fernando Juarez, 2017, p.108).

La satisfacción es una respuesta emocional del consumidor (Vavra, 2002, p. 25); los significados y emociones son considerados experiencias relevantes para la satisfacción atribuida a los productos (Peter & Olson, 2006, p. 405). En concordancia, los objetos pueden ser impregnados de cargas afectivas y cognoscitivas, es decir, los productos/servicios se adquieren y consumen por su funcionalidad, vivencialidad y propiedades sociales de autoidentificación (Quintanilla, 2010).

En el área de los servicios un factor que puede realizar que la experiencia se vea afectada de forma negativa es la interrupción del mismo por algún factor, este cambio en los acontecimientos influye directamente a la satisfacción (Fernando Juarez, 2017, p. 109).

Entre las formas que un se puede medir la satisfacción se utiliza la encuesta de satisfacción del cliente, estas sirven para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo. Una encuesta efectiva debe contener preguntas referentes a la prestación de servicios, la experiencia del cliente y la satisfacción general, también, puede evaluar el nivel de los servicios de atención y a los agentes o fuerza de ventas de la compañía.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Outsourcing

El outsourcing se puede conocer también como tercerización, subcontratación o externalización – es el proceso de contratar a un tercero para que realice una actividad del negocio, que no se lleva de manera interna, en otros términos, es delegar la ejecución de una de las actividades de los procesos o los productos desarrollados inicialmente por la empresa, a un tercero. (Cristina Bedoya-Gómez, 2018)

2.2.1.1 Beneficios

1. Como primer beneficio tenemos la oportunidad de disminuir los costos en comparación de lo que le podría resultar a la compañía realizar esa actividad, como es que puede resultar en un menor costo sería porque el proveedor que brinda el servicio de tercerización al proveer a varias empresas actuaría como una economía de escala llegando a tener un costo bajo y por ende una oferta barata. (Cristina Bedoya-Gómez, 2018, p.104)
2. Reducir o eliminar costos fijos, en razón que sean independientes del nivel de producción, a modo de ejemplo en una empresa de transporte que tiene una flotilla, los seguros, impuestos, canon que se deban pagar se eliminarían de los costos fijos al ser algo que debe asumir el proveedor que brinda el servicio de outsourcing. (Cristina Bedoya-Gómez, 2018, p.104).
3. Al tener la empresa actividades fuera del core de su negocio con proveedores externos tiene la oportunidad de canalizar todo su esfuerzo, recursos y tiempo a realizar estrategias, mejoras y crear una ventaja competitiva. (Cristina Bedoya-Gómez, 2018, p.105).

2.2.1.2 Riesgos

1. En primer lugar, se puede tener el riesgo de convertir al proveedor en un competidor al tener toda la experiencia en producción, creación de producto o brindar un servicio, con el tiempo adquirirá el conocimiento para encontrar mejoras y dejar todo esto para la empresa y obtener estos beneficios, así mismo que el proveedor de outsourcing tiene acceso a la propiedad intelectual de la compañía a la brinda productos o servicios.
2. Crear una dependencia del proveedor al no tener la potestad de decidir por sí mismo, sino que necesita tener una gran comunicación con el proveedor para no afectar la actividad diaria de la empresa en cuanto calidad, oportunidad, costos e imagen.
3. Afectación en el clima laboral, al prescindir de los servicios que realizaba internamente a un tercero puede generar un ambiente de incertidumbre debido a que ya no se necesitarán esos puestos de trabajo que están vinculados directamente con la actividad de outsourcing, estos acarrearán disminución de la producción por desmotivación. Para poder tratar de disminuir este efecto la empresa puede reubicar a los colaboradores que se vean afectados y también realizar un procedimiento claro en todo momento.
4. Incumplimiento en el servicio cuando no se lleguen a los términos acordados de tiempo, calidad, desarrollo, afectando directamente a la compañía y su imagen ante clientes ocasionando posibles quejas.

Los tipos de outsourcing se pueden puntualizar de la siguiente manera:

1. Tipo co-sourcing: ambas empresas tanto la contratadora como la subcontratada, comparten las responsabilidades y riesgos que surgen de la actividad a realizar o área que se trabaja bajo esta modalidad.
2. Tipo off-site: las actividades se realizan en las instalaciones de la empresa subcontratada.
3. Tipo offshoring: la empresa que brinda el servicio de tercerización se encuentra fuera del país de la compañía contratadora.
4. Tipo in-house: el servicio tercerizado se realiza en las mismas instalaciones de la compañía, pero son realizados por la empresa contratada para la actividad.

2.2.2 Indicadores

Los indicadores de desempeño o KPI (Key Performance Indicator), son indicadores que se pueden medir, dar seguimiento y comparar con el fin de conocer el desempeño de procesos y trabajar en la toma de decisiones con base a la información aportada por los indicadores como fuente segura y bajo supuestos, percepción o deducciones.

2.2.2.1 características de un KPI

Los KPI deben cumplir con las siguientes características en orden de poder ser funcionales como indicadores, se detallan:

- Estar en línea con la estrategia de la organización y ser relevante a los objetivos.
- Poder darle seguimiento y supervisión durante el progreso.
- Obtener datos actuales para determinar comportamientos y de esta forma anticipar situaciones.
- Ser entendible para todas las personas que se vean involucradas en el proceso.
- Ser medible y periódico para poder realizar comparación y analizar los datos.
- Estar estandarizado.

2.2.2.2 Tipos de KPI

1. Calidad: este tipo muestra la entrega de valor al cliente, permiten identificar errores, imprevistos y atrasos en la línea de producción en busca de mejora de procesos. Entre los ejemplos contamos con: índice de quejas de clientes, efectividad de producto final, eficiencia de producción.
2. Financieros: miden resultados relacionados a la parte financiera, dan un seguimiento a la salud financiera de la compañía desde el punto de vista de ahorro en los recursos, gastos, ingresos, pérdidas.
3. Al cliente: indican la relación del cliente con la marca, desde imagen, experiencia del producto o servicio y el servicio como tal. Entre los ejemplos encontramos índice de satisfacción y la lealtad junto a la disposición de recomendar la marca (Net Promoter Score).
4. Productividad: evaluar el desempeño de la producción de la empresa, en palabras sencillas miden el uso de los recursos.
5. Recursos humanos: es un medidor que nos indica la satisfacción del empleado, su nivel de motivación, desde el punto de recursos humanos un empleado motivado contribuye a una mejor producción y una mejora general.
6. Estratégicos: muestran la relación de la compañía con el cumplimiento de objetivos y evalúa el desempeño de la estrategia empleada, como por ejemplo contamos con el crecimiento de la empresa, medición de los mayores ingresos.

Parte importante de los diferentes indicadores es que individualmente puede que no representen mucha información y en general se requieren de varios para poder realizar un mejor análisis de lo que se está estudiando.

Todos los indicadores se van a ajustar necesariamente a lo que requiera cada una de las empresas por lo que no son una base para todo tipo de situación o análisis por lo diverso que pueden ser las condiciones del momento, estrategia a seguir u objetivos que se buscan, sin embargo, si deben de cumplir los siguientes principios:

- Ser medible, un buen KPI debe ser específico, sencillo de comprensión, medible y alcanzable, para lograr se debe de estudiar objetivamente, si no cumple con estas condiciones puede que no se logren llegando a no generar valor al producto o servicio.
- Ser de importancia para el negocio, deben brindar información que ayude a tomar decisiones, tomar nota de la calidad y las acciones a supervisar según interese a la empresa.
- Se debe poder dar trazabilidad en un periodo de tiempo para realizar ajustes que permitan la mejora y corregir durante el camino.
- Brindar una base de datos concreta para como mencionamos anteriormente dar la oportunidad de tomar decisiones y guiar a un mejor camino.

Los KPI aplicados deben poder dejar a la empresa sobresalir por sus prácticas aplicadas y generar valor a los servicios o productos que ofertan, estos indicadores deben ser parte de los colaboradores y de esta manera poder encontrar los puntos de mejora necesarios para corregir o mejorar procesos, prácticas en busca de la mejora continua, por últimos los mandos de la empresa deben de tener claro el panorama de que se buscar y centrar su esfuerzo en lograr los objetivos, metas con el compromisos de las distintas áreas.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Destination Services es una compañía de turismo receptivo, esto hace mención a que su mercado son los turistas extranjeros y no maneja mercado nacional, la empresa tiene en el país 31

años de funcionamientos, pertenece a TUI Group la cual es una compañía alemana de turismo mayorista.

La compañía tiene en Costa Rica 2 oficinas ubicadas en San José, Pavas, Oficentro Mediterráneo y en Guanacaste, Liberia, Plaza Futura como puntos estratégicos a los 2 aeropuertos internacionales que posee Costa Rica, *Destination Services* se reestructuro para ajustarse a los cambios en el negocio, obteniendo un canal propio de ventas en línea para mercados terceros mayoritariamente y su principal línea de venta con mayoristas internacionales.

Actualmente la compañía tiene como oficina operativa la ubicada en Guanacaste donde se realiza la investigación, acá se coordina todo lo relacionado al transporte de turistas a nivel país, para fines de nuestra investigación nos enfocamos en la zona de transportes de Guanacaste por motivo que en esta región es donde se utilizan los microbuses propios de la compañía.

Según datos del ICT durante el mes de diciembre 2021 el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós tuvo más de 60 mil llegadas de turistas.

Acorde a los análisis realizados por el Gobierno de Costa Rica, este punto de entrada ha cambiado en el perfil de las personas que llegan al país por Guanacaste, el 42.7% ha viajado en familia o grupo de amigos, señal que afecta el modo de transporte, estos es un incremento respecto a años anteriores producto posiblemente de la pandemia.

La empresa fue bastante afectada por la pandemia del COVID-19, el sector turístico fue el más golpeado por el cierre de fronteras impuesto por los países y las restricciones de movilidad declaradas por los gobiernos, ante esto la empresa no fue excepción y tuvo que afectar su estructura, según pasaban los meses de pandemia y las opciones brindadas por el Gobierno de Costa Rica, en primera instancia, prescindir de los servicios de todos los colaboradores de menos de un año en la empresa, luego conforme pasó el tiempo se toma la misma situación con los

colaboradores de dos años o menos, todo el personal se le suspendió su contrato laboral y en algunas excepciones estuvieron a media jornada.

El Aeropuerto Daniel Oduber Quirós es un punto de llegada para vacacionar en la zona de Guanacaste por sus playas, volcanes, zonas protegidas y las cadenas hoteleras en toda la región u hoteleros de los distintos puntos atienden a todo este mercado.

La región de Guanacaste operativamente hablando a nivel de turismo se divide en las siguientes 4 zonas debido a su gran tamaño y para estandarizar servicios:

- Zona 1: Liberia, El coco, Papagayo
- Zona 2: Conchal, Flamingo, Tamarindo
- Zona 3: Santa Cruz
- Zona 4: La Cruz

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se detalla la metodología en la que se realizará la investigación, se brinda la fuente, el instrumento a utilizar y la recolección de datos, su validez y autenticidad de la investigación.

3.1 ENFOQUE

Para desarrollar las investigaciones se pueden tres enfoques como lo son cuantitativo, cualitativo y mixto, estos van a ser elegidos acorde a la naturaleza de cada investigación. Los enfoques se detallan de la siguiente manera.

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

Según Hector Martinez 2018, el enfoque cuantitativo tiene la siguiente característica:

el enfoque cuantitativo se basa en el uso de técnicas estadísticas para ordenar y darle significado a la información obtenida sobre algún tema de interés. Parte del principio deductivo de que los componentes representan el todo y que mediante el estudio de un cierto número de sujetos se puede caracterizar a la totalidad de una población. Para ello es preciso establecer las variables que se medirán. Dichas variables pueden ser objetivas o subjetivas. La observación de dichas variables se realiza con la finalidad de encontrar sus posibles correlaciones. (p. 59).

3.1.1 Enfoque Cualitativo

Según Hector Martinez 2018, el enfoque cualitativo cumple lo siguiente:

El modelo cualitativo tiene como propósito describir las cualidades de un fenómeno, esto es, pretende conocer la totalidad del fenómeno bajo estudio, no a través de la medición de alguno de sus elementos; por ende, no suele probar teorías o hipótesis, sino que sólo se guía por supuestos de investigación o hipótesis de trabajo. Además, no pretende generalizar los resultados, destaca el contexto en el que se presenta lo que investiga, su carácter es singular y resalta el afán del investigador por comprender los procesos sociales. (p. 69).

3.1.2 Enfoque Mixto

Según (Héctor Martínez Ruiz, 2018), el método mixto especifica lo siguiente:

la metodología mixta, una herramienta que ofrece una visión mucho más completa de la realidad social pues recupera los aspectos favorables de los modelos cuantitativo (análisis estadístico, muestreo probabilístico, aplicación de cuestionarios cerrados) y los integra con los del modelo cualitativo (interpretación de lo individual, entrevista abierta, observación participante). (p. 83).

Para los propósitos de la investigación en desarrollo se realiza bajo el enfoque cuantitativo por la razón que se busca obtener la información obtenidas de las consultas y elaborar una estadística de los datos y comparar todo ello en busca de dar respuesta a los objetivos planteados.

3.2 ALCANCE

Tal como menciona (Sampieri, Roberto Hernández; Mendoza Torres, Christian Paulina, 2018, p.74) Del alcance dependerá el método o estrategia de investigación, incluido el diseño, los procedimientos y otros de sus componentes.

3.2.1 Descriptivo

La investigación en desarrollo se centra en analizar los servicios brindados en el sector del turismo enfocado meramente en el área de transporte, dicho esto el alcance descriptivo es el idóneo en base que buscamos encontrar esas características o indicadores que brindan ese valor agregado al servicio.

Según nos dice (Sampieri, Roberto Hernández; Mendoza Torres, Christian Paulina, 2018):

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan

información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p.76).

3.3 DISEÑO

3.3.1 Diseño no experimental

Según nos indica (Sampieri, Roberto Hernández; Mendoza Torres, Christian Paulina, 2018):

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (p. 214).

