



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA AGENCIA DE VIAJES  
ECUATEMATICS.

Proyecto de grado para la obtención del título de Tecnólogo en Administración  
Turística y Hotelera

Autor: Roberto Alejandro Madero Guerrero

Tutor: Ing. Mario Pozo

Quito, Abril 2014



## **CONTRATO DE CESION SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL**

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **MADERO GUERRERO ROBERTO ALEJANDRO**

Por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se lo denominará el

“CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se le denominará el “CESIONARIO”, Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTE.-** a) El cedente dentro del pensum de estudio en la carrera **Administración Turística y Hotelera** que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración Turística Hotelera, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “**PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA AGENCIA DE VIAJES ECUATEMATICS**”, el cual incluye **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO**, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del plan de mejoramiento continuo, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

**SEGUNDA: CESION Y TRANSFERENCIA.-** Con el antecedente indicado, el

Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO** descrito

en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.) El Cesionario podrá explotar **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO** por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar, prohibir, entre otros: a) La reproducción a) La reproducción del **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO** por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO** ;c) la distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del **plan de mejoramiento**; e)



La protección y registro en el IEPI el **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

a

nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del **plan de mejoramiento**;

g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

**TERCERA: OBLIGACION DEL CEDENTE.-** El Cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO** que es el objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO** a favor del Cesionario.

**CUARTA: CUANTIA.-** la cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que derivan al mismo.

**QUINTA: PLAZO.-** la vigencia del presente contrato es indefinida.

**SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCION Y COMPETENCIA.-** las partes fijan

como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia deriva de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un mediador del centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a la dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del centro de Arbitraje y Mediación de la cámara de Comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito, f) El idioma de arbitraje será el español; y, g) La reconvenición, en caso de haberla, seguirá los mismo procedimientos antes indicados para el juicio principal.



---

**SEPTIMA: ACEPTACION.**- las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 18 días del mes de Abril del dos mil catorce.

f) \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

C.C. 171816285-0

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

**CEDENTE**

**CESIONARIO**



## DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

Roberto Alejandro Madero Guerrero

CC 171816285-0





---

## AGRADECIMIENTO

Gracias al Ing. Mario Pozo, por el valioso aporte profesional, a los docentes que estuvieron conmigo apoyándome en el transcurso de toda mi carrera.

También a todos mis amigos que conocí y me dieron su ayuda en todo lo que necesitaba muchas gracias.



## **DEDICATORIA**

A mi madre por su apoyo constante su dedicación para resolver cada inquietud mía.

A mi padre por su ayuda, consejos y sobre todo una inspiración para seguir adelante.

A mi hermana por estar pendiente de mis estudios de mi proyecto final.

Le dedico a mi abuelita (mamina) quien desde cielo siempre me cuida y me guía

(+). A mi abuelita Bolivia por estar pendiente siempre de mí.



## RESUMEN EJECUTIVO

La alta demanda de turistas nacionales y extranjeros, que visitan ocasionalmente los diferentes puntos turísticos del Ecuador, han obligado a que exista una gran demanda de agencias de viajes y operadoras turísticas dentro del país, por lo cual la agencia de viajes Ecuatematics se crea el 01 de Marzo del 2013 y se establece en el Distrito Metropolitano de Quito para ofrecer sus servicios turísticos a diferentes ciudades de Ecuador continental e Islas Galápagos.

En la agencia de viajes Ecuatematics se realiza un diagnóstico situacional con el objetivo de poder saber cuál es el problema fundamental de la misma con este resultado obtenido se elabora una propuesta de plan de mejoramiento continuo con la finalidad de mejorar la administración y su cuota de mercado, este plan consta de una herramienta administrativa que es la gestión por procesos, que permitirán implementar mejoras progresivas dentro de la agencia, dando actividades específicas a cada empleado con el propósito de obtener una mejor perspectiva de manejo administrativo y financiero y a la vez contar con personal altamente capacitado quienes cumplirán con cada actividad que se establece en cada proceso de la agencia por lo cual dará como resultado fundamental mejores ingresos y optimizara recursos.

Esto nos dará un gran prestigio, reconocimiento de nuestros clientes y además de contar con mejores proveedores calificados y certificados para poder ofrecer un buen servicio a nuestros clientes y satisfacer todas sus necesidades.

---

Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.



## ABSTRACT

High demand for domestic and foreign tourists, who occasionally visit the various tourist spots of Ecuador, have forced that there is a great demand for travel agents

---

Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.



---

and tour operators in the country , so the travel agent Ecuatematics creates 01 March 2013 and is set in the Metropolitan District of Quito to provide tourist services to different cities in mainland Ecuador and the Galapagos Islands.

In the travel agency Ecuatematics a situational diagnosis is made in order to be able to know what is the fundamental problem with the same result obtained with this proposed plan of continuous improvement in order to improve the administration and its market share is made this plan consists of a management tool that is process management , incremental improvements that will be implemented within the agency , giving specific activities each employee in order to get a better perspective of administrative and financial management and also have staff highly trained staff who comply with each activity is established in each agency process whereby fundamental result will better income and optimizes resources.

