



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE TRABAJO DE GRADO

**TEMA: “MODELO DE GESTIÓN PARA LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIASTOUR
CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR: ERAZO GUERRERO SANTIAGO DANIEL

DIRECTOR: Econ. LUIS CERVANTES Msc.

IBARRA, JULIO DEL 2014

AUTORÍA

1

AUTORÍA

Yo, Santiago Daniel Erazo Guerrero, con cédula de ciudadanía N° 100323212-9 declaro bajo juramento que el trabajo de nombre **"MODELO DE GESTIÓN PARA LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIASTOUR CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA."**, es de mi completa autoría; que no ha sido presentado en ningún otro grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se citan en el presente documento.



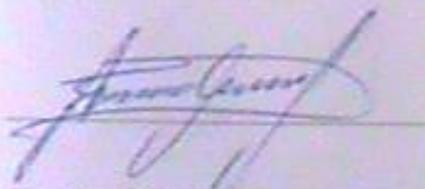
100323212-9

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado Erasmo Guerrero Santiago Daniel para optar por el Título de Ingeniero Comercial cuyo tema es: "MODELO DE GESTIÓN PARA LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIASSTOUR CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.", considero que el presente trabajo reúne los requisitos correspondientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Ibarra a los 07 días del mes de Julio del 2014.

Firma

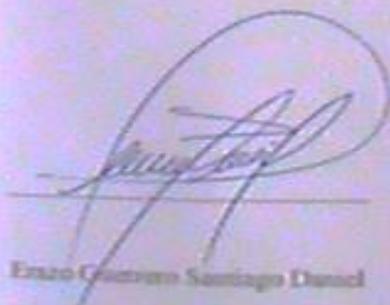


Erasmo Guerrero

C.I. N.º 1001290236

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR EN FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Erazo Guerrero Santiago Daniel, con cédula N° 100323212-9, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo denominado: "MODELO DE GESTIÓN PARA LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIASTOUR CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.", que ha sido elaborado para optar por el título de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes descrita. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Erazo Guerrero Santiago Daniel

C.I. N° 100323212-9

Buena, a los 15 días del mes de Enero del 2015

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en forma digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:		100323212-9	
APELLIDOS Y NOMBRES:		ERAZO GUERRERO SANTIAGO DANIEL	
DIRECCIÓN:		Huertos Familiares, Calle Zamora s/n entre Guayas y El Oro	
EMAIL:		saerazo47@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:	062 546 621	MÓVIL:	0967050077

DATOS DE LA OBRA				
TÍTULO:	“MODELO DE GESTIÓN PARA LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIASTOUR CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”.			
AUTOR(ES)	ERAZO GUERRERO SANTIAGO DANIEL			
FECHA:	16 / 01 / 2015			
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO				
PROGRAMA	PREGRADO		POSTGRADO	
TÍTULO POR EL QUE OPTA		INGENIERO COMERCIAL		
ASESOR / DIRECTOR		Eco. Luis Cervantes Msc		

2.- AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.

Yo, **ERAZO GUERRERO SANTIAGO DANIEL**, con cédula de identidad No, **100323212-9**, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra de trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital de la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3.- CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra a los 16 días del mes de enero del 2015

EL AUTOR**ACEPTACIÓN**

(FIRMA)



NOMBRE:

ERAZO GUERRERO SANTIAGO D.

C.C: 100323212-9

(FIRMA)



NOMBRE:

ING. BETTY CHÁVEZ

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

A mi Madre, quién con su apoyo, esfuerzo, dedicación y sobre todo con su amor, me motivo a culminar con mis estudios, inculcó en mi los más grandes valores éticos, cristianos y morales y que siempre ha estado junto a mí.

A mis hermanos, Nelson por aconsejarme a luchar y lograr mis sueños, y a David porque en un futuro seas un gran profesional.

No quiero dejar de lado a toda mi familia, parte fundamental de mi vida, que siempre me han aconsejado, velado por mí y que me han animado a lograr las metas que me propongo.

Gracias a todos.

Santiago.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme vivir estos cinco maravillosos años universitarios que formarán parte de los más gratos recuerdos de mi vida, gracias por guiar mis pasos y estar siempre conmigo.

A mis profesores, quienes han compartido sus valiosos conocimientos, experiencias y anécdotas, los cuales serán parte fundamental del desarrollo profesional y ético.

A mis compañeros y amigos, gracias por confiar en mí y brindarme todo su apoyo y amistad, gracias por compartir esos momentos de alegrías y tristezas, gracias por estos cinco años en los cuales hemos disfrutado nuestra juventud.

Gracias a todos quienes formamos parte de la Universidad Técnica del Norte, institución que nos ha brindado esta gran oportunidad de ser profesionales.

Santiago.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está elaborado con el propósito de construir el Modelo de Gestión para la Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., se ha desarrollado debido a la ausencia de manuales organizacionales que servirán a la empresa como base y sustento para realizar su gestión administrativa, que defina las acciones a seguir por el personal, a fin de lograr los objetivos planificados. Los resultados de la investigación realizada se resumen en conocer cómo está la organización en estos momentos; se describirá las fuentes de información así como las técnicas que se utilizarán para la recolección de la información. Posteriormente se contará con un análisis de los datos obtenidos, la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y finalizar con la determinación del problema. Se mencionarán además todos los conceptos teóricos – científicos obtenidos de las diferentes fuentes bibliográficas citadas en el texto, que serán el sustento en el cual se base toda la investigación realizada. Por otro lado, se elaborará el modelo de gestión, es decir, lugar en el que el estudiante dará su mayor aporte y valor agregado basándose en el proceso administrativo. Por último se establecerán los posibles impactos que generará el modelo de gestión en ámbitos como el social, empresarial, académico, económico y ambiental de la empresa y finalizar con las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

ABSTRACT

The present work is made with the purpose of building the “Management Model” for ETHNIAStour travel agency, this one has been developed due to the absence of organizational manuals which will to provide with the politics and support for to do its administrative action, and that define the actions to continue for human been, and to achieve the planned objectives. The results of the investigation can be summarized in to know like is the organization nowadays; it describes the information source and techniques that used for gather information. Later there will be an analysis of data, determining the strengths, weaknesses, opportunities and threats and end with the problem of the company. The theoretical – scientific knowledge from several literatures sourced that it will be the sustenance of the investigation. The proposal of the investigation, a space where the student developed the “Management Model” and the student will give the most contribution and added value based in the administrative process. In the last chapter going to found the potential impacts that the “Management Model” made in social, organizational, academic, economic and environment context from the company and to end with the conclusions and recommendations from the research.

ÍNDICE GENERAL

AUTORÍA.....	I
CERTIFICACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR EN FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	III
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	IV
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	IX
ABSTRACT.....	X
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES	XVIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	5
1.1. ANTECEDENTES	5
1.1.1. Antecedentes del Diagnóstico.	5
1.1.2. Antecedentes de la Empresa.	5
1.2. OBJETIVOS	7
1.2.1. General.....	7
1.2.2. Específicos.....	7
1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS	7
1.4. INDICADORES	8
1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	9
1.6. MECÁNICA OPERATIVA	11
1.6.1. Identificación de la Población y Muestra.	11
1.6.2. Cálculo de la Muestra.	11
1.6.3. Fuentes de Información.	12
1.6.3.1. Información Primaria.....	12
1.6.3.2. Información Secundaria.....	13
1.7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	13
1.7.1. Entrevista dirigida al Gerente de la Agencia de Viajes. (ANEXO A)	13
1.7.2. Entrevista dirigida a los Jefes del área de ventas y de personal.	19
1.7.3. Encuesta dirigida a los clientes de la Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda. (ANEXO C)	26
1.7.4. Ficha de observación de la Agencia de Viajes ETHNIAStour. (ANEXO D)	36

1.8.	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ F.O.D.A	37
1.9.	MATRIZ DE CRUCE F.O.D.A	38
1.10.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	41
CAPÍTULO II		42
MARCO TEÓRICO.....		42
2.1.	PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	42
2.1.1.	Objetivos del PNBV relacionados con la investigación.....	42
2.2.	CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR.....	43
2.3.	ADMINISTRACIÓN	44
2.3.1.	Definición.....	44
2.3.2.	Importancia.....	45
2.3.3.	Objetivos.....	45
2.4.	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	46
2.4.1.	Planeación.....	46
2.4.2.	Organización.....	46
2.4.3.	Dirección.....	47
2.4.4.	Control.....	48
2.5.	GESTIÓN	49
2.5.1.	Definición.....	49
2.5.2.	Importancia.....	50
2.5.3.	Objetivos.....	50
2.5.4.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	51
2.5.4.1.	Eficacia.....	51
2.5.4.2.	Eficiencia.....	52
2.5.4.3.	Economía.....	52
2.5.4.4.	Calidad.....	52
2.5.5.	MODELO.....	53
2.5.6.	MODELO DE GESTIÓN.....	54
2.6.	LA EMPRESA	54
2.6.1.	Definición de Empresa.....	54
2.6.2.	Tipos De Empresa.....	55
2.6.2.1.	Por su Constitución Jurídica.....	55
2.6.2.2.	Por su actividad Económica.....	55
2.6.2.3.	Sector al que Pertenecen.....	56
2.7.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	57
2.7.1.	Plan Estratégico.....	57
2.7.1.1.	Definición.....	57
2.7.1.2.	Importancia.....	58
2.7.1.3.	Características.....	58
2.7.2.	ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	59
2.7.2.1.	Misión.....	60
2.7.2.2.	Visión.....	60
2.7.2.3.	Valores.....	60
2.7.2.4.	Objetivos.....	61
2.7.2.5.	Metas	61

2.7.2.6.	Fortalezas.....	62
2.7.2.7.	Debilidades.....	62
2.7.2.8.	Oportunidades.....	62
2.7.2.9.	Amenazas.....	63
2.7.2.10.	Procesos.....	63
2.7.2.11.	Estrategias.....	63
2.7.2.12.	Programa.....	64
2.7.2.13.	Presupuesto.....	64
2.8.	PLAN OPERATIVO.....	65
2.8.1.	Definición.....	65
2.8.2.	Elementos Plan Operativo.....	65
2.9.	MANUAL.....	65
2.10.	MANUAL ADMINISTRATIVO.....	66
2.10.1.	Definición.....	66
2.10.2.	Importancia.....	67
2.11.	MANUAL DE FUNCIONES.....	67
2.11.1.	Definición.....	67
2.11.2.	Importancia.....	68
2.11.3.	¿Qué es una Función?.....	68
2.11.4.	Descripción de Cargos.....	68
2.11.5.	Análisis de Cargos.....	69
2.11.6.	Segregación de Funciones.....	69
2.12.	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	70
2.12.1.	Organigrama Estructural.....	70
2.13.	MANUALES DE PROCESOS.....	70
2.13.1.	Definición.....	70
2.13.2.	Importancia.....	71
2.13.3.	Diagramas de Flujo.....	71
2.13.4.	Simbología.....	72
2.14.	TALENTO HUMANO.....	73
2.15.	CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	73
2.15.1.	Definición.....	73
2.15.2.	Importancia.....	73
2.15.3.	Objetivos.....	74
2.16.	MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	75
2.16.1.	Definición.....	75
2.16.2.	Importancia de un Personal Motivado.....	75
2.17.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	75
2.17.1.	Definición.....	75
2.17.2.	¿Por qué se debe evaluar el desempeño?.....	76
2.17.3.	¿Quién debe Evaluar el Desempeño?.....	77
2.17.4.	¿Cómo se debe Evaluar el Desempeño?.....	77
2.17.5.	Competencias Personales.....	77
2.17.6.	Habilidades Personales.....	78
2.18.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	78

2.18.1.	Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.....	78
2.18.1.1.	Planificación del Talento Humano.....	78
2.18.1.2.	Diseño de Cargos.....	79
2.18.1.3.	Reclutamiento y Selección.....	79
2.18.1.4.	Evaluación del Desempeño.....	80
2.18.1.4.1.	Definición.....	80
2.18.1.5.	Remuneración y Beneficios.....	81
2.18.1.6.	Evaluación de Resultados.....	81
2.19.	CÓDIGO DE ÉTICA.....	82
2.19.1.	Definición.....	82
2.19.2.	Importancia.....	82
2.20.	ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL ECUADOR.....	82
2.20.1.	Principales mercados turísticos al Ecuador.....	83
2.20.2.	Llegadas de extranjeros al Ecuador.....	84
CAPÍTULO III.....		86
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN.....		86
3.1.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	89
3.1.1.	Misión.....	90
3.1.2.	Visión.....	90
3.1.3.	Valores corporativos.....	90
3.1.4.	Políticas Institucionales.....	91
3.1.4.1.	Políticas de Atención al Cliente.....	91
3.1.4.2.	Políticas de Desarrollo Empresarial.....	91
3.1.4.3.	Políticas de Comunicación Interna.....	92
3.1.4.4.	Políticas de Capacitación y Motivación.....	92
3.1.4.5.	Políticas de Reclutamiento y Selección del Personal.....	93
3.1.4.6.	Políticas de Ética y Valores.....	93
3.1.5.	Objetivos Estratégicos.....	93
3.1.6.	Metas.....	94
3.1.7.	Indicadores.....	95
3.1.8.	Estrategias.....	96
3.1.9.	Programas y Proyectos.....	98
3.1.10.	Cronograma de actividades.....	99
3.2.	PLAN OPERATIVO ANUAL.....	101
3.3.	PROPUESTA DE MANUAL ADMINISTRATIVO.....	112
3.3.1.	Antecedentes de la Empresa.....	112
3.3.2.	Tipo de empresa.....	113
3.3.3.	Legislación de la empresa.....	114
3.3.4.	Estructura orgánica de la empresa.....	114
3.3.5.	Misión.....	115
3.3.6.	Visión.....	116
3.3.7.	PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES.....	116
3.3.8.	PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS.....	128
3.3.8.1.	Proceso de adquisición de paquetes turísticos a la mayorista.....	128
3.3.8.2.	Proceso de venta del paquete turístico al cliente.....	130

3.3.8.3.	Proceso de asesoramiento para obtener citas en embajadas.	132
3.3.8.4.	Proceso de capacitación del personal.	134
3.3.8.5.	Proceso de evaluación del desempeño.....	136
3.3.8.6.	Proceso de reclutamiento y selección del personal.	138
3.4.	Plan de capacitación del talento humano de la agencia de viajes Ethniastour Cía. Ltda.	140
3.5.	Plan de motivación del personal de la agencia de viajes Ethniastour Cía. Ltda.....	145
3.6.	Propuesta de evaluación de desempeño para la agencia de viajes ethniastour Cía. Ltda.	148
3.7.	Plan de reclutamiento y selección del personal de la agencia de viajes Ethniastour Cía. Ltda.	153
3.8.	Código de ética para la agencia de viajes ethniastour Cía. Ltda.	158
3.9.	Proyección de entradas extranjeras al Ecuador	162
3.10.	Proyección económica de los beneficios del Modelo de Gestión	165
CAPÍTULO IV.....		169
IMPACTOS DEL PROYECTO		169
4.1.	CUADRO DE VALORACIÓN DE IMPACTOS	169
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE LOS IMPACTOS	170
4.3.	ANÁLISIS DE IMPACTOS	170
4.3.1.	Impacto Educativo.	170
4.3.2.	Impacto Empresarial.	171
4.3.3.	Impacto Económico.	172
4.3.4.	Impacto Social.	174
4.3.5.	Impacto Ambiental.	175
CONCLUSIONES		177
RECOMENDACIONES.....		179
BIBLIOGRAFÍA		181
LINKOGRAFÍA		184
ANEXOS		186

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Matriz de Relación Diagnóstica.....	9
TABLA N° 2 Servicios.....	27
TABLA N° 3 Atención y servicio al Cliente.....	28
TABLA N° 4 Frecuencia de uso de los servicios.....	29
TABLA N° 5 Nivel de satisfacción del cliente.....	30
TABLA N° 6 Atención al cliente en el país de destino.....	31
TABLA N° 7 Recomendación de uso de servicios.....	32
TABLA N° 8 Motivos para recomendar a la empresa a terceros.....	33
TABLA N° 9 Problemas suscitados con la empresa.....	34
TABLA N° 10 Clientes que utilizarían servicios en varias ocasiones.....	35
TABLA N° 11 Ficha de Observación.....	36
TABLA N° 12 Matriz F.O.D.A.....	37
TABLA N° 13 Matriz de Cruces Estratégicos F.O.D.A.....	39
TABLA N° 14 Simbología de Flujograma.....	72
TABLA N° 15 Metas.....	94
TABLA N° 16 Indicadores.....	95
TABLA N° 17 Estrategias.....	96
TABLA N° 18 Programas y proyectos.....	98
TABLA N° 19 Plan Operativo Anual 2015.....	101
TABLA N° 20 Plan Operativo Anual 2016.....	103
TABLA N° 21 Plan Operativo Anual 2017.....	105
TABLA N° 22 Plan Operativo Anual 2018.....	108
TABLA N° 23 Plan Operativo Anual 2019.....	110
TABLA N° 24 Manual de Funciones Gerente General.....	116
TABLA N° 25 Manual de Funciones Secretaria.....	118
TABLA N° 26 Manual de Funciones de Jefe de Talento Humano.....	120
TABLA N° 27 Manual de Funciones de Jefe de Comercialización.....	122
TABLA N° 28 Manual de Funciones del Vendedor.....	124

TABLA N° 29 Manual de Funciones del Contador	126
TABLA N° 30 Programa de Capacitaciones	143
TABLA N° 31 Plan de Motivación de Talento Humano.....	147
TABLA N° 32 Indicadores de evaluación	150
TABLA N° 33 Formato de Ficha de Evaluación de Desempeño	151
TABLA N° 34 Entradas extranjeras al Ecuador	162
TABLA N° 35 Cálculo de totales	162
TABLA N° 36 Entradas extranjeras al Ecuador 2015 – 2019.....	164
TABLA N° 37 Ventas históricas	165
TABLA N° 38 Cálculo de totales	166
TABLA N° 39 Ventas proyectadas 2015 – 2019	167
TABLA N° 40 Valoración de impactos del proyecto.....	169
TABLA N° 41 Impacto Educativo	170
TABLA N° 42 Impacto Empresarial	172
TABLA N° 43 Impacto Económico	173
TABLA N° 44 Impacto Social.....	174
TABLA N° 45 Impacto Ambiental.....	176

ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

GRÁFICO N° 1 Servicios.....	27
GRÁFICO N° 2 Atención y servicio al Cliente.....	28
GRÁFICO N° 3 Frecuencia de uso de los servicios	29
GRÁFICO N° 4 Nivel de satisfacción del cliente	30
GRÁFICO N° 5 Atención al cliente en el país de destino.....	31
GRÁFICO N° 6 Recomendación de uso de servicios	32
GRÁFICO N° 7 Motivos para recomendar a la empresa a terceros	33
GRÁFICO N° 8 Problemas suscitados con la empresa	34
GRÁFICO N° 9 Clientes que utilizarían servicios en varias ocasiones	35
GRÁFICO N° 10 Cronograma de Actividades 2015 – 2019.....	100
GRÁFICO N° 11 Organigrama Estructural ETHNIASTOUR.....	115
GRÁFICO N° 12 Proceso adquisición de paquetes turísticos.....	129
GRÁFICO N° 13 Proceso de venta del paquete turístico	131
GRÁFICO N° 14 Proceso de asesoría de citas en embajadas	133
GRÁFICO N° 15 Proceso de capacitación del personal.....	135
GRÁFICO N° 16 Proceso de evaluación del desempeño.....	137
GRÁFICO N° 17 Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	139
GRÁFICO N° 18 Flujoograma reclutamiento y selección de personal.....	157
GRÁFICO N° 19 Proyección de entradas extranjeras al Ecuador.....	164
GRÁFICO N° 20 Proyección de Ventas.....	167
ILUSTRACIÓN N° 1 Cifras estadísticas del turismo	82
ILUSTRACIÓN N° 2 Mercados turísticos al Ecuador.....	83
ILUSTRACIÓN N° 3 Llegadas de extranjeros al Ecuador	84

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Debido a los cambios impulsados por el gobierno nacional y acogiendo las normativas, leyes, reglamentos, resoluciones, entre otras; el Ecuador atraviesa la adopción de una nueva matriz productiva, donde su eje económico productivo beneficie a toda la sociedad.

Dentro de este cambio las empresas tanto públicas como privadas son el factor principal para lograrlo, es así que el Plan Nacional del Buen Vivir contempla en dos de sus objetivos *“Impulsar la transformación de la matriz productiva.”* y *“Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”* en los sectores económicos del estado, siendo uno de ellos el sector turístico.

La Constitución del Ecuador garantiza en su artículo 52 que *“las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad...”* y en su artículo 283 señala que *“el sistema económico es social y solidario, reconoce la interacción entre sociedad, estado y mercado, además de garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”*.

Por tanto, para lograr estos lineamientos es importante que la gestión empresarial se encamine a ofrecer productos y servicios de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes; para lograrlo la organización debe poseer una estructura administrativa sólida donde se fijen los objetivos que el talento humano debe alcanzar, donde la gestión de recursos optimizados sea la base para el crecimiento empresarial, y contribuir con el cambio de la matriz productiva del país.

La carencia de tener una estructura administrativa basada en la planificación, organización, dirección y control, que aporten con una gestión adecuada de los recursos empresariales, puede causar una disminución de la competitividad de la empresa en el mercado.

De no implementarse el modelo de gestión, la compañía continuará bajo una administración empírica que no permitirá un desarrollo administrativo cimentado en el juicio técnico y científico. Además de no gozar con una estructura organizacional que sea la base fundamental para su funcionamiento.

Del mismo modo, este modelo detallará los estándares de manejo administrativo y atención al cliente, asegurará un mejor desempeño por parte de los empleados y logrará dar una nueva perspectiva para los proyectos que se gestionen en la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Por cuanto es importante que las empresas cuenten con una estructura organizacional y administrativa para una mejor competitividad y permanencia en el mercado, se propone realizar el modelo de gestión para la Agencia de Viajes ETHNIAStour, bajo conceptos administrativos enfocados en una estructura orgánico funcional, se desea mejorar la atención a los clientes, innovación de productos y servicios de acuerdo a los requerimientos de los demandantes.

En razón de que la empresa tiene proyectos futuros es necesario conocer las bases teóricas con las cuales su gestión será más eficiente, lo que mejorará la administración de los recursos empresariales y asegurará la calidad de sus servicios. Del desarrollo y aplicación del modelo,

resultarán como beneficiarios directos el personal de la empresa, e indirectos serán sus clientes y usuarios.

Este proyecto es importante para la empresa, ya que por medio de su implementación, se mejorarán los procesos, las tareas y en si la acción administrativa por parte de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

OBJETIVOS

General

Elaborar el modelo de gestión para la Agencia de Viajes ETHNIAS tour. Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional actual de la empresa, mediante la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y determinar el problema diagnóstico.
- Elaborar un marco teórico, por medio de la investigación bibliográfica y documental, misma que servirá como bases de la investigación.
- Diseñar el modelo de gestión para la empresa de servicios, que contribuya con una mejor gestión de los recursos de acuerdo a los parámetros de Administración establecidos.

- Determinar los posibles impactos que genere el proyecto, a nivel interno y externo, mediante la investigación de campo.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico situacional actual de la empresa, mediante la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar el problema diagnóstico.

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Antecedentes del Diagnóstico.

Este capítulo, pretende realizar un análisis de la situación actual de la empresa, con el propósito de recabar toda la información necesaria, analizarla, procesarla y determinar el problema principal de la compañía.

En esta sección, se describirá los objetivos del diagnóstico, las variables de estudio, indicadores, la matriz de relación diagnóstica, la población y muestra si es necesario, las técnicas de investigación, la matriz F.O.D.A y su cruce estratégico; además de otra información necesaria en la presente investigación y culminar con la determinación del problema de estudio.

1.1.2. Antecedentes de la Empresa.

La Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., con fecha de constitución jurídica 21 de Abril del 2010, ubicada en la Provincia de Pichincha del Cantón Quito, sector el Batán; es una empresa que se dedica a la venta de pasajes aéreos y paquetes turísticos internacionales. La primera actividad con las que comenzó esta empresa fue la venta de paquetes turísticos hacia la ciudad de

México DF; posteriormente se ofrecen nuevos destinos hacia Medio Oriente, Colombia y Norteamérica; esto ha significado que la compañía crezca paulatinamente.

Debido a un gran número de clientes y usuarios que hoy en día tiene la empresa, y por encontrarse en un segmento de mercado donde existen muchos competidores, esta compañía por medio de la máxima autoridad ha visto la necesidad de ser más competitiva del resto de organizaciones, por ello se ha decidido realizar la implementación del modelo de gestión para la misma.

La carencia de tener una estructura administrativa basada en las etapas de administración básicas como son la planificación, organización, dirección y control, que contribuyan con una mejor gerencia de los recursos empresariales, puede ser el causante para que la empresa en un futuro no pueda llegar a ser una de las más competitivas del mercado.

De no implementarse el modelo de gestión, la compañía continuará bajo una administración empírica; los cuales no permitirán un desarrollo administrativo cimentado en el juicio técnico y científico. Además de que no gozará con una estructura organizacional que sea la base fundamental para el buen funcionamiento de ETHNIAStour Cía. Ltda.

A la vez este modelo de gestión, detallará los mejores estándares de manejo administrativo y atención al cliente, asegurará un mejor desempeño por parte de los empleados y logrará dar una nueva perspectiva para los proyectos a futuro que se gestionen en la empresa.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General.

Realizar un diagnóstico situacional actual de la empresa para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2.2. Específicos.

- Determinar si la empresa cuenta con una Planificación para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
- Establecer si la empresa cuenta con una estructura orgánica y funcional para el logro de los objetivos.
- Verificar si las decisiones de la dirección se realizan en función del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Evaluar si la entidad mantiene procesos de control para lograr los objetivos institucionales.
- Determinar si la empresa evalúa la gestión de las actividades realizadas en base a indicadores.

1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

Las variables diagnósticas a considerar son aquellas bases en las cuales se sustentará toda la investigación y la propuesta para la empresa, estas son:

- Planificación
- Organización

- Dirección
- Control y
- Gestión

1.4. INDICADORES

Los indicadores son los elementos que conforman cada variable de estudio, serán descritos mediante un concepto teórico y analizados por parte del autor de la investigación; los cuales son:

- Plan estratégico
- Plan operativo
- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos
- Metas
- Indicadores
- Estructura orgánica
- Manual de funciones y de procesos
- Eficiencia
- Eficacia
- Economía y
- Calidad

1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

TABLA N° 1 Matriz de Relación Diagnóstica

OBJETIVO GENERAL					
Realizar el modelo de gestión para la Agencia de Viajes ETHNIAStour. Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FUENTE INFORMACIÓN	PREGUNTAS
Determinar si la empresa cuenta con una Planificación para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.	Planificación	Plan Estratégico y P.O.A Misión, visión, objetivos, metas F.O.D.A. Estrategias Programa Presupuesto	Entrevista Observación	Gerente: Sr Juan Cevallos	1. ¿Cuenta la empresa con una planificación de actividades? 2. ¿Se ha definido la misión y visión de la organización? 3. ¿La empresa tiene objetivos establecidos que desee alcanzar? 4. ¿Cómo se planifican las actividades para el personal de la empresa?
Establecer si la empresa cuenta con una estructura orgánica y funcional para el logro de los objetivos.	Organización	Manual administrativo, de funciones y de procesos Segregación de funciones Estructura orgánica Plan de Capacitación, motivación, reclutamiento y selección de T. H. Evaluación desempeño Código de ética	Entrevista Observación	Jefe de personal: Ing. Nelson Erazo y Jefe de ventas: Lic. María Gloria Cevallos	1. ¿Cómo se definen las funciones para el personal de la empresa? 2. ¿Considera necesario la creación de áreas administrativas para un mejor manejo de los recursos? 3. ¿Cuenta la empresa con una estructura orgánica y funcional? 4. ¿Bajo qué lineamientos se encuentran amparados sus funciones?

<p>Verificar si las decisiones de la dirección se realizan en función del cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	Dirección	<p>Liderazgo Comunicación Competencias y habilidades personales Toma de decisiones</p>	Entrevista	<p>Gerente: Sr Juan Cevallos Jefe de personal: Ing. Nelson Erazo y Jefe de ventas: Lic. María Gloria Cevallos</p>	<p>1. ¿Bajo qué aspectos la empresa toma decisiones en base a sus recursos? 2. ¿Qué aspectos considera para tomar decisiones en el área a su cargo?</p>
<p>Evaluar si la entidad mantiene procesos de control para lograr los objetivos institucionales.</p>	Control	<p>Seguimiento Medición Retroalimentación</p>	Entrevista Observación	<p>Jefe de personal: Ing. Nelson Erazo y Jefe de ventas: Lic. María Gloria Cevallos</p>	<p>1. ¿De qué manera se evalúa el cumplimiento de objetivos del personal? 2. ¿Está de acuerdo que la empresa evalúe el desempeño del personal?</p>
<p>Determinar si la empresa evalúa la gestión de las actividades realizadas en base a indicadores.</p>	Gestión	<p>Eficiencia Eficacia Economía Calidad</p>	Encuesta	<p>Clientes de la empresa</p>	<p>1. ¿Cómo considera la atención y el servicio por parte del personal de la empresa? 2. ¿Quedó satisfecha (o) con la atención prestada por la empresa? 3. ¿Se presentaron problemas con la empresa, los cuales fueron solucionados a tiempo?</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

1.6. MECÁNICA OPERATIVA

1.6.1. Identificación de la Población y Muestra.

Para la investigación a realizar, se tomará en cuenta al personal de la empresa mismo que está integrado por: un Gerente General, una Secretaria, un Jefe de Ventas, un Jefe de Personal, cinco Vendedores y un Contador que es personal externo.

A este grupo de personas excepto la secretaria, vendedores y la contadora, se aplicará la entrevista y la encuesta a los clientes de la empresa, los cuales proveerán la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa.

1.6.2. Cálculo de la Muestra.

El cálculo de la muestra sirve para determinar una parte representativa de toda la población a la cual se enfoca la investigación, por tanto como en la empresa se maneja una cartera de hasta 40 clientes mensuales, serán a quienes se aplicará la encuesta.

Según datos proporcionados por la empresa, el número de clientes que viajaron el último mes (marzo / 2014) fue de 10 personas, por tal motivo se tomó a consideración los clientes que viajaron los meses de enero y febrero del mismo año.

Por tanto como se aplicará las encuestas a cuarenta personas solo con un censo, no se calculará la muestra para determinar la población que es parte del universo mediante la fórmula que comúnmente se conoce.

1.6.3. Fuentes de Información.

1.6.3.1. Información Primaria

a) Encuesta

Esta técnica de recolección de información será aplicada a los clientes de la Agencia, cuyo propósito es determinar el nivel de satisfacción de los clientes al momento de acceder a los servicios que oferta la empresa; también se busca obtener una idea clara de cuál es la opinión de los usuarios o clientes con respecto a la organización y el posicionamiento e imagen empresarial.

b) Entrevista

La técnica de la entrevista, permitirá al investigador determinar de una forma más directa la información que se desea obtener con respecto a su objeto de estudio, en este caso la entrevista será aplicada al gerente general de la empresa y jefes de área ya que son quienes conocen más a fondo como se ha venido desarrollando las actividades administrativas de la empresa.

c) Observación

La observación es una técnica que permite recolectar información sobre los aspectos observados en la empresa en forma directa, además permite verificar que parámetros y en que nivel se cumplen cada uno de ellos.

Estas técnicas de recolección de información primaria se utilizarán para receptar la información necesaria de la empresa, es decir, conocer el entorno interno y externo de la empresa, tener un

idea de cómo está constituida, su estructura administrativa, como se desarrolla su gestión empresarial y el desempeño del talento humano dentro de esta.

1.6.3.2. Información Secundaria

Dentro de lo que contiene la información secundaria, que es un instrumento para la elaboración del marco teórico y respaldo de la información obtenida tenemos lo siguiente:

- Libros
- Folletos
- Revistas
- Artículos científicos
- Leyes y reglamentos
- Internet
- Otras fuentes bibliográficas que se considere necesario.

1.7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizó técnicas antes descritas como la entrevista, encuesta y la observación. La entrevista se realizó al Gerente de la empresa, así como al encargado del área de ventas y de personal de la empresa; mientras que la encuesta fue aplicada a los clientes o consumidores que hacen uso de los servicios de ETHNIAStour Cía. Ltda.

1.7.1. Entrevista dirigida al Gerente de la Agencia de Viajes. (ANEXO A)

Sr. Juan Carlos Cevallos, Gerente Propietario de ETHNIAStour Cía. Ltda.

1.- ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?

Los servicios que ofrece ETHNIAStour Cía. Ltda., es atención al cliente con venta de paquetes turísticos a nivel internacional con destinos como México, Tierra Santa, Colombia y Estados Unidos, se lo hace sugiriendo, asesorando y guiando a los clientes de acuerdo a su requerimiento.

2.- ¿La agencia de viajes cuenta con sucursales en varios sectores de la ciudad o del país?

No, pero es un proyecto que lo tenemos siempre pendiente, ya que es un objetivo que deseamos alcanzarlo en un corto o largo plazo mientras nos consolidamos en el mercado.

3.- ¿Bajo qué leyes a nivel externo funciona la agencia de viajes?

Bueno para un correcto funcionamiento como empresa nos regimos bajo el ordenamiento jurídico ecuatoriano, el código de comercio y las leyes tributarias; sin dejar a un lado el organismo de control específico que es el Ministerio de Turismo con su ejecutante Quito Turismo, así como otras leyes

4.- ¿Cuenta la empresa con una planificación de actividades establecida a nivel interno?

Sí, tenemos una planificación trimestral y mensual con respecto a las actividades o estrategias de venta y cumplimiento de objetivos, esta planificación trimestral y mensual se establece con la persona que es responsable de las ventas de nuestra empresa, misma que es participada a los vendedores de la empresa para dar a conocer el nivel de ventas que deseamos alcanzar para un plazo fijado que en este caso son mensuales.

5.- ¿Se ha definido cuál es la misión y visión de la organización?

No, pero nos definimos en un futuro muy próximo como agencia de viajes y operadora de turismo a nivel nacional, especialmente con turistas extranjeros, además de que nuestro objetivo es poder establecer una sucursal en Estados Unidos y varias en nuestro país.