El diseño no experimental posee dos tipos se acorde al texto de (Sampieri, Roberto Hernández; Mendoza Torres, Christian Paulina, 2018)

3.3.1.1 Transversal

Los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso en un tiempo único. (Sampieri, Roberto Hernández; Mendoza Torres, Christian Paulina, 2018, pp. 176-177).

3.3.1.2 Longitudinal

Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos. (Sampieri, Roberto Hernández; Mendoza Torres, Christian Paulina, 2018, p. 180).

Ilustración 4

Tipos de diseños no experimentales.



Fuente: Metodología de la Investigación. 2018.

Considerando estos términos concluimos que la investigación a desarrollar se toma que el diseño es no experimental y transversal, por la recolección de datos una única vez para la obtención de resultados.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Una unidad de análisis es un elemento del universo o grupo de personas en el que se miden o estudian variables o tipos de intereses. Pueden incluir: individuos, instituciones, documentos, bases de datos y poblaciones, etc.

3.4.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008b). citado por (Sampieri, Roberto Hernández; Mendoza Torres, Christian Paulina, 2018, p. 238)

La población para esta investigación serán los colaboradores masculinos y femeninos, con edades entre los 18 y 50 años, con experiencia en el área operativa turística de Guanacaste de la empresa *Destination Services*.

Tabla 1.

Población distribuida por género

Colaboradores	Cantidad
Hombres	11
Mujeres	6
Total	17

Fuente: elaboración propia

3.4.2 Tipo de muestra

Para esta investigación debido a la pequeña de la población se trabajará en su totalidad y no se considera una muestra en la aplicación de la herramienta para obtener los resultados.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y de exclusión son parámetros específicos con las que debe contar el colaborador para ser parte de la investigación en curso.

Tabla 2.*Crterios de inclusión y de exclusión*

Crterios de inclusión	Crterios de exclusión
Colaboradores del Departamento de Operaciones.	Colaboradores con menos de 4 meses de haber ingresado a la compañía.
Colaboradores que se dediquen a la contratación de proveedores para tercerizar servicios.	Colaboradores que se dediquen a la contratación de hotelería, excursiones y renta de autos.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Se le informara a la población seleccionada por medio de correo que son motivo de estudio para una investigación académica para la cual cumplen con los criterios para ser entrevistados, a su vez, se detallaran los objetivos de la investigación y como la información que subministren es de uso exclusivo para el análisis de resultados, propuestas y conclusiones del estudio. La identidad de los colaboradores se mantendrá anónima, al igual que la empresa para la que laboran y, además, la información suministrada se mantendrá confidencial y solo se utilizará con los fines académicos de esta investigación.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1 Fuentes de información

Se pueden detallar en primarias y secundarias según de donde provenga la información.

3.5.1.1 Fuentes primarias

Como mencionan (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 74)

Las fuentes primarias o referencias son libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados

en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videgrabaciones en diferentes formatos, foros, páginas y sitios en internet, etc. Estas fuentes constituyen la “materia prima” de la revisión de la literatura por-que contienen los elementos fundamentales para enmarcar la investigación (definiciones, formas para recolectar datos, los datos en sí, análisis y resultados). (p. 74).

3.5.1.2 Fuentes secundarias

Afirman (Bernal Torres, 2022, p. 260)

Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino los referenciales. (p.260).

3.5.2 Técnicas de recolección de datos

Dentro del modelo de investigación cuantitativa, la etapa de recolección de los datos resulta de vital importancia para el estudio; de ella dependen tanto la validez interna como externa.

Tal como afirma (Héctor Martínez Ruiz, 2018, p. 266)

Dentro del modelo de investigación cuantitativa, la etapa de recolección de los datos resulta de vital importancia para el estudio; de ella dependen tanto la validez interna como externa. Para recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas; y en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos. (p. 266).

Para la presente investigación y relacionado a lo expresado en recolección de datos y ajustado a los objetivos planteados se estará utilizando el método de encuesta o cuestionario para obtener la información a analizar del departamento operativo de TUI *Destination Services*.

3.5.3 Cuestionario

Un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan diverso como los aspectos que evalúa. Fundamentalmente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 170)

3.5.3.1 Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las opciones de respuesta, por lo cual el número de categorías es muy elevado y puede variar. (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 170).

3.5.3.2 Preguntas cerradas

Las preguntas cerradas presentan a los participantes o sujetos categorías u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente, para que escojan una (cuando son mutuamente excluyentes) o varias (en el caso de respuestas múltiples) dependiendo de la clase de pregunta. (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 170).

3.5.4 Validación de instrumentos

Las mediciones e instrumentos de datos cuantitativos deben cumplir sin excepción los siguientes tres requisitos: confiabilidad, validez y objetividad.

3.5.4.1 Confiabilidad

La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales. (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 268).

3.5.4.2 Validez

Se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos. Ello en términos de contenido, amplitud y sus componentes (si los tiene). (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 269)

3.5.4.3 Objetividad

Grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 278).

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Definir las variables cuantitativas (conceptual y operacional) o las categorías cualitativas (conceptual y dimensiones a estudiar). Incluir el cuadro de operacionalización de las variables, si aplica.

Tabla 3.

Cuadro de operacionalización de las variables.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar los indicadores necesarios relacionados con el transporte de turistas en la empresa Destination Servies para definir los puntos a tomar en cuenta en el análisis y toma de decisiones en Guanacaste 2022.	Indicadores	Los indicadores de desempeño o KPI (Key Performance Indicator), son indicadores que se pueden medir, dar seguimiento y comparar con el fin de conocer el desempeño de procesos y trabajar en la toma de decisiones con base a la información aportada por los indicadores como fuente segura y bajo supuestos, percepción o deducciones.	Se obtendrá la información de los compañeros de operaciones a cargo de la programación de unidades en la oficina de Guanacaste de <i>Destination Servies</i> y los respectivos gerentes de la parte operativa.	Indicadores de desempeño.	Indicadores de tiempo de respuesta. Indicadores de costos de combustible por kilometraje. Indicadores del mantenimiento de unidades. Indicador de satisfacción.	Cuestionario
Diferenciar basados en los indicadores escogidos los escenarios de terceros y utilizando los servicios propios en Guanacaste por	Outsourcing	El outsourcing se puede conocer también como tercerización, subcontratación o externalización – es el proceso de contratar a un tercero para que realice una actividad	Se realizará un cuestionario para los trabajadores del área operativa y departamento de contratación incluyendo los managers involucrados en la búsqueda y	Outsourcing.	Outsourcing tipo co-sourcing y off-site. Riesgos presentes durante el proceso de la	Cuestionario

<i>Destination Services 2022.</i>		del negocio, que no se lleva de manera interna, en otros términos, es delegar la ejecución de una de las actividades de los procesos o los productos desarrollados inicialmente por la empresa, a un tercero.	negociación con proveedores de servicios de transporte. Se contactará a proveedor ya contratado por la empresa para aplicar la encuesta y analizar la perspectiva del proveedor.		operación diaria.	
Examinar el escenario más beneficioso con respecto al servicio de transporte de turistas en la empresa <i>Destination Services</i> para la toma de decisiones a nivel estratégico.	Estrategias	Parte de la administración hoy en día busca como lograr una ventaja competitiva sobre las otras compañías del mercado, dicho objetivo se puede lograr con las estrategias competitivas, el fin de lograr esto es tener un valor agregado en los servicios ofrecidos al mismo tiempo de poder ser una empresa eficiente en el manejo de los recursos y tener unos costos de operación bajos.	Se tendrá un acercamiento con el gerente de operaciones, gerente de producto y la gerente general de la compañía y analizar si se ajusta a lo que busca la empresa.	Las 5 estrategias competitivas.	Estrategia de proveedor de bajo costo. Estrategia de diferenciación amplia. Estrategia de bajo costo enfocada. Estrategia de diferenciación enfocada. Estrategia de proveedor de mejor costo.	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos cuantitativos se realizará por medio de tablas y figuras de manera estadística y numérica que permitan el análisis que ayudarán a llegar a los resultados.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos para los sujetos en investigación, gerentes y colaboradores en el Departamento Operativo de la compañía *Destination Services* ubicada en Liberia, se toma la decisión de diseñar y aplicar dos cuestionarios diferentes compuestos de 35 preguntas, el objetivo principal es entender, captar y comparar la percepción de ambos sujetos en variables en común como la motivación, estilos de liderazgo y examinar los procesos de reclutamiento.

4.1 Identificar los indicadores necesarios relacionados con el transporte de turistas en la empresa *Destination Services* para definir los puntos a tomar en cuenta en el análisis y toma de decisiones en Guanacaste 2022.

4.1.1 Indicadores de tiempo

Tabla 4.

El tiempo de arribo es importante para la experiencia del cliente

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	0%	0
5. Muy de acuerdo	100%	11
Total	100%	11

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de *Destination Services* ubicada en Guanacaste.

Tabla 5.

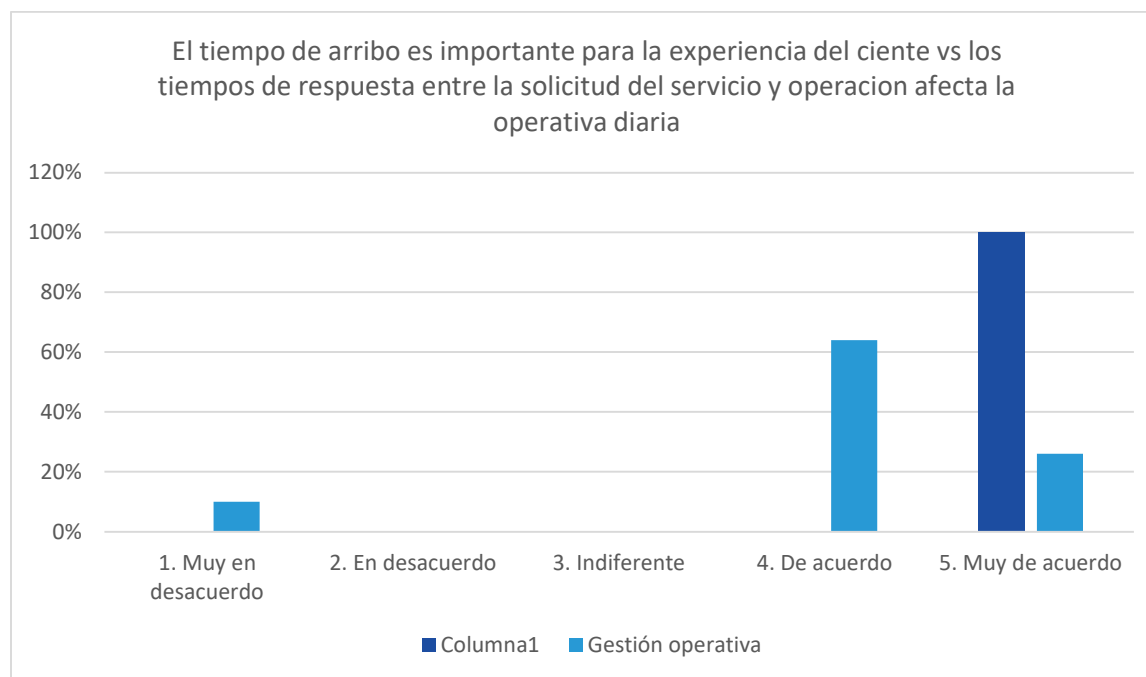
Los tiempos de respuesta entre la solicitud del servicio y operación afectan la operativa diaria

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	9.10%	1
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	63.63%	7
5. Muy de acuerdo	27.27%	3
Total	100%	11

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 1.

Indicadores de tiempo



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Podemos deducir que el factor del tiempo es primordial para la actividad con el 100% al estar de acuerdo con la importancia respectiva, a su vez el servicio con el cliente a la hora de recogida y llegada al sitio de destino de cada solicitud depende en su totalidad de la gestión operativa de los compañeros que llevan estas funciones.

4.1.2 Indicadores de costos

Tabla 6.

A nivel interno el costo es un factor de decisión para el uso de unidades propias

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	5.90%	1
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	29.40%	5
5. Muy de acuerdo	64.70%	11
Total	100%	17

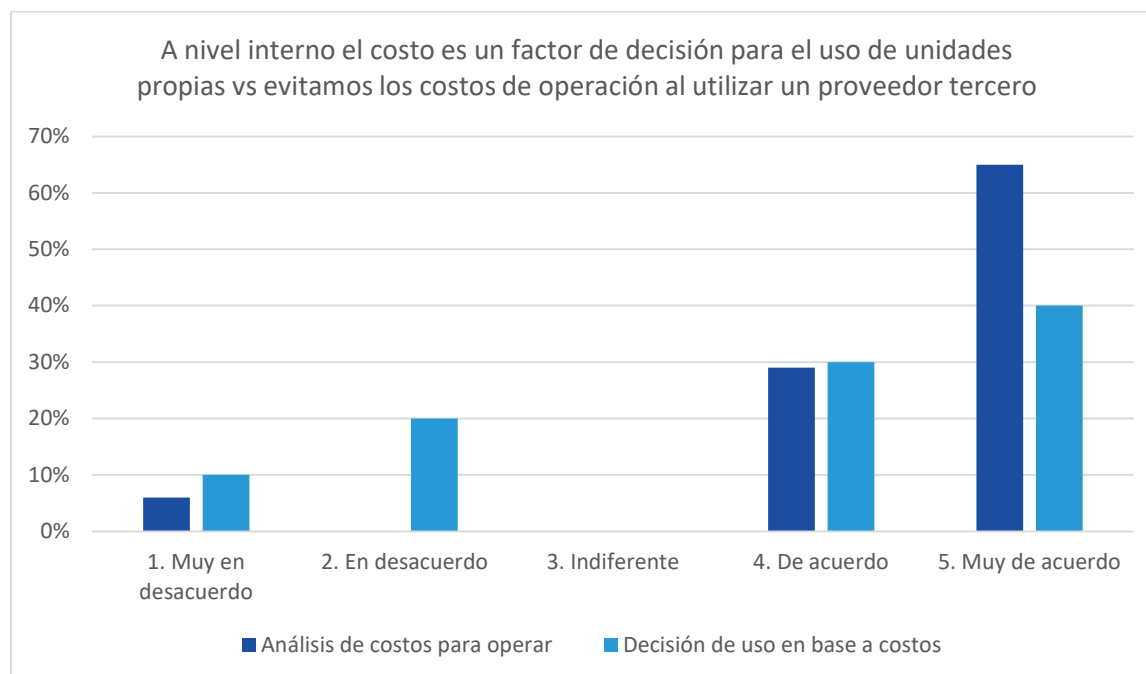
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Tabla 7.

Evitamos los costos de operación al utilizar un proveedor tercero.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	10%	1
2. En desacuerdo	20%	2
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	30%	3
5. Muy de acuerdo	40%	4
Total	100%	10

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 2.*Indicadores de costos*

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

El gráfico nos muestra en los resultados que los costos si son analizados para los servicios que se tienen por operar con 64.70% soportando esta acción y con estos se analiza arrojando que el 40% de los servicios se pueden dar a terceros para evitar estos costos de la operación.

Tabla 8.

La finalidad de poseer unidades de transporte es disminuir los costos y maximizar rentabilidad (managers).

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	16.66%	1
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	16.66%	1
5. Muy de acuerdo	66.66%	4

Total	100%	6
-------	------	---

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Tabla 9.

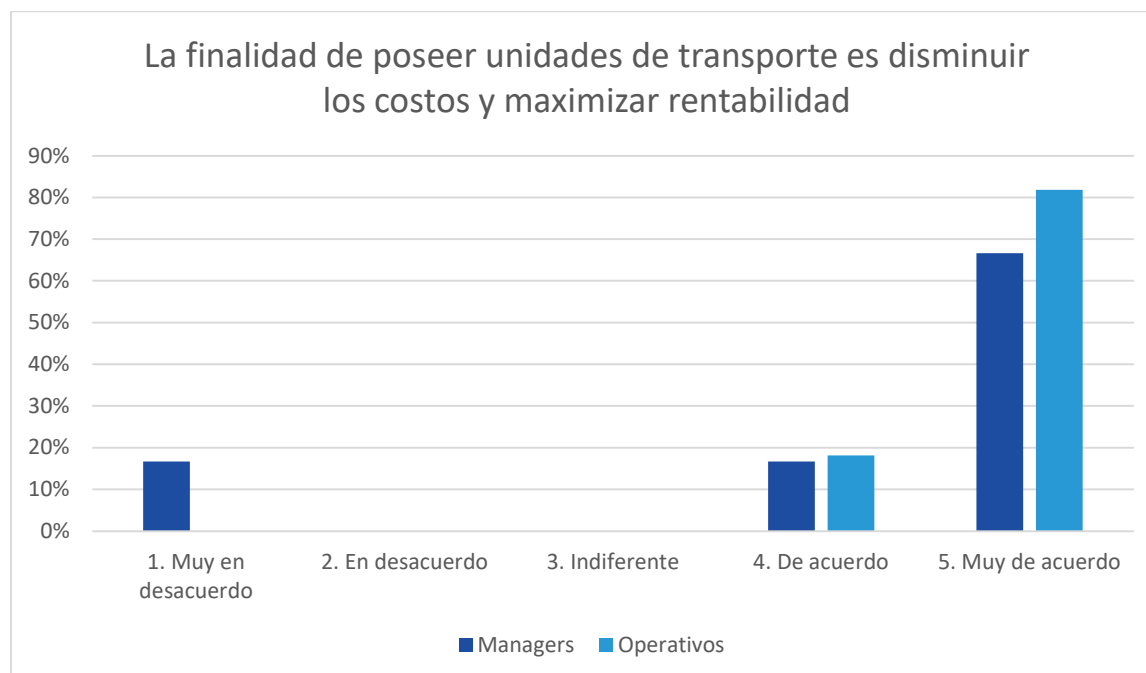
La finalidad de poseer unidades de transporte es disminuir los costos y maximizar rentabilidad (operativos).

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	18.18%	2
5. Muy de acuerdo	81.81%	9
Total	100%	11

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 3.

Indicadores de Costos.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Se observa que hay un entendimiento de parte del equipo operativo y managers de los departamentos en que el propósito principal de los microbuses es maximizar la rentabilidad al poder operar realizar todos los servicios posibles, 16 de 17 personas están de acuerdo o muy de acuerdo con esto.

4.1.3 Indicadores de satisfacción

Tabla 10.

Permite las unidades propias ofrecer mayor satisfacción al cliente ante las subordinadas.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	10%	1
4. De acuerdo	60%	6
5. Muy de acuerdo	30%	3
Total	100%	10

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Tabla 11.

Se aprovechan las unidades propias para personalizar los servicios o mejorar la experiencia del cliente.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	9.10%	1
4. De acuerdo	27.27%	3
5. Muy de acuerdo	63.63%	7
Total	100%	11

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Tabla 12.

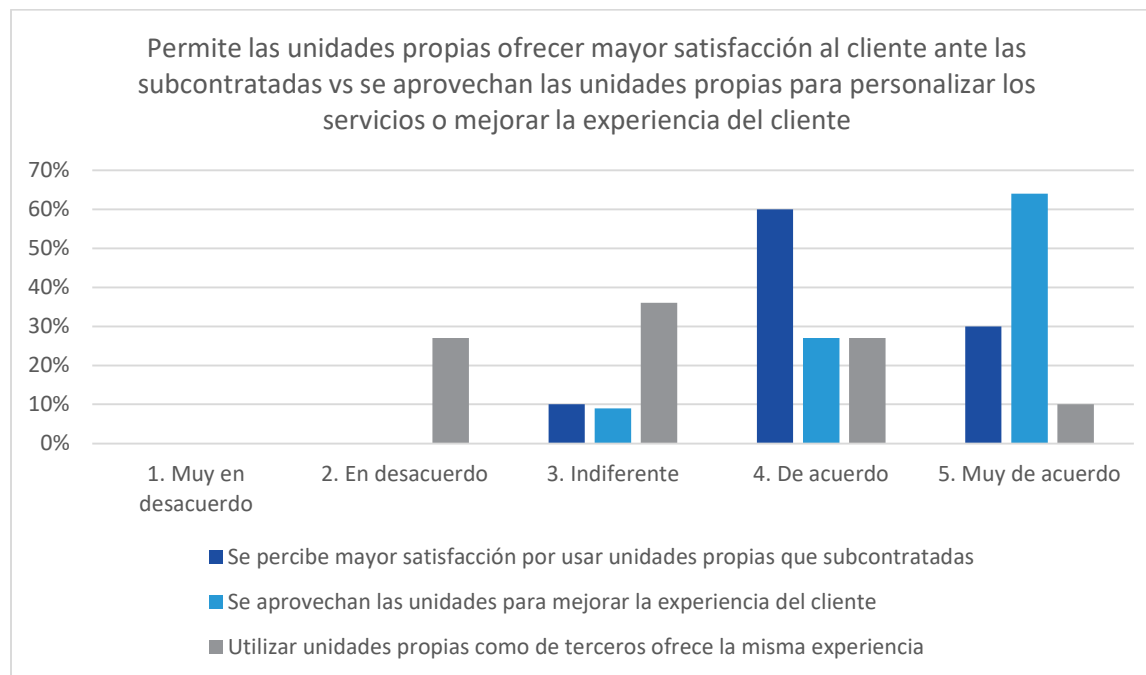
Utilizar unidades propias como de terceros ofrece la misma experiencia al cliente.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	27.27%	3
3. Indiferente	36.36%	4
4. De acuerdo	27.27%	3
5. Muy de acuerdo	9.09%	1
Total	100%	11

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 4.

Indicadores de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

El gráfico 4 muestra que se representa la misma calidad de servicio tanto con unidades propias o de terceros con un 36.36%, sin embargo, si se utilizan las unidades propias para personalizar servicios o querer mejorar la experiencia del servicio con el 63.63%.

4.2.1 Outsourcing

Tabla 13.

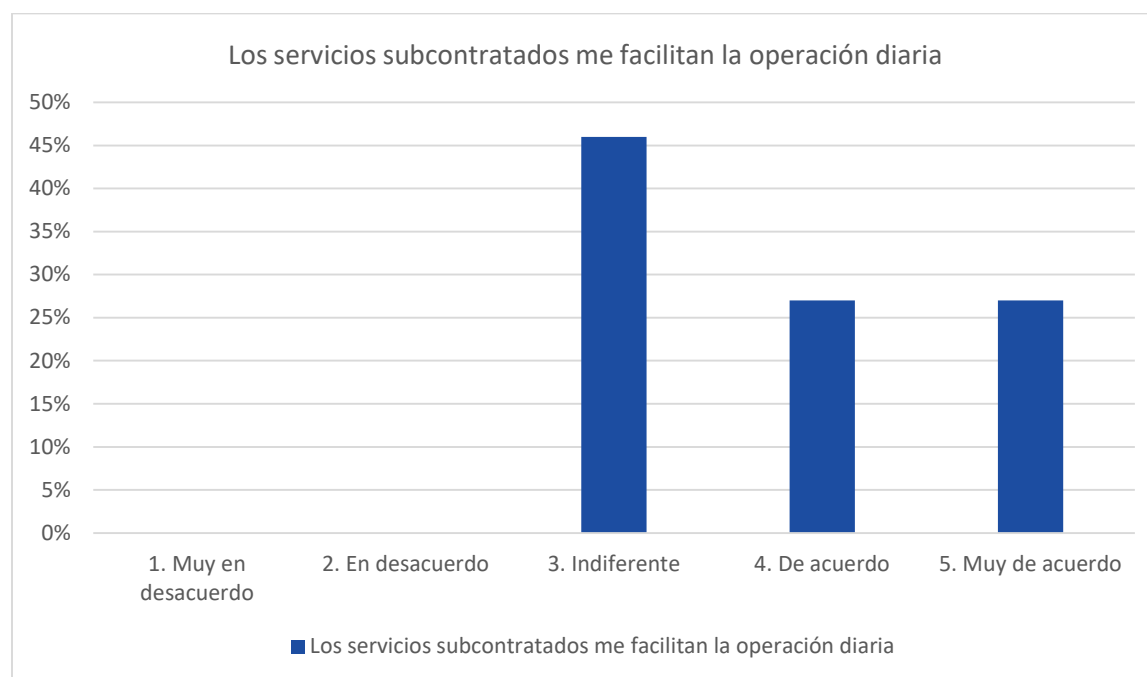
Los servicios subcontratados me facilitan la operación diaria.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	45.45%	5
4. De acuerdo	27.27%	3
5. Muy de acuerdo	27.27%	3
Total	100%	11

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 5.

Los servicios subcontratados me facilitan la operación diaria



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Los resultados muestran que a nivel operativo los compañeros son indiferentes ante operar servicios con un outsourcing, esto confirma que el proceso manual del equipo aplica sin importar que tipo de proveedor se utiliza, el 45.45% lo confirma más el 54.54% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en que utilizar proveedores terceros realizan sus actividades operativas diarias más sencillas.

Tabla 14.

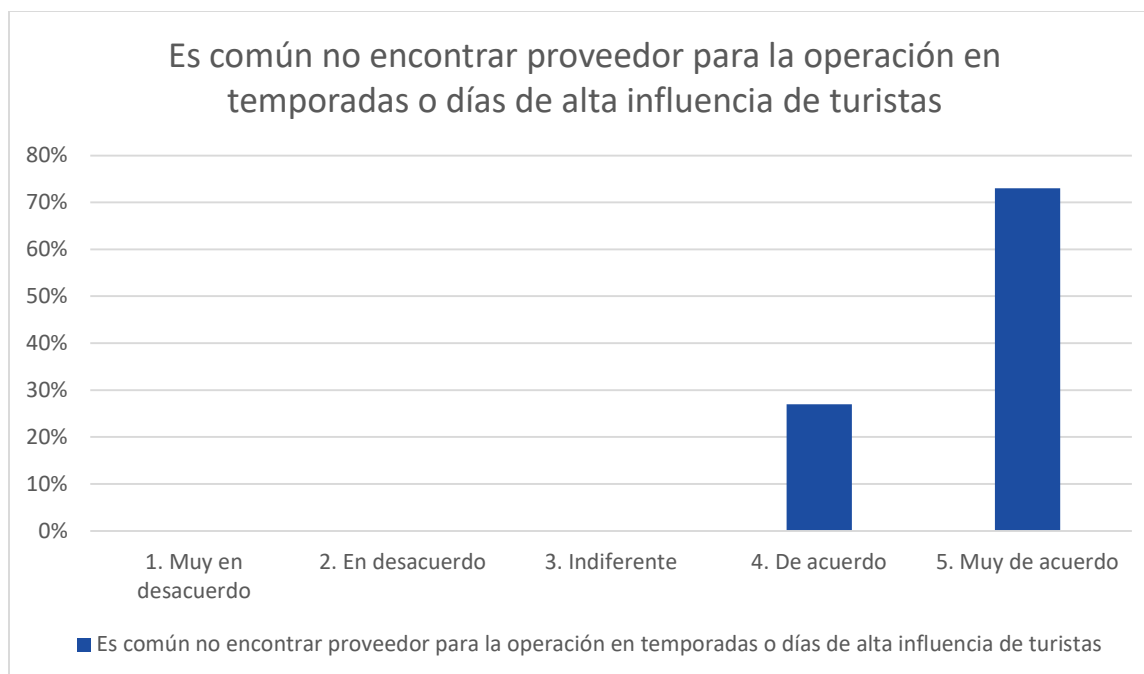
Es común no encontrar proveedor para la operación en temporadas o días de alta influencia de turistas.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	27.27%	3
5. Muy de acuerdo	72.72%	8
Total	100%	11

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 6.

Es común no encontrar proveedor para la operación en temporadas o días de alta influencia de turistas.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

El personal operativo encuestado muestra que el 27.27% dice estar de acuerdo en no encontrar proveedores a la hora de reservas servicios en temporadas altas o pico, las cuales suelen ser navidad y año nuevo, mes de julio por temporada de españoles, la situación se refuerza aún más con el 72.72% de los compañeros indicando estar muy de acuerdo con esta preocupación de disponibilidad de proveedores outsourcing.