6.- ¿La empresa tiene objetivos establecidos que desee alcanzar?

Si uno de ellos es ser operadora de turismo nacional para el cliente nacional y extranjero, además aportar al desarrollo de nuestro país creando fuentes de trabajo en el campo turístico como se lo logra en los países eminentemente turísticos de América y Europa especialmente.

7.- ¿Bajo qué aspectos la empresa toma decisiones en base a sus recursos?

Bueno, tomamos decisiones bajo los recursos productivos de acuerdo a los ingresos, estos pueden ser mensuales o trimestrales; bajo el recurso humano, me refiero a quienes conforman la empresa para cumplir los objetivos y finalmente el recurso del tiempo.

8.- ¿En qué se basa la empresa para realizar la administración de sus recursos?

Nosotros nos basamos en las necesidades que tenemos y estas están relacionadas con los objetivos que mencioné anteriormente. Además creo es importante que se debe tomar en cuenta el aspecto económico para realizar una administración donde lo económico ayude a solucionar los problemas o actividades presentadas a diario.

9.- ¿Cómo se planifican las actividades para el personal de la empresa?

En nuestra empresa las planificamos con o en reuniones de trabajo y siempre de acuerdo al campo en el que se desarrolla la empresa como es el turismo, además rigiéndose a las tareas que se da a cada empleado.

10.- ¿Cómo la empresa da a conocer las obligaciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa?

Esto se da a conocer cuando un nuevo trabajador ingresa a la empresa, primeramente firmando el respectivo contrato de trabajo, luego se da un entrenamiento si es el caso de un vendedor para que conozca cómo debe hacer el acercamiento con el cliente y dando a conocer los objetivos que tiene la empresa.

11.- ¿Cómo se definen las funciones para el personal de la empresa?

En nuestra empresa existen dos funciones importantes que se realizan como son las ventas y después en aspectos administrativos que en nuestro caso es prácticamente organizar y archivar papeles que lo hace el personal de la empresa.

12.- ¿La empresa capacita a su personal para un buen desempeño interno?

Si, se da una capacitación una inicial de acuerdo al campo de trabajo de cada trabajador y otra que nos proporcionan las personas o proveedores de nuestros servicios en cuanto a participar los precios de los paquetes o como mantener el dialogo con ellos, pero creo que es conveniente otras capacitaciones para fortalecer los conocimientos del personal que labora en esta empresa.

13.- ¿Qué métodos se utilizan para generar motivación en el personal de la empresa?

Tenemos incentivos monetarios como bonos por cumplimiento de metas o también se da al mejor vendedor de la empresa de acuerdo al número de clientes a los que vendió los servicios que da la empresa.

14.- ¿De qué manera se evalúa el cumplimiento de objetivos del personal?

Podemos decir que nuestra manera de evaluar es de acuerdo al número de ventas que tiene cada empleado o vendedor en un periodo de tiempo.

15.- ¿Cómo la empresa gestiona el reclutamiento de personal?

Bueno para contratar nuevo personal si lo amerita el caso se lo realiza a través de anuncios publicitarios en el principal diario del país como es el diario el comercio, y en alguno de los casos se ha incurrido al internet.

16.- ¿Cuál es la base de los valores empresariales?

Creemos que los valores de nuestra empresa son los mismos que se maneja en la sociedad, creo que como organización debemos estar apegados al derecho, la moral y las buenas costumbres, así se tendrá un ambiente laboral adecuado para el trabajo.

17.- ¿Considera necesario la creación de áreas administrativas para un mejor manejo de los recursos?

Sí, creo que son necesarias para un mejor manejo de los recursos de la empresa, pese a que en nuestra empresa no tenemos definido departamentos, si tenemos delegado la responsabilidad a cada trabajador que en si sería cada uno de ellos los encargados de estas áreas de la empresa.

18.- ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo de la organización?

Creo que es bueno, debido a que la empresa cuenta con empleados jóvenes que han sabido entablar una relación laboral estable, además que todos tienen un buen sentido del humor y como en toda empresa no faltan los problemas, cada empleado sabe asumir su responsabilidad con la predisposición y seriedad del caso.

19.- ¿Considera que los servicios que ofrece la empresa son adecuados para sus clientes?

Si nuestra empresa se caracteriza y tiene un afán de que el cliente siempre quede satisfecho y pueda ser un futuro referente de la empresa, en especial queremos que cuando el cliente viaja al extranjero se sienta bien y no tenga problemas. Además contamos con contactos o personas serias en los países de destino con los que ya trabajamos un largo tiempo y saben cómo tratar a nuestros clientes, pues un buen trato siempre es una recomendación que les pedimos.

20.- ¿Cómo evalúa la calidad de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes?

Bueno, no contamos con ningún tipo de formularios que se les entregue a los clientes, pero al terminar los servicios se hace una indagación y nueva consulta de cómo fueron los servicios que recibió tanto en nuestra empresa como en el exterior, su opinión personal y experiencia vivida para nosotros es muy importante.

21.- ¿Cree usted que es necesario la implementación de un modelo de gestión que sirva como base para la administración de la empresa?

Si, considero es muy importante ya que el conocimiento siempre es nuevo y una empresa trata de ser vanguardista en todos los sentidos, mucho más si a su aspecto administrativo se refiere.

1.7.2. Entrevista dirigida a los Jefes del área de ventas y de personal.

A) ENTREVISTA AL JEFE DE VENTAS (ANEXO B)

Lic. María Gloria Cevallos, Jefa del área de Ventas.

1.- ¿Cuál es la actividad a la que se dedica la empresa?

ETHNIAStour se dedica a promocionar paquetes turísticos internacionales, aunque aspiramos ofrecer también para Ecuador, principalmente nos enfocamos hacia países como México, Tierra Santa, Colombia y Estados Unidos.

2.- ¿Cuánto tiempo viene funcionando la empresa?

Nuestra empresa viene ya funcionando desde hace aproximadamente cinco años, se constituyó jurídicamente en el año 2010, en el mes de abril.

3.- ¿Cómo se desarrollan sus actividades empresariales, es decir, cuentan con una planificación?

Si se puede decir que si, ya que se planifica las actividades de la empresa en el calendario para los diferentes meses del año.

4.- ¿Cuenta la empresa con una estructura orgánica y funcional establecida?

No, ya que no se ha procurado tenerlo, pero considero que es muy importante contar con este tipo de organización estructural para un buen desempeño de nuestra empresa.

5.- ¿Bajo qué lineamientos se encuentran amparados sus funciones y responsabilidades?

Bueno, las funciones que tengo a mi cargo se encuentran bajo lineamientos como el cumplimiento de metas y objetivos mensuales, pero no contamos con documentos o los manuales que se conocen mismos que avalen nuestras actividades.

6.- ¿Qué aspectos considera para tomar decisiones en el área a su cargo?

Yo tomo muy en cuenta los resultados de las ventas de los meses anteriores, el rendimiento de cada uno de los miembros del departamento de ventas y los objetivos y metas establecidos, pero siempre debo tomar en cuenta las sugerencias del gerente.

7.- ¿Cuáles son las funciones que usted debe cumplir en la empresa y en su puesto de trabajo?

Mi puesto es jefe de ventas y mis funciones son planificar, coordinar y supervisar las estrategias de ventas y capacitación a nuevos vendedores de los paquetes turísticos.

8.- ¿De qué manera le fueron asignadas las funciones que usted debe realizar en la empresa?

Recuerdo que cuando ingrese a la empresa me fueron dadas instrucciones verbales y recibí un entrenamiento y capacitación personalizada, ya con el tiempo aprendí sobre cómo es la actividad del negocio.

9.- ¿Conoce los procesos que deben hacerse en cada actividad de la empresa?

Si, dentro de mis funciones se cuál es el proceso para lograr las ventas requeridas pero como les mencioné anteriormente no contamos con un documento formal para dar a conocer a un nuevo trabajador en el caso de que se suscite un reemplazo mío.

10.- ¿Sabe cuáles son las aptitudes y destrezas que requiere el personal que labora en su área?

Si, se requiere experiencia en el área de turismo, en ventas, capacidad de planificación y organización, deben poseer un nivel académico si es posible superior, cumplir con metas y objetivos, trabajo bajo presión y excelentes relaciones humanas.

11.- ¿Desearía que la empresa cuente con un manual de funciones y de procesos, coméntenos su opinión al respecto?

Sí, es necesario para tener en claro las funciones específicas de cada cargo y el proceso de las actividades a realizarse por tanto la empresa debe tener ese tipo de información.

12.- ¿Se realizan actividades de motivación del personal?

Cada empleado recibe un reconocimiento económico cuando se ha destacado, pero no se realizan otras actividades porque no hay una planificación en ese sentido, pese a que es muy importante para un mejor rendimiento personal de cada miembro de la empresa.

13.- ¿Desde su punto de vista, considera necesario la práctica de valores en la empresa?

Por supuesto es muy importante ya que es necesario tener una actitud honesta con la empresa, además de que cada empleado debe trabajar con honestidad, ética profesional y práctica continua de valores que estoy seguro eso viene desde la familia.

14.- ¿Está de acuerdo con que la empresa evalúe el desempeño y conocimiento del personal?

Sí, estoy de acuerdo ya que de esa forma se evidenciará el cumplimiento de los objetivos.

15.- ¿Por qué cree necesario que la empresa debe determinar si el cliente quedo satisfecho con los servicios de la empresa?

Porque un cliente satisfecho es un referente para la empresa y un cliente satisfecho aumenta el volumen de ventas de la empresa al momento de que cada uno de ellos comenta de nuestros servicios con otras personas, por eso considero saber las expectativas de los clientes.

16.- ¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión que sirva como base para la administración correcta y eficiente de los recursos de la empresa?

Bueno, no tengo en claro que considera el modelo de gestión pero si es muy importante tener un modelo de gestión porque lograríamos un funcionamiento integral y funcional, además reconfortaríamos los conocimientos y parámetros legales que dirijan el correcto funcionamiento de la empresa.

B) ENTREVISTA AL JEFE DE PERSONAL (ANEXO B)

Ing. Nelson Erazo, Jefe del área de Personal.

1.- ¿Cuál es la actividad a la que se dedica la empresa?

La empresa es de carácter turística, se encuentra bajo el calificativo de dual, sin embargo solamente nos hemos centrado en ofrecer paquetes turísticos a nivel internacional con destinos como México, Colombia, Medio Oriente y actualmente los Estados Unidos.

2.- ¿Cuánto tiempo viene funcionando la empresa?

La empresa viene funcionando desde cinco años atrás según se la constituyeron legalmente en el año 2010.

3.- ¿Cómo se desarrollan sus actividades empresariales, es decir, cuentan con una planificación?

Si, nuestras actividades se planifican en forma mensual y trimestral.

4.- ¿Cuenta la empresa con una estructura orgánica y funcional establecida?

No, pero considero que es necesario contar con ese material, aunque mi especialidad no es de tipo administrativa, estoy seguro de que no sería de mucha ayuda.

5.- ¿Bajo qué lineamientos se encuentran amparados sus funciones y responsabilidades?

En mi caso no se cuenta con lineamiento alguno, pero mis funciones a través de los años de trabajo, me han sido fáciles de comprender, pero creo necesario la creación de dichos lineamientos.

6.- ¿Qué aspectos considera para tomar decisiones en el área a su cargo?

Como estoy encargado del personal de la empresa, debo encargarme del pago de sueldos, el rendimiento de cada uno de ellos y como están en la empresa.

7.- ¿Cuáles son las funciones que usted debe cumplir en la empresa y en su puesto de trabajo?

Me encargo de varios aspectos administrativos como el personal obviamente, emitir tickets aéreos de cada pasajero, organizar reuniones y pago del personal, entre otros.

8.- ¿De qué manera le fueron asignadas las funciones que usted debe realizar en la empresa?

Bueno mis funciones me fueron participadas en forma verbal, debido a que casi inicie cuando se creó la empresa, en ese entonces se procuraba vender más para sacar adelante a la empresa y poder darle un carácter de empresa sólida.

9.- ¿Conoce los procesos que deben hacerse en cada actividad de la empresa?

En parte si, como dije antes tengo algún tiempo de trabajo en la empresa y se cómo se manejan varios aspectos de la empresa como en mi caso es la administración del personal de la empresa.

10.- ¿Sabe cuáles son las aptitudes y destrezas que requiere el personal que labora en su área?

Bueno como es el personal de la empresa el área a mi cargo, creo que cada uno debe tener la suficiente experiencia, estudios superiores y buena disposición para el trabajo.

11.- ¿Desearía que la empresa cuente con un manual de funciones y de procesos, coméntenos su opinión al respecto?

Si, ya que permite que cada puesto de trabajo funcione de acuerdo con sus propios procesos y tareas asignadas.

12.- ¿Se realizan actividades de motivación del personal?

Considero que actividades no porque no han sido planificadas, pero se dan beneficios extras a los vendedores por su buen desempeño, no a todos pero si al que más se destaca.

13.- ¿Desde su punto de vista, considera necesario la práctica de valores en la empresa?

Considero que es importante ya que eso influye en las responsabilidades y ética profesional de cada empleado.

14.- ¿Está de acuerdo con que la empresa evalúe el desempeño y conocimiento del personal?

Si estoy completamente de acuerdo, ya que eso nos muestra el grado de desempeño en las funciones del personal de la empresa, además pienso que una evaluación es solo verificar si se cumple o no con lo que uno se propone.

15.- ¿Por qué cree necesario que la empresa debe determinar si el cliente quedo satisfecho con los servicios de la empresa?

Considero necesario ya que al tener conocimiento de la expectativa del cliente nos permite saber si debemos mejorar el servicio turístico de la empresa.

16.- ¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión que sirva como base para la administración correcta y eficiente de los recursos de la empresa?

Los modelos de gestión permiten administrar eficazmente los recursos, el servicio, la economía de la empresa con el fin de dar un uso correcto de los recursos y un buen desarrollo de las actividades.

**1.7.3. Encuesta dirigida a los clientes de la Agencia de Viajes ETHNIAS tour Cía. Ltda.
(ANEXO C)**

La presente encuesta se la realizó a los diferentes clientes que han utilizado los servicios de la agencia de viajes, con el fin de recabar los puntos de vista de cada uno de ellos sobre los servicios prestados por la empresa.

Esta encuesta tiene preguntas relacionadas a la atención brindada por la empresa por parte del personal al momento de utilizar los servicios, la frecuencia de acceso a los paquetes turísticos que se ofrecen, la solución de inconvenientes y la satisfacción del cliente.

A continuación se presenta la tabulación respectiva de cada pregunta, así como un gráfico representativo y su análisis.

Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

1. ¿Cómo conoció los servicios que presta la empresa?

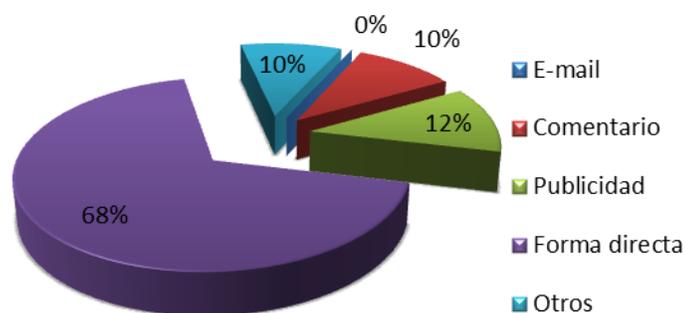
TABLA N° 2 Servicios

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
E-mail	0	0%
Referencias	5	10%
Publicidad	6	12%
Forma directa	34	68%
Otros	5	10%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 1 Servicios



Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis.- Según un 68% de personas encuestadas conoció los servicios de la empresa directamente, lo cual podría garantizar y asegurar un potencial cliente ya que conoce desde un inicio el servicio y la seriedad de la empresa; un 12% conoce los servicios mediante publicidad o flayers con lo cual podemos evidenciar que este canal de comunicación es de suma importancia para el posicionamiento de la empresa en el mercado y un 10% indica que conocieron a la empresa por referencias lo que indica que la organización tiene una buena posición en sus clientes.

2. ¿Cómo considera la atención y el servicio por parte del personal de la empresa?

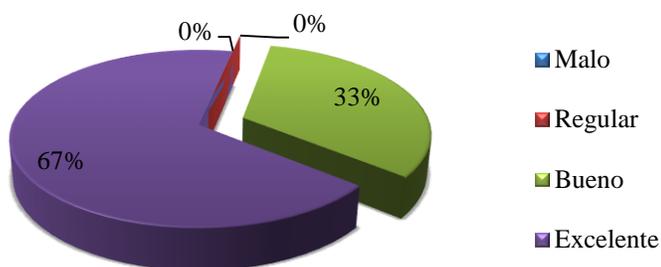
TABLA N° 3 Atención y servicio al Cliente

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	15	33%
Excelente	31	67%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 2 Atención y servicio al Cliente



Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis.- En cuanto a la atención y el servicio dado por el personal de la empresa y según se evidenció en la información recabada, el 67% de encuestados considera que la organización atiende a sus clientes excelentemente, salvo un 33% que califica como buena la atención recibida, esto da la perspectiva de un buen trabajo para con los clientes, asegurando la fidelidad de los mismos y satisfaciendo sus necesidades lo que ayuda a un mejor posicionamiento y mejorar la imagen corporativa.

3. ¿Cuántas ocasiones ha utilizado los servicios que presta la empresa?

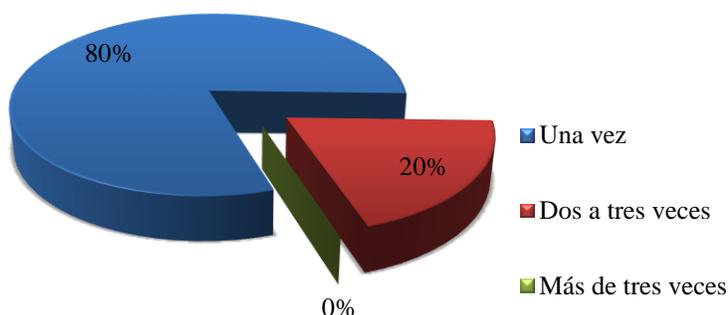
TABLA N° 4 Frecuencia de uso de los servicios

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Una vez	37	80%
Dos a tres veces	9	20%
Más de tres veces	0	0%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 3 Frecuencia de uso de los servicios



Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis.- De acuerdo a los datos obtenidos, la mayoría de los clientes o consumidores que ha tenido la empresa acceden a sus servicios una sola vez, mientras que sólo un 20% ha vuelto a viajar con la empresa, cabe destacar que no se debe a una mala imagen de la empresa sino debido a la poca promoción de los servicios de la empresa en los diferentes medios de comunicación lo que reduce la cobertura de clientes a los que puede llegar con una mayor publicidad televisiva y radial.

4. ¿Cómo cliente, usted quedó satisfecho(o) con la atención prestada por parte de la empresa?

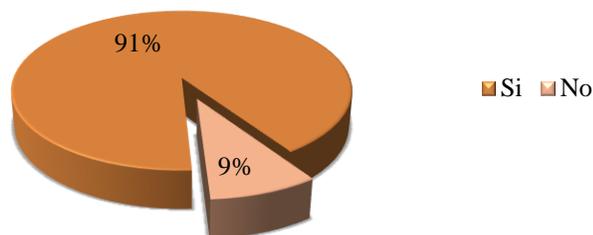
TABLA N° 5 Nivel de satisfacción del cliente

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	42	91%
No	4	9%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 4 Nivel de satisfacción del cliente



Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis.- La mayoría de los encuestados representados en un 91% comentan que luego de haber recibido los servicios por parte de la empresa quedaron satisfechos, lo que demuestra que la organización cuenta con un personal competente y capaz en las tareas asignadas, además indica que el personal de contacto en el país de destino es confiable; en cambio un 9% que dice no haber quedado satisfecho, pese a no ser un valor representativo la gerencia debe verificar cuáles son las fallas que se están generando en cuanto a la satisfacción de sus clientes o consumidores con el propósito de poder minimizarlas.

5. ¿Piensa usted que la empresa se preocupa por el bienestar de sus clientes en el país de destino?

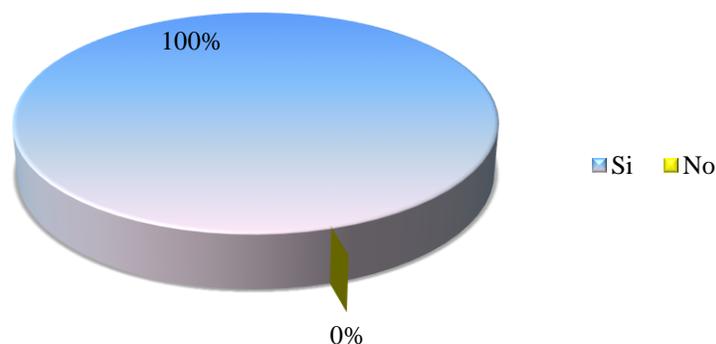
TABLA N° 6 Atención al cliente en el país de destino

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	46	100%
No	0	0%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 5 Atención al cliente en el país de destino



Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis.- Todas las personas encuestadas, afirman que la empresa si se preocupa por el bienestar de sus clientes mientras se encuentran haciendo uso de los servicios en el país de destino, esto garantiza la seriedad de la empresa, demostrando así la calidad de servicios que ofrece, y asegura que los clientes vuelvan a hacer uso de los servicios que oferta la compañía y lograr su fidelización a su vez se daría a conocer a otras personas que pueden llegar a convertirse en clientes fijos.

6. ¿Usted ha recomendado a sus conocidos a que viajen con la empresa?

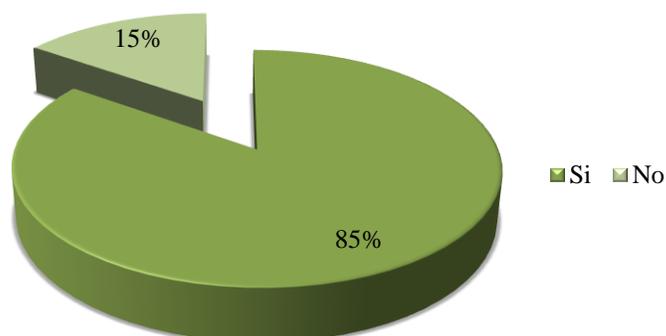
TABLA N° 7 Recomendación de uso de servicios

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	39	85%
No	7	15%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 6 Recomendación de uso de servicios



Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

ANÁLISIS.- Del número total de encuestados, el 85% responde que si ha comentado o referido a sus conocidos a que viajen con la empresa, mientras que un 15% dice que no lo ha hecho; el porcentaje mayor indica que la organización tendría mayores posibilidades de incrementar su cartera debido a las referencias hacia otras personas por los clientes de la empresa, además podría lograr una mayor expansión y mayor cobertura del segmento de mercado.

7. ¿Por qué motivos recomendó a otras personas que hagan uso de los servicios de la empresa?

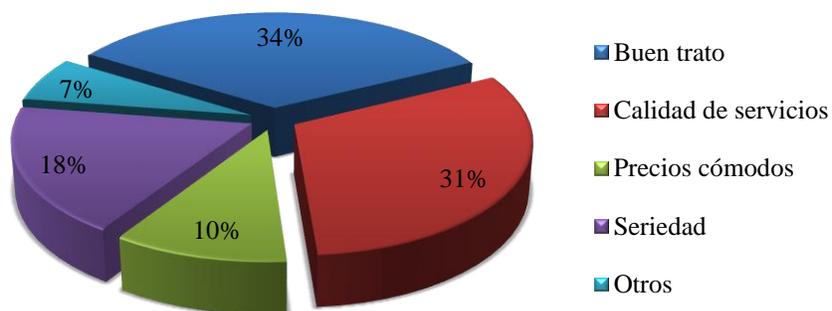
TABLA N° 8 Motivos para recomendar a la empresa a terceros

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Buen trato	26	34%
Calidad de servicios	24	31%
Precios cómodos	8	10%
Seriedad	14	18%
Otros	5	6%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 7 Motivos para recomendar a la empresa a terceros



Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis.- Los valores predominantes son 34% y 31% que se refieren a buen trato y calidad de los servicios respectivamente; aspectos que demuestran la opinión positiva que tienen los clientes de la empresa, lo que asegura la competitividad de la empresa en el mercado turístico a nivel nacional.

8. ¿Se presentaron problemas con la empresa, los cuales fueron solucionados a tiempo?

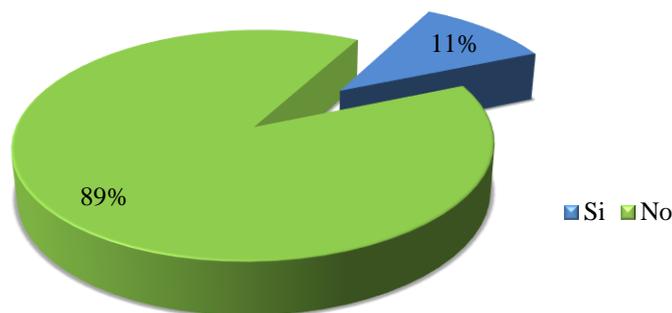
TABLA N° 9 Problemas suscitados con la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si se presentaron	5	11%
No se presentaron	41	89%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 8 Problemas suscitados con la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis.- El 89% de los encuestados comenta que mientras estuvieron accediendo a los servicios de la empresa así también en el momento del viaje y su retorno no se presentaron problemas, salvo un 11% que afirma haber tenido problemas los cuales han sido solucionados, además el mayor porcentaje demuestra la eficiencia de la empresa hacia el cliente.

9. ¿Usted volvería a hacer uso de los servicios de ETHNIAStour?

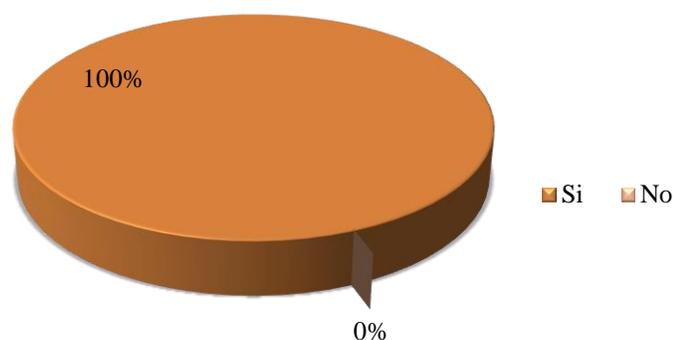
TABLA N° 10 Clientes que utilizarían servicios en varias ocasiones

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	46	100%
No	0	0%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 9 Clientes que utilizarían servicios en varias ocasiones



Fuente: Encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: El Autor

ANÁLISIS.- Conforme a la información obtenida de los clientes, la empresa tiene toda la aceptación por parte de estos, lo cual garantiza las ventas, la generación de nuevos paquetes turísticos para ofrecer a sus clientes; además se puede acotar que la atención brindada está enfocada en satisfacer en un cien por ciento las necesidades de quienes acceden a este tipo de servicios por tal razón la compañía es competitiva para permanecer en el segmento de mercado al cual se está dirigiendo.

1.7.4. Ficha de observación de la Agencia de Viajes ETHNIAStour. (ANEXO D)

TABLA N° 11 Ficha de Observación

PARÁMETRO OBSERVADO	BUENO	MALO	REGULAR	OBSERVACIÓN
Plan Estratégico		X		No cuentan con P.E., pero planifican actividades.
Plan Operativo		X		Carecen del POA.
Manual Funciones		X		No definido ni documentado.
Manual Procedimientos		X		Personal conoce procesos, no están definidos.
Planificación de Capacitación	X			La capacitación es limitada y centralizada.
Motivación Humano	Talento X			Bonos económicos por número de ventas.
Evaluación del Desempeño	X			Se evalúa con respecto a las ventas realizadas.
Planificación de Reclutamiento de Personal		X		Perfil profesional no es acorde a los requerimientos del puesto y no existe segregación funciones.
Código de Ética		X		Practican valores pero carecen del documento de ética.
Ficha N°: 001	Campo aplicación: Oficina de la Empresa			
Fecha: 08 Mayo 2014	Elaborado por: Santiago Erazo G.			

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

1.8. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ F.O.D.A

La matriz FODA, trata sobre la definición de los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y los aspectos externos (oportunidades y amenazas) que afectan o contribuyen el desarrollo de las actividades de la organización, aspectos que deben ser potencializados, minimizados e incluso eliminados si es posible. A continuación se presenta la matriz FODA de la empresa.

TABLA N° 12 Matriz F.O.D.A

ASPECTOS INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Empresa legalmente constituida.	1. Planificación de la empresa es empírica.
2. Se da a conocer el proceso de ventas al personal del área.	2. No cuentan con una misión y visión definida.
3. Incentivos monetarios por metas cumplidas.	3. No poseen una estructura orgánica, funcional y de procesos.
4. Ambiente laboral estable.	4. Las funciones son dadas a conocer verbalmente.
5. Capacidad de satisfacción del cliente.	5. Funciones de cada trabajador no son acorde a sus puestos de trabajo y no existe segregación de funciones.
6. Contactos con personas en países de destino.	6. La capacitación del personal es limitada.
7. Personal conoce las aptitudes y destrezas de cada puesto de trabajo.	7. La evaluación del personal sólo se la hace con respecto a ventas.
8. Planifican las actividades de ventas.	8. Funciones administrativas son limitadas.
9. Se toman decisiones en base a recursos económicos.	9. La empresa no cuenta con sucursales.

ASPECTOS EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Ser una operadora de turismo a nivel nacional.	1. La competencia por parte de empresas similares en el mercado.
2. Apertura de una sucursal a nivel internacional.	2. Servicios sustitutos.
3. Referencia de clientes a otras personas de los servicios de la empresa.	3. Demanda del mercado es limitada con respecto a los servicios turísticos internacionales.
4. Captación de turistas extranjeros.	4. Políticas o leyes que regulen sector turístico.
5. Alianzas con entidades públicas de turismo.	5. Restricción para ingreso de turistas ecuatorianos a otros países.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

1.9. MATRIZ DE CRUCE F.O.D.A

La matriz de cruce F.O.D.A., facilita la creación de las estrategias para la empresa con los cuales puede disminuir los aspectos negativos que se encuentren en el entorno interno y externo de la empresa.

La matriz de cruce F.O.D.A., puede ser combinada de cuatro formas tanto sus aspectos internos como externos los cuales son los cruces FO, DA, FA, DO.

TABLA N° 13 Matriz de Cruces Estratégicos F.O.D.A

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1. Empresa legalmente constituida.		1. Planificación de la empresa es empírica.
2. Se da a conocer el proceso de ventas al personal del área.		2. No cuentan con una misión y visión definida.
3. Incentivos monetarios por metas cumplidas.		3. No poseen una estructura orgánica, funcional y de procesos.
4. Ambiente laboral estable.		4. Las funciones son dadas a conocer verbalmente.
5. Capacidad de satisfacción del cliente.		5. Funciones de cada trabajador no son acorde a sus puestos de trabajo y no existe segregación de funciones.
6. Contactos con personas en países de destino.		6. La capacitación del personal es limitada.
7. Personal conoce las aptitudes y destrezas de cada puesto de trabajo.		7. La evaluación del personal sólo se la hace con respecto a ventas.
8. Planifican las actividades de ventas.		8. Funciones administrativas son limitadas.
9. Se toman decisiones en base a recursos económicos.		9. La empresa no cuenta con sucursales.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Ser una operadora de turismo a nivel nacional.	Aprovechar su constitución legal y realizar los trámites pertinentes para convertirse en operadora de turismo nacional.	Elaborar la estructura orgánica, funcional, de procesos, planificación de actividades, para fortalecer la empresa y pueda ser operadora.
2. Apertura de una sucursal a nivel internacional.	Utilizar los contactos en el extranjero para la apertura de sucursales en los países de destino, al igual que en el mercado nacional.	Analizar la viabilidad de apertura de sucursales en sitios estratégicos, considerando los recursos económicos de la empresa.
3. Referencia de clientes a otras personas de los servicios de la empresa.	Ofrecer paquetes turísticos cómodos a nuevos clientes, aprovechando la buena relación y	Crear las sucursales nacionales para que la empresa pueda ofrecer de manera sus servicios en los lugares

	referencia de la empresa.	de residencia de sus clientes.
4. Captación de turistas extranjeros.	Potencializar los contactos en el extranjero para la captación de turistas extranjeros.	Establecer en su visión la perspectiva de captar turistas extranjeros y ofrecer un servicio turístico nacional.
5. Alianzas con entidades públicas de turismo.	Debido a su constitución legal, es más viable establecer alianzas con empresas de turismo estatales, para facilitar ser operadora turística nacional.	Con la implementación de una planificación estratégica de actividades, es viable el logro de alianzas con empresas del medio turístico.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. La competencia por parte de empresas similares en el mercado.	Gracias a la buena relación con sus clientes, la empresa puede ofrecer nuevos servicios y potencializar la fidelidad de los mismos.	Establecer un plan estratégico para la creación de proyectos de inversión que ayuden a la expansión de la empresa así como su desarrollo económico.
2. Servicios sustitutos.	Potencializar los contactos con las personas en el extranjero y con su ayuda crear nuevos paquetes turísticos para clientes ecuatorianos.	Fortalecer procesos de capacitación al personal con la temática de innovación de producción para ofrecer nuevos productos.
3. Demanda del mercado es limitada con respecto a los servicios turísticos internacionales.	Oferta de paquetes turísticos a precios accesibles para el mercado para incrementar la demanda del mercado sin que esto afecte los recursos económicos de la empresa.	Diseñar proyectos estratégicos direccionados al marco mercadológico de la empresa que promueva y dé a conocer los servicios que ofrece la empresa.
4. Políticas o leyes que regulen sector turístico.	Por ser una empresa legalmente constituida, debe adaptarse a los cambios estipulados en políticas o leyes externas del sector turístico.	Implementar los manuales de organización, procesos y funciones con la finalidad de que estos se enfoquen en el cumplimiento de políticas y leyes externas.
5. Restricción para ingreso de turistas ecuatorianos a otros países.	Potencializar los contactos en el extranjero con el fin de que la empresa pueda anticipar acontecimientos con respecto al ingreso de extranjeros.	Contar con reglamentos, leyes o políticas gubernamentales externas para contrarrestar la posible restricción de ingreso de ecuatorianos a otros países.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

1.10. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Luego de haber concluido la investigación de la empresa, misma en la que se utilizaron las diferentes herramientas o técnicas de recolección de información así como el análisis de la matriz F.O.D.A, se obtuvo información relevante y se pudo evidenciar con mayor facilidad el problema administrativo - organizacional, que afecta negativamente a la Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., que es la carencia de los diferentes manuales tanto administrativos, como de funciones y procesos, además de procesos de reclutamiento y selección de personal, planes de capacitación y motivación para los diferentes puestos de trabajo y actividades que hace la empresa, esto se debe a que la administración de la empresa se la realiza de forma empírica.