Tabla 15.

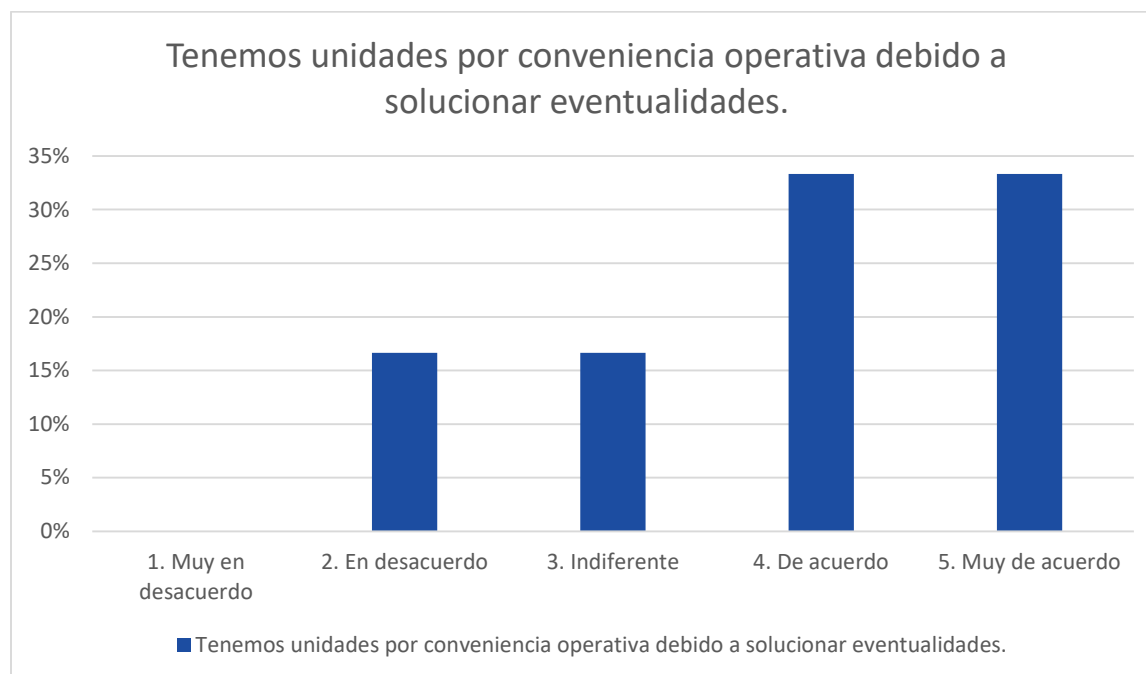
Tenemos unidades por conveniencia operativa debido a solucionar eventualidades.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	16.66%	1
3. Indiferente	16.66%	1
4. De acuerdo	33.33%	2
5. Muy de acuerdo	33.33%	2
Total	100%	6

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 7.

Tenemos unidades por conveniencia operativa debido a solucionar eventualidades.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Tabla 16.

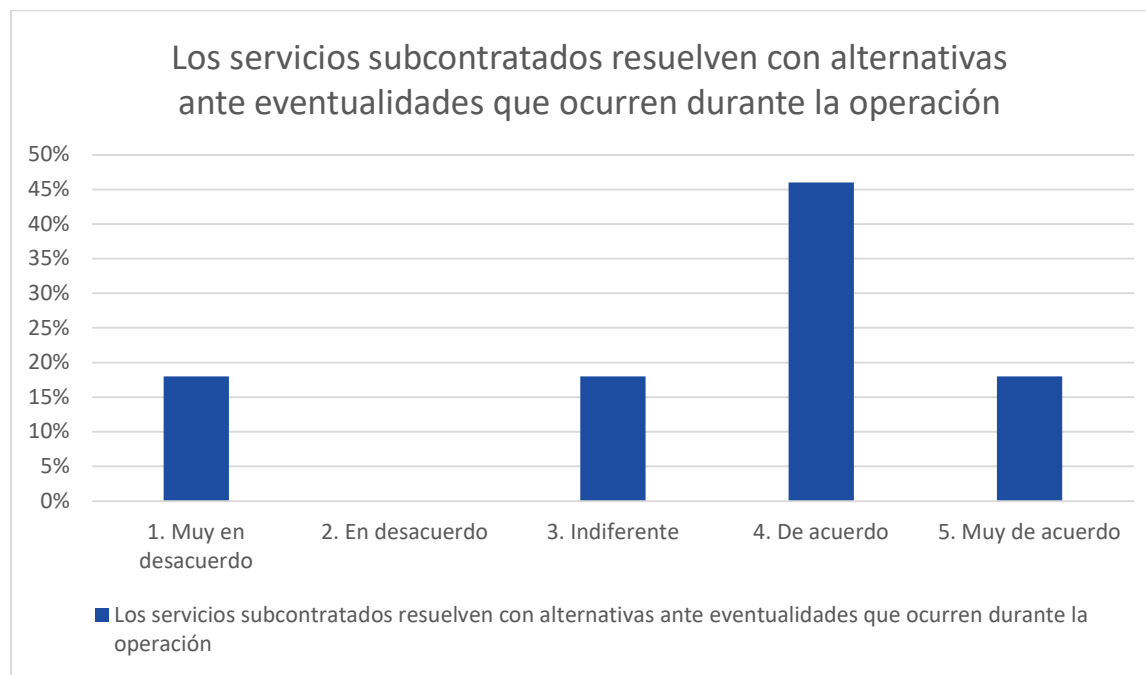
Los servicios subcontratados resuelven con alternativas ante eventualidades que ocurren durante la operación.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	18.18%	2
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	18.18%	2
4. De acuerdo	45.45%	5
5. Muy de acuerdo	18.18%	2
Total	100%	11

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 8.

Los servicios subcontratados resuelven con alternativas ante eventualidades que ocurren durante la operación



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

El gráfico número 8 nos señala que un 45.45% de los compañeros de operaciones expresan estar de acuerdo con que el proveedor resuelve las situaciones que se presentan en los servicios diarios, en igual porcentaje se encuentran de manera indiferente y está muy de acuerdo con un 18.18% y finalmente un 18.18% dice no estar de acuerdo, estas pueden probablemente fueron situaciones que solventaron el proveedor.

Tabla 17.

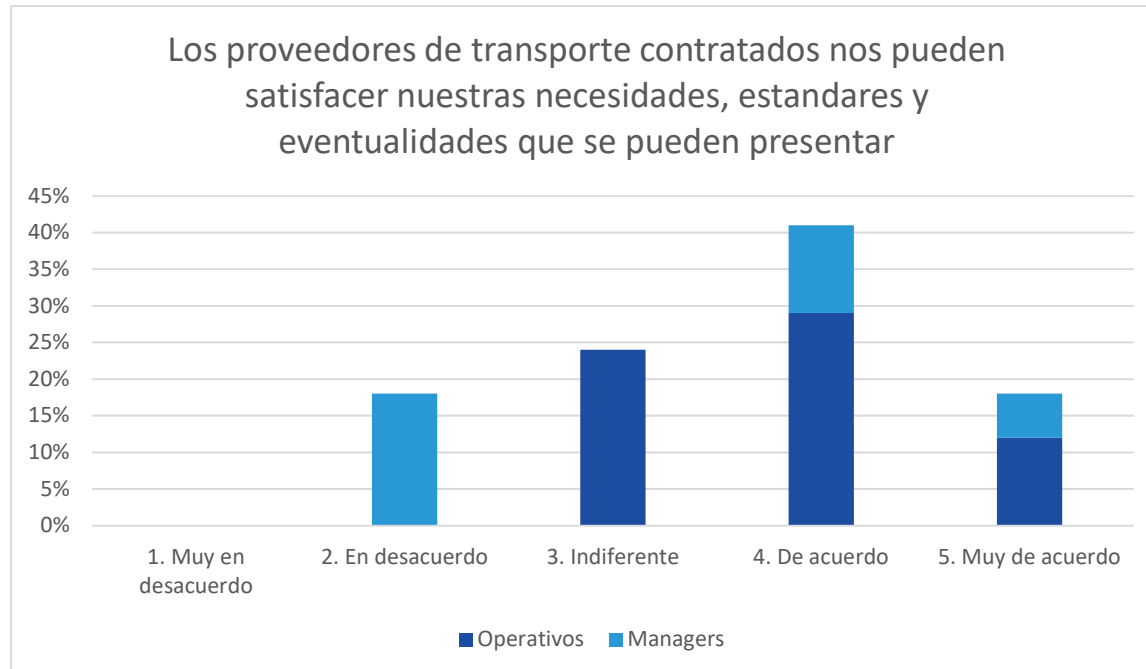
Los proveedores de transporte contratados nos pueden satisfacer nuestras necesidades, estándares y eventualidades que se pueden presentar.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	17.64%	3
3. Indiferente	23.52%	4
4. De acuerdo	41.20%	7
5. Muy de acuerdo	17.64%	3
Total	100%	17

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 9.

Los proveedores de transporte contratados nos pueden satisfacer nuestras necesidades, estándares y eventualidades que se pueden presentar



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

El gráfico número 9 basado en la tabla 17 nos muestra que los encuestados se encuentran de acuerdo con que los proveedores subcontratados cumplen con los requisitos y estándares que impone la empresa para dar servicios en nombre de *Destination Services*, esto lo respalda el 41.20% del personal.

4.3.1 Toma de decisión a nivel estratégico.

Tabla 18.

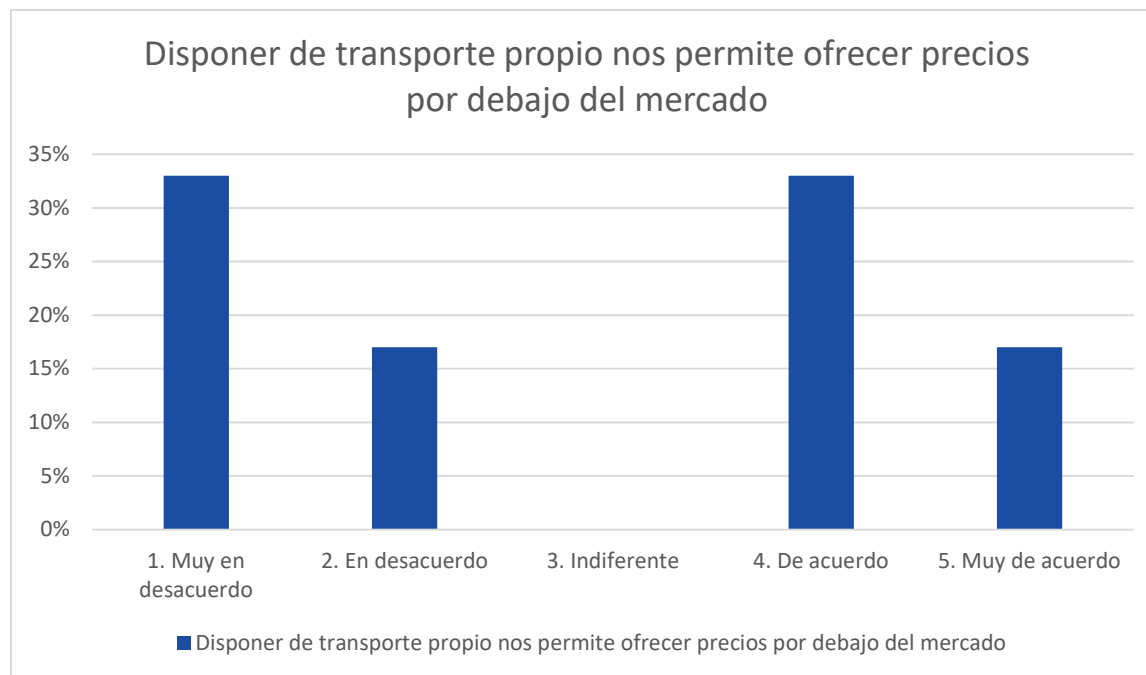
Disponer de transporte propio nos permite ofrecer precios por debajo del mercado.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	33.33%	2
2. En desacuerdo	16.66%	1
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	33.33%	2
5. Muy de acuerdo	16.66%	1
Total	100%	6

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 10.

Disponer de transporte propio nos permite ofrecer precios por debajo del mercado



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

El cuadro nos muestra una disparidad en opiniones en base de ofrecer precios más bajos en el mercado, se dividen en la misma proporción en desacuerdo y acuerdo cada uno con un 49.99%.

Tabla 19.

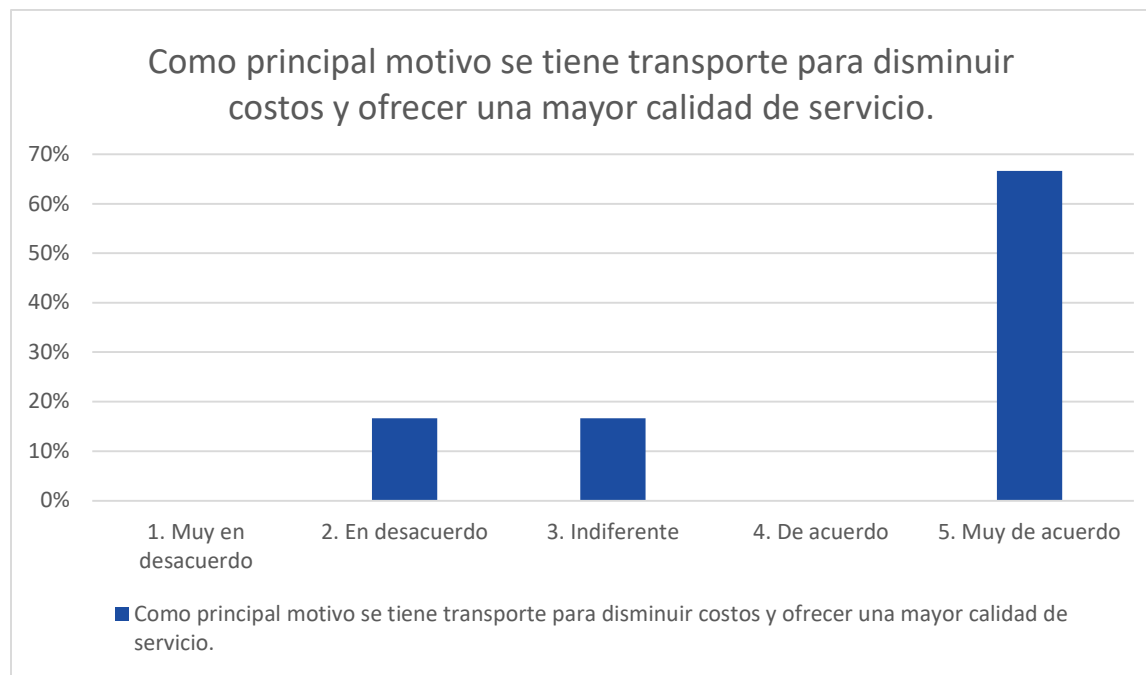
Como principal motivo se tiene transporte para disminuir costos y ofrecer una mayor calidad de servicio.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	16.66%	1
3. Indiferente	16.66%	1
4. De acuerdo	0%	0
5. Muy de acuerdo	66.66%	4
Total	100%	6

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 11.