Por tal razón se considera necesario el diseño e implementación del “MODELO DE GESTIÓN PARA LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIAS TOUR CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.”

ANÁLISIS DEL CAPÍTULO.- El diagnóstico situacional, en esta investigación fue utilizado con la característica de recabar toda la información sobre la situación actual de la empresa, es decir, cuales son los factores tanto internos como externos que influyen positiva o negativamente la gestión institucional. Con este capítulo podemos tener un panorama general de aspectos que actualmente disminuyan la competitividad organizacional, por tanto, al encontrar dichos aspectos y determinar el de mayor significancia para la empresa se establece cual es el problema diagnóstico de la institución para iniciar la investigación y fijar la solución al problema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

El Plan Nacional del Buen Vivir es un documento rector que indica los lineamientos que el estado debe seguir para cumplir con sus objetivos propuestos, este plan hace referencia al bienestar, la equidad social y distribución equitativa de la riqueza generada en el país.

Este plan contempla doce objetivos organizados en tres ejes como son el cambio en las relaciones de poder para la construcción del poder popular, derechos, libertades y capacidades para el buen vivir y la transformación económico – productiva a partir del cambio de la matriz productiva.

Por tal razón es importante que las empresas adopten objetivos empresariales y una gestión basados en los objetivos de este plan.

2.1.1. Objetivos del PNBV relacionados con la investigación.

Objetivo N°8: “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”¹; ya que una de sus políticas y lineamientos estratégicos es articular la relación entre el Estado y el sector privado, de esa manera al vincularse la empresa privada y estado, se pueden lograr

¹SENPLADES. *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017. Extraído el 15 de Diciembre del 2014 desde, <http://www.buenvivir.gob.ec/documents/10157/26effa35-aaa8-4aec-a11c-be69abd6e40a>*

alianzas encaminadas a fortalecer el sector turístico de nuestro país, parte fundamental para el cambio de la matriz productiva ecuatoriana.

*Objetivo N°10: “Impulsar la transformación de la matriz productiva”²; que establece políticas y lineamientos estratégicos como el de *diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.**

Estas políticas y lineamientos estratégicos se refieren a la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, contribuir a la transformación productiva e impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.

2.2. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

La constitución del Ecuador al igual que el plan nacional del buen vivir en sus artículos 52, 66 literal n°25 y 320; *garantizan a las personas el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados de calidad, a recibir información apropiada, buen trato y que la gestión en las mismas sea eficiente económica y socialmente;* a su vez el artículo 283 *garantiza la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.*

Es así que al elaborar este trabajo y enfocándose al cambio de la matriz productiva, el sector turístico debe ser un referente de apoyo a la productividad ecuatoriana; por tanto, la propuesta para la empresa debe encaminarse a lograr el buen vivir para la sociedad ya que la empresa debe ofrecer servicios de calidad.

²SENPLADES. *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017. Extraído el 15 de Diciembre del 2014 desde, <http://www.buenvivir.gob.ec/documents/10157/26effa35-aaa8-4aec-a11c-be69abd6e40a>*

2.3. ADMINISTRACIÓN

2.3.1. Definición.

(Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 3), manifiesta: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.”

Fremont E. Kast, citado por (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 3), opina que la administración es: “Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

- 1. Dirección hacia objetivos*
- 2. Participación de personas*
- 3. Empleo de Técnicas*
- 4. Compromiso con la Organización.”*

En tal razón, la administración como ciencia definida por los autores se ha instituido con el propósito de establecer, manejar y optimizar los diferentes recursos a implementarse en la organización utilizando una herramienta como lo es el proceso administrativo; de esta manera se logrará la consecución de los objetivos propuestos tomando las decisiones adecuadas por parte de la gestión realizada del talento humano.

2.3.2. Importancia.

(Rhenals Almanza, 2010)³, establece: “La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos.”

La Administración como medio de planificación, organización, dirección y control, proporciona las directrices necesarias para realizar las actividades de una forma ordenada, esta ciencia como tal ayuda a un buen manejo de los recursos administrativos como el capital de trabajo, el talento humano, la tecnología, entre otros.

Debido a que la administración se la encuentra en cualquier actividad que el ser humano realiza, es necesario enfocarse en el logro de los objetivos mediante el trabajo en equipo y la toma de decisiones enfocadas en dar solución a los diferentes problemas que se presentan en la empresa.

2.3.3. Objetivos.⁴

Los objetivos de la administración son:

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.*

- Permitir a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.*

³Rhenals Almanza, José Felipe, (2010, 11 de Octubre). Importancia de la Administración. Extraído el 21 de Abril del 2014, desde <http://es.scribd.com/doc/39114646/IMPORTANCIA-DE-LA-ADMINISTRACIÓN>

⁴Administración, (n.d.). Extraído el 22 de Abril del 2014 desde <http://www.oni.escuelas.edu.ar/2004/GCBA/467/admin.htm>

- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

2.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

Son las bases para el desarrollo de la administración en el establecimiento, puesta en marcha y verificación de las actividades empresariales.

2.4.1. Planeación.

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 5), en su obra manifiestan: “En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado.

Por lo tanto, la planificación como inicio del proceso administrativo es fundamental para la ejecución de ideas planteadas, indica las acciones a seguir, y responde a la pregunta de ¿qué se va a realizar? para lograr los objetivos empresariales por parte de la gestión del talento humano de una organización en un determinado lapso de tiempo.

2.4.2. Organización.

Según (Palacios Acero, 2012, pág. 171), explica: “Es la estructuración técnica de las funciones, según sus niveles jerárquicos para lograr los planes y objetivos con la mayor eficiencia y las mejores relaciones.”

Como parte del proceso administrativo, la organización es imprescindible para que este proceso funcione, es decir, en la organización se detallará de manera ordenada todos los aspectos

necesarios a considerar como las funciones del personal, los recursos y procesos a utilizar en cada actividad y la forma o maneras de como se espera desarrollar las tareas planificadas.

2.4.3. Dirección.

(Palacios Acero, 2012, pág. 180), establece lo siguiente: “Dirigir es pues, el proceso de orientar, guiar, conseguir e interpretar los planes para las personas y dar las instrucciones acerca de cómo ejecutar y garantizar la consecución de los objetivos a través de la actividad de las personas”

La alta dirección debe enfocarse en llevar a su organización a lograr los objetivos propuestos en la planificación, esto lo logrará con el trabajo en equipo de toda la empresa, como gerente debe ser un líder, tener la capacidad de motivar a su personal a cumplir los objetivos organizacionales, independiente del área en la cual se desenvuelva.

- **Toma de Decisiones**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 227), opina: “La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción.”

En la dirección la toma de decisiones es importante pues de esto depende un correcto desarrollo del proceso administrativo y dar continuidad al curso de acción como lo señala el autor; la decisión involucra firmeza, una capacidad de análisis frente a alternativas presentadas por parte de quien la toma; por último se puede decir que una decisión acertada significaría una oportunidad en el accionar empresarial.

2.4.4. Control.

(Stephen P., 2009, pág. 356), dice: “Control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes.”

El control, medio por el cual se verifica el cumplimiento del proceso administrativo, debe estar sustentado en que el equipo de trabajo de la organización, tome las decisiones adecuadas ante la presencia de un problema. El control debe ser el gestor para establecer acciones preventivas y correctivas en función de dar la solución a los conflictos realizando un seguimiento, medición y retroalimentación de los factores negativos presentados.

- **Seguimiento**

Proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009, pág. 8)⁵

El seguimiento, proporciona la información necesaria en cuanto al nivel de cumplimiento de actividades programadas en un plazo de tiempo, al ser un proceso continuo esta definición hace referencia a dirigir los objetivos a su logro según se planificó por la alta dirección de la empresa.

⁵Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Extraído el día 29 de Abril del 2014 desde: http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf

- **Medición**

(Franklin Fincowsky, 2009, pág. 65), comenta: “En la medición se efectúa un análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo global del estudio para precisar los avances logrados luego de su implementación, lo que permite establecer un marco comparativo entre lo planeado y lo realizado.”

La medición como medida de control y por medio del uso de indicadores ayuda a evaluar la eficacia y eficiencia para desarrollar una tarea dentro de la empresa.

- **Retroalimentación**

Según (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013, pág. 328), opina: “El control de retroalimentación (utilizar la información para realizar cambios) se lleva a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto de lo previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados.”

La retroalimentación no es sino verificar la existencia de aciertos o falencias y tener un panorama general de la gestión realizada para obtener los resultados planteados.

2.5. GESTIÓN

2.5.1. Definición.

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 2), manifiestan que la gestión es: “El proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva – empresa, negocio o corporación –

mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.”

La gestión como parte de la administración se enfoca a que el talento humano debe coordinar las acciones, recursos y procesos necesarios y combinarlos con sus habilidades para lograr los propósitos de la empresa.

2.5.2. Importancia.

Según (Prieto Herrera , 2011, pág. 78), expresa: “La proactividad hace referencia a estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que éste suceda.”

Por lo expuesto, la gestión promueve una administración correcta y eficiente de los recursos; busca que la organización determine hacia donde desea llegar lograr sus metas, objetivos y la satisfacción del cliente.

2.5.3. Objetivos.

(Rojas Moya)⁶, establece los siguientes objetivos de gestión:

- *Reducir los costos internos innecesarios.*

⁶Rojas Moya, Jaime Luis. *Gestión por Procesos*. Extraído el día 22 de Abril del 2014 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>

- *Acortar los plazos de entrega.*
- *Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.*
- *Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.*

2.5.4. INDICADORES DE GESTIÓN.

Según (Prieto Herrera , 2011, pág. 168), manifiesta lo siguiente: “Es algo que indica o sirve para orientar la acción de administrar una empresa.” También nos comenta: “En palabras más sencillas, es la relación entre los objetivos y los resultados.”

Los indicadores de gestión arrojan el resultado del nivel de cumplimiento de los planes de una empresa. Los indicadores de gestión como señala el autor mide el cumplimiento de lo planificado con los realizado. Dentro de estos indicadores se conoce cuatro aspectos que ayudan a una evaluación y verificación de la gestión realizada, estos son:

2.5.4.1. Eficacia

(Maldonado K., 2011, pág. 23), manifiesta que: “Eficacia: es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.”

La eficacia, muestra el tiempo en el cual se alcanzan los objetivos mediante la delegación de funciones, utilizando al máximo los recursos con los que se dispone, optimizándolos de manera responsable en favor de la institución, de su personal y sus clientes.

2.5.4.2. Eficiencia

(Maldonado K., 2011, pág. 23), nos dice: “eficiencia: consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.”

La eficiencia como parte de la gestión administrativa del talento humano, debe caracterizarse por utilizar los recursos financieros, materiales y humanos en forma adecuada y sustentable; bajo un concepto de sustentabilidad, estos deberían ser utilizados en mínimas cantidades para cumplir todos los objetivos propuestos en lo posible, mismos que deben perdurar a largo plazo, para mantener la eficiencia y eficacia de todo lo que se realice en la organización.

2.5.4.3. Economía

(Maldonado K., 2011, pág. 24), opina que: “Economía: se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.”

La economía puede evidenciarse en el uso correcto de los recursos humanos, financieros y materiales en la gestión de la gerencia y el resto del personal, por tal razón siempre se debe analizar que acciones correctivas y preventivas se tomarán para la ejecución de lo planificado y no se incurra en gastos que podrían evitarse.

2.5.4.4. Calidad

La American Society for Quality (1990), citado por (Pulido Gutiérrez, 2010, págs. 19 - 20), Señala: “Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia

definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias”.

La calidad según la ISO 9001 – 2008, es sinónimo de cumplimiento de requisitos y estándares, por consiguiente es indispensable que las empresas intenten alcanzarla para perdurar en el mercado ya que en la satisfacción de las necesidades de sus clientes se ve reflejado el nivel de eficiencia y eficacia que maneja en la organización en la prestación del producto o del servicio.

2.5.5. MODELO.

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema.⁷

Se entiende por modelo algo que es imitable, un modelo es la reproducción ideal y concreta de un objeto o de un fenómeno; asimilando estos enunciados el modelo en la empresa es lo que ésta desea ser en el futuro, con la implementación de un modelo en la organización se hace posible que la gestión realizada ampare su accionar en el modelo adoptado.

⁷ISAGEN, (2013), *Modelo de Gestión*. Extraído el día 01 de Diciembre del 2014 desde: http://www.isagen.com.co/comunicados/modelo_gestión_esp_2013.pdf

2.5.6. MODELO DE GESTIÓN.

*La concepción básica que orienta la gestión empresarial. Describe la filosofía, los valores y propósitos empresariales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad.*⁸

El modelo de gestión viene a ser los lineamientos en los cuales la organización rige su accionar para la consecución de los objetivos propuestos.

Como nos indica la definición anterior el modelo explica de forma concreta como el talento humano debe entender el sistema empresarial conjuntamente con los procesos definidos con el fin de lograr la productividad y competitividad deseadas.

2.6. LA EMPRESA

2.6.1. Definición de Empresa.

Según (Palacios Acero, 2012, pág. 55) manifiesta que: “La empresa es una entidad legal, con un organismo productivo que le permite procesar ciertos bienes o servicios para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado necesitado y con capacidad de compra y que posee y administra un patrimonio propio.”

La empresa es un organismo legal conformado por un grupo de personas, mediante su gestión y utilización de recursos desean alcanzar objetivos en común al servicio de la sociedad.

⁸ISAGEN, (2013), *Modelo de Gestión*. Extraído el día 01 de Diciembre del 2014 desde: http://www.isagen.com.co/comunicados/modelo_gestión_esp_2013.pdf

(Prieto Herrera , 2011, pág. 46) Comenta: “Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos.”

2.6.2. Tipos De Empresa.

2.6.2.1. Por su Constitución Jurídica

Según (Ley de Compañías, 2012), en el Artículo 2, establece cinco especies de compañías de comercio que regula las actividades mercantiles en el país, las cuales son:

- *La compañía en nombre colectivo*
- *La compañía en comandita simple y dividida por acciones*
- *La compañía de responsabilidad limitada*
- *La compañía anónima y,*
- *La compañía de economía mixta.*

Es importante destacar que para conformar una empresa legal, quienes la constituyan deben regirse por las normas vigentes establecidas en la ley de compañías del Ecuador, y cumplir los requisitos solicitados por los organismos reguladores del país.

2.6.2.2. Por su actividad Económica

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 25), establecen la siguiente clasificación:

- **Industrial.-** Se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales (renovables o no) como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.
- **Comercial.-** Se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.
- **Servicios.-** Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

¿Qué es una Empresa Turística?

(Ramírez Cavassa, 2011, pág. 70), define a una empresa turística: “como toda organización debidamente integrada y estructurada por recursos materiales, económicos y humanos cuya finalidad es ofertar y proveer de los servicios del ocio, a la sociedad o parte de ella, a cambio del pago por los mismos.”

Por lo cual la empresa turística debe ser un ente legal, que goce de una estructura organizacional y funcional establecida, que brinde servicios adecuados a propios y extranjeros ya que en la actualidad el sector turístico en el Ecuador contribuye al desarrollo productivo del país.

2.6.2.3. Sector al que Pertenecen

- **Empresas Públicas**

(Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2011), en el Artículo 4 establece que: “Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución

de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.”

- **Empresas Privadas**

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 26), *definen*: “*Las empresas privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares*”

- **Empresas Mixtas**

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 26), *comenta*: “*Las empresas mixtas trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada.*”

Como definen los autores el sector al que pertenecen se refiere a la conformación de una empresa en cuanto a su capital es decir sean del estado, particular o de ambos, de ahí se derivan las empresas públicas, privadas y mixtas que reciben capital del estado bajo gestión pública.

2.7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.7.1. Plan Estratégico.

2.7.1.1. Definición

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 30), *define*: “*El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo.*”

En conclusión, el plan estratégico es la base o normativa legal interna de la empresa en el cual se describe el qué, el cómo, y cuándo la organización ejecutará los planes u objetivos establecidos

que dese alcanzar en un tiempo determinado, en este de delimitan las acciones a realizar durante su duración debido a que la planificación se la destina bajo un presupuesto.

2.7.1.2. Importancia

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 31), comentan: “Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.”

Por tanto y según definen los autores anteriormente citados, el plan estratégico ayuda a que la gestión empresarial sea eficiente y eficaz puesto que la empresa por medio del talento humano puede planificar, anticipar los diferentes tipos de recursos a utilizar y tomar decisiones acertadas en cada actividad definida a largo plazo.

2.7.1.3. Características

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, págs. 32-33), define: “las características que deberá tener un plan estratégico para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se pretende:”

- **Es cuantitativo.** *Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.*
- **Es temporal y actualizable.** *Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objeto u objetivos principales.*

- **Es flexible.** *Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.*
- **Está orientada a futuro.** *Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades por venir.*
- **Es normativo.** *Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en las actuación de la empresa.*
- **Es integrador.** *Tanto la obtención de la información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.*
- **Es creíble.** *Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.*
- **Es sencillo.** *Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más practico posible.*
- **Es evaluativo.** *Da pie a la retroalimentación.*

Es así que el plan estratégico, debe reunir las características antes referidas con el fin de que la planificación establecida se fundamente en los conocimientos teóricos científicos implantados para obtener resultados.

2.7.2. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Como elementos básicos que constituyen el Plan Estratégico para una entidad cualquiera, y cual fuese su actividad se describen los siguientes:

2.7.2.1. Misión

(Palacios Acero, 2012, pág. 62), define: “La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa.”

Significa el ser de la institución, contempla que es lo que la empresa va a realizar para que con la gestión del talento humano se cumpla eficientemente sus objetivos.

2.7.2.2. Visión

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 39), declara: “Perspectiva de lo que se desea a que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado.”

Son las expectativas o éxitos que como organización se desea alcanzar mediante el cumplimiento continuo de la misión empresarial.

2.7.2.3. Valores

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 41), señala: “Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano.”

Los valores son las normas o políticas internas que guían a todos quienes conforman la empresa y su accionar; además los valores contribuyen a mejorar el ambiente o entorno de trabajo de la sociedad puesto que cada integrante actuará con honestidad procurando el bien común.

2.7.2.4. Objetivos

(Palacios Acero, 2012, pág. 66), comenta: “Son los resultados a corto, mediano y largo plazo que un negocio espera obtener para hacer real su misión y visión.”

Por lo tanto los objetivos deben ser reales y alcanzables para cumplir con lo estipulado en la misión y visión empresarial.

2.7.2.5. Metas

Las metas como fin a donde se dirigen las acciones o deseo de una persona son la base donde se sustentan los objetivos, es pues que:

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 50), afirma: “Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), y que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores.”

Las metas facilitan la consecución de los objetivos generales ya que estas son logros a corto plazo; con la implementación de metas es mucho más fácil cumplir con los planes macros pues se mide su nivel de cumplimiento y es posible determinar errores que se susciten, estableciendo las causas que lo originaron y analizando alternativas de solución.

2.7.2.6. Fortalezas

Según (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 101), definen: “Una Fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades.”

Las fortalezas son todos los elementos positivos internos que ayudan a diferenciar una empresa de otra y por consiguiente aumenta su competitividad en el mercado.

2.7.2.7. Debilidades

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 102), dice: “Una debilidad, o una deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal, o una condición que la coloca en desventaja en el mercado.”

Son todos los aspectos internos negativos que reducen la capacidad de una empresa de competir en el mercado.

2.7.2.8. Oportunidades

Según (Gallardo Hernández, 2012, págs. 115 - 116), opina lo siguiente: “Una oportunidad es un área de necesidades en que la organización puede alcanzar un desempeño rentable.”

Son todos los aspectos positivos que ayudan a la empresa a potencializarse en el mercado si estas son aprovechadas estratégicamente, las oportunidades brindan en cierto modo ventajas de competencia externa a la empresa.

2.7.2.9. Amenazas

(Gallardo Hernández, 2012, págs. 115 - 116), define: “Un riesgo o amenaza es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, el cual conduciría, en ausencia de una acción correctiva, al deterioro de la organización.”

Al igual que las oportunidades, las amenazas son situaciones externas a la empresa que en un momento dado pueden llegar a minimizar la capacidad de respuesta ante estas y pueden representar un riesgo si no se las analiza para reducir el impacto que pueden causar, a su vez reducen la capacidad de competir en el mercado.

2.7.2.10. Procesos

Los procesos son un conjunto de fases cronológicas de una acción o de una operación, en la empresa son las etapas del proceso de producción para crear un producto o servicio, por tanto:

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 59), define a proceso como: “Actividades secuenciadas reiteradamente, realizadas con uno o varios propósitos específicos, que requieren de insumos o entradas y de recursos para generar resultados o salidas.”

Son acciones indispensables que se deben seguir para obtener los resultados planteados utilizando y optimizando los recursos empresariales.

2.7.2.11. Estrategias

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 61), dice: “Conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen

aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos. Dan pie a desarrollar las tácticas de planeación.”

Son planes alternativos que ayudan a lograr los objetivos principales en el caso de que las acciones o procesos utilizados no sean los adecuados.

2.7.2.12. Programa

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 66), explica: “Concretiza la planeación en función del logro de objetivos. Establece un orden de calendarización de actividades en tiempos delimitados además de enunciar a las áreas, empleados y recursos involucrados.”

Los programas son un resumen cronológico del desarrollo de actividades, ayuda a una correcta organización y gestión de los recursos.

2.7.2.13. Presupuesto

(Lerma y Kirchner & Juárez Bárcena, 2012, pág. 67), manifiesta: “Es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas. Estiman la destinación de capital, los costes de cada departamento.”

Es el valor monetario necesario que debe ser utilizado para llevar a cabo todos los planes establecidos y lograr los resultados esperados.

2.8. PLAN OPERATIVO

2.8.1. Definición.

(Gutiérrez, 2012)⁹, comenta: “Es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipular los pasos a seguir. El Plan Operativo pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.”

Por lo tanto, el POA es una herramienta de segregación de actividades que se cumplirán a corto plazo para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, las actividades programadas en el cronograma de actividades para cada año que dure el plan estratégico.

2.8.2. Elementos Plan Operativo.

El plan operativo constará de elementos como son los objetivos, estrategias para cada uno de ellos, las actividades, el plazo de ejecución, el talento humano responsable y el valor económico asignado para cumplir estos parámetros.

2.9. MANUAL

(Isaza Serrano , 2012, pág. 159), menciona: “Son documentos donde compilamos las fichas técnicas de instrucciones de trabajo, que estandarizan cada una de las actividades de un

⁹Gutiérrez, Angie V., (2012, 09 de Abril), Plan estratégico y Plan operativo. Extraído el 07 de Mayo del 2014 desde <http://planoperativoyestrategico.blogspot.com/>

proceso; en un sistema se debe implantar, de procesos, de procedimientos, de funciones, de evaluación de control interno/calidad, de indicadores.”

“Los manuales se deben implantar y desarrollar para ilustrar funcionarios y/o operarios nuevos, para actualizar funcionarios y/o operarios antiguos, para estandarizar costos, calidad y cantidad, como base para mejoramiento continuo y como estándar para hacer gestión y auditoría, etc.

Un manual es una guía para realizar las actividades o instrucciones para llegar a un fin, es decir, el manual permite gestionar y alcanzar los objetivos propuestos.

2.10. MANUAL ADMINISTRATIVO

2.10.1. Definición.

Según (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 244), describe: “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”

En consecuencia el manual administrativo da las pautas necesarias para que el talento humano de una empresa pueda realizar la gestión de sus recursos acorde lo ha establecido en su plan de acción.

2.10.2. Importancia.

(Franklin Fincowsky, 2009, pág. 244), opina: “Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.”

Por tanto se puede señalar que el manual administrativo está conformado por los diferentes manuales que adopte una empresa tales como: manual de funciones, de procedimientos, manual financiero, manuales para el reclutamiento del personal, capacitación del personal, entre otros; con el fin de que las acciones institucionales estén establecidas en un marco de referencia.

También este tipo de documentación sirve para dar a conocer la estructura organizacional y administrativa que posee la empresa al talento humano, su relación interpersonal y delimitar la jerarquía, autoridad y responsabilidad de la institución.

2.11. MANUAL DE FUNCIONES

2.11.1. Definición.

Según (López Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, pág. 238), comenta: “El manual de funciones permite realizar la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. Este documento reúne la descripción y el análisis de cada uno de los cargos existentes en una empresa. La descripción del cargo permite destacar los aspectos intrínsecos

del cargo y el análisis de cargos aborda a los aspectos extrínsecos que debe cumplir el ocupante para desempeñar exitosamente el cargo.”

2.11.2. Importancia.

Como señala el autor el manual de funciones permite describir de forma clara, precisa y concisa las tareas, obligaciones y responsabilidades que el talento humano debe desempeñar en cada puesto de trabajo, de ahí su importancia; además de que con este documento la empresa podrá incurrir en el reclutamiento y selección del personal idóneo, el cual debe reunir los requerimientos del puesto así como las competencias y habilidades necesarias solicitadas por la empresa para el área respectiva.

2.11.3. ¿Qué es una Función?

Según (López Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, pág. 237), define a una función como: “Conjunto de tareas que puedes estar o no estar relacionadas entre ellas y que supone una parte significativa del trabajo total de un puesto de trabajo. La función tiene cierta continuidad en el tiempo.”

Por tanto, la función no es si no las actividades que el talento humano debe desempeñar en su puesto de trabajo para alcanzar los objetivos del mismo.

2.11.4. Descripción de Cargos.

Según Luis Gómez-Mejía et al. (1998), citado por (López Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, pág. 238), define a la descripción de cargos como: “un documento escrito que identifica,

describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.”

Concluyendo, los cargos son el nombre del área de trabajo en la que el talento humano desempeña sus funciones, deberes y responsabilidades asignadas.

2.11.5. Análisis de Cargos.

Según Idalberto Chiavenato (2002), citado por (López Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, pág. 239), precisa: “Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.”

El análisis de cargos es la búsqueda del personal dentro de la organización o fuera de esta que cumpla en su perfil profesional los requerimientos y competencias para desarrollar las actividades del puesto a ocupar. El análisis de cargos debe ser realizado por un experto quien verifique las necesidades del puesto de trabajo ya que de esto depende la elección del personal adecuado.

2.11.6. Segregación de Funciones.

Segregar es separar o apartar una cosa de otra u otras según lo describe el diccionario enciclopédico Océano Uno Color; por lo tanto al adaptar este concepto a las funciones empresariales se relaciona a la segregación con la limitación de funciones, es decir, cada persona debe cumplir con sus actividades asignadas, de esto depende el buen desempeño de las tareas de cada área de la empresa, y se evitará la duplicidad de funciones.

2.12. ESTRUCTURA ORGÁNICA

2.12.1. Organigrama Estructural.

(Daft, 2013, pág. 90), comenta: “El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización.” “Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.”

El organigrama estructural es la representación gráfica de las áreas o departamentos que componen la empresa, demuestra los niveles y jerarquías existentes, la dependencia y relación de los diferentes puestos de trabajo necesarios para la ejecución de actividades, muestra la forma de comunicación entre cada área o departamento.

2.13. MANUALES DE PROCESOS

2.13.1. Definición.

(Franklin Fincowsky, 2009, pág. 245), define: “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.”

El manual de procesos indica que actividades concretas se deben llevar a cabo para lograr un fin, este manual contribuye al conocimiento técnico del talento humano de la empresa en el quehacer productivo pues sin el sería menos factible realizar una acción concreta.

2.13.2. Importancia.

(Franklin Fincowsky, 2009, pág. 245), dice lo siguiente: “La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.”

El manual de procesos incrementa la eficiencia productiva de las acciones empresariales, reduce y optimiza el tiempo y brinda seguridad al efectuar una actividad.

2.13.3. Diagramas de Flujo.

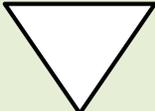
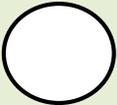
(Franklin Fincowsky, 2009, pág. 259), dice: “Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas.”

Es una representación gráfica mediante la utilización de simbología predeterminada, la secuencia ordenada, resumida y lógica de las acciones que el personal de la empresa está ejecutando en los procesos establecidos.

Los diagramas de flujo se utilizan para resumir los procesos de una manera técnica, con la utilización de simbología adecuada la descripción de procesos es fácil de entender pues cada símbolo indica la acción a seguir.

2.13.4. Simbología.

TABLA N° 14 Simbología de Flujograma

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Fincowsky, Benjamín F / Organización de empresas, pág. 300.

Elaborado por: El Autor

2.14. TALENTO HUMANO

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 2), señala: “La expresión talento humano se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales.”

El talento humano es el factor principal dentro de una organización debido a que son ellos quienes la conforman, este recurso empresarial es su razón de ser y quienes a través de sus acciones realizan y cumplen funciones para la puesta en marcha y consecución de los objetivos empresariales.

2.15. CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.15.1. Definición.

(Chiavenato, 2011, pág. 322), señala: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”

2.15.2. Importancia.

(Chiavenato, 2011, pág. 322) “Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella.”

La capacitación parte fundamental del desarrollo profesional y personal del talento humano de una empresa, es muy importante ya que por medio de este proceso, la organización lograría un progreso en el desempeño de las actividades de su personal.

Para ello las instituciones de hoy en día deben enfocarse en mejorar las habilidades y competencias, los conocimientos técnicos y conceptuales de cada uno de sus colaboradores en las especialidades en los cuales ellos se desarrollan.

Por tal razón la capacitación se ha convertido en el puente entre la mejora continua de la empresa y la calidad que da la empresa a sus clientes por medio de la atención de sus empleados.

2.15.3. Objetivos.

Los objetivos de la capacitación según (Chiavenato, 2011, pág. 324) son:

- 1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.*
- 2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.*
- 3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.*
- 4. Mejorar las habilidades y competencias del talento humano de la organización.*
- 5. Fortalecer los conocimientos profesionales del individuo.*

2.16. MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.16.1. Definición.

Según (Chiavento, 2009, pág. 236), opina lo siguiente: “La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano.”

2.16.2. Importancia de un Personal Motivado.

La motivación al ser un proceso de la psicología humana se convierte en una necesidad básica del ser humano, el estar motivado es tener el autoestima lo suficiente como para convertirse un ente proactivo, que busque ser el generador y ejecutor de ideas; la persona motivada siempre desea hacer actividades en beneficio propio y de un conglomerado social.

La persona motivada se convierte en un líder ya que incita a los demás a que lo sigan o a trabajar en equipo, esto con la visión de alcanzar un fin, meta u objetivo; por tanto es indispensable que las empresas se conviertan en los entes gestores de motivación del talento humano, ya que el ser humano al pertenecer a un grupo social, se sentirá seguro de emprender cualquier actividad por más difícil que parezca.

2.17. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.17.1. Definición.

Según (López Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, pág. 245), puntualiza que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que desarrolla, las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de

desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”

2.17.2. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño en una organización, funciona como una herramienta para medir el cumplimiento de los objetivos por parte de todo el personal que labora en la empresa. Así, *“toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas.”*, Mc Gregor (1972), citado por (López Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, pág. 247).

Es importante destacar que la evaluación del desempeño de un empleado, no solo debe verse reflejado en el nivel de metas u objetivos que este cumple, sino debe ser el instrumento con el cual la empresa pueda detectar a tiempo cualquier problema que se pueda presentar.

La evaluación del desempeño debe ser realizada por el personal que la alta gerencia crea conveniente sea interno de la empresa o externa a esta.

Por consiguiente, la evaluación del desempeño debe ser el eje principal por el cual una empresa vele por el bien estar de su personal, ya que si bien es cierto, la evaluación mide resultados, pero además debe ser el instrumento por el cual se analice las habilidades de un trabajador en su puesto de trabajo y mediante la capacitación las potencialice para beneficio propio y de la empresa.

2.17.3. ¿Quién debe Evaluar el Desempeño?

Una empresa es un conjunto de personas que se reúnen con el fin de elaborar un bien o prestar un servicio y proporcionarlo a los consumidores y clientes; por tal razón la empresa como un equipo de trabajo que busca la generación de beneficios económicos debe ser la encargada de realizar la evaluación del desempeño de todo su personal, ya que ellos son quienes deben encontrar deficiencias que puedan afectar su buen desempeño y poner en riesgo la imagen de la empresa.

(López Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, pág. 248) “La evaluación del desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente.

2.17.4. ¿Cómo se debe Evaluar el Desempeño?

El desempeño en una organización según nos explica Chiavenato, debe realizarse por medio de la autoevaluación, pues explica que como individuos tenemos metas y objetivos a los cuales queremos llegar, para ello el autor dice: *“Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.”* (Chiavento, 2009, pág. 249), por tanto es el talento humano el encargado de verificar por sí mismo si está cumpliendo o no las metas y objetivos organizacionales.

2.17.5. Competencias Personales.

(Chiavenato, 2011, pág. 257), describe: “Las competencias se refieren a las características que las personas necesitan para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización.”

Las competencias de un trabajador deben aportar al desarrollo del trabajo administrativo y profesional; las competencias son el complemento de las experiencias adquiridas en la práctica de la gestión empresarial, y diferenciarán las aptitudes y decisiones tomadas para la resolución de problemas y el logro de objetivos.

2.17.6. Habilidades Personales.

Considerando que habilidad es sinónimo de destreza, pericia y experiencia, se define como la capacidad del talento humano de afrontar situaciones positivas o negativas que se presentan en cada actividad que realice, cada acción debe ser orientada al logro de objetivos, por otra parte, de presentarse entornos negativos la habilidad debe enfocarse a resolver el problema, involucrando los recursos necesarios pero siempre con la misión de optimizarlos.

2.18. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

2.18.1. Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.

2.18.1.1. Planificación del Talento Humano

Según (Chiavenato, 2011, pág. 128), describe: “La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura.”

La planeación de talento humano describe las características básicas a reunir por el personal que desea tener la empresa, en esta etapa se analizan los requisitos que imponen las funciones a desempeñar y se verifica la competencias físicas e intelectuales necesarias que el puesto de trabajo requiere para sus propósitos.

2.18.1.2. Diseño de Cargos

(Chiavenato, 2011, pág. 172), en referencia al diseño de puestos opina: “Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).*
- 2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).*
- 3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.*
- 4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.”*

2.18.1.3. Reclutamiento y Selección

a) ¿Qué es Reclutamiento?

(Chiavenato, 2011, pág. 128), precisa: “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de una organización.”

El reclutamiento es el proceso por el cual la empresa busca a nivel interno y externo a los aspirantes aptos a ocupar las vacantes disponibles, el reclutamiento debe iniciar previo análisis del requerimiento del personal a nivel interno como medida de motivación del personal, y si el talento humano no cumple ciertos requisitos se recurrirá a nivel externo.

b) ¿Qué es la Selección?

Según (Chiavenato, 2011, pág. 144), señala: “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”

La selección es identificar de entre los aspirantes reclutados quienes son los más apropiados para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo. En esta etapa se verifica el cumplimiento de requisitos profesionales, conocimientos, experiencia, competencias y habilidades mediante la aplicación de pruebas técnicas y análisis de resultados.

2.18.1.4. Evaluación del Desempeño

2.18.1.4.1. Definición

Según (Chiavenato, 2011, pág. 202), explica: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.”

La evaluación de desempeño es verificar como el talento humano aplica sus competencias en la consecución de los objetivos propuestos, además muestra las posibles falencias que pueden dificultar un normal desempeño de funciones.

2.18.1.5. Remuneración y Beneficios

Según (Chiavenato, 2011, pág. 234), dice: “La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización.”

“Los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de la remuneración normal y periódica que reciben por su trabajo.” (ecuadorlegalonline, 2013)¹⁰

Debido al aporte del talento humano en la empresa, este debe percibir los réditos económicos legales por el servicio prestado durante toda su vida laboral, la remuneración y beneficios deben considerarse un medio por el cual se genere motivación para el trabajador.

2.18.1.6. Evaluación de Resultados

“La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo”, mientras que la selección comprende ser eficientes y eficaces, por lo tanto “la eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos.” (Chiavento, 2009, pág. 127 y 162)

Por lo tanto, la aplicación correcta del proceso de reclutamiento y selección de personal asegura que la organización pueda contar con personal calificado para desempeñar las funciones y

¹⁰ecuadorlegalonline, (2013, 02 de Junio), Beneficios Sociales del Trabajador Ecuatoriano. Extraído el 30 de Abril del 2014 desde <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/beneficios-sociales-del-trabajador/>

actividades en la empresa. A diferencia de la evaluación de resultados del talento humano, esta busca definir como se realizó el proceso de reclutamiento y selección y determinar si se cumplió o no con lo planificado.

2.19. CÓDIGO DE ÉTICA

2.19.1. Definición.

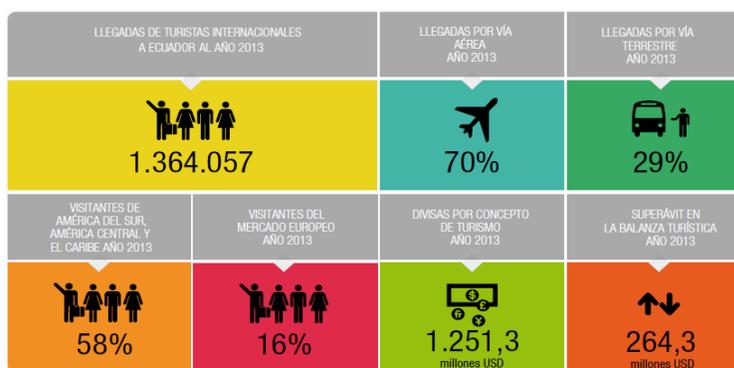
Según (Chiavento, 2009, pág. 45), señala: “Se trata de una declaración formal que orienta la toma de decisiones y la conducta en una organización.”

2.19.2. Importancia.

El código de ética es la guía de comportamiento de las personas como de la organización en general, por medio de esta herramienta, la actuación de cada persona debe estar basada en los valores, con la manera de actuar y sobre todo la forma de proceder en la organización.

2.20. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL ECUADOR

ILUSTRACIÓN N° 1 Cifras estadísticas del turismo



Fuente: Coordinación General de Estadística e Investigación. Principales indicadores de turismo. Boletín N°11,

Nov 2014 / Ministerio Turismo / **Elaborado por:** El Autor

La ilustración presentada muestra los porcentajes que en el año 2013 arrojó el sector turístico del país, además presenta los mercados extranjeros que visitan al Ecuador por concepto de turismo; nos da la perspectiva de la rentabilidad de este sector económico y su aporte al cambio de matriz productiva.

2.20.1. Principales mercados turísticos al Ecuador.

Los principales países emisores de turistas que reflejan el mayor número de llegadas al país por concepto de turismo son: Colombia, Estados Unidos, y Perú en un 24%, 17% y 12% respectivamente, a continuación se presenta la siguiente información:

ILUSTRACIÓN N° 2 Mercados turísticos al Ecuador

Rk	País	2014						% part.
		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	oct	nov	ene - nov	
1	Colombia	104.036	88.702	36.088	27.313	25.647	333.197	23,8
2	Estados Unidos	61.021	70.927	34.070	15.494	15.995	232.868	16,6
3	Perú	46.631	35.777	17.014	17.443	15.344	161.370	11,5
4	Venezuela	20.390	21.390	9.624	12.747	14.296	104.619	7,5
5	España	15.486	16.672	6.858	5.248	5.504	62.064	4,4
6	Argentina	23.120	10.850	4.451	3.671	4.116	53.256	3,8
7	Chile	15.965	8.294	3.325	2.909	2.994	39.703	2,8
8	Cuba	5.174	8.824	3.595	4.642	5.363	35.403	2,5
9	Alemania	9.248	6.208	3.261	2.933	2.820	30.639	2,2
10	Canadá	10.182	8.108	2.739	2.268	2.765	29.754	2,1
	Total	311.253	275.752	121.025	94.668	94.668	1'082.873	100,0

Fuente: Coordinación General de Estadística e Investigación. Principales indicadores de turismo. Boletín N°11, Nov 2014 / Ministerio Turismo

Elaborado por: El Autor

2.20.2. Llegadas de extranjeros al Ecuador.

La siguiente ilustración da a conocer los movimientos migratorios extranjeros que ingresaron al Ecuador en los últimos años:

ILUSTRACIÓN N° 3 Llegadas de extranjeros al Ecuador

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	Var % '14 / '13
Enero	96.109	105.548	127.116	130.843	152.576	16,6
Febrero	89.924	86.421	99.521	103.761	124.584	20,1
Marzo	82.452	87.495	96.948	113.359	114.007	0,6
Abril	70.540	87.507	92.627	87.486	118.614	35,6
Mayo	77.618	81.870	92.644	98.414	111.177	13,0
Junio	91.602	99.949	118.292	121.742	129.062	6,0
Julio	110.545	117.966	130.779	138.138	154.229	11,6
Agosto	95.219	98.962	106.375	112.569	131.694	17,0
Septiembre	71.776	80.090	85.990	97.374	112.767	15,8
Octubre	83.701	88.357	99.145	111.517	124.456	11,6
Noviembre	81.253	92.573	99.674	112.056	127.562	13,8
Subtotal	950.739	1'027.738	1'149.111	1'227.259	1'400.728	14,1
Diciembre	96.359	113.299	122.790	136.798	-	-
Total	1'047.098	1'141.037	1'271.901	1'364.057	-	-

Fuente: Coordinación General de Estadística e Investigación. Principales indicadores de turismo. Boletín N°11, Nov 2014 / Ministerio Turismo

Elaborado por: El Autor

Esta información es importante ya que el sector turístico en especial las empresas vinculadas a este medio pueden evidenciar el volumen de turistas o extranjeros que ingresan al país de acuerdo a su país de origen a los cuales podrían ofertar sus servicios, de la misma manera se puede estimar valores a largo plazo y proyectar el volumen de ventas deseadas.

ANÁLISIS DEL CAPÍTULO.- El marco teórico reúne todos los tópicos que sustentan la investigación realizada, aquí se detalla la información de varios autores que definen generalmente el tema de investigación así como temas específicos relacionados al estudio realizado.

De la misma manera que el capítulo dos es base y sustento de la información presentada, da la pauta necesaria para realizar el capítulo tres o propuesta de la investigación, misma que debe partir de los conceptos teórico – científicos aquí transcritos; en otras palabras, la propuesta es desarrollar la solución al problema diagnóstico sustentándose en los conceptos bibliográficos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se elaborará toda la estructura orgánica y funcional de la empresa, se diseñará la estructura de la empresa por medio del respectivo organigrama, dando a conocer los diferentes puestos de trabajo con los que funcionará la compañía, posteriormente se establecerán las funciones, tareas, responsabilidades de cada trabajador así como los requerimientos del puesto. De la misma manera se construirán los procesos administrativos que se realizan para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos empresariales; a la vez se contará con el proceso para el reclutamiento y selección del personal de la empresa, así como aspectos detallados del perfil profesional que se requiere. Se elaborará el código de ética de la empresa para que la misma tenga un soporte para la buena práctica de los valores empresariales; también se anexará un análisis del sector turístico en el Ecuador el cual dará soporte a la investigación realizada, y mediante esta información recopilada se ejecutará una proyección de las entradas extranjeras al Ecuador y otra sobre los beneficios económicos que arroja la elaboración y ejecución de este presente Modelo de Gestión.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar la propuesta del modelo de gestión para la Agencia de viajes ETHNIAStour para facilitar buenas prácticas administrativas en la organización.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA ETHNIASTOUR

ANÁLISIS INTERNO

ETNIASTOUR es una empresa que surge de un emprendimiento en el año 2010 por el Gerente propietario Sr. Juan Carlos Cevallos, su objetivo es ofrecer paquetes turísticos internacionales para el mercado nacional, la empresa desde sus inicios se caracterizó por ofrecer un servicio de calidad y seriedad, durante su vida comercial, en la actualidad la empresa cuenta con un reconocimiento y una buena imagen ante sus clientes quienes han quedado satisfechos por los servicios prestados, siendo así que algunos de ellos han utilizado nuevamente los servicios de la empresa; hoy debido a incremento del turismo nacional y por la visión de quienes conforman esta empresa, desean convertirse en un referente del turismo nacional en mercados internacionales.

ANÁLISIS EXTERNO

Esta empresa se encuentra inmersa en un mercado donde la competitividad empresarial es alta, se debe a la existencia de muchas agencias que también ofrece este tipo de servicios, sin embargo durante la existencia de esta organización en el mercado se ha evidenciado que el mercado local es accesible para ofrecer estos servicios. La empresa maneja una buena relación con sus proveedores por ende se pueden negociar precios, personal de contacto en los países de destino que ayuda a la prestación adecuada de los servicios empresariales, pese a que no es una empresa reconocida, su imagen empresarial es conocida por quienes han utilizado los servicios de esta Agencia de Viajes.

Propuesta del Modelo de Gestión

Planificación Estratégica	{	Misión, visión, valores corporativos, políticas institucionales, objetivos estratégicos, metas, indicadores, estrategias, programas proyectos y cronograma de actividades.
Plan Operativo Anual	{	Plan Operativo Anual 2015 – 2017
Manual Administrativo	{	Antecedentes, tipo de empresa, legislación de la empresa y estructura orgánica.
Manual de Funciones	{	Gerente, secretaria, jefe de talento humano, jefe de comercialización o ventas, vendedor y contador.
Manual de Procesos	{	Adquisición de paquetes turísticos, venta del paquete turístico, asesoría para obtener citas, capacitación del personal, evaluación de desempeño y reclutamiento y selección de personal.
Plan Capacitación de T. H.	{	Programación de capacitación de Talento Humano.
Plan de Motivación de T. H.	{	Plan de Motivación de Talento Humano.
Evaluación del desempeño	{	Ficha de evaluación de desempeño.

Además se contará con un plan de reclutamiento y selección de personal, un código de ética, una proyección de entradas extranjeras al Ecuador y una proyección económica de los beneficios del modelo de gestión.

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIASTOUR CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO 2015 – 2019

INTRODUCCIÓN

La Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., con fecha de constitución 21 de Abril del 2010, ubicada en la Provincia de Pichincha en el Cantón Quito, sector el Batán; es una empresa que se dedica a la venta de pasajes aéreos y paquetes turísticos internacionales.

Esta empresa surgió del emprendimiento de su propietario, mismo que detectó esta oportunidad para conformarla; en la actualidad tras el desarrollo del turismo nacional por parte del gobierno central, esta empresa se ve en la necesidad de estar a la vanguardia del turismo, puesto que éste es sinónimo de crecimiento y desarrollo para las empresas turísticas.

El Plan Estratégico para la empresa se realizará para el período 2015 –definición 2019, años en los que estará en vigencia, este plan es elaborado con el objetivo de tener una documentación legal de la planificación de las actividades que a futuro desea realizar la compañía. De entre los aspectos prioritarios destacan la definición de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa, juntamente con planes, programas y proyectos a ejecutarse. Es así que la máxima autoridad de la empresa desea ser una empresa no solo legalmente constituida sino quiere ser una organización que cumpla con todos los requisitos necesarios para un buen desempeño administrativo de sus actividades.

3.1.1. Misión.

“ETHNIAStour Cía. Ltda., es una agencia de viajes dedicada a la venta de paquetes turísticos internacionales, nos centramos en los clientes nacionales con el afán de proveer para ellos los mejores servicios con los más altos estándares de calidad y eficiencia.”

3.1.2. Visión.

“En los próximos cinco años ETHNIAStour Cía. Ltda., desea convertirse en una operadora turística, que promueva, desarrolle y sea un referente del turismo nacional con proyección internacional, ofreciendo a nuestros clientes calidad, generando la seriedad y confianza que nos caracterizan enfocados a la satisfacción del cliente.”

3.1.3. Valores corporativos.

Para un mejor desempeño de la empresa se propone los siguientes valores corporativos:

- **Eficiencia.-** Utilizar los recursos empresariales con responsabilidad y eficiencia con el objetivo de optimizarlos y preservarlos.
- **Calidad.-** Proveer a nuestros clientes internos y externos así como a quienes conformamos la empresa de servicios adecuados y atención al consumidor.
- **Responsabilidad.-** Cumplir con la normativa, leyes vigentes y organismos de control, preservar la confianza depositada en nosotros por nuestros clientes y proveer de un ambiente adecuado a nuestro equipo de trabajo.
- **Seriedad.-** Para con los clientes con el fin de dar a conocer el eje primordial que caracteriza a nuestra empresa que es la atención y el servicio de calidad.

- **Confianza.-** Con nuestro personal y para con nuestros clientes al momento de otorgar el servicio.
- **Honestidad.-** En nuestro trabajo y en la información otorgada a las personas quienes hacen uso de los servicios.
- **Colaboración y equipo.-** Por parte de los directivos con el resto del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Satisfacción.-** Para con todos nuestros clientes, lograr posicionamiento y competitividad en el mercado.

3.1.4. Políticas Institucionales.

3.1.4.1. Políticas de Atención al Cliente

- La empresa deberá enfocarse en lograr la satisfacción de sus clientes a nivel nacional como internacional.
- Se establecerá, ejecutará y coordinará procesos adecuados para la prestación del servicio a los clientes.
- Se prestará una atención personalizada a los clientes por parte del personal de la empresa, enfocándose en la calidad de sus servicios.
- Se realizará un seguimiento para verificar el nivel de satisfacción de los clientes y se mantendrán registros de dicha verificación.
- La atención brindada a cada cliente deberá ser amable y eficiente con el fin de dar una buena imagen de la empresa.

3.1.4.2. Políticas de Desarrollo Empresarial

- Se procurará disponer de profesionales capacitados para llevar a cabo la misión y visión de la empresa en pos de cumplir con sus objetivos.
- Los recursos empresariales deberán ser optimizados para una correcta y eficiente realización de las actividades.
- Todo el personal de la empresa como equipo deberá trabajar por el bien común propio, de la empresa y de sus clientes.
- Gestionar las actividades empresariales delegando las funciones y responsabilidades a quien sea necesario.

3.1.4.3. Políticas de Comunicación Interna

- Se establecerán procesos de comunicación interna con el fin de poder detectar falencias a tiempo y así dar soluciones oportunas.
- La comunicación empresarial debe ser adecuada para quienes laboran en ella, evitando en lo posible conflictos laborales.
- Se promoverá procesos de diálogo para solucionar conflictos y malos entendidos en la empresa.

3.1.4.4. Políticas de Capacitación y Motivación

- Es responsabilidad de la autoridad competente realizar capacitaciones al personal con la finalidad de incrementar la eficiencia, eficacia, competencias y habilidades, acorde a las necesidades de la empresa para cumplir con los objetivos planteados.
- Se motivará al personal mediante actividades que involucren la comunicación, estado de ánimo y el bienestar.

3.1.4.5. Políticas de Reclutamiento y Selección del Personal

- El personal que ingrese a la empresa deberá ser calificado, además que la empresa será la responsable de dar a conocer los lineamientos, funciones, tareas y responsabilidades que se deben cumplir.

3.1.4.6. Políticas de Ética y Valores

- Será necesario la práctica de valores éticos y morales dentro de la organización para genera un buen ambiente de trabajo.

3.1.5. Objetivos Estratégicos.

- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.
- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus servicios y ampliar su mercado.
- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.
- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.
- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y potencializar el turismo nacional.
- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y la planificación establecida.

3.1.6. Metas.

TABLA N° 15 Metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS POR OBJETIVO
1.- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.	Se gestionarán por lo menos (2) dos convenios con instituciones por año hasta el 2019. Se tramitará la documentación en el año 2015 para ser operadora turística nacional e internacional.
2.- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus productos y ampliar su mercado.	La empresa deberá crear paquetes turísticos nacionales para fomentar el turismo local.
3.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.	Se destinará 1000 flayers trimestrales en los medios de comunicación impresa. Se realizará spots publicitarios mensuales en medios radiales.
4.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Para los próximos cinco años, gestionar la apertura de sucursales nacionales 1 por año y lograr la apertura de 1 sucursal internacional.
5.- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y potencializar el turismo nacional.	Hasta el año 2016, se gestionará la visita de por lo menos 15 turistas extranjeros.
6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y la planificación establecida.	Se realizarán evaluaciones semestrales por año para verificar el nivel de cumplimiento de la planificación y de objetivos.

Fuente: Investigación Propia / **Elaborado por:** El Autor

3.1.7. Indicadores.

TABLA N° 16 Indicadores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
1.- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.	Se gestionarán por lo menos dos convenios con instituciones por año hasta el 2019. Se tramitará la documentación en el año 2015 para ser operadora turística nacional e internacional.	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de convenios realizados}}{\text{total de convenios proyectados}}$ $\frac{\text{documentación presentada}}{\text{documentación requerida}}$
2.- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus servicios y ampliar su mercado.	La empresa deberá crear paquetes turísticos nacionales para fomentar el turismo local.	$\frac{\text{n}^\circ \text{ paquetes ofertados}}{\text{total paquetes planificados}}$ $\frac{\text{n}^\circ \text{ paquetes ofertados}}{\% \text{ cobertura mercado local}}$
3.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.	Se destinará 1000 flayers trimestrales en los medios de comunicación impresa. Se realizará spots publicitarios mensuales en medios radiales.	$\frac{\text{publicidad realizada}}{\% \text{ incremento clientes}}$ $\frac{\text{publicidad realizada}}{\text{total ventas mensuales}}$
4.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Para los próximos cinco años, gestionar la apertura de sucursales nacionales 1 por año y lograr la apertura de 1 sucursal internacional.	$\frac{\text{n}^\circ \text{ sucursales abiertas}}{\text{total sucursales por abrir}}$ n° de sucursales abiertas en el mercado
5.- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y potencializar el turismo nacional.	Hasta el año 2016, se gestionará la visita de por lo menos 15 turistas extranjeros.	$\frac{\text{n}^\circ \text{ extranjeros visitantes}}{\% \text{ incremento turismo local}}$ n° de extranjeros que viajen con la empresa
6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y la planificación establecida.	Se realizarán evaluaciones semestrales por año para verificar el nivel de cumplimiento de la planificación y de objetivos.	$\frac{\text{n}^\circ \text{ objetivos cumplidos}}{\text{total objetivos planteados}}$

Fuente: Investigación Propia / **Elaborado por:** El Autor

3.1.8. Estrategias.

TABLA N° 17 Estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>1.- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.</p>	<p>Firmar convenios con empresas públicas turísticas para desarrollo del turismo.</p> <p>Tramitar la documentación legal para ser operadora turística nacional e internacional.</p> <p>Generar proyectos turísticos para desarrollar turismo nacional para firmar los convenios.</p>
<p>2.- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus servicios y ampliar su mercado.</p>	<p>Ofrecer paquetes turísticos como la ruta del tren, visita a las reservas del ecuador, otros lugares turísticos.</p> <p>Aprovechar el apoyo del gobierno central para promover el turismo.</p> <p>Realizar un estudio de segmentos mercado (necesidades de los clientes).</p>
<p>3.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.</p>	<p>Analizar la viabilidad de dejar 1000 flyers trimestrales en medios de comunicación impresos.</p> <p>Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.</p>
<p>4.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.</p>

5.- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.

potencializar el turismo nacional.

Ofertar lugares turísticos del país a nivel internacional por medio de los contactos en el extranjero.

Dialogar con los contactos si es viable traer a turistas extranjeros.

Ofrecer paquetes turísticos innovadores a precios cómodos.

6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y la planificación establecida.

Elaborar la planificación estratégica y operativa de la empresa.

Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.

Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

3.1.9. Programas y Proyectos.

TABLA N° 18 Programas y proyectos

Objetivo Estratégico	Programa	Proyecto
1.- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.	Alianzas Estratégicas Empresariales	Fortalecimiento empresarial de ETHNIAStour.
2.- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus servicios y ampliar su mercado.	Desarrollo del Turismo Nacional	Ruta turística del Tren. Ruta del Sol Ruta de iglesias y museos Visita a reservas ecológicas Andinismo en el Ecuador (montañismo)
3.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.	Publicidad y Promoción Empresarial	Plan de publicidad empresarial. Plan de promoción de servicios empresariales. Publicidad digital (web, redes sociales).
4.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a	Expansión Empresarial	Apertura de sucursales de la Agencia de viajes

nivel nacional e internacional.

ETHNIASTOUR.

5.- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y potencializar el turismo nacional.

Turismo Internacional

Desarrollo del turismo nacional desde la visión extranjera.

6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y la planificación establecida.

Fortalecimiento de la Gestión

Administrativa

Planificación de objetivos empresariales.

Seguimiento y evaluación de la planificación empresarial.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

3.1.10. Cronograma de actividades.

Cronograma de actividades anuales de la empresa ETHNIAStour Cía. Ltda., para los próximos cinco años (2015 – 2019).

3.2. PLAN OPERATIVO ANUAL

TABLA N° 19 Plan Operativo Anual 2015

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2015		RESP.	PTO.	
			INICIO	FIN			
1.- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.	Firmar convenios con empresas públicas turísticas para desarrollo del turismo.	Firma de convenios	Sept.	Sept.	Gerente General	100,00	
	Tramitar la documentación legal para ser operadora turística nacional e internacional.	Tramitar la documentación	Junio	Junio		Gerente General	100,00
		Ingresar la documentación al organismo competente	Julio	Julio			
		Revisión y actualización de documentos.	-	-			
	Generar proyectos turísticos para desarrollar turismo nacional para firmar los convenios.	Elaboración de proyectos.	Julio	Julio	Jefe Ventas	3000,00	
		Revisión de proyectos.	Julio	Julio	Jefe Veta y Gerente		
2.- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus servicios y ampliar su mercado.	Ofrecer paquetes turísticos como la ruta del tren, visita reservas del ecuador, otros lugares turísticos.	Ruta del Tren	Agosto	Noviembre	Comercialización		
		Ruta del Sol					
		Reservas naturales					
		Ruta de museos e iglesias					
		Andinismo					
Aprovechar el apoyo del gobierno central para promover el turismo.	Búsqueda de programas y proyectos de promoción turística nacional.	Julio	Julio	Jefe Veta y Gerente	100,00		
Realizar un estudio de segmentos mercado (necesidades de los clientes).	Estudio de mercado para determinar que es lo que desea el cliente.	Julio	Agosto	Comercialización	500,00		
3.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y	Analizar la viabilidad de dejar 1000 flyers trimestrales en medios de comunicación impresos.	Flyers publicitarios en medios de comunicación	Trimestralmente		Comercialización	1600,00 Anual	

promocionar sus servicios.		escritos				
	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Junio	Junio		400,00
4.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	Mayo	Junio	C y G. General	2000,00
		Apertura de sucursal	Nov.	Nov.	Gerente General	3000,00
5.- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y potencializar el turismo nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Todos los meses del año		Gerente General	-
	Ofertar lugares turísticos del país a nivel internacional por medio de los contactos.	Diseñar paquetes turísticos para extranjeros	Marzo	marzo	Gerente General	1250,00
	Dialogar con los contactos si es viable traer a turistas extranjeros.	Diálogos comerciales	Enero	Enero	Gerente General	-
	Ofrecer paquetes turísticos innovadores a precios cómodos.	Paquetes turísticos, ajuste de presupuesto para paquetes cómodos.	Junio	Junio	Gerente General	1500,00
6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y la planificación establecida.	Elaborar la planificación estratégica y operativa de la empresa.	Plan Estratégico	Enero	Febrero	Gerente General	-
		Plan Operativo	Febrero	Marzo		-
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	Abril	Abril	Gerente General	-
		Revisión y actualización de manuales.	Junio	Junio	Jefes Dptos.	-
Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio y Dic.	Jefes Dptos.	-	
TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2015						USD 1355,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

TABLA N° 20 Plan Operativo Anual 2016

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2015		RESP.	PTO.
			INICIO	FIN		
1.- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.	Firmar convenios con empresas públicas turísticas para desarrollo del turismo.	Firma de convenios	Febrero	Febrero	Gerente General	100,00
	Tramitar la documentación legal para ser operadora turística nacional e internacional.	Tramitar la documentación	-	-	Gerente General	100,00
		Ingresar la documentación al organismo competente	-	-	Gerente General	
		Revisión y actualización de documentos.	Enero	Enero	Gerente General	
	Generar proyectos turísticos para desarrollar turismo nacional para firmar los convenios.	Elaboración de proyectos.			Jefe Ventas	3000,00
		Revisión de proyectos.	Marzo	Marzo	Jefe Venta Gerente General	
2.- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus servicios y ampliar su mercado.	Ofrecer paquetes turísticos como la ruta del tren, visita reservas del ecuador, otros lugares turísticos.	Ruta del Tren	Marzo	Diciembre	Comercialización	
		Ruta del Sol				
		Reservas naturales				
		Ruta de museos e iglesias				
		Andinismo				
	Aprovechar el apoyo del gobierno central para promover el turismo.	Búsqueda de programas y proyectos de promoción turística nacional.	Enero	Enero	Jefe Venta Gerente General	100,00
Realizar un estudio de segmentos mercado (necesidades de los clientes).	Estudio de mercado para determinar que es lo que desea el cliente.	-	-	Comercialización	-	
3.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y	Analizar la viabilidad de dejar 1000 flayers trimestrales en medios de comunicación impresos.	Flayers publicitarios en medios de comunicación escritos	Trimestralmente		Comercialización	1600,00 Anual

promocionar sus servicios.	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Mayo	Nov.	Comercialización	400,00
4.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	-	-	C y G. General	-
		Apertura de sucursal	Abril	Abril	Gerente General	3000,00
5.- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y potencializar el turismo nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Todos los meses del año		Gerente General	-
	Ofertar lugares turísticos del país a nivel internacional por medio de los contactos.	Diseñar paquetes turísticos para extranjeros	Marzo	Marzo	Gerente General	1250,00
	Dialogar con los contactos si es viable traer a turistas extranjeros.	Diálogos comerciales	Enero	enero	Gerente General	-
	Ofrecer paquetes turísticos innovadores a precios cómodos.	Paquetes turísticos, ajuste de presupuesto para paquetes cómodos.	Febrero	Febrero	Gerente General	1500,00
6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y la planificación establecida.	Elaborar la planificación estratégica y operativa de la empresa.	Plan Estratégico	-	-	Gerente General	-
		Plan Operativo	-	-		-
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	-	-	Gerente General	-
		Revisión y actualización de manuales.	Junio	Junio	Jefes Dptos.	-
	Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio y Dic.	Jefes Dptos.	-
TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2016						USD 11050,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

TABLA N° 21 Plan Operativo Anual 2017

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2015		RESP.	PTO.
			INICIO	FIN		
1.- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.	Firmar convenios con empresas públicas turísticas para desarrollo del turismo.	Firma de convenios	Febrero	Febrero	Gerente General	100,00
	Tramitar la documentación legal para ser operadora turística nacional e internacional.	Tramitar la documentación	-	-	Gerente General	100,00
		Ingresar la documentación al organismo competente	-	-	Gerente General	
		Revisión y actualización de documentos.	Enero	Enero	Gerente General	
	Generar proyectos turísticos para desarrollar turismo nacional para firmar los convenios.	Elaboración de proyectos.	Julio	Julio	Jefe Ventas	3000,00
		Revisión de proyectos.	Julio	Julio	Jefe Venta Gerente General	
2.- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus servicios y ampliar su mercado.	Ofrecer paquetes turísticos como la ruta del tren, visita reservas del ecuador, otros lugares turísticos.	Ruta del Tren	Marzo	Diciembre	Comercialización	
		Ruta del Sol				
		Reservas naturales				
		Ruta de museos e iglesias				
		Andinismo				
	Aprovechar el apoyo del gobierno central para promover el turismo.	Búsqueda de programas y proyectos de promoción turística nacional.	Febrero	Febrero	Jefe Venta Gerente General	100,00
Realizar un estudio de segmentos mercado (necesidades de los clientes).	Estudio de mercado para determinar que es lo que desea el cliente	Julio	Agosto	Comercialización	500,00	

3.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.	Analizar la viabilidad de dejar 1000 flayers trimestrales en medios de comunicación impresos.	Flayers publicitarios en medios de comunicación escritos	Trimestralmente		Comercialización	1600,00 Anual
	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Mayo	Dic.	Comercialización	400,00
4.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	-	-	C y G. General	-
		Apertura de sucursal	Mayo	Mayo	Gerente General	3000,00
5.- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y potencializar el turismo nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Todos los meses del año		Gerente General	-
	Ofertar lugares turísticos del país a nivel internacional por medio de los contactos.	Diseñar paquetes turísticos para extranjeros	Marzo	Marzo	Gerente General	1250,00
	Dialogar con los contactos si es viable traer a turistas extranjeros.	Diálogos comerciales	Enero	Enero	Gerente General	-
	Ofrecer paquetes turísticos innovadores a precios cómodos.	Paquetes turísticos, ajuste de presupuesto para paquetes cómodos.	Enero	Enero	Gerente General	1500,00
6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la	Elaborar la planificación estratégica y operativa de la	Plan Estratégico	-	-	Gerente General	-
		Plan Operativo	-	-		-

verificación del cumplimiento de objetivos y planificación establecida.	del de la empresa.										
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	-	-	Gerente General	-					
	Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Revisión y actualización de manuales.	Julio	Junio	Jefes Dptos.	-					
						Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio y Dic.	Jefes Dptos.	-	
TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2017										USD 11550,00	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

TABLA N° 22 Plan Operativo Anual 2018

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2015		RESP.	PTO.
			INICIO	FIN		
1.- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.	Firmar convenios con empresas públicas turísticas para desarrollo del turismo.	Firma de convenios	Febrero	Febrero	Gerente General	100,00
	Tramitar la documentación legal para ser operadora turística nacional e internacional.	Tramitar la documentación	-	-	Gerente General	100,00
		Ingresar la documentación al organismo competente	-	-	Gerente General	
		Revisión y actualización de documentos.	Enero	Enero	Gerente General	
	Generar proyectos turísticos para desarrollar turismo nacional para firmar los convenios.	Elaboración de proyectos.	-	-	Jefe Ventas	3000,00
		Revisión de proyectos.	Febrero	Febrero	Jefe Venta Gerente General	
2.- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus servicios y ampliar su mercado.	Ofrecer paquetes turísticos como la ruta del tren, visita reservas del ecuador, otros lugares turísticos.	Ruta del Tren	Marzo	Diciembre	Comercialización	
		Ruta del Sol				
		Reservas naturales				
		Ruta de museos e iglesias				
		Andinismo				
Aprovechar el apoyo del gobierno central para promover el turismo.	Búsqueda de programas y proyectos de promoción turística nacional.	Enero	Enero	Jefe Venta Gerente General	100,00	
Realizar un estudio de segmentos mercado (necesidades de los clientes).	Estudio de mercado para determinar que es lo que desea el cliente	-	-	Comercialización	-	
3.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y	Analizar la viabilidad de dejar 1000 flayers trimestrales en medios de comunicación impresos.	Flayers publicitarios en medios de comunicación escritos	Trimestralmente		Comercialización	1600,00 Anual

promocionar sus servicios.	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Junio	Dic.	Comercialización	400,00
4.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	-	-	C y G. General	-
		Apertura de sucursal	Junio	Junio	Gerente General	3000,00
5.- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y potencializar el turismo nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Todos los meses del año		Gerente General	-
	Ofertar lugares turísticos del país a nivel internacional por medio de los contactos.	Diseñar paquetes turísticos para extranjeros	Marzo	Marzo	Gerente General	1250,00
	Dialogar con los contactos si es viable traer a turistas extranjeros.	Diálogos comerciales	Enero	Enero	Gerente General	-
	Ofrecer paquetes turísticos innovadores a precios cómodos.	Paquetes turísticos, ajuste de presupuesto para paquetes cómodos.	Febrero	Febrero	Gerente General	1500,00
6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y planificación establecida.	Elaborar la planificación estratégica y operativa de la empresa.	Plan Estratégico	-	-	Gerente General	-
		Plan Operativo	-	-		-
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	-	-	Gerente General	-
		Revisión y actualización de manuales.	Junio	Junio	Jefes Dptos.	-
Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio y Dic.	Jefes Dptos.	-	
TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2018						USD 11050,00

Fuente: Investigación Propia / **Elaborado por:** El Autor

TABLA N° 23 Plan Operativo Anual 2019

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2015		RESP.	PTO.					
			INICIO	FIN							
1.- Generar alianzas estratégicas turísticas con organismos estatales para llegar a ser operadora turística nacional e internacional.	Firmar convenios con empresas públicas turísticas para desarrollo del turismo.	Firma de convenios	Febrero	Febrero	Gerente General	100,00					
	Tramitar la documentación legal para ser operadora turística nacional e internacional.	Tramitar la documentación	-	-	Gerente General	100,00					
		Ingresar la documentación al organismo competente	-	-	Gerente General						
		Revisión y actualización de documentos.	Enero	Enero	Gerente General						
	Generar proyectos turísticos para desarrollar turismo nacional para firmar los convenios.	Elaboración de proyectos.	Julio	Julio	Jefe Ventas	3000,00					
		Revisión de proyectos.	Julio	Julio	Jefe Venta Gerente General						
2.- Aprovechar el desarrollo del sector turístico nacional para que la empresa pueda innovar sus servicios y ampliar su mercado.	Ofrecer paquetes turísticos como la ruta del tren, visita reservas del Ecuador, otros lugares turísticos.	Ruta del Tren	Marzo	Diciembre	Comercialización						
		Ruta del Sol									
		Reservas naturales									
		Ruta de museos e iglesias									
Aprovechar el apoyo del gobierno central para promover el turismo.	Búsqueda de programas y proyectos de promoción turística nacional.	Andinismo	Febrero	Febrero	Jefe Venta Gerente General	100,00					
		Realizar un estudio de segmentos mercado (necesidades de los clientes).					Estudio de mercado para determinar que es lo que desea el cliente	Julio	Agosto	Comercialización	500,00
		3.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y					Analizar la viabilidad de dejar 1000 flyers trimestrales en medios de comunicación impresos.	Flayers publicitarios en medios de comunicación escritos	Trimestralmente		Comercialización

promocionar sus servicios.	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Julio	Julio	Comercialización	400,00
4.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	-	-	C y G. General	-
		Apertura de sucursal	Julio	Julio	Gerente General	3000,00
5.- Aprovechar los contactos en el extranjero para lograr atraer turistas y potencializar el turismo nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Todos los meses del año		Gerente General	-
	Ofertar lugares turísticos del país a nivel internacional por medio de los contactos.	Diseñar paquetes turísticos para extranjeros	Marzo	Marzo	Gerente General	1250,00
	Dialogar con los contactos si es viable traer a turistas extranjeros.	Diálogos comerciales	Enero	Enero	Gerente General	-
	Ofrecer paquetes turísticos innovadores a precios cómodos.	Paquetes turísticos, ajuste de presupuesto para paquetes cómodos.	Enero	Enero	Gerente General	1500,00
6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y planificación establecida.	Elaborar la planificación estratégica y operativa de la empresa.	Plan Estratégico	-	-	Gerente General	-
		Plan Operativo	-	-		-
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	-	-	Gerente General	-
		Revisión y actualización de manuales.	Junio	Junio	Jefes Dptos.	-
Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio Dic.	Jefes Dptos.	-	
TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2019						USD 11550,00

3.3. PROPUESTA DE MANUAL ADMINISTRATIVO

El manual administrativo para una organización según la teoría expuesta en el capítulo dos, debe constar de los siguientes elementos:

- Antecedentes de la Empresa
- Legislación
- Estructura orgánica
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Sistemas o procesos
- Elementos de calidad

En tal razón se elaborará dicho manual bajo estos parámetros, obviando algunos de ellos ya que se ha elaborado la Planificación Estratégica, documento en el cual se exponen elementos que componen la planificación empresarial.