Como principal motivo se tiene transporte para disminuir costos y ofrecer una mayor calidad de servicio.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Basado en la tabla número 18, representado en el gráfico número 11 se deduce que los encuestados indican que el poseer unidades de transporte es la disminución de costos y ofrecer una mayor calidad del servicio, respaldado por las respuestas anteriores en tema de costos.

Tabla 20.

Poseemos de una gran demanda debido a los precios inferiores a los de la competencia por los bajos costos.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	33.33%	2
2. En desacuerdo	16.66%	1
3. Indiferente	33.33%	2
4. De acuerdo	16.66%	1
5. Muy de acuerdo	0%	0

Total

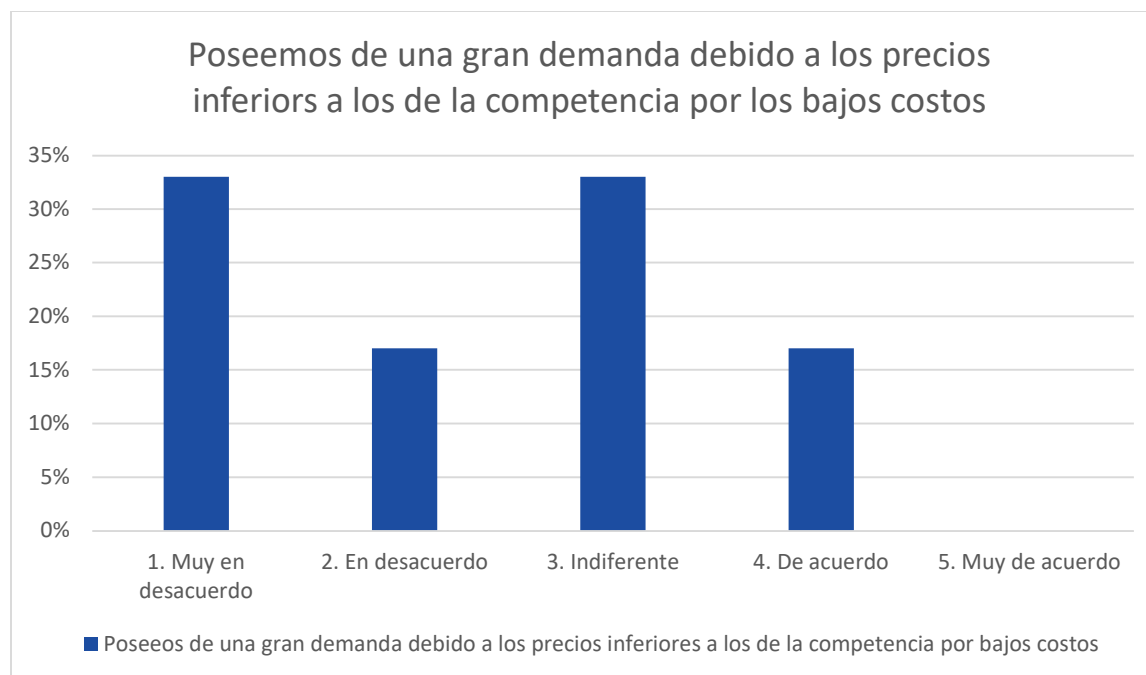
100%

6

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 12.

Poseemos de una gran demanda debido a los precios inferiores a los de la competencia por los bajos costos.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

El cuadro nos confirma que no se busca tener un precio más bajo ya que el 33.33% se encuentra indiferente y en misma proporción los encuestados han dicho estar muy desacuerdo reconfirmando que no se tienen precios más bajos a pesar de costos bajos, sin muestra de interés en ser así.

Tabla 21.

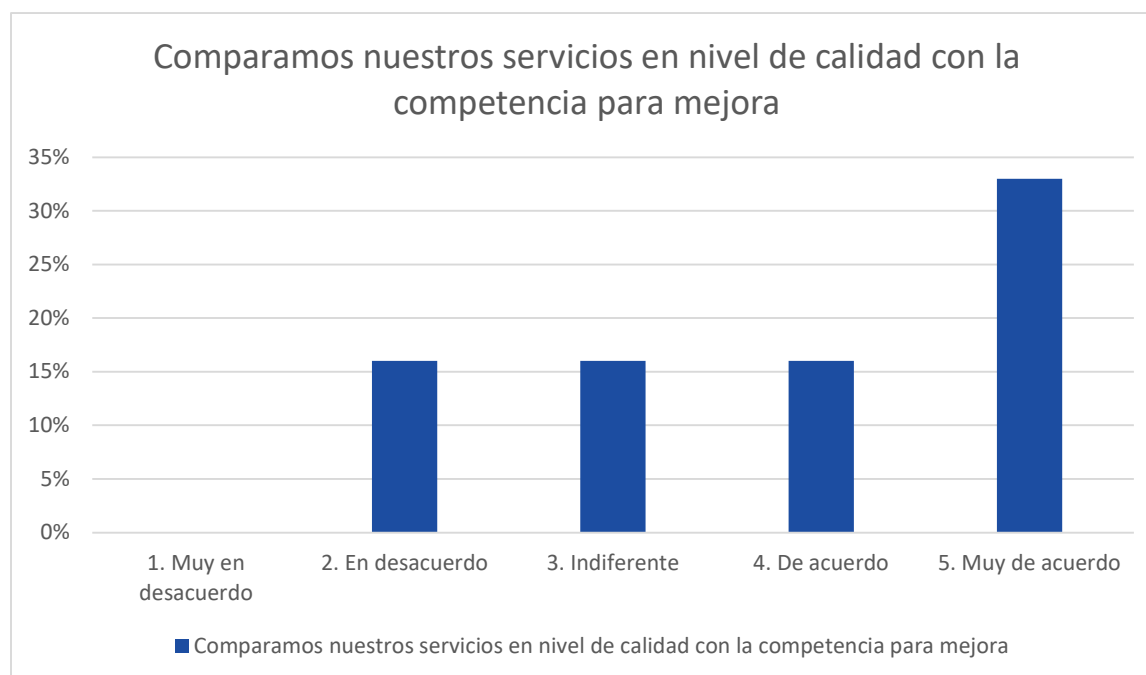
Comparamos nuestros servicios en nivel de calidad con la competencia para mejora.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	16.66%	1
3. Indiferente	16.66%	1
4. De acuerdo	16.66%	1
5. Muy de acuerdo	50%	3
Total	100%	6

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 13.

Comparamos nuestros servicios en nivel de calidad con la competencia para mejora.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

En el gráfico número 13 podemos observar como si se muestran interesados en comparar los servicios de la empresa con los de la competencia, un indicador de asimilar la calidad mínima de la competencia, dicha calidad debe ser lo mínimo requerido por la compañía.

Este resultado significa un benchmarking de parte de los encargados de la parte operativa.

Tabla 22.

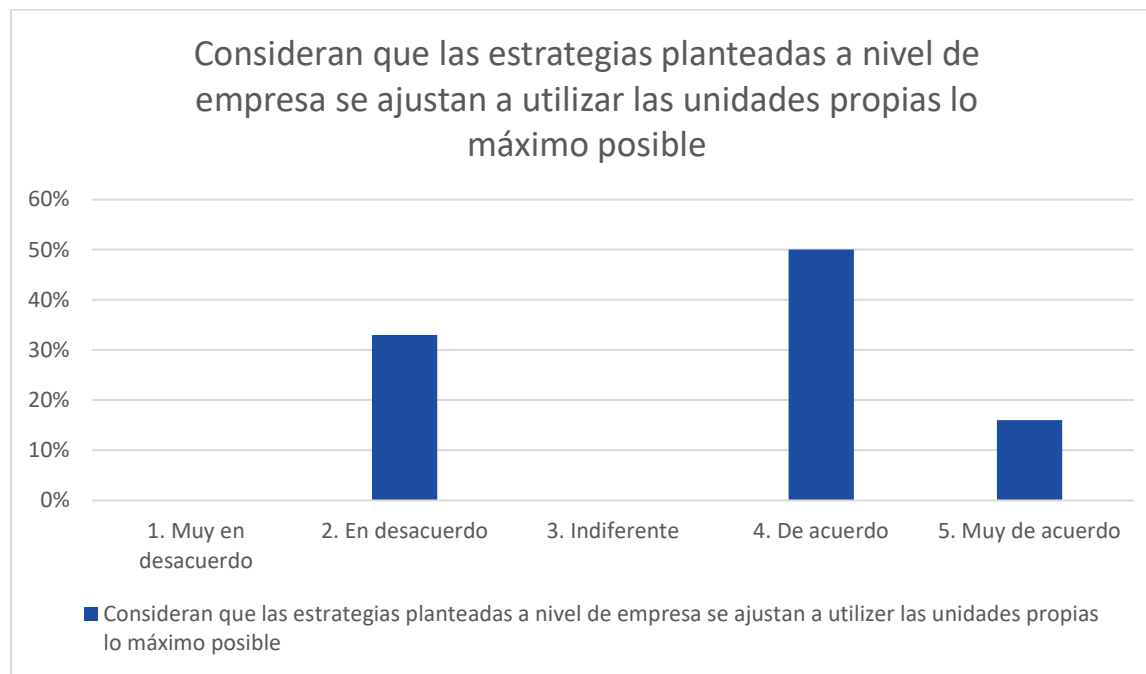
Consideran que las estrategias planteadas a nivel de empresa se ajustan a utilizar las unidades propias lo máximo posible.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	33.33%	2
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	50%	3
5. Muy de acuerdo	16.66%	1
Total	100%	6

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 14.

Consideran que las estrategias planteadas a nivel de empresa se ajustan a utilizar las unidades propias lo máximo posible.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Se observa que la mayoría está de acuerdo con un 50%, más sin embargo le sigue la opción de desacuerdo, lo que denota una disparidad en decisión deduciendo que no está claro el objetivo de tener unidades propias o rendir lo máximo estos activos que posee la empresa.

Tabla 23.

Utilizamos las unidades para brindar personalización al servicio.

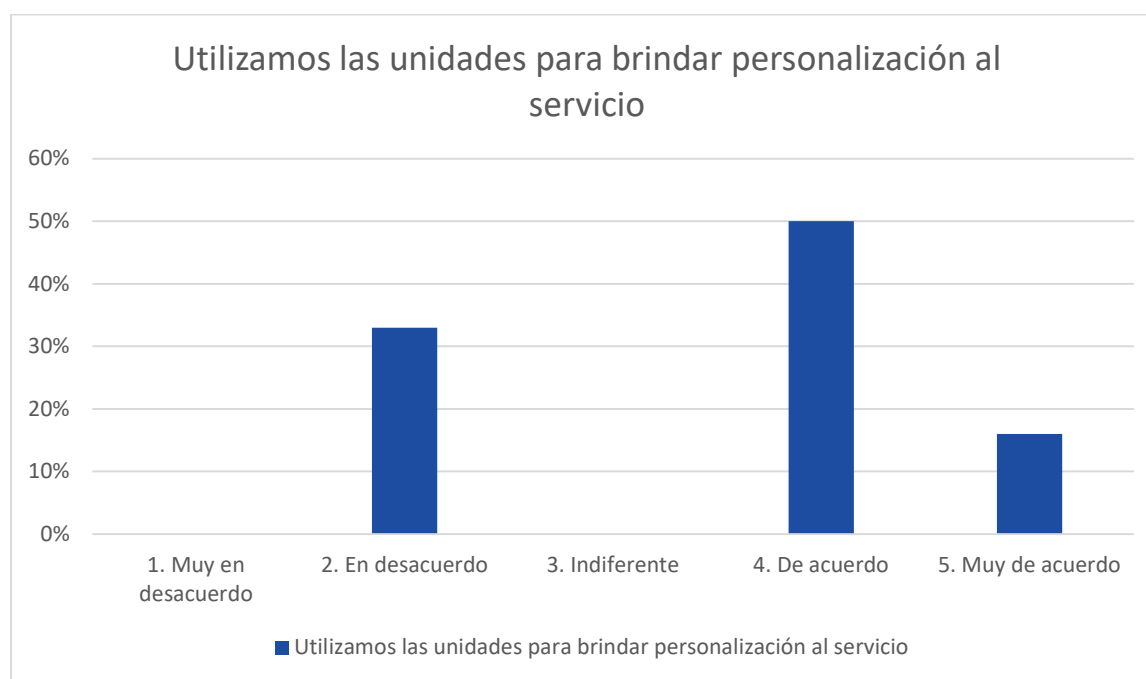
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	16.66%	1
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	50%	3
5. Muy de acuerdo	33.33%	2

Total	100%	6
-------	------	---

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 15.

Utilizamos las unidades para brindar personalización al servicio.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Los resultados muestran una mayoría con el 50% de los managers estar de acuerdo con la afirmación que se utilizan los servicios con unidades de la compañía para personalizar servicios, esto muestra un interés de la empresa en tener una conveniencia en atender los servicios que así lo considere en lugar de usar outsourcing.

Tabla 24.

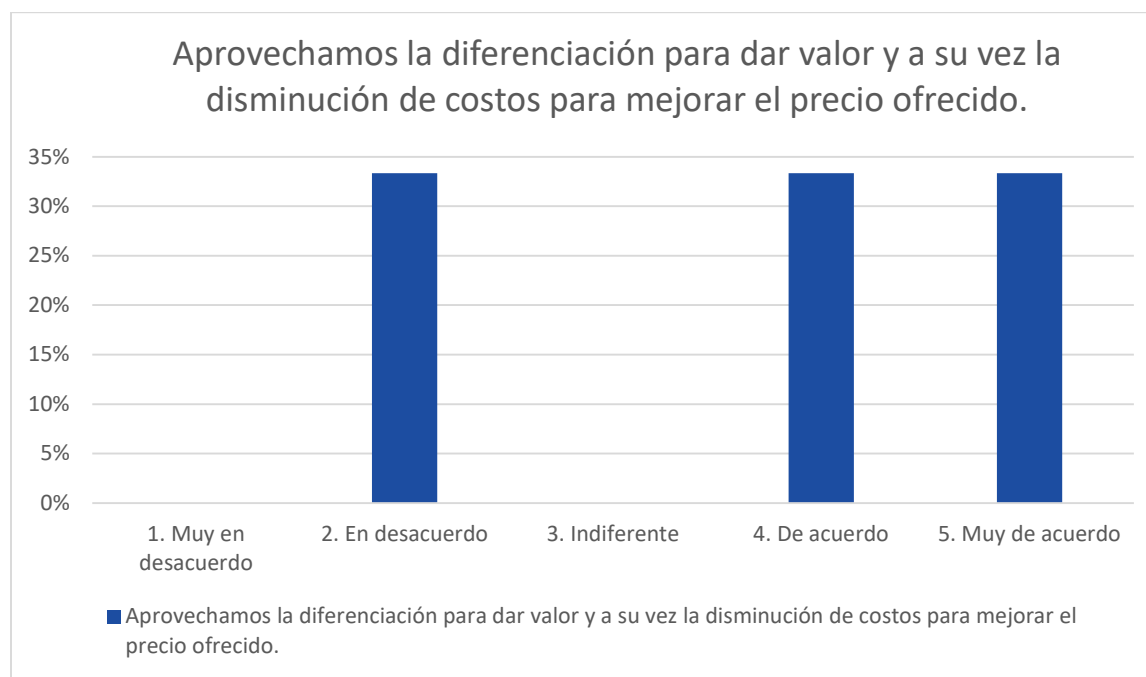
Aprovechamos la diferenciación para dar valor y a su vez la disminución de costos para mejorar el precio ofrecido.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	0%	0
2. En desacuerdo	33.33%	2
3. Indiferente	0%	0
4. De acuerdo	33.33%	2
5. Muy de acuerdo	33.33%	2
Total	100%	6

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 16.

Aprovechamos la diferenciación para dar valor y a su vez la disminución de costos para mejorar el precio ofrecido.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Según los resultados obtenidos indican aprovechar la diferenciación para dar valor al servicio y adicional al poder reducir los costos dar un precio más competitivo, dicho aspecto no se refleja en la realidad debido a que la empresa no tiene un precio por debajo del que ofrece el mercado.

Tabla 25.

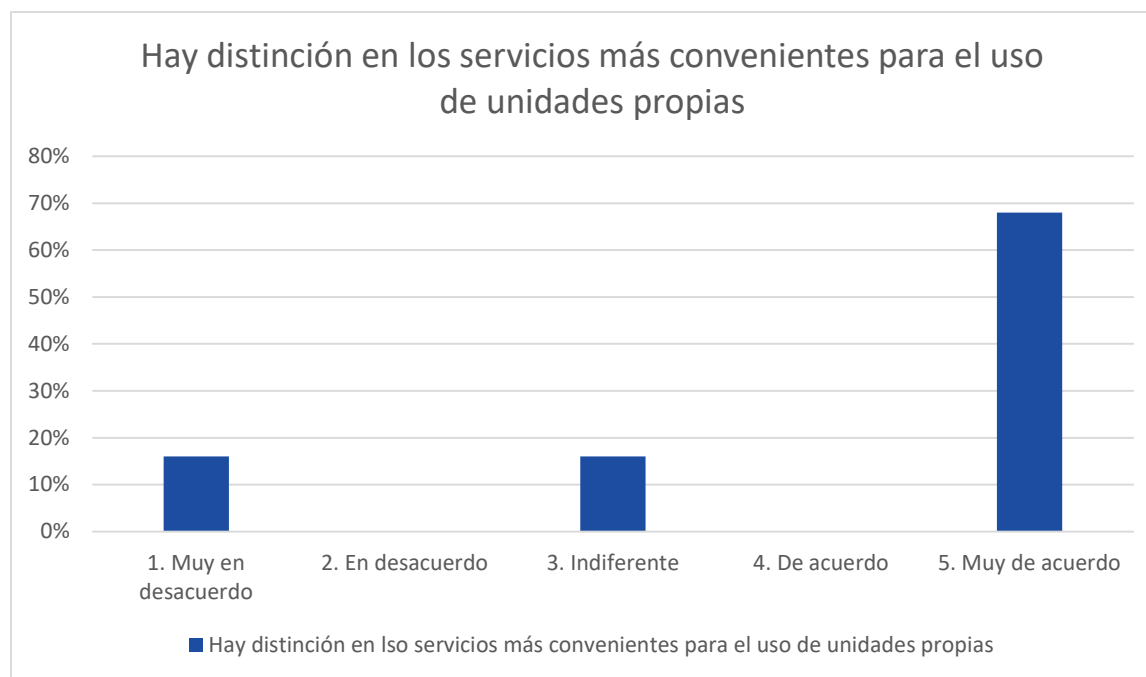
Hay distinción en los servicios más convenientes para el uso de unidades propias.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	16.66%	1
2. En desacuerdo	0%	0
3. Indiferente	16.66%	1
4. De acuerdo	0%	0
5. Muy de acuerdo	66.66%	4
Total	100%	6

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 17.

Hay distinción en los servicios más convenientes para el uso de unidades propias.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

La parte operativa cuando lo requiere por los motivos que consideren realizan los traslados que tienen más interés con las unidades propias en lugar de subcontratar para garantizar la satisfacción de los clientes.

Tabla 26.

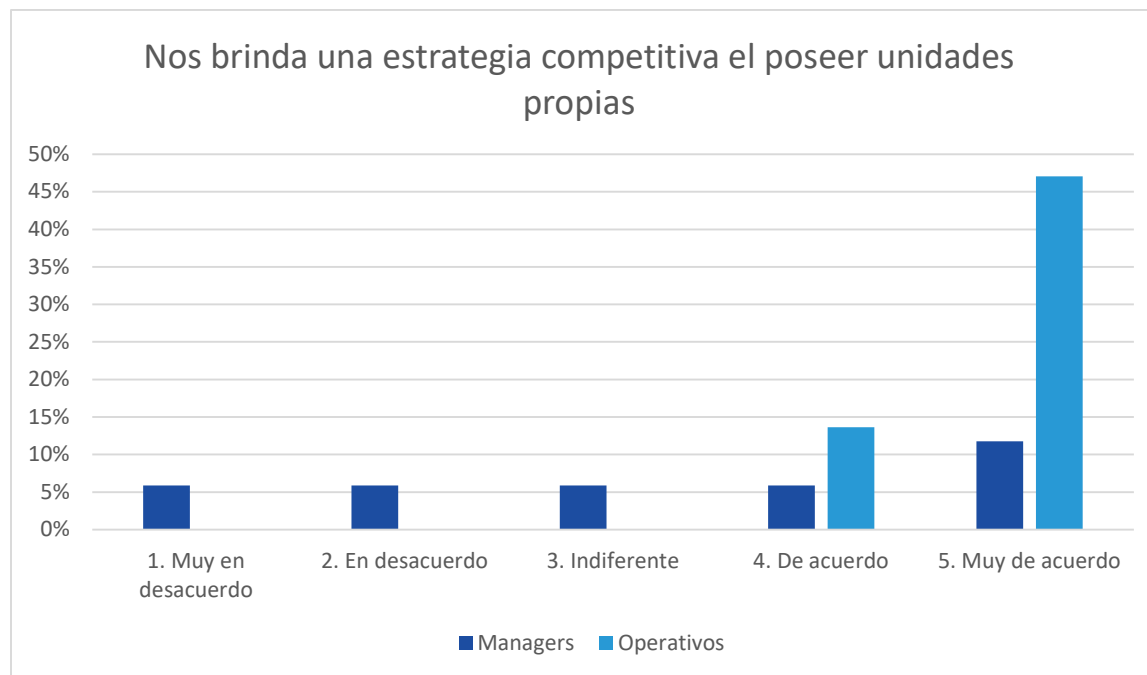
Nos brinda una estrategia competitiva el poseer unidades propias.

Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1. Muy en desacuerdo	5.88%	1
2. En desacuerdo	5.88%	1
3. Indiferente	5.88%	1
4. De acuerdo	23.52%	4
5. Muy de acuerdo	58.82%	10
Total	100%	17

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Gráfico 18.

Nos brinda una estrategia competitiva el poseer unidades propias.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado al personal operativo de la oficina de Destination Services ubicada en Guanacaste.

Los resultados nos muestra dos escenarios y acorde a los encuestados resultados distintos, las encuestas a los operativos da como resultado una clara balanza a favor de estar de acuerdo en que nos da una ventaja competitiva poseer unidades propias, en el segundo escenario es totalmente distinto con respuestas muy dispersar, los managers han dado en su totalidad respuestas distintas y un par han indicado estar muy de acuerdo, lo que es una señal clara que a nivel de gerencia hay opiniones y visiones muy distintas.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el análisis de la información recabada de los instrumentos de recolección de datos, su discusión e interpretación con el objeto de exponer la posible respuesta al problema planteado en la investigación.

5.1 Analizar los factores para determinar que generaría más valor a nivel estratégico para el servicio de transporte de turistas en la empresa *Destination Services de Guanacaste para el 2022.*

Respecto a los indicadores podemos observar que se tiene como una prioridad y de suma importancia para la experiencia de los clientes la puntualidad con el 100% de los encuestados, este indicador afecta directamente la experiencia de la persona en la actividad generando valor al servicio que ofrece *Destination Services*, esta puntualidad debe ser igual para operar en caso de utilizar sus microbuses propias como también en servicios subcontratados, ahora bien los encuestados dan a conocer que una falta en la gestión o solicitud del servicio afecta la operación, analizando el escenario se puede deducir que una tardía en la gestión de los servicios de transporte atrasaría las excursiones, puntos de recogida, puntos de dejada y arribos y salidas de hoteles o aeropuertos, por lo tanto en el trabajo de solicitud de reserva en caso de tercerizar se debe preparar con adelanto y en casos de uso de microbuses propias hay más tiempo de reacción por ser un proceso interno de agendar el servicio, el 63.63% de los colaboradores confirman la importancia del factor tiempo desde el procedimiento interno que se traduce al servicio del cliente.

Considerando otro de los factores que afectan la operación y decisión del equipo de operaciones radica en los costos de operación, según la información recolectada del departamento de operaciones encontramos que todos coinciden en que para decidir si operar un servicio con microbuses propias o de un tercero, esto se respalda con el 64.70% en cuanto al análisis y un 40% de los servicios serán brindados a un tercero con motivo de no asumir esos costos, en razón de gasto en mayor distancia mayor será por lo

que se puede entender que las unidades serán utilizadas para traslados de entrada y salida de clientes o algún punto de conexión, siendo caso contrario que se utiliza un servicio a un proveedor tercero al cual se le paga una tarifa neta y se da el servicio independiente de la distancia o gasto que conlleve.

Como otro parámetro de medición está la satisfacción del cliente mediante la personalización, al utilizar las unidades propias los encuestados afirman el que mejoran la experiencia del cliente mediante la personalización, esto puede ser con el uso de guías o choferes que sean hablantes del idioma del cliente, al poder tener un servicio privado cuando son una cantidad numerosa y la tranquilidad de que el cliente puede solicitar ciertos requerimientos a su deseo que le traerán satisfacción. Esto es de vital importancia ya que aporta al feedback que se recibe y a las buenas referencias de los clientes hacia otros mediante la recomendación.

Esto lo podemos comprobar con el antecedente del estudio Transporte y Servicios Turismo Moche SRL, ubicada en Trujillo. Dicho estudio indica la importancia de un control interno que brinde información requerida y que con una veracidad se tomen las decisiones que mejor beneficio traiga a la empresa y sus servicios, estos controles internos deben incluir un manejo eficiente de la información, sistemas o plataforma que ayuden a las personas operativas a obtener los datos necesarios para tener una proyección de la operación futura y en base a eso poder tomar decisiones acertadas, en pilares como gestión del tiempo y la efectividad de trabajo para no atrasar operativamente los servicios que se brindan que al final se trasladan en atrasos hacia el cliente en que llegue una microbús por ellos, luego el punto de ahorro de los costos el departamento debe tener una base con información actualizada de los costos para tener el dato para poder decidir, como tercer punto está la satisfacción al cliente recibir un transporte a tiempo se asume que llegará a una hora aproximada a su destino, esto implica que de no ser así puede afectar muchas variantes

ajenas, siendo así un criterio muy importante para la satisfacción de los clientes, considerando que la diferencias de culturas en muchas personas europeas la puntualidad es algo sumamente importante, más sin embargo, no se debe utilizar solo esto como principal factor de satisfacción, también debe ser la limpieza de la unidad, información recibida, trato a la personas y servicio post venta.

5.2 Diferenciar basados en los indicadores escogidos los escenarios de terceros y utilizando los servicios propios en Guancaste por *Destination Services 2022*.