3.3.1. Antecedentes de la Empresa.

La Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., con fecha de constitución 21 de Abril del 2010, ubicada en la Provincia de Pichincha del Cantón Quito, sector el Batán; es una empresa que se dedica a la venta de pasajes aéreos y paquetes turísticos internacionales.

Esta empresa surgió del emprendimiento de su propietario, mismo que detecto esta oportunidad para conformarla; en la actualidad tras el desarrollo del turismo nacional por parte del gobierno central, esta empresa se ve en la necesidad de estar a la vanguardia del turismo, puesto que éste es sinónimo de crecimiento y desarrollo para las empresas turísticas.

La primera actividad con las que comenzó esta empresa fue la venta de paquetes turísticos hacia la ciudad de México DF; posteriormente se ofrecen nuevos destinos hacia Medio Oriente y Norteamérica; esto ha significado que la compañía crezca paulatinamente.

3.3.2. Tipo de empresa.

ETHNIAStour Cía. Ltda., es una empresa que pertenece al sector turístico del país, dedicada a la prestación de servicios turísticos a nivel internacional, se conformó en su mayoría con capital propio gracias al emprendimiento de su propietario, cuenta con infraestructura adecuada, equipos necesarios para realizar sus actividades y lo más indispensable es su personal apto y calificado para la atención de sus clientes y para la prestación de sus servicios.

La gestión administrativa es realizada por su propietario quien desempeña el cargo de gerente, juntamente con el resto del personal que conforma la empresa; sin embargo los retos empresariales de competitividad hacen referencia a que la empresa necesite contar con la propuesta que se presenta.

3.3.3. Legislación de la empresa.

Para su legal funcionamiento esta empresa se rige bajo leyes establecidas en el Ecuador como es el Ordenamiento Jurídico Ecuatoriano, el Código del Comercio, su ministerio regulador que es el de Turismo con su ente regulador como es Quito Turismo y la Superintendencia de Compañías.

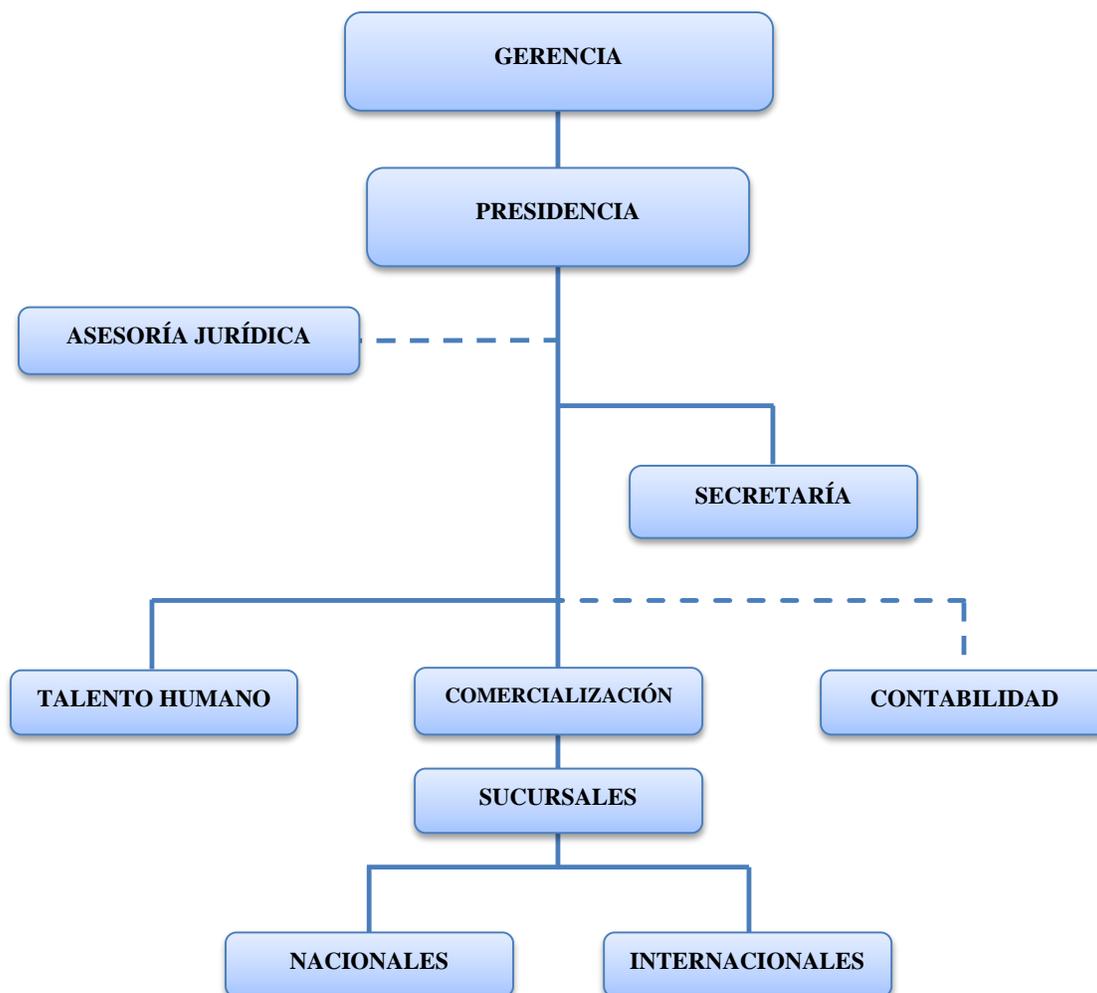
Además como posee carácter jurídico, está sujeta a cumplir con todas las leyes que se impongan como son las leyes tributarias, códigos laborales, leyes de prestaciones sociales para sus trabajadores, normativa sobre seguridad e higiene laboral y leyes que se establezcan o sean referentes para el funcionamiento de empresa turística como tal.

3.3.4. Estructura orgánica de la empresa.

ETHNIAStour Cía. Ltda., es una empresa que como se describe anteriormente, surge de un emprendimiento, por tal razón su administración se ha basado en conocimientos empíricos pero que han sido los más acertados para encaminar un correcto rumbo de la empresa.

Como es una empresa con pocos años de permanencia en el mercado, disponen del personal adecuado para realizar las diferentes actividades, en la que constan el gerente, la secretaria, un encargado del personal y otra persona encargada de las ventas; en tal virtud para una mejor gestión administrativa, se propone el siguiente organigrama estructural, donde se detalla las áreas o departamentos que actualmente debe tener la empresa, acotando unidades que posteriormente pueden llegar a conformarse de existir una expansión de la empresa.

GRÁFICO N° 11 Organigrama Estructural ETHNIASTOUR



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

3.3.5. Misión.

“ETHNIAStour Cía. Ltda., es una agencia de viajes dedicada a la venta de paquetes turísticos internacionales, nos centramos en los clientes nacionales con el afán de proveer para ellos los mejores servicios con los más altos estándares de calidad y eficiencia.”

3.3.6. Visión.

“En los próximos cinco años ETHNIAStour Cía. Ltda., desea convertirse en una operadora turística nacional e internacional, que promueva, desarrolle y sea un referente del turismo nacional ofreciendo a nuestros clientes calidad, generando la seriedad y confianza que nos caracterizan enfocados a la satisfacción del cliente.”

3.3.7. PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES.

En el manual de funciones se describirá las especificaciones del puesto y del cargo de todas las áreas que posee la empresa.

TABLA N° 24 Manual de Funciones Gerente General

	
AGENCIA DE VIAJES ETHNIAStour CÍA. LTDA. MANUAL DE FUNCIONES	
• IDENTIFICACIÓN	
Departamento	Gerencia
Puesto	Gerente General
Nivel del Puesto	Ejecutivo
Jefe Inmediato	Junta general de accionista (si lo hubiese)
Naturaleza del Puesto	Ser el representante legal de la empresa, elaborar la planificación estratégica, organizar la gestión administrativa, dirigir reuniones y ejecutar las acciones pertinentes.
• FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
a)	Ser el representante legal de la empresa.
b)	Mantener buenas relaciones con sus proveedores y clientes.

- c) Presidir reuniones con el personal de la empresa.
- d) Tomar decisiones en beneficio de la empresa.
- e) Delegar funciones y responsabilidades al personal de la empresa.
- f) Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos.

PERFIL DEL PUESTO

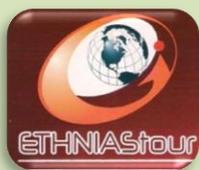
• Aptitudes Técnicas

Título	Ingeniería o licenciatura en administración de empresas turísticas, ecoturismo o afines.
	a) Administración en servicios turísticos.
	b) Técnicas básicas de definición de calidad, costos, precios de productos, servicios y políticas comerciales.
Conocimientos	c) En procesos administrativos, contables, comerciales y financieros.
	a) Mínima de tres años.
	b) Dominio de idioma inglés.
Experiencia	c) Diseño y elaboración de proyectos.
	d) Interrelación con proveedores.
	e) Negocios.

• Aptitudes Intelectuales

Nivel liderazgo	Superior, para saber delegar y hacerse obedecer.
Toma de decisiones	Capacidad de análisis para la toma de decisiones.
Relaciones interpersonales	Con proveedores, personal interno, otros
Elaborado por:	Revisado:
	Aprobado:

TABLA N° 25 Manual de Funciones Secretaria



AGENCIA DE VIAJES ETHNIAS tour CÍA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

• IDENTIFICACIÓN

Unidad Administrativa	Secretaría
Puesto	Secretaria
Nivel del Puesto	Apoyo – Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente General
Naturaleza del Puesto	Elaborar informes, receptar llamadas, programar actividades, organizar documentos, atención al cliente.

• FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Llevar un registro de las actividades planificadas, verificando aquellas que se cumplen.
- Organizar la documentación de la empresa para realizar trámites respectivos.
- Comunicarse con el personal de la empresa, clientes y proveedores para dar continuidad a las acciones establecidas.
- Proporcionar información requerida a los clientes.

PERFIL DEL PUESTO

• Aptitudes Técnicas

Título	Licenciatura en Secretariado Ejecutivo y afines.
Conocimientos	<ol style="list-style-type: none"> Dominio de paquetes informáticos. Dominio intermedio de inglés.
Experiencia	<ol style="list-style-type: none"> Mínima de un año. Comunicación interpersonal. Atención al cliente.

• Aptitudes Intelectuales

Competencias	Firmeza y seguridad en las relaciones interpersonales, habilidad para comunicarse.
---------------------	--

Actitudes y aptitudes

Ordenada, puntual, responsable, honesta, práctica valores y con ética profesional, honradez, lealtad, paciencia, pro actividad y don de gente.

**Relaciones
interpersonales**

Con proveedores, gerente, jefes de área y clientes.

Elaborado por:**Revisado:****Aprobado:**

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: El Autor.

TABLA N° 26 Manual de Funciones de Jefe de Talento Humano



AGENCIA DE VIAJES ETHNIAS tour CÍA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

• IDENTIFICACIÓN

Departamento	Departamento de Talento Humano
Puesto	Jefe de Talento Humano
Nivel del Puesto	Apoyo
Jefe Inmediato	Gerente General
Naturaleza del Puesto	Planear, coordinar, ejecutar y asesorar sobre las actividades de administración del talento humano, bienestar y salud ocupacional

• FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Planificar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- b) Elaboración de informes para el gerente general y el personal.
- c) Cumplir con las disposiciones de las leyes de personal en cuanto se refiere al pago de sueldos.
- d) Verificar y controlar que exista un buen ambiente laboral en la empresa.
- e) Coordinar programas de capacitación y motivación del personal.
- f) Organizar las actividades programadas relacionadas al talento humano.

PERFIL DEL PUESTO

• Aptitudes Técnicas

Título	Ingeniería Comercial o carreras afines.
Conocimientos	<ol style="list-style-type: none"> a) En el área de Talento Humano. b) Trato y responsabilidad con personas. c) Planificación de Talento Humano. d) Procesos de capacitación y entrenamiento, otros.

e) Manejo de Office.

Experiencia

a) Mínima de tres años.

• **Aptitudes Intelectuales**

Nivel liderazgo Superior para saber dirigir a sus subordinados y personal.

Toma de decisiones Capacidad de análisis para la toma de decisiones.

Relaciones interpersonales Con todo el personal de la empresa.

Elaborado por:

Revisado:

Aprobado:

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

TABLA N° 27 Manual de Funciones de Jefe de Comercialización



AGENCIA DE VIAJES ETHNIAS tour CÍA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

• IDENTIFICACIÓN

Departamento	Comercialización o Ventas
Puesto	Jefe de Comercialización o Jefe Ventas
Nivel del Puesto	Operativo
Jefe Inmediato	Gerente General
Naturaleza del Puesto	Planificación de los paquetes turísticos, asesoramiento, tramitación de documentos y prestación del servicio hacia los clientes.

• FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Planificar, ejecutar y supervisar las actividades del departamento a su cargo.
- b) Planificar las ventas mensuales de la empresa.
- c) Realizar las gestiones necesarias para cumplimiento de los objetivos empresariales.
- d) Establecer canales adecuados de comunicación con los vendedores, proveedores y clientes.
- e) Capacitar a los vendedores con estrategias de venta.
- f) Coordinar la prestación de los servicios de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

• Aptitudes Técnicas

Título	Ingeniería o licenciatura comercial, marketing, carreras afines.
Conocimientos	<ol style="list-style-type: none"> a) Sobre ventas, atención al cliente. b) Dominio o inglés en nivel intermedio.
Experiencia	<ol style="list-style-type: none"> a) Mínimo tres años en cargos similares.

- **Aptitudes Intelectuales**

Nivel liderazgo Alto para con sus subordinados.

Toma de decisiones Capacidad de análisis para la toma de decisiones.

Relaciones interpersonales Con los clientes, proveedores, gerente general y subordinados.

Elaborado por:

Revisado:

Aprobado:

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

TABLA N° 28 Manual de Funciones del Vendedor



AGENCIA DE VIAJES ETHNIAS tour CÍA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

• IDENTIFICACIÓN

Departamento	Comercialización o Ventas
Puesto	Vendedor
Nivel del Puesto	Operativo
Jefe Inmediato	Jefe de Comercialización o Ventas
Naturaleza del Puesto	Realizar el proceso de ventas, atención y asesoramiento a los clientes.

• FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Lograr el acercamiento con el cliente.
- b) Proporcionar la información necesaria a los clientes sobre los servicios de la empresa a fin de lograr su satisfacción.
- c) Dar aviso a su jefe inmediato sobre eventualidades presentadas con clientes.
- d) Lograr el objetivo de ventas propuesto por la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

• Aptitudes Técnicas

Título	Estudios en administración, marketing, carreras afines.
	a) Marketing
Conocimientos	b) Computación
	c) Nivel de inglés intermedio.
	a) Mínima de un año.
Experiencia	b) Atención al cliente.

- **Aptitudes Intelectuales**

Competencias Habilidad para relacionarse con los clientes, cumplimiento de responsabilidades y obligaciones.

Actitudes y aptitudes Responsabilidad, puntualidad, honradez, pro actividad, seriedad, paciencia, don de gente.

Relaciones interpersonales Con sus superiores, clientes y compañeros de trabajo.

Elaborado por:

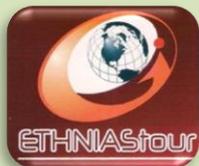
Revisado:

Aprobado:

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

TABLA N° 29 Manual de Funciones del Contador



AGENCIA DE VIAJES ETHNIAStour CÍA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

• IDENTIFICACIÓN

Departamento	Contabilidad
Puesto	Contador
Nivel del Puesto	Ejecutivo
Jefe Inmediato	Gerente General
Naturaleza del Puesto	Preparar los diferentes estados financieros de la empresa, y mantener el registro contable de las transacciones realizadas.

• FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Elaborar los estados financieros de la empresa.
- b) Realizar un control interno sobre el estado financiero de la organización.
- c) Brindar asesoramiento contable al gerente general.
- d) Realizar las declaraciones tributarias en el tiempo estipulado.
- e) Controlar los ingresos y gastos suscitados en la institución.

PERFIL DEL PUESTO

• Aptitudes Técnicas

Título	Ingeniería o licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA
	a) En contabilidad, finanzas, tributación.
Conocimientos	b) En procesos básicos administrativos, contables, comerciales y financieros.
Experiencia	a) Mínima de tres años.

- **Aptitudes Intelectuales**

Nivel liderazgo Alto, para interrelacionarse con el personal.

Toma de decisiones Capacidad de análisis para la toma de decisiones.

Relaciones interpersonales Con el Gerente y personal de la empresa

Elaborado por:

Revisado:

Aprobado:

Fuente: Investigación Propia

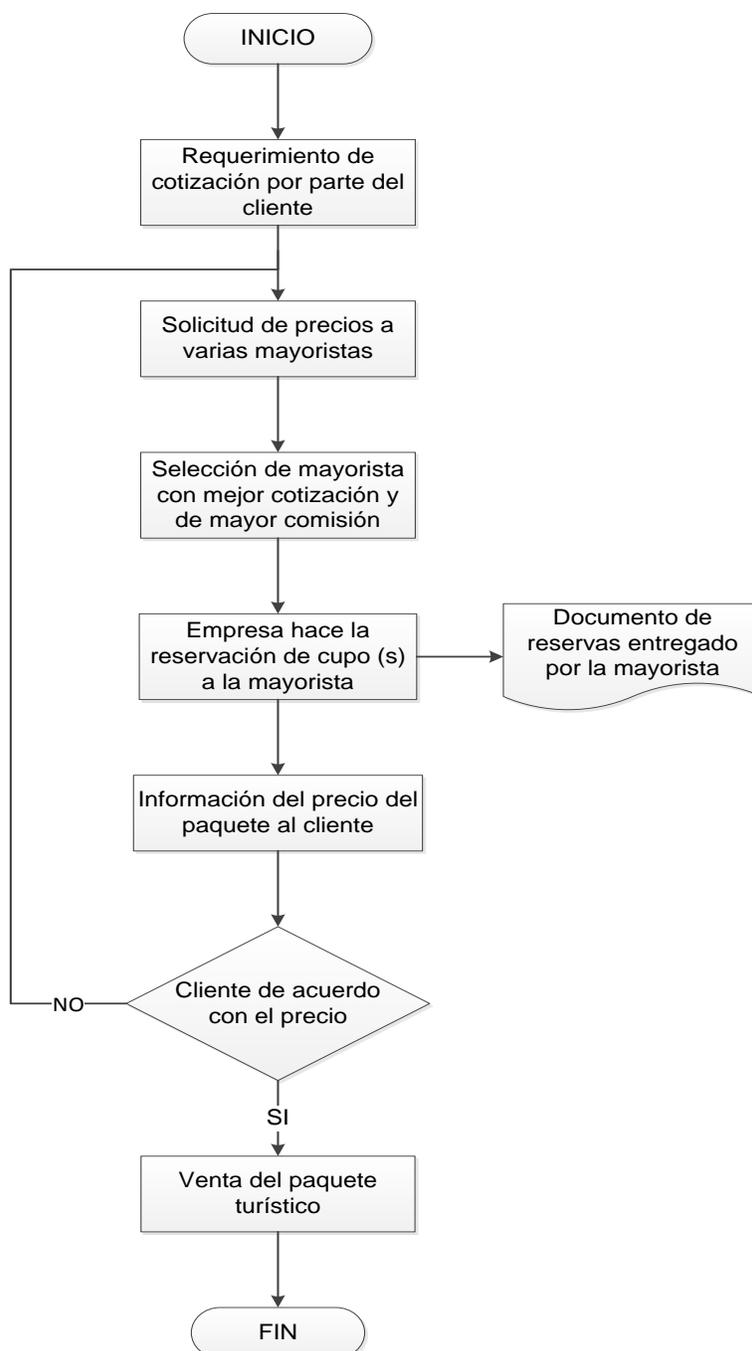
Elaborado por: El Autor

3.3.8. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS.

El manual de procesos es un documento que describe los pasos o acciones ordenadas a seguir para cumplir un objetivo, con el manual de procesos se espera que las operaciones de la empresa sean las correctas en especial las operaciones de las áreas administrativas que componen la organización.

3.3.8.1. Proceso de adquisición de paquetes turísticos a la mayorista.

- a) Requerimiento de cotizaciones por parte de los clientes en la Agencia de Viajes ETHNIAStour.
- b) La agencia hace una solicitud de cotizaciones de precios de paquetes turísticos a varias mayoristas.
- c) Luego de ello se selecciona a la mayorista que tenga la mejor cotización de precios y que oferte más comisiones.
- d) Una vez seleccionado la mayorista, ETHNIAStour confirma la reserva de cupo o cupos y se emite el documento correspondiente.
- e) Se informa el precio del paquete al cliente y se verifica con él si está de acuerdo con el precio que la agencia oferte, si no está de acuerdo se hace nuevas cotizaciones.

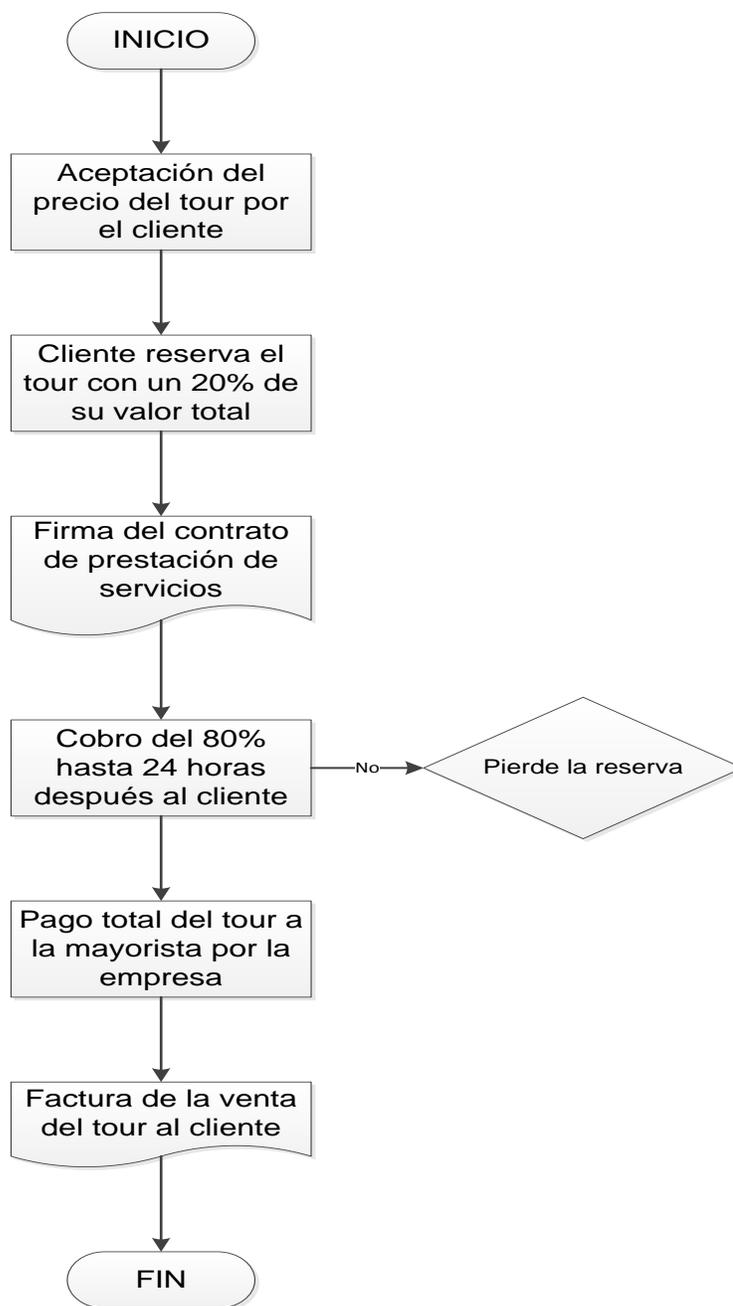
a) Flujograma del proceso de adquisición de paquetes turísticos a la mayorista.**GRÁFICO N° 12 Proceso adquisición de paquetes turísticos**

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor – Microsoft Visio 2010

3.3.8.2. Proceso de venta del paquete turístico al cliente.

- a) Una vez confirmado y aceptado el precio del tour, el cliente hace la reserva del paquete con un 20% del valor del tour, valor que no es reembolsable y debe ser cancelado en efectivo.
- b) Al instante se firma el contrato de prestación de servicios turísticos entre la agencia y el cliente.
- c) Se informa al cliente que el deducible u 80% debe cancelar a la empresa luego de 24 horas, si el cliente no paga se pierde la reserva.
- d) Pasado las 24 horas la empresa hace el pago total a la mayorista.
- e) Emisión al cliente del documento o factura legal de la venta.

b) Flujograma del proceso de venta del paquete turístico al cliente.**GRÁFICO N° 13 Proceso de venta del paquete turístico**

Fuente: Investigación Propia

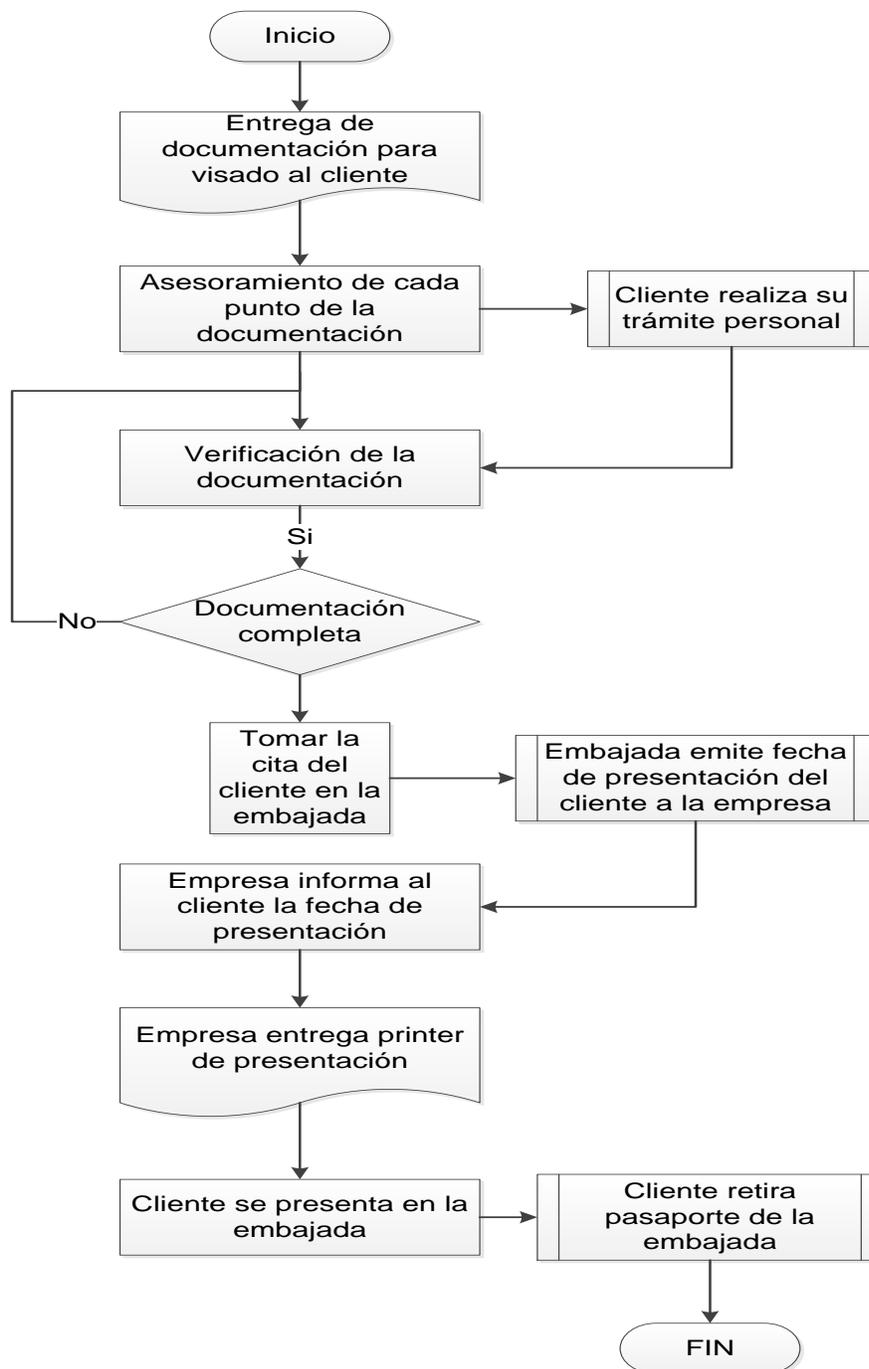
Elaborado por: El Autor – Microsoft Visio 2010

3.3.8.3. Proceso de asesoramiento para obtener citas en embajadas.

- a) Se entrega al cliente la documentación para solicitar el visado.
- b) Se informa en que consiste cada documento requerido para el visado.
- c) Luego el cliente se encarga de realizar sus trámite personales, y a la postre los vendedores o el área de comercialización verifica que la documentación este correcta.
- d) Si falta un documento se informa al cliente para que se tramite ese documento.
- e) Una vez completa la documentación se procede a tomar la cita en la embajada correspondiente por internet.
- f) Luego la embajada emite la fecha de presentación del cliente a la empresa y ésta es quien informa al cliente.
- g) Se entrega al cliente el documento o printer donde constan los datos del cliente para la presentación en la embajada.
- h) El cliente se presenta en la embajada para la solicitud del visado, ya que este trámite es personal.
- i) Finalmente se procede a retirar el pasaporte donde se indica si se otorga o no el visado.

c) Flujograma del proceso de asesoramiento para obtener citas en embajadas.