Recopilando la información para análisis los compañeros del departamento de operaciones se pueden observar que los compañeros no brindan un servicio de un tercero por practicidad o facilidad operativa ya que se entiende que solo deben solicitar el servicio, ahora se puede considerar que se utiliza el servicio de terceros únicamente por el tema de costos de microbuses por la comparación recaudada, por consiguiente los servicios largos o entre zonas por tener un costo mayor se brinda a un proveedor.

En cuanto a la puntualidad u las posibles eventualidades se observa que los servicios entregados a un tercero para que lo brinde están en el deber de poder solventar ante cualquier situación y cumplir con la puntualidad de estar a la hora de salida y llegada, ahora el 70% de los encuestados hacen referencia de que en ocasiones o temporadas de alta demanda no se tiene suficiente oferta para cubrir la cantidad de servicios, esto nos confirma la importancia de los sistemas y plataformas que cuenten para poder llevar controles para reservas, llevar los costos de los servicios, conocer lo que solicite el cliente y las operaciones a futuro, caso de no ser así pueden tener problemas para operar o se tendrían que asumir los costos con el uso de microbuses propias.

Tercerizar el servicio puede muy útil para los servicios donde las unidades puedan sufrir un gran deterioro ya sea por distancias, zonas de acceso, cantidad personas, tal como se propone

en los antecedentes las empresas que ofrecen servicios específicos que otras buscan tercerizar es porque conocen las mejores prácticas y tienen la experiencia en el área, para los servicios de transporte no es solo transportar del punto A al punto B, sino que inherente al servicio están los temas de seguridad, tiempos de recorridos, conocimiento de la estructura vial.

Para poder elegir un buen outsourcing la empresa debe asegurarse que pueda cumplir con los requerimientos que tenga la compañía, como temas de seguros, bitácoras, registros de eventualidades, mantenimiento de las unidades, permisos al día, estar habilitados para ofrecer los servicios ante las autoridades competentes, un detalle que puede generar un poco de preocupación al ver que el casi 40% por ciento de los compañeros indican que están indiferentes o menos antes este cumplimiento, al final el proveedor está representando la empresa y sus servicios, acá está un tema de responsabilidad ante alguna eventualidad, la imagen de la empresa y reputación de sus servicios, por lo tanto debería haber algún filtro o base donde se pueda consultar que proveedor pueden ser utilizados por la empresa que cumple con los estándares de *Destination Services* en cuanto a transporte se refiere.

5.3 Examinar el escenario más beneficioso con respecto al servicio de transporte de turistas en la empresa *Destination Services* para la toma de decisiones a nivel estratégico.

En análisis de los resultados se pueden apreciar que los encuestados dan respuestas ambiguas entre el grupo, en la primera consulta se puede apreciar que los compañeros en este caso de gerencias de departamento operativo están divididos en estar de acuerdo y desacuerdo con que nos permite tener un precio competitivo o más bajos en el mercado, consideraría que una desigualdad en este aspecto es por falta de comunicación o conocimiento del mercado de transportes, ya que deberían coincidir si se comparten los precios y costos tanto propios como de proveedores, inclusive la competencia mediante el benchmarking.

Al compartir la misma información se produce la sinergia para agilizar toda la gestión operativa de la empresa ya que se tiene un objetivo en común, por lo contrario, los resultados muestran diferencias respecto a conocimientos del mercado, costos y demás variantes relacionadas al precio u operación.

Bajo otro razonamiento se puede entender que por la división de respuestas entre los gerentes no toman el precio como mismo elemento de evaluación, parece ser que hay más preocupación que el precio para un área, esto se puede reforzar con los resultados de la segunda consulta ya que no tienen común ofrecer el servicio a un precio inferior independiente de los costos o poseer unidades propias, con base a los resultados anteriores los criterios de experiencia del cliente pueden ser una prioridad en la estrategia con la personalización de lo adquieren.

Se aprecia que los managers de los departamentos encuestados realizan un benchmarking de los servicios de traslados, es un indicio para establecer los estándares de calidad de la compañía como línea base a cumplir como mínimos, supondría un punto de mejora para ofrecer una mejor alternativa y punto de elección de los clientes si no se compite por precio.

Esto se puede confirmar aún más con los siguientes resultados ya que la mayoría tiene como punto de comparación el servicio que brinda *Destination Services* con la competencia y de ahí se utilizan las unidades propias con mayor prioridad acorde a los criterios que analicen o los estándares que requieran, en base a que 4 de 6 personas concuerdan con lo cuestionado, la prioridad puede darse por facilidad de operación al utilizarse las unidades para servicios cortos que puedan abarcar la mayor cantidad posible podría considerarse.

Como otro punto hay una diferencia entre los managers en que se puedan utilizar las unidades para el cumplimiento de los objetivos establecidos, este indicador muestra que puede

haber un problema de comunicación o de objetivos claros, esto puede no permitir que se puedan aprovechar los recursos de la mejor forma ya que los diferentes departamentos operativos no trabajarían de forma eficiente.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se sintetizan los resultados y la discusión expuestos en apartados anteriores con el objeto de exponer la posible respuesta al problema planteado en la investigación.

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.1 Analizar los factores para determinar que generaría más valor a nivel estratégico para el servicio de transporte de turistas en la empresa *Destination Services* de Guanacaste para el 2022.

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Se concluye la importancia del factor tiempo en la puntualidad para no afectar la operación, servicio vendido y gestiones internas del departamento operativo, dicho factor es muy relevante entre el personal por la alta afectación que tiene en la experiencia del cliente. • Se concluye que los costos operativos son esenciales para la toma de decisión para utilizar unidades de empresa o de proveedor. • Se concluye que la satisfacción del cliente se basa primordialmente en la puntualidad del servicio y personalización cuando así lo requiera además de clientes que la compañía así lo considere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda estandarizar los servicios que se operan con unidades propias a los servicios que son recurrentes o un tipo de ruta que se conozca un bajo costo operativo. • Se recomienda incluir un check list sobre puntos importantes para la experiencia del cliente que puedan mejorar su traslado comprado antes de brindar el servicio.

6.1.2 Diferenciar basados en los indicadores escogidos los escenarios de terceros y utilizando los servicios propios en Guancaste por *Destination Services* 2022.

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Se concluye que la decisión de outsourcing se basa directamente en el costo de operar un servicio. • Se concluye que puede verse afectada la operación o experiencia del cliente por negligencia del proveedor. • Se concluye que tercerizar servicios se puede dar por la capacidad de las unidades propias de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda capacitar a los proveedores contratados de los estándares de servicio de la empresa y puntos importantes para la compañía. • Se recomienda estandarizar los servicios subcontratados basados en la experiencia operativa a excepción que la compañía deba operar un servicio a su consideración.

6.1.3 Examinar el escenario más beneficioso con respecto al servicio de transporte de turistas en la empresa *Destination Services* para la toma de decisiones a nivel estratégico.

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Se concluye que a nivel estratégico la empresa no busca tener un servicio personalizado totalmente a los requerimientos específicos de cada uno de los clientes que tiene. • Se concluye que los costos son importantes para la toma de decisiones estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda aclarar a los gerentes de área los objetivos de empresa y como afecta cada departamento el cumplimiento de los objetivos. • Se recomienda establecer metas a corto plazo para verificar el cumplimiento de objetivos.

<ul style="list-style-type: none">• Se concluye que no se busca una estrategia de tener los precios mas bajos del mercado ya que independiente del costo el precio no tiene una disminución.• Se concluye que no hay un entendimiento claro de los objetivos de la empresa a nivel de gerencia departamental y como se puede aprovechar al máximo los activos de microbuses que se poseen.	<ul style="list-style-type: none">• Se recomienda establecer un sistema que permita medir la gestión en base a incidencias.
---	---

6.2 LIMITACIONES

En el presente estudio no se enfrentaron limitantes para el desarrollo del tema, hubo total apertura y participación del 100% de la población para el desarrollo eficaz de la investigación.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA *

El presente capítulo desarrolla la propuesta para ayudar a mejorar el valor que percibe el cliente basado en los resultados del estudio.

7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan eficiencia interna para aumentar valor a los clientes de *Destination Services*.

7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

Se realiza con el personal de los departamentos de operaciones, producto y gerencias respectivas.

7.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general

Crear valor a nuestros clientes con el uso de prácticas eficientes en la gestión estratégica entre departamentos.

Objetivos específicos

- Planear a nivel estratégico la finalidad que se quiere obtener con el uso de las unidades que posee la empresa y transmitir a los departamentos involucrados operativamente para planear la temporada.
- Revisar con los proveedores, estandarizar procesos internos operativos y distinguir los escenarios recurrentes y especiales.
- Generar un sistema por código QR que permita recibir retroalimentación de la experiencia del cliente.

7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

No se tiene un presupuesto ya que se utiliza la base de lo que ya se tiene para implementar una mejora que agregue valor al servicio.

7.6 FASES DE LA PROPUESTA

Los planes de acción desarrollan las actividades para el logro de los objetivos específicos.

7.6.1 Objetivo específico #1: Planear a nivel estratégico la finalidad que se quiere obtener con el uso de las unidades que posee la empresa y transmitir a los departamentos involucrados operativamente para planear la temporada.

7.6.1.1 Actividad: Gerencia general debe analizar cuál es el propósito que desea con las unidades y una vez decidido plantear objetivos, metas, enviar esta información a los departamentos.

Esto permitirá aprovechar de una mejor forma los activos, tener una sinergia en los esfuerzos de los departamentos hacia que deben buscar y cumplir, tomando como referencia lo existente y en resultados de la encuesta se muestra que no se desea competir a un precio menor, ni un servicio personalizado al gusto de los clientes, por lo que lo ideal es mejorar el proceso interno de forma eficiente para que se vea reflejado como servicios de calidad hacia el cliente cumpliendo las expectativas del servicio, adicionalmente es evidente que no hay una visión en conjunto de los distintos departamentos y gerencias generando conflicto entre los procesos, repercutiendo en tiempo mal invertido, posible error humano, sobre procesos, poca eficiencia entre los compañeros.

Un punto de aprovechar las unidades es que se pueden operar varios servicios con costos menores cuando son compartidos hacia un mismo punto de referencia, aunque no se quiera tener un precio inferior al de referencia del mercado y como segundo punto el servicio privado que ofrece viajar con quien se encuentre, seguridad, comodidad, tranquilidad.

Con esto se tiene diferenciados 2 tipos de servicios que se pueden ofrecer a nuestros clientes mayoristas adicionalmente de la operación regular de tours diarios y conexiones.

Debido a las unidades tienen capacidad de entre 8 y 10 personas no se pueden manejar grupos grandes, más, sin embargo, es un espacio suficiente para operar las llegadas y salidas de

aeropuerto o entre hoteles y puntos de conexión de un hotel a un punto donde convergen varias unidades a recolectar personas que van a realizar una misma actividad que se encuentran hospedados en distintos hoteles.

Es evidente que no hay una forma de controlar, no hay una planeación respecto a estos servicios de transporte, siendo lo único que interesa es no tener pérdidas si bien es parte de, no se está generando ningún valor, dicho esto la gerencia debe contemplar crear métricas y controles para controlar el buen uso de los activos, un excelente estándar de calidad reflejada en satisfacción de los clientes en las encuestas recopiladas y una herramienta a disposición del equipo de operaciones que les brinden soluciones y operar todos los servicios posibles aprovechando todo el beneficio posible.

7.6.2 Objetivo específico #2: Revisar con los proveedores, estandarizar procesos internos operativos y distinguir los escenarios recurrentes y especiales.

7.6.2.1 Actividad: El departamento de producto se encarga de buscar en la zona proveedores que ya se tienen relación laboral y proveedores nuevos, se debe expresar cuales son las condiciones y estándares de la empresa para trabajar, producto tiene que elegir un par de proveedores que serán los principales para evitar el punto encontrado en las encuestas de dificultad de reserva en temporadas altas o picos de turismo en la zona y un tercer proveedor de respaldo, lo ideal es un proveedor que tenga los distintos tipos de microbuses que se emplean en turismo acorde a cantidad de pasajeros.

Es importante en los casos de contratación buscar la mejor tarifa neta posible, independiente de que esto no afecte el precio final del cliente genera un mayor porcentaje de rentabilidad a la compañía, para poder llegar a este punto se puede hablar de una negociación en la que se pueda hablar de cantidad de pax anuales, para esta parte interviene los reportes del

departamento comercial quienes negocian con mayoristas TUI y terceros por medio de ferias internacionales alrededor del mundo, dicha información se puede tomar de los contratos existentes con agencias mayoristas, charters llegando al país, dicha información es posible obtenerla de los sistemas de reservas que se actualizan conforme clientes van reservando, cancelando o cambiando las fechas de viajes, en este momento la empresa debido a su tamaño a nivel internacional y poseer un charter propio al destino nos genera la oportunidad de tener el poder de negociación con los proveedores, ya que serán traslados asegurados.

Esta negociación debe ir enfocada en unidades de 10 pasajeros o más para cubrir las cantidades menores con los recursos propios, considerando que es una flotilla de 5 unidades, se deben considerar esta misma categoría igualmente en la negociación.

7.6.2.2 Actividad: El departamento de comercial informará a los mayoristas terceros, de la nueva oferta de transporte que se estará ofreciendo, un servicio de entrada y salida hacia el aeropuerto de 8 a 10 personas como un servicio con todos los estándares de *Destination Services*.

Esta alternativa puede ser llamativa para los viajeros en familia o pequeños grupos que viajan juntos, esto se ve en tendencia como resultado de la pandemia por el confinamiento y por las reglas para evitar contagios, inclusive hoy se sigue viendo este tipo de comportamiento en los clientes.

Es importante mencionar esta oferta a los clientes mayoristas terceros porque son los servicios que se dan por contratación detallada y no es masiva como un charter que se manejan con autobuses por el volumen, en este tipo de traslados se tiene un margen pequeño de utilidad por ser un masivo considerando que el charter pertenece a la misma empresa no tiene sentido promover estos servicios, en su contraparte los servicios a giras y excursiones se tiene un margen mucho más amplio y son los que compran tanto las familias, como mayoristas terceros en su mayoría.

Como último punto se puede mencionar un servicio preferencial para situaciones cuando se requiera.