GRÁFICO N° 14 Proceso de asesoría de citas en embajadas

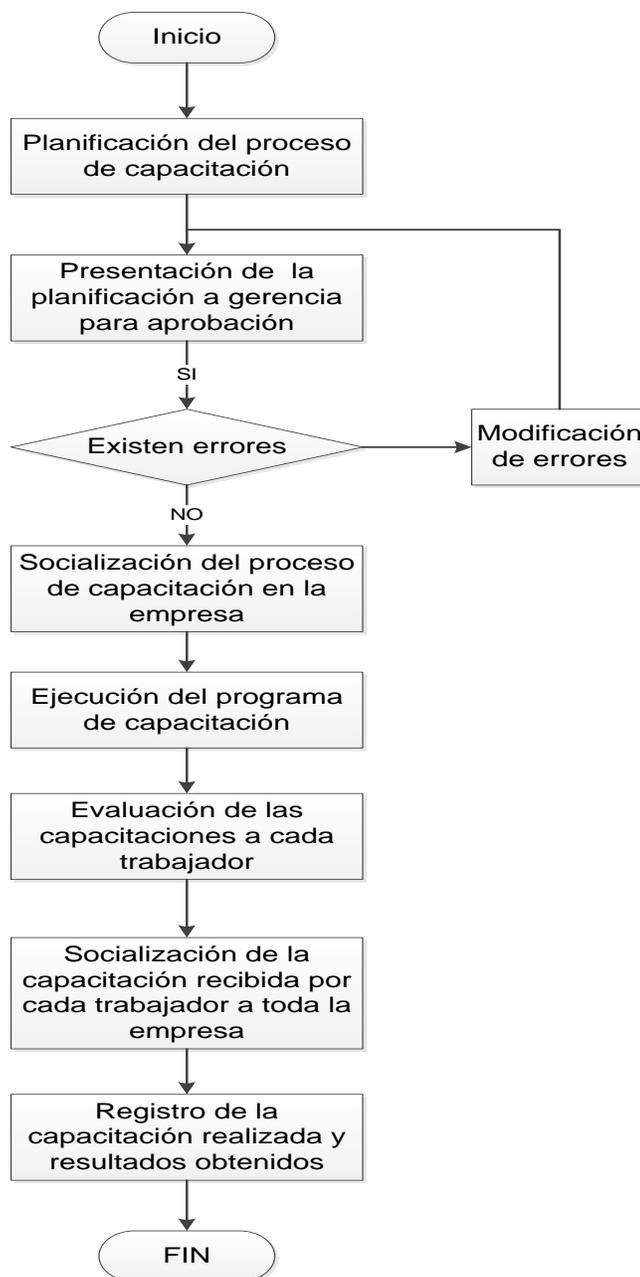


Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor – Microsoft Visio 2010

3.3.8.4. Proceso de capacitación del personal.

- a) Planificación del proceso de capacitación del talento humano de la empresa en base a los requerimientos de la empresa.
- b) Se presenta la planificación a la gerencia para su aprobación, si hay errores se modifica y nuevamente se presenta para su aprobación.
- c) Socialización del proceso de capacitación al personal de la empresa.
- d) Ejecución del programa de capacitaciones.
- e) Evaluación de las capacitaciones a cada trabajador de la empresa.
- f) Socialización de la capacitación recibida por cada empleado a todo el personal de la empresa.
- g) Registro documentado del proceso de capacitación y sus resultados.

d) Flujograma del proceso de capacitación del personal.**GRÁFICO N° 15 Proceso de capacitación del personal**

Fuente: Investigación Propia

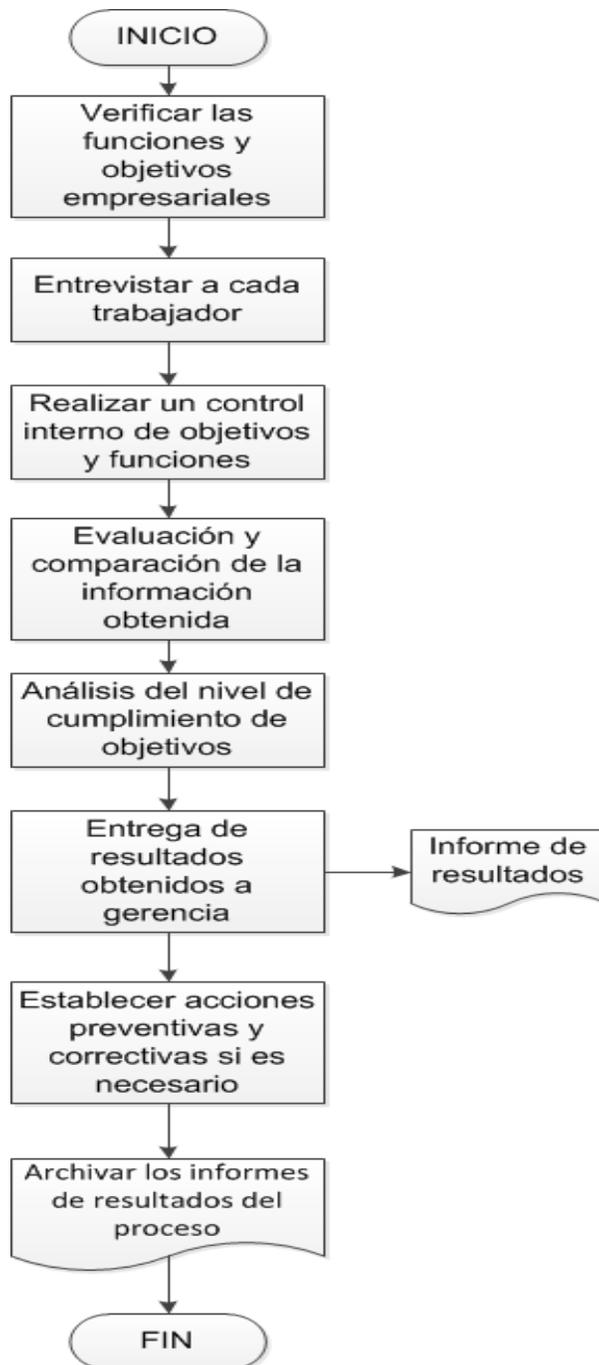
Elaborado por: El Autor – Microsoft Visio 2010

3.3.8.5. Proceso de evaluación del desempeño.

- a) Verifica las funciones y objetivos empresariales.
- b) Se entrevista al trabajador y se realiza un registro de control interno en función de los objetivos y funciones de cada trabajador.
- c) Se realiza una evaluación y comparación de la información obtenida respecto de los objetivos y funciones.
- d) Se analiza el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- e) Se entregan los resultados al gerente para su análisis mediante un informe.
- f) Determinar las acciones preventivas y correctivas a tomarse.
- g) Archivar los informes y resultados del proceso de evaluación del personal.

e) Flujograma del proceso de evaluación del desempeño.

GRÁFICO N° 16 Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Investigación Propia

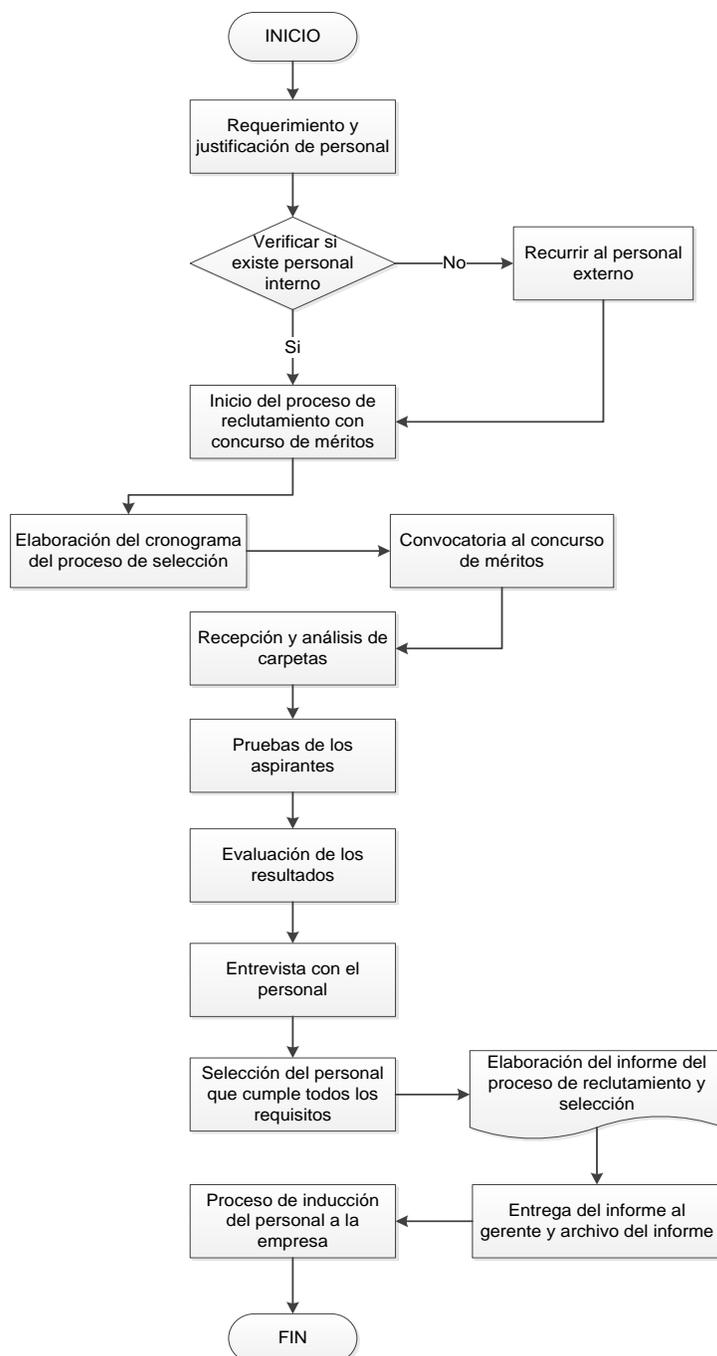
Elaborado por: El Autor – Microsoft Visio 2010

3.3.8.6. Proceso de reclutamiento y selección del personal.

- a) Requerimiento y justificación de la selección del personal.
- b) Controlar la existencia de vacantes para el puesto a nivel interno, si no existe el personal adecuado se recurre al personal externo.
- c) Inicio del proceso de reclutamiento con el concurso de méritos.
- d) Elaboración del cronograma del proceso de selección de personal.
- e) Convocatoria al concurso de méritos.
- f) Recepción y análisis de carpetas.
- g) Pruebas para los aspirantes.
- h) Evaluación de resultados.
- i) Entrevista con el personal.
- j) Selección del personal que reúne todos los requerimientos del puesto y de la empresa.
- k) Elaboración del informe del proceso de reclutamiento y selección del personal y entrega del informe al gerente.
- l) Archivo de documentación
- m) Inducción del personal seleccionado a la empresa.

f) Flujograma del proceso de reclutamiento y selección del personal.

GRÁFICO N° 17 Proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor – Microsoft Visio 2010

3.4. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIASTOUR CÍA. LTDA.

OBJETIVO GENERAL

Reforzar los conocimientos que los empleados poseen al desempeñarse en sus puestos de trabajo, así como mejorar sus habilidades y competencias para lograr la eficiencia personal y profesional.

IMPORTANCIA

Como herramienta de mejora de las habilidades y competencias personales, la capacitación del personal permite que un trabajador pueda lograr todos los objetivos organizacionales propuestos, ya que contará con los conocimientos técnicos y prácticos para desarrollar sus actividades.

El entrenamiento y capacitación del personal ayuda a mejorar la autoestima personal, además provee las bases fundamentales de análisis crítico para una correcta toma de decisiones y solución de problemas; también ayuda a cumplir los requerimientos de un puesto de trabajo, proporciona a la empresa un ambiente de confianza y calidad al momento de brindar sus productos o prestar sus servicios.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

- Se logra alta competitividad de los empleados y de la empresa.
- Ayuda a desarrollar las habilidades y competencias del talento humano de la empresa.
- Sirve de soporte de los conocimientos que posee un individuo.
- Fortalece las bases técnicas y conceptuales para emitir un juicio y tomar decisiones.

- Colabora con la gestión del talento humano en sus puestos de trabajo.

Tópicos que se consideran importantes para capacitar al talento humano de la empresa.

Debido al ámbito en el que se desarrolla la empresa que es el turismo, es necesario que todo el personal refuerce sus conocimientos acerca de esta rama; sin embargo es indispensable que aparte de adquirir conocimientos sobre aspectos relativos al turismo, se capacite al personal de acuerdo a las funciones que realiza o áreas en las que se encuentra trabajando; así mejorara la gestión de cada unidad administrativa de esta empresa.

Los temas que se consideran son:

- **Atención al cliente.-** La cual está enfocada a las formas que el personal de una empresa debe adoptar para prestar el servicio a sus clientes.
- **Calidad.-** Misma que se refiere a lograr la satisfacción del cliente interno y externo al momento de otorgar sus servicios.
- **Estrategias de captación del cliente.-** Que indica que acciones va a tomar la empresa para llamar la atención de sus clientes y de nuevos clientes.
- **Comercialización y prestación del servicio.-** Referente al proceso de ventas, tácticas o estrategias para vender un producto o servicio y cómo la empresa debe prestar el servicio al cliente.
- **Marketing.-** Enfocado a la promoción de los servicios empresariales, publicidad.
- **Gestión del talento humano.-** Que significa la gestión del talento humano de la empresa.
- **Gestión empresarial.-** Para mejorar el desempeño de la alta gerencia de una empresa.
- **Turismo y medio ambiente.-** Que es el rol en el cual se encuentra inmerso la empresa.

- **Impacto ambiental.-** Para prevenir daños que pueda ocasionar las actividades de la organización.
- **Idiomas.-** Como elemento de competitividad de la empresa hacia el medio externo, además para proveer de servicios de calidad a turistas extranjeros.
- **Seguridad e higiene laboral.-** Parte importante para el grupo humano que conforma la empresa.
- **Desarrollo e innovación de productos.-** Con el fin de aumentar la cartera de servicios que posee la empresa.

Además de otros temas que se consideren importantes con la perspectiva de mejorar siempre la gestión del talento humano de la empresa; también se recomienda realizar talleres prácticos para que el aprendizaje sea más efectivo.

Cabe señalar que la capacitación es inversión para la empresa, por tal razón la gerencia de la empresa debe establecer un compromiso con el talento humano y ganarse su lealtad a fin de que esa inversión se vea recompensada cuando la información recibida se comparte a toda la organización.

Por último la empresa debe evaluar la capacitación que los trabajadores reciban a fin de verificar el nivel de conocimientos adquiridos.

PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES DE LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIASTOUR CÍA. LTDA.

TABLA N° 30 Programa de Capacitaciones

TEMA	DESTINATARIO	MODALIDAD	HORAS SEMESTRALES	MÉTODO EVALUACIÓN	PRESUPUESTO
Atención al Cliente	Personal administrativo	Capacitación	15 horas	Entrevista / encuesta	150,00
Calidad	Área de comercialización	Capacitación	20 horas	Entrevista / encuesta clientes	150,00
Estrategias de captación del cliente	Vendedores	Capacitación y taller práctico	15 horas capacitación y 15 horas taller	Número de clientes captados	150,00
Comercialización y prestación del servicio	Área de comercialización	Capacitación	20 horas	Número de clientes satisfechos	150,00
Marketing	Área de comercialización	Capacitación y taller práctico	30 horas	Entrevista	150,00
Gestión del Talento Humano	Jefe de talento humano	Capacitación	50 horas	Entrevista / encuesta	150,00
Gestión empresarial	Personal administrativo	Capacitación y taller práctico	30 horas	Número de objetivos cumplidos	150,00
Turismo y medio ambiente	Área de comercialización	Capacitación	20 horas	Entrevista	150,00

Impacto ambiental	Área de comercialización	Capacitación	20 horas	Entrevista	150,00
Idiomas	Personal administrativo Jefe de comercialización Vendedores	Talleres prácticos	50 horas	Dominio en hablar, escribir, leer y oír	300,00
Seguridad e higiene laboral	Jefe de talento humano	Capacitación y taller práctico	30 horas	Entrevista	150,00
Desarrollo e innovación de productos	Jefe de comercialización	Capacitación	30 horas	Incremento de los servicios	150,00
PRESUPUESTO SEMESTRAL PARA LAS CAPACITACIONES EN USD					1950,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

Nota: Es importante señalar que este cronograma debe constar en la planificación estratégica de la empresa y a su vez en el plan operativo de cada año a fin de que el presupuesto de la planificación incluya el proceso de capacitaciones.

3.5. PLAN DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIAStour Cía. Ltda.

INTRODUCCIÓN

La motivación como parte del crecimiento personal y profesional del ser humano es una medida de reconocimiento a los esfuerzos y logros obtenidos por su trabajo, por la voluntad de querer hacer algo y por el tiempo que se dedique a esa acción.

Con la motivación, el ser humano es capaz de responder más del ciento por ciento, sobresalen características que no se conoce de las persona puesto que una persona que esta motivada demuestra al máximo sus habilidades y aptitudes para hacer algo.

Por tal razón una empresa debe procurar lograr y provocar que cada trabajador tenga la autoestima y la motivación que cada jornada de trabajo trae consigo; ya que la eficiencia, calidad, buen trato y una buena comunicación dependen directamente del estado de ánimo que tiene cada individuo al momento de ejecutar sus actividades.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan motivacional para la agencia de viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., con la finalidad de fortalecer el desempeño de sus trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo, además el de dar a la empresa un buen ambiente de trabajo donde la cordialidad y el buen trato se reflejen hacia sus clientes.

JUSTIFICACIÓN

La elaboración del plan motivacional para la empresa pretende ser el promotor de la motivación de los trabajadores de la empresa como parte de la gestión administrativa de quienes están al frente de la empresa.

Debido a los grandes conflictos laborales que a menudo se presentan en las organizaciones, a los cambios empresariales generados por aspectos culturales, demográficos, políticos y sociales es necesario que el talento humano tenga la predisposición y actitud para enfrentar estos retos.

Es por eso que se considera fundamental que cada empresa sea cual sea el campo en el que se desarrolla, motive a quienes significan la consecución de sus propósitos.

BENEFICIOS

- Se mejora la productividad de los empleados y por tanto la productividad empresarial.
- Se crea un buen ambiente de trabajo relajado y confortable.
- Incremento de las relaciones interpersonales y de la comunicación entre departamentos.
- Se generan lazos de cooperación y trabajo en equipo.
- Creación de liderazgo en el equipo de trabajo.
- Se conoce más a fondo a quienes conforman la empresa.
- Maximización en la consecución de resultados.

PLAN DE MOTIVACIÓN AGENCIA DE VIAJES ETHNIASTOUR CÍA. LTDA.

TABLA N° 31 Plan de Motivación de Talento Humano

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	MÉTODO DE MOTIVACIÓN
Capacitaciones	En relación al área de cada empleado	Talento Humano	Semestral	Capacitaciones certificadas
Incentivos	Al mejor vendedor	Gerente general y Jefes de área	Semestral	Publicaciones en la prensa
	Cumplimiento de objetivos y metas		Semestral	Reconocimientos internos
	Mejor desempeño laboral		Ocasional	Días libres
	Vacaciones		Anuales	Pagadas por la empresa
	Bonos extras		Ocasional	Sueldo más un bono
Recreación	Reuniones	Talento Humano y Jefes de área	Trimestral	Reuniones sociales
	Jornadas deportivas		Mensual	Campeonatos deportivos
	Fechas especiales		Fechas fijas	Cumpleaños, navidad, otros
	Dinámicas de grupo		Mensual	Juegos motivación laboral
Profesionales	Ascensos	Gerente General	Conveniente	Ascensos
	Reconocimientos académicos		Ocasional	Publicaciones en la prensa, placas de reconocimiento
	Estudio		Siempre	Flexibilidad para el personal que estudia
Otras	Participación de empleados	Jefes de área	Siempre	Tomar en cuenta su opinión

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

3.6. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIAS tour Cía. Ltda.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño permite obtener un panorama o diagnóstico de que nivel de objetivos han sido cumplidos por parte del talento humano, también se puede evidenciar como ha sido el trabajo de cada empleado en sus puestos de trabajo y si estos han contribuido al desarrollo organizacional.

Es importante que los procesos de evaluación del desempeño, sean participados a todos los niveles que componen la empresa, es así que toda la empresa debe involucrarse en este sistema.

Con la evaluación del desempeño se obtiene información acerca de posibles falencias ocurridas por la ejecución errónea de las acciones del talento humano, de ello se puede tomar decisiones acertadas para enmendar aspectos negativos.

La evaluación del desempeño es la forma responsable para alcanzar el propósito para la que fue constituida la organización.

OBJETIVOS

GENERAL

Realizar la evaluación del desempeño del personal de la empresa para determinar el nivel de cumplimiento de sus objetivos y su contribución en el logro de los objetivos organizacionales.

ESPECÍFICOS

- Evaluar al personal de la empresa en cada uno de sus áreas o puestos de trabajo.
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos de los puestos de trabajo, objetivos por áreas y objetivos organizacionales.
- Establecer medidas preventivas y correctivas frente a los resultados de la evaluación de desempeño.

ALCANCE O APLICACIÓN

La evaluación de desempeño se aplicará a todo el personal de la empresa desde el nivel ejecutivo hasta el operativo.

Para la evaluación de desempeño se debe tomar en cuenta las funciones que han sido impartidas a cada trabajador en su respectivo puesto de trabajo, los objetivos del puesto, los objetivos departamentales y organizacionales.

Además una autoevaluación personal serviría para verificar la opinión de la labor realizada por cada uno de los trabajadores.

PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- a) Socialización a todo el personal de la empresa sobre el proceso de evaluación.
- b) Elabora las fichas de evaluación de desempeño que se aplicarán.
- c) Preparación al personal para la evaluación de desempeño.
- d) Se establece la fecha y hora para la ejecución del proceso.

- e) Ejecución del proceso de evaluación de desempeño.
- f) Recoge y analiza y valora la información obtenida.
- g) Se verifica el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- h) Elaboración del informe de evaluación de desempeño.
- i) Toma de decisiones frente a aspectos negativos encontrados.
- j) Archivo de resultados y acciones realizadas.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Los indicadores de evaluación apoyarán el proceso en curso ya que se encargarán de medir el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos, departamentales por parte del personal de la empresa, siendo estos los siguientes:

TABLA N° 32 Indicadores de evaluación

INDICADOR	SIMBOLOGÍA	VALORACIÓN
Muy alto	Ma	9 – 10
Alto	A	7 – 8
Promedio	P	5 – 6
Bajo	B	3 – 4
Muy bajo	Mb	1 – 2

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

FORMATO DE FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

TABLA N° 33 Formato de Ficha de Evaluación de Desempeño

	AGENCIA DE VIAJES ETHNIAS tour CÍA. LTDA. FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
• DATOS GENERALES					Ficha de Evaluación N°	
Periodo de Evaluación: (dd/mm/aaaa)		Desde:		Hasta:		
DATOS DEL EVALUADOR (Jefe Inmediato)						
Nombres y Apellidos:						
Unidad Administrativa y Cargo:						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombres y Apellidos:						
Unidad Administrativa y Cargo:						
1.- ASPECTOS GENERALES						
Objetivos del Puesto	Ma	A	P	B	Mb	Tot.
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	$= \frac{\text{Total general}}{\text{Total Objetivos del Puesto}}$					
Metas del Puesto	Ma	A	P	B	Mb	Tot.
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	$= \frac{\text{Total general}}{\text{Total Metas del Puesto}}$					
Actividades del Puesto	Ma	A	P	B	Mb	Tot.
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	$= \frac{\text{Total general}}{\text{Total Metas del Puesto}}$					
2.- ASPECTOS DEL PUESTO A EVALUAR						
Ma	A	P	B	Mb	Tot.	

Competencias						
Habilidades						
Relaciones Humanas						
Atención al cliente interno y externo						
Orientación a los resultados						
Trabajo en Equipo						
Iniciativa						
Liderazgo						
Gestión del puesto de trabajo						
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	$= \frac{\text{Total general}}{\text{Total aspectos del puesto}}$					
3.- AUTOEVALUACIÓN PERSONAL	Ma	A	P	B	Mb	Tot.
Conocimientos						
Competencias						
Trabajo en equipo						
Iniciativa						
Liderazgo						
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	$= \frac{\text{Total general}}{\text{Total aspectos}}$					
Observaciones del Jefe Inmediato: (si las hubiese)						
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN						
FACTORES DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN (%)	
1.- ASPECTOS GENERALES						
Objetivos del Puesto						
Metas del Puesto						
Actividades del Puesto						
2.- ASPECTOS DEL PUESTO A EVALUAR						
3.- AUTOEVALUACIÓN PERSONAL						
TOTAL GENERAL						
Nombre y firma del Evaluado				Nombre y firma del evaluador		
Revisado por:				Firma del Jefe de Área		
Firma del Gerente				Sello de la Empresa		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

3.7. PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIAStour Cía. Ltda.

INTRODUCCIÓN

El manual de reclutamiento y selección de personal para la empresa se diseñará con el propósito de obtener un proceso eficiente para que la empresa pueda gozar de personal calificado para la misma.

Este debe ser un apoyo para realizar la gestión administrativa de la empresa y del área de talento humano, puesto que se debe contar con documentos que legalicen e indiquen como debe ser realizado este proceso; este documento debe ser revisado y actualizado continuamente ya que es importante estar a la expectativa de los cambios que surjan entorno al ámbito empresarial. Por último se desea obtener el personal más calificado que aporte con sus conocimientos y experiencias el logro de los objetivos de un puesto de trabajo así como los institucionales.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar el manual de reclutamiento y selección de personal para la agencia de viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., que regule las actividades desarrolladas para llevar a cabo con eficiencia el proceso de reclutamiento y selección de personal.

ESPECÍFICOS

- Establecer los pasos a seguir para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Brindar a la empresa un documento que regule y legalice el proceso.
- Fijar los parámetros que utilizará la empresa para realizar la selección del personal

IMPORTANCIA

Este documento es vital ya que puntualiza el proceso a seguir para que la empresa por medio de su departamento de talento humano planifique, ejecute y lleve a buen término el reclutamiento y selección de su personal.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1.- Existencia de vacantes.- La empresa debe verificar continuamente que para incurrir en el proceso de reclutamiento y selección exista o haya la posibilidad de existir una vacante o puesto de trabajo.

2.- Requerimiento de personal.- El área de talento humano que es la encargada de la gestión administrativa de las personas en la empresa, por tanto al verificar que existe una vacante o puesto de trabajo disponible, será quien solicite se proceda a llenar dicho puesto llevando a cabo el proceso para la captación de personal.

3.- Verificación de fuentes de reclutamiento.- Se refiere a los lugares de donde la empresa obtendrá las personas para llenar un puesto, es decir si se recurrirá a fuentes internas, que es el personal que labora en la empresa y que reúna los requisitos o requerimientos del puesto; y las fuentes externas que son el personal ajeno a la organización que de igual manera cumpla con lo solicitado.

4.- Medios que ayudarán al reclutamiento de personal.- Como medios de reclutamiento se hace referencia a los canales de comunicación a utilizar para dar a conocer a los interesados la existencia de la vacante en la empresa, siendo estos la prensa escrita, la radio, televisión, volantes, el internet, redes sociales, bolsas de trabajo, otros. En este paso la publicación debe describir el perfil profesional que requiere el puesto de trabajo, su experiencia, conocimientos, habilidades y competencias, además de especificaciones que la organización requiera.

5.- Recepción de la documentación de los aspirantes.- Una vez culminado el plazo estimado para dar a conocer la vacante, la autoridad competente debe fijar el lugar, fecha y hora en la que los aspirantes deben dejar su documentación personal para ser tomados en cuenta para el proceso.

6.- Análisis de la información recibida.- La empresa debe determinar el equipo de trabajo que encabezara dicho análisis, en este paso se observará la información proporcionada de cada aspirante y se verificará su veracidad a fin de escoger al personal más idóneo para cubrir un puesto de trabajo. Se analizará cada aspecto que logre satisfacer los requerimientos tanto del puesto como de la empresa.

7.- Clasificación de candidatos previo la entrevista.- Posteriormente hecho el análisis de cada carpeta, se escogerá a los candidatos más aptos para ser sometidos a la entrevista de trabajo, la cual busca tener un conocimiento más profundo del candidato así como de conocer su personalidad.

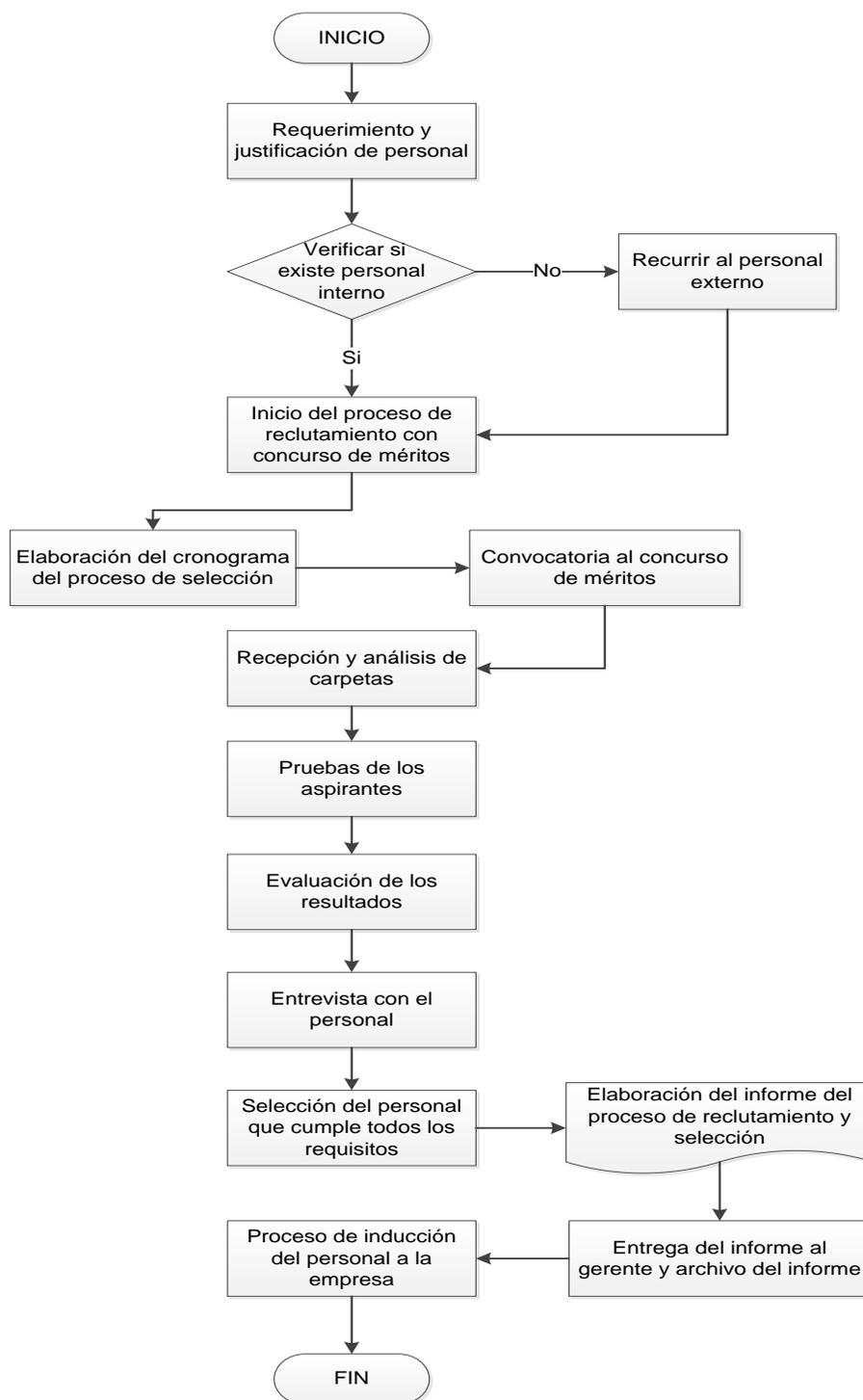
8.- Fijación de instrumentos de evaluación.- Los candidatos que pasen el proceso de entrevista, estarán aptos para el siguiente proceso que son los test de evaluación, que están destinados a valorar la capacidad intelectual y cognitiva para ocupar la vacante; cada instrumento debe ser elaborado en función de todos los requerimientos del cargo a ocupar. Dentro de los test más utilizados se encuentran las pruebas de aptitud, de conocimiento, entrevistas, test psicológicos y de simulación, estos permitirán evidenciar en forma más clara como es el aspirante.

9.- Selección del personal.- Una vez concluida la aplicación de los instrumentos de evaluación, se procede a elegir a los candidatos con mayor puntuación para que de ellos se seleccione al más idóneo, siendo este el candidato que reúna los requerimientos técnicos y de aptitud para ser quien ocupe el cargo o puesto vacante.

10.- Inducción.- La inducción es el proceso en el cual el trabajador pasa a formar parte de la empresa, no sin antes haber fijado y acordado cual será su sueldo por la prestación de sus servicios; posteriormente la empresa debe proporcionar cuáles serán sus funciones, responsabilidades, obligaciones en su puesto de trabajo y en la empresa.

11.- Informe de resultados.- Consiste en un documento en el cual se deje constancia del proceso de reclutamiento y selección, detallando las acciones realizadas y los resultados obtenidos.

GRÁFICO N° 18 Flujograma reclutamiento y selección de personal



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor – Microsoft Visio 2010

3.8. CÓDIGO DE ÉTICA PARA LA AGENCIA DE VIAJES ETHNIAStour Cía. Ltda.

AGENCIA DE VIAJES ETHNIAStour CÍA. LTDA.

INTRODUCCIÓN

La práctica de valores éticos y morales en la vida personal es la forma adecuada de vivir en sociedad, es así que en una empresa creada por un grupo social deben primar los valores para un buen vivir empresarial. El código de ética como documento formal de la empresa contribuye a fortalecer una cultura de servicio, permite establecer y crear ambientes donde la comunicación sea un medio de reflexión organizacional, donde la cooperación y el compañerismo se conviertan en los ejes principales del convivir organizacional. En tal razón, el código de ética proporciona las directrices sobre las cuales el personal debe regirse para llevar acciones que se encuentren dentro del marco legal.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el código de ética para la agencia de viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., con el fin de establecer el documento rector para la práctica de valores y mejora del ambiente laboral.

CAPÍTULO I

Del Objeto

Artículo 1.- El código de ética tiene como finalidad ayudar a mejorar el comportamiento de los empleados de la empresa, asumiendo por su parte principios de calidad, satisfacción y atención al cliente.

CAPÍTULO II

De la aplicación

Artículo 2.- El presente documento es para el cumplimiento de los valores éticos por parte de todo el personal de la empresa.

Artículo 3.- Cualquier persona que ingrese a trabajar a la empresa debe conocer el código y cumplir lo que se estipula.

CAPÍTULO III

De los valores corporativos

Artículo 4.- Como eje de cumplimiento de los propósitos de la empresa, se definen los siguientes valores corporativos para la realización de las actividades de la empresa.

- **Eficiencia.-** Utilizar los recursos empresariales con responsabilidad y eficiencia con el objetivo de optimizarlos y preservarlos.
- **Calidad.-** Proveer a todos nuestros clientes así como a quienes conformamos la empresa de servicios adecuados y atención al consumidor.
- **Responsabilidad.-** Cumplir con las leyes estatales y organismos de control, preservar la confianza depositada en nosotros por nuestros clientes y proveer de un ambiente adecuado a nuestro equipo de trabajo.
- **Seriedad.-** Para con los clientes con el fin de dar a conocer el eje primordial que caracteriza a nuestra compañía.

- **Confianza.-** Con nuestro personal y para con nuestros clientes al momento de otorgar el servicio.
- **Honestidad.-** En nuestro trabajo y en la información otorgada a las personas quienes hacen uso de los servicios.
- **Colaboración y equipo.-** Por parte de los directivos con el resto del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Satisfacción.-** Para con todos nuestros clientes y lograr competitividad en el mercado.

CAPÍTULO IV

De los compromisos

Artículo 5.- Como medida de seriedad empresarial y para mantener su imagen empresarial debe proveer de servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes otorgando servicios de calidad.

Artículo 6.- La empresa debe capacitar a su personal enfocándose en que se brinde atención al cliente con calidez, predisposición, amabilidad y solidaridad.

Artículo 7.- El accionar de la empresa debe estar enfocado en el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos externos a fin de mantener su legalidad en el mercado.

Artículo 8.- Se debe proporcionar información verídica y oportuna ya que esto significa el alto compromiso de honestidad frente a sus clientes.

Artículo 9.- Este código estará a disposición de quienes lo soliciten como medida de dar a conocer los lineamientos éticos que maneja la empresa.

Artículo 10.- Conformaran el equipo de revisión del código el gerente general y los jefes de área y serán los únicos que lo puedan modificar.

Disposición Final.- Todo lo que no esté contemplado en el presente Código, deberá sujetarse a las normas éticas profesional y morales; este código estará vigente desde la aprobación de las autoridades de la empresa.

Quito, a.....días del mes de..... del 20.....

.....

Gerente General

.....

Jefe de Personal

.....

Secretaria

.....

Jefe Comercialización

3.9. PROYECCIÓN DE ENTRADAS EXTRANJERAS AL ECUADOR

Con esta proyección se pretende conocer la cantidad de extranjeros que ingresarían al país en cinco años, con esta información se pueden estimar las ventas posibles que tendrá la empresa, además de saber la cantidad de demanda del mercado turístico. Así la empresa creará los paquetes nacionales para este segmento de mercado.

TABLA N° 34 Entradas extranjeras al Ecuador

Año	Cantidad de entradas extranjeras
2010	1'047.098
2011	1'141.037
2012	1'127.901
2013	1'364.057
2014	1'400.728

Fuente: Coordinación General de Estadística e Investigación. Principales indicadores de turismo. Boletín N°11, Nov 2014 / Ministerio Turismo

Elaborado por: El Autor

TABLA N° 35 Cálculo de totales

Año x	Q ingreso y	x ²	y ²	(x) (y)
1	1047	1	1096209	1047
2	1141	4	1301881	2282
3	1127	9	1270129	3381
4	1364	16	1860496	5456
5	1400	25	1960000	7000
15	6079	55	7488715	19166

Elaborado por: El Autor

Aplicando las fórmulas de los mínimos cuadrados tenemos:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$b = \frac{5(19166) - (15)(6079)}{5(55) - (15)^2}$$

$$a = \frac{6079 - (92.9)(15)}{5}$$

$$b = \frac{4645}{50}$$

$$a = \frac{4685.5}{5}$$

$$b = 92,9$$

$$a = 937,1$$

Con lo cual la recta ajustada por el método de los mínimos cuadrados queda de la siguiente manera:

$$y = a + b x$$

$$y = 937,1 + (92,9) x$$

Por tanto, la cantidad de entradas de extranjeros proyectadas para los siguientes cinco períodos reemplazando en la ecuación son:

$$Y = 937,1 + (92,9) (6) = 1'494.5$$

$$Y = 937,1 + (92,9) (7) = 1'587.4$$

$$Y = 937,1 + (92,9) (8) = 1'680.3$$

$$Y = 937,1 + (92,9) (9) = 1'773.2$$

$$Y = 937,1 + (92,9) (10) = 1'866.1$$

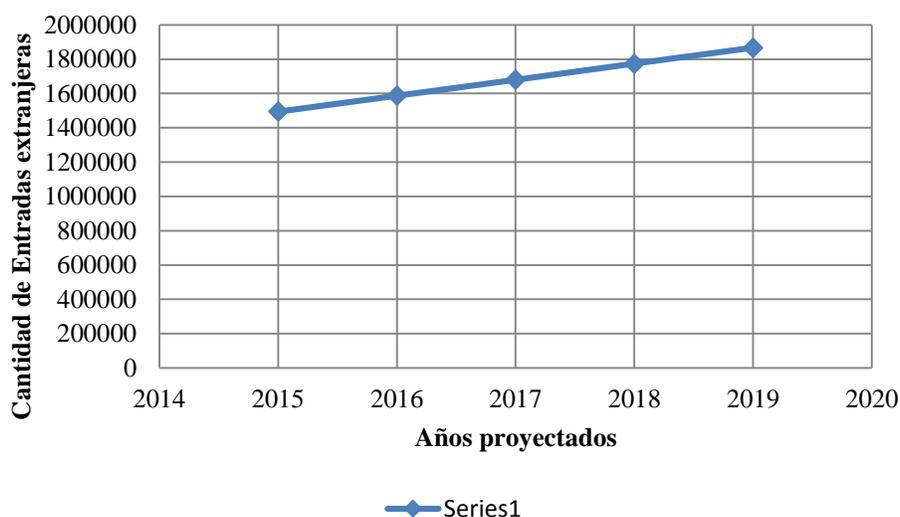
TABLA N° 36 Entradas extranjeras al Ecuador 2015 – 2019

Año	Cantidad de entradas extranjeras
2015	1'494.500
2016	1'587.400
2017	1'680.300
2018	1'773.200
2019	1'866.100

Fuente: Datos históricos

Elaborado por: El Autor

Para calcular el nivel de crecimiento se realiza lo siguiente: $(1'587.400 - 1'494.500) = 92900$, este resultado se divide para 1'494.500 y da como resultado 0,062; lo que significa que el nivel de ventas crecerá en un 6,2% anual. La representación gráfica de la proyección es la siguiente:

GRÁFICO N° 19 Proyección de entradas extranjeras al Ecuador

Fuente: Resultados método mínimos cuadrados

Elaborado por: El Autor – Microsoft Excel

Análisis.- Se evidencia que para los próximos cinco años la cantidad de entradas extranjeras serían de 6,2% por año, con esto la empresa podría realizar una proyección de ventas, además de conocer provisionalmente como se cree crecerá el mercado, de la misma manera la organización establecería los paquetes a ser ofertados a los potenciales clientes.

3.10. PROYECCIÓN ECONÓMICA DE LOS BENEFICIOS DEL MODELO DE GESTIÓN

La proyección económica del Modelo de Gestión se la realiza con el fin de mostrar los posibles beneficios económicos que logrará la empresa luego de cumplir con los objetivos propuestos implementados a través del Plan Estratégico al finalizar el plazo de cinco años. Para realizar la proyección se utilizará el método de los mínimos cuadrados, mismo que sirve para obtener las ventas de futuros periodos.

TABLA N° 37 Ventas históricas

Año	Ventas en dólares
2010	64500
2011	75000
2012	105000
2013	95000
2014	112500

Fuente: Empresa ETHNIAStour

Elaborado por: El Autor

TABLA N° 38 Cálculo de totales

Año x	Ventas y	x ²	y ²	(x) (y)
1	64.5	1	4160.25	64.5
2	75	4	5625	150
3	105	9	11025	315
4	95	16	9025	380
5	112.5	25	12656.25	562.5
15	452	55	42491.50	1472

Elaborado por: El Autor

Aplicando las fórmulas de los mínimos cuadrados tenemos:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{5(1472) - (15)(452)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = \frac{580}{50}$$

$$b = 11,6$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$a = \frac{452 - (11,6)(15)}{5}$$

$$a = \frac{278}{5}$$

$$a = 55,6$$

Con lo cual la recta ajustada por el método de los mínimos cuadrados queda de la siguiente manera:

$$y = a + b x$$

$$y = 55,6 + (11,6) x$$

Por tanto, las ventas estimadas para los siguientes cinco períodos reemplazando en la ecuación son:

$$Y = 55,6 + (11,6) (6) = 125,6$$

$$Y = 55,6 + (11,6) (7) = 136,8$$

$$Y = 55,6 + (11,6) (8) = 148,4$$

$$Y = 55,6 + (11,6) (9) = 160$$

$$Y = 55,6 + (11,6) (10) = 171,6$$

TABLA N° 39 Ventas proyectadas 2015 – 2019

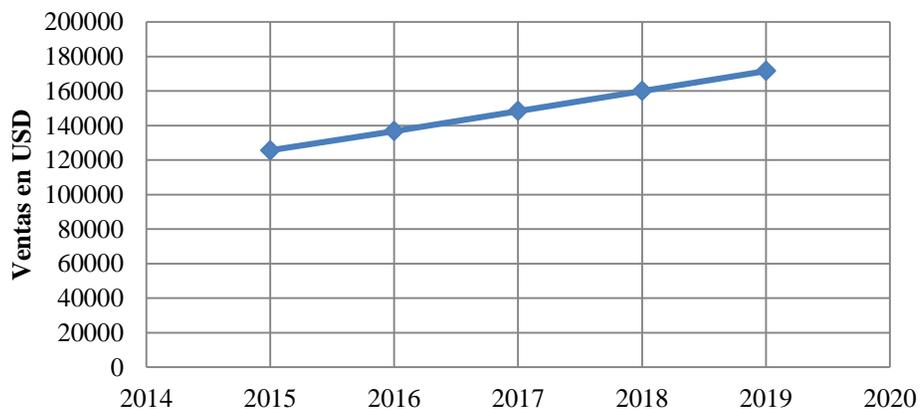
Año	Ventas en dólares
2015	125600
2016	136800
2017	148400
2018	160000
2019	171600

Fuente: Datos históricos

Elaborado por: El Autor

Para calcular el nivel de crecimiento se realiza lo siguiente: $(136,8 - 125,6) = 11,6$, este resultado se divide para 125,6 y da como resultado 0,092; lo que significa que el nivel de ventas crecerá en un 9,2% anual. La representación gráfica de la proyección es la siguiente:

GRÁFICO N° 20 Proyección de Ventas



Fuente: Resultados método mínimos cuadrados

Elaborado por: El Autor – Microsoft Excel

Análisis.- Se evidencia que para los próximos cinco años las ventas se incrementarían en un 9,2% por año, esto garantiza que si la empresa como esta previsto cumple con los objetivos propuestos en el presente modelo de gestión es viable su implementación, además significaría que la planificación estratégica propuesta contribuiría decisivamente al desarrollo empresarial de la Agencia de viajes ETHNIAStour.

ANÁLISIS DEL CAPÍTULO.- La propuesta o capítulo tres se realiza con el fin de aportar o en cierto modo dar la solución al problema en estudio. Esta etapa es fundamental ya que aquí se plantea aspectos que ayuden a minimizar las debilidades o amenazas que puede tener la empresa.

Con respecto al presente trabajo, se ha definido temas relacionados con el proceso administrativo y la gestión, los cuales al ponerlos en práctica mejorarán la gestión administrativa de la empresa por parte del talento humano.

CAPÍTULO IV

IMPACTOS DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

Este capítulo, trata de analizar qué tipo de impactos intervienen, es decir, los aspectos positivos y negativos que genera el proyecto. Estos factores serán reflejados en varios escenarios relacionados con el proyecto o tesis, debido a que en el entorno se pueden encontrar un sinnúmero de ellos, en este trabajo se hará hincapié en los impactos que tienen una relación directa con el trabajo realizado y de mayor relevancia para su descripción.

OBJETIVO: Determinar los posibles impactos que genere el proyecto, a nivel interno y externo, mediante la investigación de campo.

4.1. CUADRO DE VALORACIÓN DE IMPACTOS

TABLA N° 40 Valoración de impactos del proyecto

VALOR	DESCRIPCIÓN
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	-
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS IMPACTOS

Los impactos que se determinan a analizar en este proyecto son:

- Impacto Educativo
- Impacto Empresarial
- Impacto Económico
- Impacto Social
- Impacto Ambiental

4.3. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.3.1. Impacto Educativo.

Con la elaboración del modelo de gestión para la agencia de viajes, se espera contribuir con todos los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, también que la empresa pueda poner en práctica todo lo que planteado a fin de lograr el desarrollo profesional y personal, además lograr la eficiencia en la consecución de objetivos.

TABLA N° 41 Impacto Educativo

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO						TOTAL
	-3	-2	-1	1	2	3	
Conocimientos					x		2
Elaboración del trabajo						x	3
Desarrollo profesional y personal						x	3
Gestión administrativa empresarial						x	3
TOTAL	-	-	-	-	2	9	11

Elaborado por: El Autor

Para evaluar los impactos se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{sumatoria de impacto}}{\text{número de impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{11}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2.75 \quad \text{Impacto alto positivo}$$

La elaboración de este trabajo se enfoca en que el estudiante ponga en práctica los conocimientos adquiridos, mismos que son plasmados en el capítulo tres o propuesta; es en esta parte del trabajo donde se debe dar el valor agregado puesto que con la propuesta establecida para la empresa, la cual se espera sea implementada, se reforzará su gestión empresarial y se mejorará la eficiencia de sus empleados y así lograr la calidad y satisfacción de sus clientes.

4.3.2. Impacto Empresarial.

El modelo de gestión elaborado para la Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., es un documento donde se propone la planificación estratégica, planes operativos, su estructura orgánica, las funciones que debe cumplir el talento humano, los procesos de las acciones que se realizan, así como diferentes planes que ayuden a una buena gestión de los recursos empresariales; esto a fin de que la empresa pueda segregarse correctamente las funciones a cada empleado y mejore su eficiencia como empresa. Con el modelo de gestión se espera que la empresa conozca de manera técnica como optimizar sus recursos, mejore sus procesos y logre culminar con los objetivos que se planifican.

Este impacto se evaluará con las siguientes variables:

TABLA N° 42 Impacto Empresarial

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO						TOTAL
	-3	-2	-1	1	2	3	
Planificación estratégica						x	3
Estructura orgánica					x		2
Segregación de funciones						x	3
Manual de procesos					x		2
Administración de recursos					x		2
Objetivos cumplidos					x		2
Dirección						x	3
Control						x	3
TOTAL	-	-	-	-	8	12	20

Elaborado por: El Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{sumatoria de impacto}}{\text{número de impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{20}{8}$$

Nivel de Impacto = 2.5 Impacto alto positivo

Un manejo adecuado de las variables analizadas en el impacto empresarial, servirá para que la empresa pueda desempeñarse en el mercado en el cual se desenvuelve, podrá ser una compañía competitiva frente a las demás, podrá contar con una estructura basada en el proceso administrativo lo que consolidará a la empresa como tal.

4.3.3. Impacto Económico.

Debido al evidente crecimiento que tendrá el sector turístico nacional, las empresas que se encuentran enroladas en este contexto deben contar con una estructura organizacional que se base en los planes y objetivos que desea alcanzar.

Es así que la implementación del modelo de gestión para la empresa, demanda el uso de recursos como los económicos, talento humano e infraestructura sin obviar aquellos que la dirección crea convenientes.

Claro esta que con la implementación de este modelo se utilizarán recursos económicos, sin embargo desde la óptica empresarial deben ser vistos como una inversión, pues este modelo de gestión contribuirá a la optimización de los recursos, mejorará la competitividad, atención y satisfacción del cliente ya que el personal sabrá cómo hacerlo y mejorar e incrementar la economía de la empresa.

TABLA N° 43 Impacto Económico

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO						TOTAL
	-3	-2	-1	1	2	3	
Crecimiento sector turístico						x	3
Manejo de recursos					x		2
Competitividad					x		2
Implementación del modelo de gestión		x					-2
TOTAL	-	-2	-	-	4	3	5

Elaborado por: El Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{sumatoria de impacto}}{\text{número de impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{5}{4}$$

Nivel de Impacto = 1.25 Impacto bajo positivo

Actualmente las empresas se desarrollan en un mercado competitivo, donde cada empresa se caracteriza por ofertar a sus clientes de los mejores productos y servicios.

El modelo de gestión pretende ser un documento base y de fortalecimiento institucional ya que por medio de trabajo se pretende que la empresa maneje adecuadamente sus recursos y en este caso se optimicen al máximo los recursos económicos como medida de inversión en actividades que beneficien a la compañía.

4.3.4. Impacto Social.

Mediante la puesta en marcha del modelo de gestión propuesto para la Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., se proyecta una correcta estructura orgánica, funcional y de procesos para todas las unidades administrativas, operativas y de apoyo que conforman la empresa, distribución que permitirá satisfacer a clientes internos como externos, mereciendo un alto grado de eficiencia, eficacia, calidad por parte de la gestión que realicen los miembros de la agencia de viajes.

Otro aspecto importante a destacar es que con este modelo se desea mejorar la imagen empresarial frente a sus clientes y a organismos reguladores gubernamentales a fin de que el enfoque de satisfacción del cliente llegue a ser sustentable.

TABLA N° 44 Impacto Social

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO						TOTAL
	-3	-2	-1	1	2	3	
Estabilidad laboral					x		2
Imagen empresarial						x	3
Logro de objetivos						x	3
Satisfacción de los clientes					x		2
TOTAL	-	-	-	-	4	6	10

Elaborado por: El Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{sumatoria de impacto}}{\text{número de impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{10}{4}$$

Nivel de Impacto = 2.5 Impacto alto positivo

Es importante señalar que el proyecto en elaboración debe proporcionar las directrices básicas y necesarias para fortalecer la imagen empresarial frente a sus clientes, ya que al contar con la información necesaria donde el talento humano de la empresa pueda verificar las acciones a seguir, contribuirá a la consecución de la misión y visión institucional.

También se asegurará la estabilidad laboral de cada trabajador ya que la gestión de cada actividad estará respaldada por los diferentes documentos técnicos que guían el comportamiento organizacional, cabe mencionar que todos estos factores mediante una correcta administración contribuyen a la satisfacción del cliente.

4.3.5. Impacto Ambiental.

Al desarrollar esta investigación, se pretende dar a conocer los aspectos relevantes que las organizaciones deben considerar, es pues así que el cuidado del ambiente por parte de estos entes debe convertirse en su prioridad como medida de responsabilidad social. Las variables con las que se evaluará este impacto son las siguientes:

TABLA N° 45 Impacto Ambiental

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO						TOTAL
	-3	-2	-1	1	2	3	
Reciclaje de papeles					x		2
Manejo de desechos						x	3
Clasificación de residuos		x					-2
Responsabilidad social				X			1
	-	-2	-	1	2	3	4

Elaborado por: El Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{sumatoria de impacto}}{\text{número de impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{4}{4}$$

Nivel de Impacto = 1 Impacto bajo positivo

El impacto ambiental en este proyecto es bajo positivo, por lo cual es necesario concientizar a las personas sobre la importancia que hoy tiene la reducción de desechos que pueden ser perjudiciales a la sociedad; es necesario indicar también que la reducción y buen manejo de desechos muestra el sentido de responsabilidad social por la empresa.

ANÁLISIS DEL CAPÍTULO.- Los impactos del proyecto como su nombre lo indica son variables que surgen de la realización del trabajo, es decir, los impactos ayudan a verificar factores positivos y negativos consecuentes de la realización de la investigación.

Los impactos analizados en esta investigación se relacionan con el ámbito educativo, empresarial, económico, social y ambiental, ya que estos factores se pueden evidenciar en el entorno empresarial, debido a que la organización al estar conformada por un grupo de personas maneja aspectos como los anteriormente indicados en el entorno organizacional.

CONCLUSIONES

- ✓ Con la realización del diagnóstico situacional de la Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda., se pudo evidenciar en forma directa mediante el uso de las herramientas de recolección de datos la situación actual de la empresa, es decir, como se gestiona las actividades administrativas de la misma así como sus recursos de esa manera se pudo tener un panorama claro para determinar el problema sobre el cual se desarrollaría la investigación.
- ✓ El marco teórico fue utilizado con el fin de dar a conocer las definiciones teórico – científicos obtenidos en fuentes bibliográficas y el internet, el cual va a proporcionar todos los conceptos necesarios para sustentar la investigación o diagnóstico realizados y la propuesta para dicha institución.
- ✓ La propuesta realizada que es el modelo de gestión esta cimentada en el diagnóstico realizado y el marco teórico, ya que la relación en la estructura de la propuesta y los capítulos anteriores a este es inherente.
- ✓ Luego de haber culminado con el diagnóstico de la empresa se determinó como problema que no poseen una estructura orgánica, ni funcional ni de procesos, tal es así que en el capítulo tres se elaboró dicha estructura, sin embargo para dar mayor soporte a ETHNIAStour, para contribuir con su desarrollo empresarial y para mejorar su gestión,

se realizó la planificación estratégica y operativa ejes para cumplimiento de sus objetivos.

- ✓ Con la implementación del modelo de gestión para la empresa, se espera que la gestión de la empresa mejore paulatinamente, que la propuesta sea el referente del accionar del talento humano, que este trabajo proporcione y asegure la satisfacción del cliente interno y externo.

- ✓ En el último capítulo se determinaron como impactos del proyecto a aspectos sociales, educativos, empresariales, económicos y ambientales los cuales tienen relación con el trabajo, su aplicación en la empresa y el análisis del entorno externo e interno a la organización.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe realizar un diagnóstico minucioso que contenga toda la información necesaria de la empresa para analizar aspectos positivos y negativos y determinar acertadamente el problema principal para dar una solución adecuada.
- ✓ En cada investigación, el marco teórico debe contener las normas APA para citar las fuentes bibliográficas, con el fin de dar un carácter de seriedad a los conocimientos expuestos ya que son la base y sustento de todo el trabajo realizado.
- ✓ Es necesario que se lleve a cabo la implementación de los diferentes manuales elaborados en la propuesta, para mejorar los procesos administrativos de la empresa y establecer las acciones a seguir para años posteriores.
- ✓ El personal de la empresa debe revisar y actualizar en forma periódica los manuales propuestos en función de lo que la empresa requiera para lograr la eficiencia. La gestión de la empresa debe estar basada en la planificación establecida misma que debe enfocarse en mejorar la posición de la empresa en el mercado turístico.
- ✓ Para lograr la satisfacción del cliente y la calidad en la empresa es necesario llevar a cabo un análisis sobre la influencia de la puesta en marcha del modelo de gestión.

- ✓ El talento humano de la empresa debe capacitarse a fin de que sea más fácil la adaptabilidad de los manuales, ya que si no se conoce como ponerlo en práctica no se mejorará la eficiencia empresarial. La alta dirección de la organización debe ser la encargada de dar a conocer la aplicación de los manuales y planes propuestos a todo el personal de la empresa, a fin de mejorar los procesos administrativos de cada departamento.

- ✓ La organización debe evaluar los diferentes factores internos y externos que se relacionan directamente con la implementación de este proyecto en el entorno empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO. J. & LANDÁZURI. A. (1999). *Corriente, Métodos y Técnicas de Investigación* . Quito: Ministerio de Educación y Cultura.

BERNAL T. C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* . Colombia.

BERNAL T. C. A. & SIERRA. A. H. T. (2013). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI*. Bogotá: Pearson.

CHIAVENATO. I. (2009). *Cormportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

CHIAVENTO. I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Ley de Compañías. (2012). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial 312 de 05 de Noviembre de 1999.

DAFT. R. L. (2013). *Teoría y Diseño Organizacional*. México, D.F.

ecuadorlegalonline. (2013 de 06 de 2013). *ecuadorlegalonline*. Recuperado el 30 de 04 de 2014, de ecuadorlegalonline: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/beneficios-sociales-del-trabajador/>

FINCOWSKY. E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México, D.F: Mc Graw Hill.

GALLARDO H. J. R. (2012). *Administración Estratégica. De la Visión a la Ejecución* . México, D.F: Alfaomega.

GUTIÉRREZ. A. V. (09 de 04 de 2012). *Plan Operativo y Plan Estratégico*. Recuperado el 07 de 05 de 2014, de Plan Operativo y Plan Estratégico: <http://planoperativoyestrategico.blogspot.com/>

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ. S. J. (2011). *Introducción a la Administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ S. & PULIDO M. A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

ISAZA S. A. T. (2012). *Control Interno y Sistemas de Gestión de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U .

LERMA Y KIRCHNER. A., & JUÁREZ BÁRCENA. S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México, D.F.: Alfaomega.

LÓPEZ R. D. M., CORREA. A. & GUTIÉRREZ. F. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá.

MALDONADO K. M. E. (2011). *Auditoría de Gestión* . Bogotá.

PALACIOS ACERO. L. C. (2012). *Estrategias de Creación Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

PRIETO HERRERA. J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York: A.K. Office Supplies .

Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2011). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito: Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009.

PULIDO GUTIÉRREZ. H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México, D.F: Mc Graw Hill .

RAMÍREZ CAVASSA. C. (2011). *Administración de Empresas Turísticas*. México, D.F: Trillas.

RHENALS ALMANZA. J. F. (11 de Octubre de 2010). *Scribd*. Recuperado el 21 de 04 de 2014, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/39114646/IMPORTANCIA-DE-LA-ADMINISTRACION>

ROJAS MOYA. J. L. (s.f.). *eumed.net*. Recuperado el 22 de 04 de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>

STEPHEN P. R. (2009). *Fundamentos de Administración*. México, D.F.: Pearson.

THOMPSON. A. A., PETERAF. M. A., GAMBLE, J. E., & STRICKLAND. A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

LINKOGRAFÍA

- ✓ Rhenals Almanza, José Felipe, (2010, 11 de Octubre). Importancia de la Administración. Extraído el 21 de Abril del 2014, desde <http://es.scribd.com/doc/39114646/IMPORTANCIA-DE-LA-ADMINISTRACIÓN>

- ✓ Administración, (n.d.). Extraído el 22 de Abril del 2014 desde <http://www.oni.escuelas.edu.ar/2004/GCBA/467/admin.htm>

- ✓ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Extraído el día 29 de Abril del 2014 desde: http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf

- ✓ Rojas Moya, Jaime Luis. Gestión por Procesos. Extraído el día 22 de Abril del 2014 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>

- ✓ ISAGEN, (2013), Modelo de Gestión. Extraído el día 01 de Diciembre del 2014 desde: http://www.isagen.com.co/comunicados/modelo_gestión_esp_2013.pdf

- ✓ Gutiérrez, Angie V., (2012, 09 de Abril), Plan estratégico y Plan operativo. Extraído el 07 de Mayo del 2014 desde <http://planoperativoyestrategico.blogspot.com/>

- ✓ ecuatorlegalonline, (2013, 02 de Junio), Beneficios Sociales del Trabajador Ecuatoriano.
Extraído el 30 de Abril del 2014 desde
<http://www.ecuatorlegalonline.com/laboral/beneficios-sociales-del-trabajador/>

ANEXOS

INSTRUMENTO N° 1 / ANEXO A**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL****Entrevista dirigida al Gerente General de la Agencia de Viajes ETHNIAStour CÍA. LTDA.**

Objetivo: Conocer su criterio sobre la implementación de un Modelo de Gestión para la Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la Empresa?
2. ¿La agencia de viajes cuenta con sucursales en varios sectores de la ciudad o del país?
3. ¿Bajo qué leyes a nivel externo funciona la agencia de viajes?
4. ¿Cuenta la empresa con una planificación de actividades establecida a nivel interno?
5. ¿Se ha definido cuál es la misión y visión de la organización?
6. ¿La empresa tiene objetivos establecidos que desee alcanzar?
7. ¿Bajo que aspectos la empresa toma decisiones en base a sus recursos?
8. ¿En que se basa la empresa para realizar la administración de sus recursos?
9. ¿Cómo se planifican las actividades para el personal de la empresa?

10. ¿Cómo la empresa da a conocer las obligaciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa?
11. ¿Cómo se definen las funciones para el personal de la empresa?
12. ¿La empresa capacita a su personal para un buen desempeño interno?
13. ¿Qué métodos se utiliza para generar motivación en el personal de la empresa?
14. ¿De qué manera se evalúa el cumplimiento de objetivos del personal?
15. ¿Cómo la empresa gestiona el reclutamiento de personal?
16. ¿Cuál es la base de los valores empresariales?
17. ¿Considera necesario la creación de áreas administrativas para un mejor manejo de los recursos?
18. ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo de la organización?
19. ¿Considera que los servicios que ofrece la empresa son adecuados para sus clientes?
20. ¿Cómo evalúa la calidad de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes?
21. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un modelo de gestión que sirva como base para la administración de la empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUMENTO N° 2 / ANEXO B**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Entrevista dirigida al Jefe de ventas y Jefe de personal de la Agencia de Viajes ETHNIAStour CÍA. LTDA.

Objetivo: Conocer su criterio sobre la implementación de un Modelo de Gestión para la Agencia de Viajes ETHNIAStour Cía. Ltda.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es la actividad a la que se dedica la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo viene funcionando la empresa?
3. ¿Cómo desarrollan sus actividades empresariales, es decir, cuentan con una planificación?
4. ¿Cuenta la empresa con una estructura orgánica y funcional establecida?
5. ¿Bajo que lineamientos se encuentran amparados sus funciones y responsabilidades?
6. ¿Qué aspectos considera para tomar decisiones en el área a su cargo?
7. ¿Cuáles son las funciones que usted debe cumplir en la empresa y en su puesto de trabajo?
8. ¿De qué manera le fueron asignadas las funciones que usted debe realizar en la empresa?
9. ¿Conoce los procesos que deben hacerse en cada actividad de la empresa?

10. ¿Sabe cuáles son las aptitudes y destrezas que requiere el personal que labora en su área?
11. ¿Desearía que la empresa cuente con un manual funciones y de procesos, coméntenos su opinión al respecto?
12. ¿Se realizan actividades de motivación del personal?
13. ¿Desde su punto de vista, considera necesario la práctica de valores en la empresa?
14. ¿Está de acuerdo con que la empresa evalué el desempeño y conocimiento del personal?
15. ¿Porqué cree necesario que la empresa debe determinar si el cliente quedo satisfecho con los servicios de la empresa?
16. ¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión que sirva como base para la administración correcta y eficiente de los recursos de la empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUMENTO N° 3 / ANEXO C



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Encuesta dirigida a los clientes de la Agencia de Viajes ETHNIAStour CÍA. LTDA.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio prestado por la Agencia de Viajes.

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada pregunta y responda según crea conveniente.
- 2.- Marque con una (x) en la o las respuestas que considere necesario.

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo conoció los servicios que presta la empresa?
 - a. Vía e-mail ()
 - b. Referencias ()
 - c. Publicidad ()
 - d. Comunicación directa()
 - e. Otros.....
2. ¿Cómo considera la atención y el servicio por parte del personal de la empresa?

- a. Malo ()
 - b. Regular ()
 - c. Bueno ()
 - d. Excelente ()
3. ¿Cuántas ocasiones ha utilizado los servicios que presta la empresa?
- a. Una vez ()
 - b. Dos a tres veces ()
 - c. Más de tres veces ()
4. ¿Cómo cliente, usted quedó satisfecha(o) con la atención prestada por parte de la empresa?
- a. Si ()
 - b. No ()
5. ¿Piensa usted que la empresa se preocupa por el bienestar de sus clientes en el país de destino?
- a. Si ()
 - b. No ()
6. ¿Usted ha recomendado a sus conocidos a que viajen con la empresa?
- a. Si ()
 - b. No ()
7. ¿Por qué motivos recomendó a otras personas que hagan uso de los servicios de la empresa?
- a. Buen trato ()
 - b. Calidad de los servicios ()
 - c. Precios cómodos ()
 - d. Seriedad ()

e. Otros.....

8. ¿Se presentaron problemas con la empresa, los cuales fueron solucionados a tiempo?

a. Si ()

b. No ()

9. ¿Usted volvería a hacer uso de los servicios de ETHNIAStour?

a. Si ()

b. No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUMENTO N° 4 / ANEXO D



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

FICHA DE OBSERVACIÓN

PARÁMETRO OBSERVADO	BUENO	MALO	REGULAR	OBSERVACIÓN
Plan Estratégico		X		No cuentan con P.E., pero planifican actividades.
Plan Operativo		X		Carecen del POA.
Manual Funciones		X		No definido ni documentado.
Manual Procedimientos		X		Personal conoce procesos, no están definidos.
Planificación de Capacitación	X			La capacitación es limitada y centralizada.
Motivación Talento Humano	X			Bonos económicos por número de ventas.
Evaluación del Desempeño	X			Se evalúa con respecto a las ventas realizadas.
Planificación de Reclutamiento de Personal		X		Perfil profesional no es acorde a los requerimientos del puesto y no existe segregación funciones.
Código de Ética		X		Practican valores pero carecen del documento de ética.
Ficha N°: 001	Campo aplicación: Oficina de la Empresa			
Fecha: 08 Mayo 2014	Elaborado por: Santiago Erazo G.			

ANEXO E / FORMATO DE FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



**AGENCIA DE VIAJES ETHNIAS tour CÍA. LTDA.
FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

• DATOS GENERALES		Ficha de Evaluación N°				
Periodo de Evaluación: (dd/mm/aaaa)	Desde:	Hasta:				
DATOS DEL EVALUADOR (Jefe Inmediato)						
Nombres y Apellidos:						
Unidad Administrativa y Cargo:						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombres y Apellidos:						
Unidad Administrativa y Cargo:						
1.- ASPECTOS GENERALES						
Objetivos del Puesto	Ma	A	P	B	Mb	Tot.
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	= $\frac{\text{Total general}}{\text{Total Objetivos del Puesto}}$					
Metas del Puesto	Ma	A	P	B	Mb	Tot.
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	= $\frac{\text{Total general}}{\text{Total Metas del Puesto}}$					
Actividades del Puesto	Ma	A	P	B	Mb	Tot.
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	= $\frac{\text{Total general}}{\text{Total Metas del Puesto}}$					
2.- ASPECTOS DEL PUESTO A EVALUAR						
Competencias						
Habilidades						
Relaciones Humanas						

Atención al cliente interno y externo						
Orientación a los resultados						
Trabajo en Equipo						
Iniciativa						
Liderazgo						
Gestión del puesto de trabajo						
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	$= \frac{\text{Total general}}{\text{Total aspectos del puesto}}$					
3.- AUTOEVALUACIÓN PERSONAL	Ma	A	P	B	Mb	Tot.
Conocimientos						
Competencias						
Trabajo en equipo						
Iniciativa						
Liderazgo						
Total						
Nivel de Cumplimiento/10	$= \frac{\text{Total general}}{\text{Total aspectos}}$					
Observaciones del Jefe Inmediato: (si las hubiese)						
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN						
FACTORES DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN (%)	
1.- ASPECTOS GENERALES						
Objetivos del Puesto						
Metas del Puesto						
Actividades del Puesto						
2.- ASPECTOS DEL PUESTO A EVALUAR						
3.- AUTOEVALUACIÓN PERSONAL						
TOTAL GENERAL						
Nombre y firma del Evaluado				Nombre y firma del evaluador		
Revisado por:				Firma del Jefe de Área		
Firma del Gerente				Sello de la Empresa		

ANEXO F / OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR



ANEXO G / REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC) ETHNIASTOUR



SRI
...le hace bien al país!