7.6.2.3 Actividad: El equipo operativo actualmente realiza un cálculo de costos por cada servicio, debido a hacer más práctico proceso de reservas, no realizar más este cálculo puesto que ya se sabe que el precio en caso de privado es por unidad y debe cubrir el costo, ya que así es como se trabaja en el outsourcing dado a esto no tiene sentido siempre calcular lo mismo cada vez, como segundo punto para dejar de realizar este costeo es que los servicios de salida mayormente no coinciden por las distintas horas de vuelos, en el caso de llegadas puede ser un poco más frecuentes pero no suelen comprar servicios compartidos, en base a esos dos puntos no tiene razón alguna seguir costeando los servicios de entradas y salidas.

Con el cambio se elimina el re proceso de estar calculando siempre costos de esta forma se libera el equipo operativo para enfocarse en sus tareas de prioridad que deben ser reservar traslados, coordinar los servicios, comunicación con el proveedor y programar las conexiones de los tours en el inicio y finalización de las actividades.

En el escenario de operación de tours hacia los puntos de conexión (punto donde convergen varias unidades para unificar a una que llevaría la totalidad de pasajeros), podría realizarse en caso de pocos pasajeros dentro de una misma zona, sin embargo, los tours tienen un mínimo de operación y si cumplen ese mínimo no se va a cancelar un servicio por lo que no cancelaría los pocos pasajeros de una misma área.

Como segundo punto en hacer más eficiente la labor de reserva y evitar error humano que afecte la experiencia del cliente es estandarizar los servicios, siempre usar los proveedores primarios para los servicios estos simplifica el contacto y solicitud de reservas a un par de opciones y para temporadas pico en las cuales ya se saben con antelación los pasajeros arribando se puede

hacer un bloqueo de unidades así minimizamos la posibilidad de no tener como operar tours, entradas y llegadas, esto podemos saber con los históricos de antes más las reservas confirmadas, por políticas generalmente aceptadas de todos los proveedores del sector turístico para estas fechas siempre se debe confirmar de 30 a 45 días antes.

Por lo tanto, con estas tres acciones el riesgo de un error que afecte la experiencia del cliente y el trabajo manual del departamento operativo permitiendo aprovechar de mejor forma el tiempo labora:

- 1- No costear más servicios que se debieron ver sus costos para establecer un precio de venta.
- 2- Establecer los proveedores que se contactarán por la negociación buscando facilidad de reserva, comunicación y solución de situaciones.
- 3- Bloqueo de unidades para evitar búsqueda luego en alta demanda de servicios.

7.6.1 Objetivo específico #3: Generar un sistema por código QR que permita recibir retroalimentación de la experiencia del cliente.

7.6.6.1 Actividad: Implementar una encuesta de satisfacción sencilla de completar y de fácil acceso.

Debido a la globalización y accesibilidad al internet y a una herramienta sin costo se puede plantear es Google Form y la cual se puede crear un código QR que se puede pegar en un lugar visible de nuestras unidades y para los clientes que viajan en vehículos outsourcing se pueden tener una copia o distribuir impresos entre los clientes. Otra ventaja de esta herramienta es que se puede tener la información en Excel en caso de tabular.

Al ser gratuita y poderse crear de forma rápida se puede utilizar también para grupos específicos como por ejemplo chárteres, incentivos, grupos empresariales, etc.

La encuesta debe tener consultas en relación con la puntualidad, limpieza y sentido de seguridad en carretera al ser servicios cortos entradas y salidas de aeropuerto, servicios de conexión ida y regreso de la actividad que realizaron.

Esto nos va a permitir sacar reportes de satisfacción y puntos de mejora a futuro, al igual que poder evaluar a los outsourcing.

Se implementa de este tipo de encuesta en razón de que los clientes que van entrando al país, usualmente vienen de largas horas de vuelo con fatiga, una encuesta larga no va a ser ideal, en traslados entre hoteles hay un tema de sostenibilidad que no se brinda información en papel, en caso de excursiones los clientes llevan lo mínimo por las actividades a realizar, lo que llevan casi en la totalidad de tiempo es su celular por comunicación y tomar fotografías.

Los resultados se pueden medir semestralmente para ir creando un histórico de satisfacción que actualmente no existe y a futuro se puede proponer este incentivo para un posible incentivo hacia los compañeros operativos.

Las encuestas positivas se traducen en que los clientes han percibido un servicio de calidad y han cumplido con las expectativas de lo adquirido y este es el valor que recibe el cliente ya que si el servicio de transporte tiene algún problema esto incurre en afectar a los clientes de muchas maneras como no poder realizar el tour que compraron, no llegar a tiempo a su hotel para descansar provocando inconformidad o algo tan serio como perder un vuelo internacional, hay que considerar que las vacaciones y tiempo de ocio de los turistas es algo por lo que han esperado bastante.

Por medio de los resultados el equipo de gerencia puede verificar el cumplimiento de objetivos y la satisfacción es importante para poder valorar los nuevos objetivos, ir evolucionando

y ver los puntos de mejora de los distintos aspectos, estos controles deben ser parte importante para la planeación de la siguiente temporada y toma de decisión.

7.7 REFERENCIAS

En las propuestas no se han utilizado referencias.

REFERENCIAS

- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Cedeño, N. E. V. (2012). DESARROLLO TURÍSTICO Y SU RELACIÓN CON EL TRANSPORTE. *Gestión Turística*, 17, 23-36. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2012.n17-02>
- Cristina Bedoya-Gómez, D. (2018). Outsourcing: Beneficios vs. riesgos. *Terceirização: benefícios vs. riscos.*, 5(2), 101-1111. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a7>
- Fernando Juarez. (2017). *Contextualización y características de la satisfacción y la lealtad del consumidor*. <https://app-vlex-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/#WW/vid/748500405>
- Formation of a complex development.pdf*. (s. f.). Recuperado 15 de marzo de 2022, de <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34718/1/Formation%20of%20a%20complex%20development.pdf>
- Héctor Martínez Ruiz. (2018). *Metodología de la investigación*. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- KPIs: ¿Qué son, cuál es su importancia y cómo utilizarlos?* (2021, octubre 6). SYDLE. <https://sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570/>
- Mora-Pisco, L. L., & Duran-Vasco, M. E. (2017). Elementos básicos sobre la gestión de calidad en turismo. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 163-176.
- Roberto Hernández Sampieri. (2017). *Fundamentos de investigación*. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Rodas, P. M. Q. (s. f.). DR. CPC. AUGUSTO R. MORENO RODRIGUEZ. 2015, 124.
- Sampieri, Roberto Hernández; Mendoza Torres, Christian Paulina. (2018). *Metodología de la investigación*. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Tercerización de procesos y actividades.pdf*. (s. f.). Recuperado 15 de marzo de 2022, de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe_2/material_de_estudio/material/Tercerizacion%20de%20procesos%20y%20actividades.pdf

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A. (2018).

Administración estratégica: Teoría y casos. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Tomas Bata University in Zlin, Hrusecka, D., Macurova, L., Tomas Bata University in Zlin, Jurickova, E., Tomas Bata University in Zlin, Kozakova, L., & Tomas Bata University in Zlin. (2015).

The Analysis of the Use of Outsourcing Services in Logistics by Czech Manufacturing Companies. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 50-61. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.04>

Valverde_cs.pdf. (s. f.). Recuperado 15 de marzo de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11642/valverde_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA

Estimados colegas:

La razón por la que se efectúa el cuestionario es para conocer su opinión respecto al servicio que brinda *Destination Services* con sus microbuses propias contra los servicios de traslados ofrecidos por outsourcing. La información obtenida es confidencial, anónima y se mostrarán agrupados, agradezco la mayor sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones: Favor de marcar la casilla con una “X” la respuesta que corresponda.

La escala utilizada se detalla de la siguiente manera:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En acuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Pregunta	1: Muy en desacuerdo	2: En acuerdo	3: indiferente	4: De acuerdo	5: Muy de acuerdo
El tiempo de arribo es importante para la experiencia del cliente					
Los tiempos de respuesta entre la solicitud del servicio y operación afecta la operativa diaria					
Los costos relacionados a las unidades en su operación afectan la experiencia de los pasajeros					
Las unidades propias aportan valor agregado a los clientes en su servicio final					
Permite las unidades propias ofrecer mayor satisfacción al cliente ante las subcontratadas					
Los servicios subcontratados me facilitan la operación diaria.					
Es común no encontrar proveedor para la operación en temporadas o días de alta influencia de turistas.					
Los servicios subcontratados resuelven con alternativas ante eventualidades que ocurren durante la operación.					

Los costos son un factor importante para elegir si se utiliza unidad propia o subcontratada.					
Se aprovechan las unidades propias para personalizar los servicios o mejorar la experiencia del cliente					
Se busca utilizar las unidades propias para buscar la máxima rentabilidad posible					
Evitamos los costos de operación al utilizar un proveedor tercero.					
Utilizar unidades propias como de terceros ofrece la misma experiencia del cliente.					
Consideran que las estrategias planteadas a nivel de empresa se ajustan a utilizar las unidades propias lo máximo posible					
Los proveedores de transporte contratados nos pueden satisfacer nuestras necesidades, estándares y eventualidades que se puedan presentar					
Al final del periodo afecta el margen de ganancia el brindar los servicios a terceros en lugar de usar los recursos propios					
A nivel interno el costo es un factor de decisión para la operación					
Hay distinción en los servicios más convenientes para el uso de unidades propias.					
Nos brinda una estrategia competitiva el poseer unidades propias.					

¡¡Muchas gracias!!

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA

Estimados colegas:

La razón por la que se efectúa el cuestionario es para conocer su opinión respecto al servicio que brinda *Destination Services* con sus microbuses propias contra los servicios de traslados ofrecidos por outsourcing. La información obtenida es confidencial, anónima y se mostrarán agrupados, agradezco la mayor sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones: Favor de marcar la casilla con una “X” la respuesta que corresponda.

La escala utilizada se detalla de la siguiente manera:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En acuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Pregunta	1: Muy en desacuerdo	2: En acuerdo	3: indiferente	4: De acuerdo	5: Muy de acuerdo
La finalidad de poseer unidades de transporte es disminuir los costos y maximizar rentabilidad					
Disponer de transporte propio nos permite ofrecer precios por debajo del mercado					
Poseemos de una gran demanda debido a los precios inferior a los de la competencia por los bajos costos					
Utilizamos las unidades para brindar personalización al servicio					
Nos permite tener una mayor demanda en los servicios de transporte al ser personalizado hacia el cliente					
Se tiene la facilidad de diferenciar los servicios en general o solo parte de la oferta					
Tenemos unidades por conveniencia operativa en razón de solucionar eventualidades					

Como principal motivo se tiene transporte para disminuir costos y ofrecer una mayor calidad de servicio.					
Comparamos nuestros servicios en nive de calidad con la competencia para mejora.					
Aprovechamos la diferenciación para dar valor y a su vez la disminución de costos para mejorar el precio ofrecido.					
Consideran que las estrategias planteadas a nivel de empresa se ajustan a utilizar las unidades propias lo máximo posible					
Los proveedores de transporte contratados nos pueden satisfacer nuestras necesidades, estándares y eventualidades que se puedan presentar					
Al final del periodo afecta el margen de ganancia el brindar los servicios a terceros en lugar de usar los recursos propios					
A nivel interno el costo es un factor de decisión para la operación					
Hay distinción en los servicios más convenientes para el uso de unidades propias.					
Nos brinda una estrategia competitiva el poseer unidades propias.					

¡¡Muchas gracias!!

San José, 20 de febrero de 2022.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Operations Support Manager de TUI Destination Experiences Costa Rica S.A., brindo autorización para que el estudiante Alejandro Monge Mora, cédula de identidad 114790855, desarrolle en esta Destination Services el trabajo de investigación titulado: "Estudio de los factores a tomar en cuenta para determinar lo que genera más valor para los clientes de la empresa Destination Services localizada en Guanacaste en el 2022".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico shirley.rojas@tui.com, o al teléfono 84249907.

Atentamente,



Shirley Rojas Gutierrez
Operations Support Manager
Destination Services

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Luis Alejandro Monge Mora, mayor de edad, cédula de identidad número 114790855, en condición de egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado Estudio de los factores a tomar en cuenta para determinar lo que genera más valor para los clientes de la empresa Destination Services localizada en Guanacaste en el 2022 es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Tibás, el siete de octubre del año dos mil veintidós.



Luis Alejandro Monge Mora

Cédula de identidad: 1-1479-0855

CARTA DE LECTOR

17 de noviembre de 2022

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Luis Alejandro Monge Mora**, cédula de identidad **0114790855** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Estudio de los factores a tomar en cuenta para determinar lo que genera más valor para los clientes de la empresa Destination Services localizada en Guanacaste en el 2022**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, X conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2022.11.17 19:31:22 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

San José, 7 de octubre de 2022

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad HispanoamericanaDepartamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante Luis Alejandro Monge Mora, cédula de identidad número 1-1479-0855, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Estudio de los factores a tomar en cuenta para determinar lo que genera más valor para los clientes de la empresa Destination Services localizada en Guanacaste en el 2022", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en gerencia.

En mi calidad de Tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	10
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20
Total	100%	90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

SEIR
FRANCISCO
CHACÓN ACHI
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por SEIR FRANCISCO
CHACÓN ACHI
(FIRMA)
Fecha: 2022.10.07
20:58:36 -06'00'

Seir Chacón Achi

Cédula de identidad 1-0848-0930
Carné Colegio Profesional N° 38245

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 07 de octubre de 2022.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, **Luis Alejandro Monge Mora**, con número de identificación 1-1479-0855, autor del trabajo de graduación titulado "**Estudio de los factores a tomar en cuenta para determinar lo que genera más valor para los clientes de la empresa Destination Services localizada en Guanacaste en el 2022**", presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en gerencia; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Luis Alejandro Monge Mora
Cédula 1-1479-0855

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) **El autor/La autora** acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) **El autor/La autora** manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es **él/ella** quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), **EL AUTOR/LA AUTORA** GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.