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1792272130001

RAZON SOCIAL: ETHNIASTOURS CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL: ETHNIASTOURS

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: CEVALLOS GUERRERO JUAN CARLOS

CONTADOR: ALVEAR FLORES DIANA MARCELA

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	31/05/2010	FEC. CONSTITUCION:	31/05/2010
FEC. INSCRIPCION:	15/09/2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJE.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Barrio: EL BATAN Calle: AV. AMAZONAS Número: N4080 Intersección: AV. NACIONES UNIDAS Bloque: TORRE ESTE Edificio: PUERTA DEL SOL Piso: 2 Oficina: 207 Referencia ubicación: FRENTE A LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA Telefono Trabajo: 022261370 Telefono Trabajo: 022261377 Celular: 084809107 Email: ethniastour@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL NORTE PICHINCHA	CERRADOS:	0



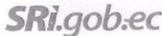
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

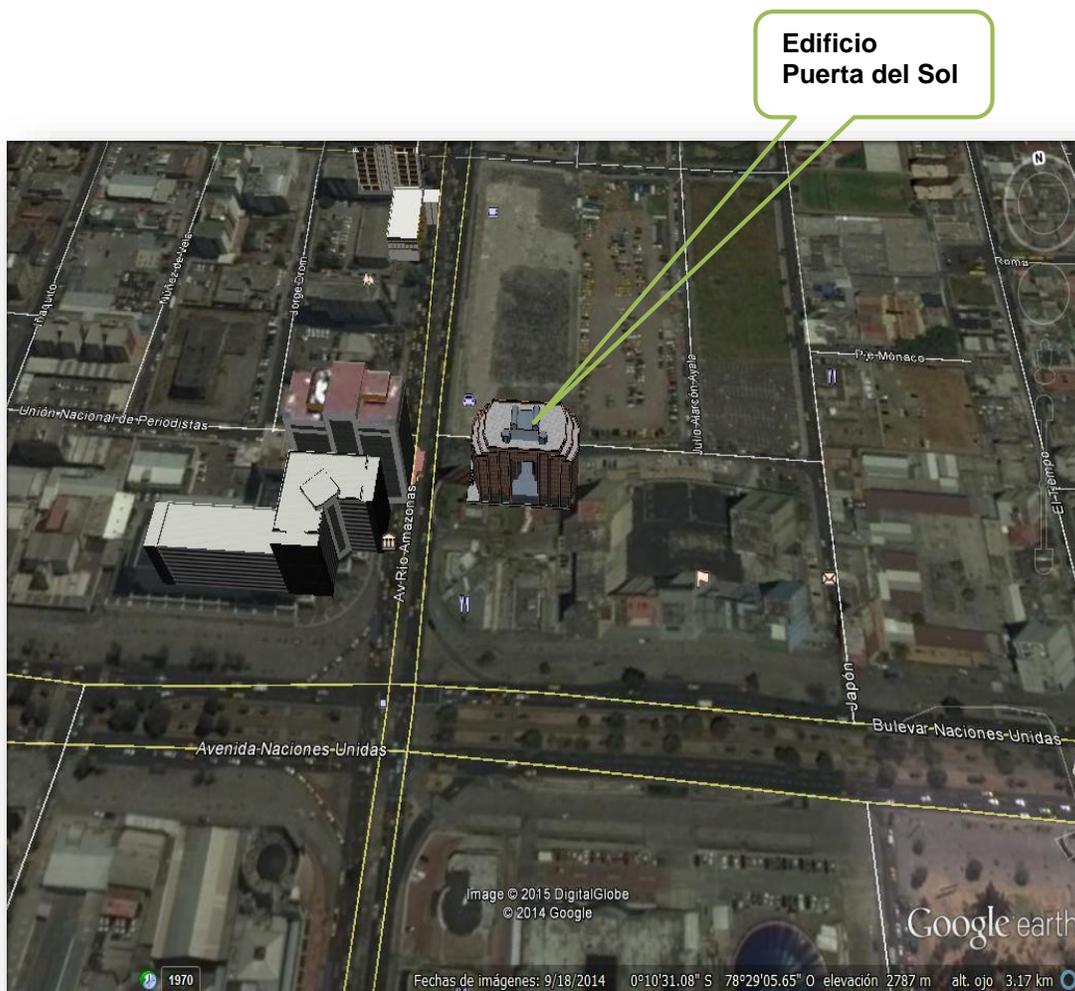


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ALJG170412 Lugar de emisión: QUITO/PAEZ N22-57 Y Fecha y hora: 09/10/2012 14:45:07

Página 1 de 2

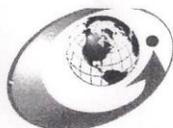


ANEXO H / UBICACIÓN DE LA EMPRESA ETHNIASTOUR CÍA. LTDA.

ETHNIAStour Cía. Ltda., esta ubicada en la ciudad de Quito, en las calles Amazonas N°40-80 entre Naciones Unidas y Unión Nacional de Periodista sector C.C.I. Edificio Puerta del Sol Torre Este 2do. Piso Oficina 207.

Las coordenadas son 0°10'30.10''S y 78°29'05.65''O.

ANEXO I / ACTAS DE NOMBRAMIENTO



ETHNIAtour

68059

Quito, 1 de junio del 2012.

Señorita
Ana Cristina Delgado Alvear
 Ciudad.-

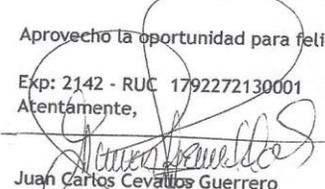
De mis consideraciones:

Me es grato comunicar a Usted, que la JUNTA GENERAL ORDINARIA DE LOS SOCIOS, de Ethniastour Cia. Ltda, celebrada el 15 de abril del 2012, RESOLVIO designar a Usted PRESIDENTE de la Compañía, por un periodo de dos años, con todas las atribuciones que la Ley de compañías y los Estatutos de la Empresa le confieren.

Ethniastour Cia. Ltda. se constituyo mediante escritura pública, otorgada ante el notario Trigésimo Quinto Dr. Héctor Vallejo Delgado del Distrito Metropolitano de Quito, el 21 de abril del 2010, aprobada por la Superintendencia de compañías mediante Resolución No. SC.IJ.DJC.Q.10.001714 29 de abril del 2010 e inscrita en el Registro Mercantil de Quito el 31 de mayo del 2010.

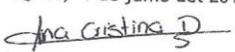
Aprovecho la oportunidad para felicitar a Usted por tan acertada designación.

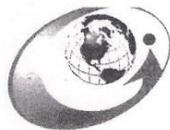
Exp: 2142 - RUC 1792272130001
 Atentamente,


 Juan Carlos Cevallos Guerrero
 GERENTE GENERAL
 CC. 1003012356

En esta fecha acepto el cargo de Presidente de la Compañía Ethniastour Cia. Ltda., comprometiéndome a trabajar de conformidad con la Ley de compañías, los Estatutos de la empresa, y poniendo mi esfuerzo para el progreso de la compañía.

Quito, 1 de junio del 2012.


 Ana Cristina Delgado Alvear
 PRESIDENTA
 CC.1725752537



ETHNIASTOUR

68059

Quito, 1 de junio del 2012.

Señor
Juan Carlos Cevallos Guerrero
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Me es grato comunicar a Usted, que la JUNTA GENERAL ORDINARIA DE LOS SOCIOS, de Ethniastour Cia. Ltda, celebrada el 15 de abril del 2012, RESOLVIO designar a Usted GERENTE GENERAL de la Compañía, por un periodo de dos años, con todas las atribuciones que la Ley de compañías y los Estatutos de la Empresa le confieren.

De acuerdo con el Artículo 31 del Estatuto Social, corresponde a Usted la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.

Ethniastour Cia. Ltda. se constituyo mediante escritura pública, otorgada ante el notario Trigésimo Quinto Dr. Héctor Vallejo Delgado del Distrito Metropolitano de Quito, el 21 de abril del 2010, aprobada por la Superintendencia de compañías mediante Resolución No. SC.IJ.DJC.Q.10.001714 29 de abril del 2010 e inscrita en el Registro Mercantil de Quito el 31 de mayo del 2010.

Aprovecho la oportunidad para felicitar a Usted por tan acertada designación.

Exp: 2142 - RUC 1792272130001
Atentamente,

Joa Cristina D.

Cristina Delgado Alvear
PRESIDENTA
CC.1725752537

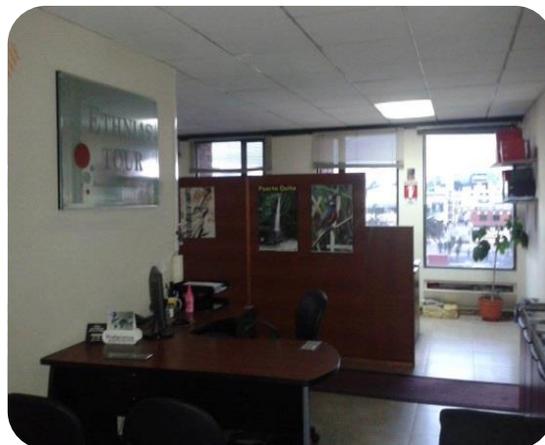
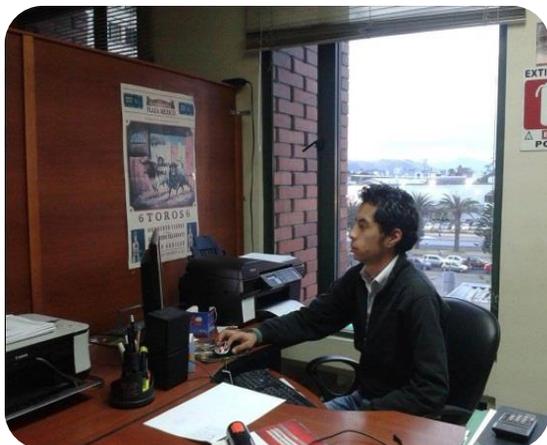
En esta fecha acepto el cargo de Gerente General de la Compañía Ethniastour Cia. Ltda., comprometiéndome a trabajar de conformidad con la Ley de compañías, los Estatutos de la empresa, y poniendo mi esfuerzo para el progreso de la compañía.

Quito, 1 de junio del 2012.

Juan Carlos Cevallos Guerrero
Juan Carlos Cevallos Guerrero
GERENTE GENERAL
CC. 1003012356

Amazonas Nro. 40-80
Entre Naciones Unidas y Unión Nacional de Periodistas Sector C.C.I.
Edificio Puerta del Sol Torre Este 2do Piso Ofic. 207
Tel: 022 261370 • 022 261367 • 022 261377
Quito • Ecuador

ANEXO J / FOTOGRAFIAS Y LOGO





NOTARIA TRIGESIMA QUINTA
DR. MSc. HECTOR VALLEJO DELGADO
NOTARIO
35

Copia CUARTA

Escritura de CONSTITUCION DE COMPAÑIA

Otorgado por SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

A favor de ETHNIASTOUR CIA. LTDA

El 21-abr-10

Cuantía USD. 400,00

Quito, a 10 de FEBRERO del 2012

EDIFICIO BENALCAZAR MIL

Av. 10 de Agosto N14-107 y Riofrío

Teléfonos: 2529-428 / 2552-653

Fax: 2552-653

E-mail: notaria_35@hotmail.com

Quito - Ecuador

1 la ley para contratar y obligarse, a quienes. de conocer doy fe
 2 en virtud de haberme exhibido sus cédula de ciudadanía cuyos
 3 números se anotan al final de este instrumento y copias
 4 fotostáticas debidamente certificadas por mí, agrego a este
 5 instrumento; libre y voluntariamente me piden que eleve a
 6 escritura pública el contenido de la minuta que me presentan
 7 cuyo tenor literal es el siguiente: "SEÑOR NOTARIO: En el
 8 Registro de Escrituras Públicas a su cargo, dígnese insertar una que
 9 contiene la constitución de la Compañía de Responsabilidad
 10 Limitada, ETHNIASTOUR CIA. LTDA. de acuerdo a las siguientes
 11 estipulaciones: PRIMERA: Comparecientes: Concurren al
 12 otorgamiento de esta escritura los Señores: 1.- JUAN CARLOS
 13 CEVALLOS GUERRERO de estado civil soltero 2. MARIA
 14 GLORIA CEVALLOS GUERRERO de estado civil casada, 3. ANA
 15 CRISTINA DELGADO ALVEAR de estado civil soltera, todos de
 16 nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en esta ciudad de Quito,
 17 legalmente capaces, sin prohibición para establecer esta Compañía;
 18 quienes comparecen por sus propios derechos. SEGUNDA: Los
 19 comparecientes convienen en constituir la Compañía de
 20 Responsabilidad Limitada ETHNIASTOUR CIA. LTDA. que se
 21 regirá por las Leyes del Ecuador y el siguiente Estatuto. TERCERA:
 22 ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD
 23 LIMITADA ETHNIASTOUR CIA. LTDA. CAPITULO
 24 PRIMERO.- NOMBRE, DOMICILIO, OBJETO SOCIAL Y
 25 PLAZO DE DURACIÓN: Art. 1: La compañía llevara el nombre
 26 de ETHNIASTOUR CIA. LTDA. Art. 2: El domicilio principal de
 27 la Compañía es el Distrito Metropolitano de Quito; y, por
 28 resolución de la Junta general de socios, podrá establecer

DR. HECTOR VALLEJO DELGADO

1 sucursales, agencias, oficinas y representaciones en cualquier lugar
2 del País o del exterior, conforme a la ley. Art. 3: La Compañía
3 tiene como objeto social principal: a) Operar dentro del país,
4 organizando tours internos para conocer el Ecuador; b) Comprar
5 paquetes turísticos a empresas ecuatorianas y extranjeras y poner en
6 venta al público en General. Art. 4: EL plazo de duración de la
7 compañía es de cincuenta años contados a partir de la fecha de
8 inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil del
9 Cantón Quito; pero podrá disolverse en cualquier tiempo o
10 prorrogar su plazo, si así lo resolviese la Junta General de Socios en
11 la forma prevista en la Ley y en este estatuto. CAPITULO
12 SEGUNDO.- DEL CAPITAL SOCIAL, DE LAS
13 PARTICIPACIONES Y DE LA RESERVA LEGAL: Art. 5: El
14 capital social de la Compañía es de CUATROCIENTOS
15 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA
16 (USD 400,00) dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar
17 de los Estados Unidos de Norteamérica cada una, las que estarán
18 representadas por el certificado de aportación correspondiente, de
19 conformidad con la Ley y estos Estatutos; certificado que estará
20 firmado por Gerente General y por el Presidente de la Compañía.
21 Art. 6: La Compañía puede aumentar el capital social por
22 resolución de la Junta General de Socios, con el consentimiento de
23 los tercetos partes del capital social presente en la sesión; y, en
24 tal caso, los socios tendrán derecho preferente para suscribir el
25 aumento en proporción a sus aportaciones sociales, salvo resolución
26 en contrario de la Junta General de Socios. Art. 7: El aumento del
27 capital se lo hará estableciendo nuevas participaciones y su pago se
28 lo hará de la siguiente manera: en numerario, en especie, por

1 compensación de créditos, por capitalización de reservas y/ o
2 utilidades, por capitalización de la reserva por revalorización del
3 patrimonio realizado conforme a la Ley y a la reglamentación
4 pertinente, o por los demás previstos en la Ley. Art. 8: La
5 reducción del capital se registrará por lo previsto en la Ley de
6 Compañías; y, en ningún caso se tomara resoluciones encaminadas
7 a reducir el capital social si ello implicare la devolución a los socios
8 de parte de las aportaciones hechas y pagadas con las excepciones
9 de ley. Art. 9: La compañía entregara a cada socio el certificado
10 de aportación que le corresponda. Dicho certificado de aportación
11 se extenderán en libretines acompañados de talonarios y en los
12 mismos se hará constar la denominación de la Compañía, el capital
13 suscrito y el capital pagado, numero y valor del certificado, nombre
14 del socio propietario, domicilio de la compañía, fecha de la
15 escritura de constitución, Notaria en que se otorgo, fecha y numero
16 de inscripción en el Registro Mercantil, fecha y lugar de
17 expedición, la constancia de no ser negociable, la firma y rubrica
18 del Presidente y del Gerente General de la Compañía. Los
19 certificados serán registrados e inscritos en el libro de socios y
20 participaciones; y, para constancia de su recepción se suscribirán
21 los talonarios. Art. 10: Al perderse o destruirse un certificado de
22 aportación, el interesado solicitara por escrito al Gerente General, a
23 su costa, la emisión de un duplicado, en cuyo caso el nuevo
24 certificado con el mismo texto, valor y numero del original, llevara
25 la leyenda duplicado, y la novedad será registrada en el libro
26 correspondiente de la compañía. Art. 11: Las participaciones en
27 esta compañía podrán transferirse por acto entre vivos,
28 requiriéndose para ello el consentimiento unánime del capital

DR. HECTOR VALLEJO DELGADO

NOTARIO 13

1 social, que la sesión se celebre por escritura pública y se observe las
 2 pertinentes disposiciones de la Ley. Los socios tienen derecho
 3 preferente para adquirir estas participaciones o prorrata de las
 4 suyas, salvo resolución en contrario de la junta general de socios.
 5 En caso de cesión de participaciones se anulara el certificado
 6 original y se extenderá uno nuevo. Art. 12: Las participaciones de
 7 los socios en esta Compañía son transmisibles por herencia,
 8 conforme a la Ley. Art. 13: La Compañía formara forzosamente un
 9 fondo de reserva legal por lo menos igual al cincuenta por ciento
 10 del capital social, segregando anualmente el cinco por ciento de las
 11 utilidades líquidas y realizadas. CAPITULO TERCERO.- DE LOS
 12 SOCIOS, DE SUS DEBERES, ATRIBUCIONES Y
 13 RESPONSABILIDAD. Art. 14: Son obligaciones de los socios: a)
 14 Las que señala la Ley de Compañías; b) Cumplir las funciones,
 15 actividades y deberes que les asignase la Junta General de Socios, el
 16 Gerente General y el Presidente de la Compañía; c) Cumplir con las
 17 aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que
 18 tuvieren en la Compañía, cuando y en la forma que decida la Junta
 19 General de Socios; d) Las demás que señale el Estatuto. Art. 15:
 20 Los socios de la compañía tienen los siguientes derechos y
 21 atribuciones: a) Intervenir con voz y voto en las Sesiones de Junta
 22 General de Socios, personalmente o mediante poder a un socio o
 23 extraño, ya se trate de poder notarial o de carta poder. Se requiere
 24 de carta poder para cada sesión, y el poder a un extraño será
 25 necesariamente notarial. Por cada participación el socio o su
 26 mandatario tendrá derecho a un voto; b.) A elegir y ser elegido para
 27 los organismos de administración y fiscalización; c.) A recibir las
 28 utilidades y beneficios a prorrata de las participaciones pagadas; lo

mismo respecto del acervo social, de producirse la liquidación; d)

1 Los demás derechos previstos en la Ley y este Estatuto. Art. 16:

2 La responsabilidad de los socios de la compañía por las

3 obligaciones sociales se limita únicamente al monto de sus

4 aportaciones individuales a la compañía, salvo las excepciones de

5 Ley. CAPITULO CUARTO.- DEL GOBIERNO Y DE LA

6 ADMINISTRACIÓN: Art. 17: El gobierno y la administración de

7 la compañía se ejerce por medio de los siguientes órganos: la Junta

8 General de Socios, el Presidente, el Gerente General y el Gerente

9 Técnico. Sección uno.- De la Junta General de Socios. Art. 18: La

10 Junta General de Socios es el órgano supremo de la Compañía y

11 esta integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en

12 el número suficiente para formar quórum. Art. 19: Las sesiones de

13 junta general de socios son ordinarias y extraordinarias y se

14 reunirán en el domicilio principal de la compañía para su validez.

15 Podrá la compañía celebrar sesiones de la junta general de socios en

16 la modalidad de junta universal; esto es que, la junta puede

17 constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del

territorio nacional para tratar cualquier asunto, siempre que este

18 presente todo el capital social, y los asistentes, quienes deberán

19 suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la

20 celebración de la junta, extendiéndose así legalmente convocada y

21 válidamente constituida. Art. 20: Las juntas ordinarias se reunirán

22 por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a

23 la finalización del ejercicio económico de la compañía; Y, las

24 extraordinarias en cualquier tiempo en que fueren convocadas. En

25 las sesiones de junta general tanto ordinarias como extraordinarias

26 se tratarán únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria,

27
28

0024220
en caso contrario las resoluciones serán nulas. Art. 21: Las juntas
generales ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el
Presidente de la Compañía, por escrito y personalmente a cada uno
de los socios y con ocho días por lo menos de anticipación al
señalado por cada sesión de junta. La convocatoria indicara el lugar,
local, fecha, hora y el orden del día u objeto de la sesión, de
conformidad con la Ley. Art. 22: El quórum para las sesiones de
junta general de socios, en la primera convocatoria será mas de la
mitad del capital social, por lo menos; en segunda convocatoria se
podrá sesionar con el numero de socios presentes, lo que se indicara
en la convocatoria. La sesión no podrá continuar válidamente sin el
quórum establecido. Art. 23: Las resoluciones se tomaran por
mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión,
con las excepciones que señale este mismo Estatuto y la Ley de
Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumaran a la
mayoría. Art. 24: Las resoluciones de la junta general de socios
tomadas con arreglo a la Ley y a lo que dispone este Estatuto,
obligaran a todos los socios hayan o no concurrido a la sesión,
hayan o no contribuido con su voto, estuviesen o no de acuerdo con
dichas resoluciones. Art. 25: Las sesiones de junta general de socios
serán presididas por el Presidente de la Compañía y a su falta por la
persona designada en cada caso de entre los socios. Actuara de
Secretario el Gerente General o el socio que, en su falta, la junta
elija en cada caso. Art. 26: Las actas de las sesiones de junta
general de socios se llevaran a maquina, en hojas debidamente
foliadas, numeradas, escritos en el anverso y el reverso, anulados
los espacios en blanco las que llevaran las firmas del Presidente y
Secretario. De cada sesión de junta se formara un expediente que

1 contendrá la copia del acta, los documentos que justifiquen que la
 2 convocatoria ha sido hecha legalmente, así como todos los
 3 documentos que hubiesen sido conocidos por la junta. En todo caso,
 4 en lo que se refiere a las actas y expedientes se estará a lo dispuesto
 5 en el Reglamento sobre Juntas Generales de Socios y Accionistas.

6 Art. 27: Son atribuciones privativas de la junta general de socios:

7 a) Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o
 8 transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la
 9 prórroga del plazo de duración; y en general, resolver cualquier
 10 reforma al contrato constitutivo y al estatuto; b) Nombrar al
 11 presidente, al gerente general y al gerente técnico, señalándoles sus
 12 remuneraciones, y removerlos por causas justificadas; c) Conocer y
 13 resolver sobre las cuentas, balances, inventarios e informes que
 14 presenten los administradores; d) Resolver sobre la forma de reparto
 15 de utilidades; e) Resolver sobre la formación de fondos de reserva
 16 especiales, facultativos o extraordinarios; f) Acordar la exclusión
 17 del socio de acuerdo con las causas establecidas en la Ley; g)
 18 Resolver cualquier asunto que no sea de competencia privativa del
 19 Presidente o del Gerente General y dictar las medidas conducentes a
 20 la buena marcha de la compañía; h) Interpretar con el carácter de
 21 obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las
 22 disposiciones del Estatuto y sobre las convenciones que rigen la
 23 vida social; i) Acordar la venta o gravamen de los bienes inmuebles
 24 de la compañía; j) Aprobar los reglamentos de la compañía; k)
 25 Aprobar el presupuesto de la compañía; l) Resolver la creación o
 26 supresión de sucursales, agencias, representaciones y oficinas de la
 27 compañía; m) Fijar las clases y monto de las cauciones que tengan
 28 que rendir los empleados que manejen bienes y valores de la

1 compañía; n) Designar a los empleados de la compañía; o) Fijar la
 2 cuantía de los actos y contratos para los que el Gerente General
 3 puede actuar solo; la cuantía desde y hasta lo que debe actuar
 4 conjuntamente con el Presidente; y, la cuantía de los actos y
 5 contratos que requieran autorización de la Junta General de Socios,
 6 sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley de Compañías; p) Los demás
 7 que señale la Ley de Compañías y este Estatuto. Toda resolución de
 8 la junta general de socios que implique reforma del contrato social
 9 tomará previo proyecto presentado por el Gerente General y para su
 10 aprobación se requiere de los votos de las dos terceras partes del
 11 capital social, prevaleciendo esta sobre cualquier otra disposición.

12 Art. 28: Las resoluciones de la junta general de socios son
 13 obligatorias desde el momento que son tomadas válidamente.

14 Sección dos.- Del Presidente: Art. 29: El Presidente será
 15 nombrado por la junta general de socios para un periodo de dos
 años, pudiendo ser indefinidamente reelegido. Puede ser socio o no.

16 Art. 30: Son deberes y atribuciones del presidente de la

17 Compañía, a) Vigilar la marcha general de la compañía y el
 18 desempeño de las funciones de los servidores de la misma e

19 firmar de estos particulares a la junta general de socios; b)

20 convocar y presidir las sesiones de la junta general de socios y

21 suscribir las actas; c) Velar por el cumplimiento de los objetivos de

22 la compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad; d)

23 Reemplazar al Gerente General, por falta de ausencia temporal o

24 definitiva con todas las atribuciones conservando las propias,

25 mientras dure la ausencia o hasta que la junta general de socios

26 designe al sucesor y se haya inscrito su nombramiento, y aunque no

27 se lo hubiese encargado por escrito; e) Firmar el nombramiento del

DR. HECTOR VALLÉJO DELGADO

Gerente General y conferir certificados sobre el mismo; f) Inscribir
 1 su nombramiento en el Registro Mercantil; g) Las demás que le
 2 señale la Ley de compañías, el Estatuto y Reglamento de
 3 Compañías; y, la Junta General de Socios. Sección tres.- Del
 4 Gerente General.- Art. 31: El Gerente General será nombrado por
 5 la junta general de socios y durara dos años en su cargo pudiendo
 6 ser reelegido en forma indefinida. Puede ser socio o no. Art. 32:
 7 Son deberes y atribuciones del Gerente General de la Compañía; a)
 8 Representar legalmente a la compañía en forma judicial y
 9 extrajudicial; b) Conducir la gestión de los negocios sociales y la
 10 marcha administrativa de la compañía; c) Dirigir la gestión
 11 económica -financiera de la compañía; d) Gestionar, planificar,
 12 coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la
 13 compañía; e) Realizar pagos por concepto de gastos administrativos
 14 de la compañía; f) Realizar inversiones, adquisiciones y negocios,
 15 sin necesidad de firma conjunta con el Presidente hasta la cuantía en
 16 que se encuentra autorizado por la Junta General de Socios, sin
 17 perjuicio de lo dispuesto en la Ley de Compañías; g) Suscribir el
 18 nombramiento del Presidente y conferir copias y certificaciones
 19 sobre el mismo; h) Inscribir su nombramiento con la razón de su
 20 aceptación en el Registro Mercantil; i) Llevar los libros de actas y
 21 expedientes de cada sesión de junta; j) Manejar las cuentas
 22 bancarias de la compañía según sus atribuciones; k) Presentar a la
 23 junta general de socios un informe, el balance y la cuenta de
 24 pérdidas y ganancias, así como la formula de distribución de
 25 beneficios según la Ley, dentro de los sesenta días siguientes al
 26 cierre del ejercicio económico; l) Cumplir y hacer cumplir las
 27 resoluciones de la junta general de socios; m) Subrogar al
 28

1 Presidente en caso de ausencia o impedimento temporal 0024222
 2 definitivo; n) Ejercer y cumplir las demás atribuciones deberes y
 3 responsabilidades que establece la Ley; el presente Estatuto y
 4 Reglamento de la Compañía, y las que señale la junta general de
 5 socios. Sección cuatro.- Del Gerente Técnico.- Art. 33: El
 6 Gerente Técnico será nombrado por la junta General de Socios y
 7 durara dos años en su cargo, pudiendo ser reelegido
 8 definitivamente, puede ser socio o no. Son deberes y atribuciones
 9 del Gerente Técnico: a) Administrar los actos mercantiles y
 10 comerciales ejecute la empresa, incluyendo el control de los
 11 empleados de la empresa, los materiales, equipos, maquinarias,
 12 repuestos y accesorios; b) Efectuar el rol de pagos de los distintos
 13 empleados; c) Las demás que determinen el Estatuto, Reglamentos,
 14 la Junta General de Socios y el Gerente General. CAPITULO
 15 QUINTO: DE LA FISCALIZACIÓN Y CONTROL.- Art. 34: La
 16 Junta General de Socios podrá contratar, en cualquier tiempo, la
 17 asesoría contable o auditoría de cualquier persona natural o jurídica
 18 especializada, observando las disposiciones legales sobre esa
 19 materia. En lo que se refiere a auditoría externa se estará a lo que
 20 dispone la Ley. CAPITULO SEXTO.- DE LA DISOLUCIÓN Y
 21 LIQUIDACIÓN.- Art. 35: La disolución y liquidación de la
 22 Compañía se regía por las disposiciones pertinentes a la Ley de
 23 Compañías especialmente por lo establecido en la sección once de
 24 esta Ley, así como por el Reglamento sobre disolución liquidación
 25 de Compañías y por lo previsto en el presente Estatuto. Art. 36: No
 26 se disolverá la compañía por muerte, interdicción o quiebra de una
 27 o más de sus socios. CLAUSULA CUARTA.-
 28 DECLARACIONES: UNO: El capital con el que se constituye la

compañía ha sido suscrito en su totalidad y pagado en la siguiente

forma;

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	No. de PARTICIP
JUAN CARLOS CEVALLOS G	USD 392.00	USD 392.00	392.00
MARIA GLORIA CEVALLOS G	USD 4.00	USD 4.00	4.00
ANA CRISTINA DELGADO A	USD 4.00	USD 4.00	4.00
TOTAL	USD 400.00	USD 400.00	400.00

a.) El socio JUAN CARLOS CEVALLOS suscribe trescientos noventa y dos dólares en participaciones de un dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, cada una, lo que da un aporte trescientos noventa y dos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, y paga en dinero efectivo la suma de trescientos noventa y dos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica. b.) La socia MARIA GLORIA CEVALLOS G suscribe cuatro dólares en participaciones de un dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, lo que da un aporte de cuatro dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, y paga en dinero efectivo la suma de cuatro dólares de los Estados Unidos de Norteamérica; y, c.) La socia ANA CRISTINA DELGADO A. suscribe cuatro dólares en participaciones de un dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, lo que da un aporte de cuatro dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, y paga en dinero efectivo la suma de cuatro dólares de los Estados Unidos de Norteamérica; y, El pago en numerario de todos los socios consta de la papeleta de depósito en la cuenta de Integración de Capital de la Compañía abierta en el banco PRODUBANCO cuenta No. 133000009445, la misma que se agrega a esta escritura.- DOS: Los socios fundadores de la compañía nombran por unanimidad al SR JUAN CARLOS CEVALLOS G. Gerente General de la Compañía ETHNIASTOUR CIA LTDA y, autorizan al Gerente para que realice los tramites y gestiones necesarias para la aprobación de la escritura constitutiva de la compañía, su inscripción en el Registro Mercantil y todos los tramites pertinentes a fin de que la compañía

DR. HECTOR VALLEJO DELGADO

1 pueda operar. Usted Señor Notario se servirá agregar las demás
 2 cláusulas de estilo que aseguren la plena validez de la constitución
 3 de la Compañía antes nombrada".- HASTA AQUÍ LA MINUTA.-
 4 La misma que se halla firmada por el Doctor LENIN ROSERO A.
 5 con matrícula profesional numero cinco mil seiscientos veinte y
 6 cuatro del Colegio de Abogados de Pichincha. Para el otorgamiento
 7 de la presente escritura pública se observaron todos los preceptos
 8 legales que el caso requiere y leída que les fue a los comparecientes,
 9 los mismas que se ratifican y para constancia de lo cual firman
 10 conmigo en unidad de acto de todo lo que doy fe.-

11 

12 JUAN CARLOS CEVALLOS GUERRERO
 13 C.C. 1003019356



14 *Ma. Gloria Cevallos*

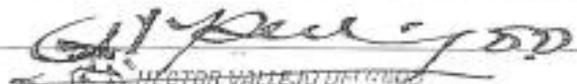
15 MARIA GLORIA CEVALLOS GUERRERO
 16 C.C. 100280188-2



17 *Ana Cristina Delgado Alvear*

18 ANA CRISTINA DELGADO ALVEAR
 19 C.C. 1925952837



20 
 21 
 22 HECTOR VALLEJO DELGADO
 23 ABOGADO EN EL CANTÓN

24 //
 25 *W. L.*

Se otorgo ante mi, en la fecha que consta del presente instrumento, y en fe de ello confiero esta CUARTA COPLA CERTIFICADA DE LA CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA ETHNIAS TOUR CIA. LTDA. Firmada y sellada en diez fojas útiles.- Quito, a 10 de febrero 2012



Hector Vallejo

HECTOR VALLEJO
NOTARIO 35



HECTOR VA
NOTARIO 35