This will give us great prestige , recognition of our customers and also for better qualified , certified providers to offer a good service to our customers and meet their needs.

---

Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.

## **INDICE GENERAL**



---

<b>CAPITULO I</b>		<b>Página</b>
<b>1</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>1.01</b>	<b>Contexto</b>	<b>3</b>
1.01.01	Clasificación de las agencia de viajes	5
1.01.01.01	Mayorista	5
1.01.01.02	Minorista	5
1.01.02	Agencias de acuerdo su actividad	5
1.01.02.01	Emisoras	5
1.01.02.02	Receptivas	6
1.01.03	Agencias por su distribución	6
1.01.03.02	Agencia por franquicia	6
1.01.03.03	Agencias virtuales	6
1.01.04	Gestión por procesos	7
1.01.04.01	Proceso	7
	1.01.04.04 Proceso relevante	7
1.01.04.03	Proceso clave	7
1.01.04.04	Subprocesos	8
1.01.04.05	Sistema	8
1.01.04.06	Procedimiento	8
1.01.04.07	Actividad	8
1.01.04.08	Proyecto	8
1.01.04.09	Indicador	9
1.01.05	Diagnostico general de proceso	9



---

1.01.05.01	Priorización de los procesos	9
1.01.05.02	Establecer plan de mejoras	10
1.01.05.03	Ejecutar el plan de mejoras	10
1.01.06	Objeto de estudio	12
<b>1.02</b>	<b>Justificación</b>	<b>13</b>
<b>1.03</b>	<b>Definición del problema</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO II</b>		
<b>2.01</b>	<b>Mapeo de involucrados</b>	<b>16</b>
<b>2.02</b>	<b>Matriz de análisis de involucrados</b>	<b>17</b>
2.02.01	Análisis de involucrados	18
2.02.01.01	El ministerio de turismo	18
2.02.01.02	El ministerio de ambiente	18
2.02.01.03	ITSCO	18
2.02.01.04	Los proveedores	19
2.02.01.05	El cliente	19
<b>CAPITULO III</b>		
3.01	Problema y objetivos	20
3.01.01	Problema general	20
3.01.01.01	Causas	20
3.01.01.02	Efectos	20
<b>3.01.02</b>	<b>Árbol de problemas</b>	<b>21</b>
3.02	Objetivos	22
3.02.01	Objetivo General	22
3.02.02	Objetivo Especifico	22

3.02.03	<b>Árbol de objetivos</b>	<b>22</b>	<b>CAPITULO IV</b>
4.01	Matriz de análisis de alternativas	23	
4.02	Matriz de análisis objetivos	24	
4.03	Diagrama de estrategias	25	
4.04	Matriz de marco lógico	25	
<b>CAPITULO V</b>			
	<b>5.01 Propuesta</b>	<b>27</b>	
	5.01.01 Antecedentes	27	
	5.01.01.01 Por que implementar la gestión	27	
	5.01.01.02 Tipos de gestión	28	
	5.01.01.02.01 Gestión tecnológica	28	
	5.01.01.02.02 Gestión de proyectos	28	
	5.01.01.02.03 Gestión de conocimiento	29	
	5.01.01.02.04 Gestión ambiente	29	
	5.01.01.02.05 Gestión financiera	29	
	5.01.01.02.06 Gestión estratégica	29	
	5.01.01.02.07 Gestión administrativa	29	
	5.01.01.02.08 Gestión general	29	
	5.01.01.03 Etapas	30	
	5.01.01.03.01 Etapa 1	30	
	5.01.01.03.02 Etapa 2	31	
	5.01.01.03.03 Etapa 3	32	
	5.01.01.03.04 Etapa 4	32	
	5.01.01.03.05 Etapa 5	33	

---

5.01.01.03.06	Etapas 6	33
5.01.01.03.07	Etapas 7	34
<b>5.02</b>	<b>Descripción</b>	<b>36</b>
5.02.01	Misión de la agencia	37
5.02.02	Visión de la agencia	37
5.02.03	Clasificación de procesos	38
5.02.04	Identificación del proceso	38
5.02.05	Mapas de proceso	39
<b>5.03</b>	<b>Formulación del proceso de aplicación de la propuesta</b>	
5.03.01	Diagnostico situacional	40
5.03.01.01	RR.HH de Ecuatematics	41
5.03.01.03	Estado financiero de la empresa	42
5.03.01.04	Cuadro inversión	43
5.03.01.05	Estado de ingresos	44
5.03.01.06	Estado de egresos	45
5.03.01.07	Situación actual de la empresa	45
5.03.01.08	Marketing de la agencia	46
5.03.02	Plan de mejoramiento continuo	51
5.03.02.01	Recursos Humanos	52
5.03.02.02	Flujograma de cliente y Counter	53
5.03.02.03	Flujograma de proveedor y agencia	54
5.03.02.04	Estrategias financieras	55
5.03.02.05	Estrategias de marketing	56
5.03.02.06	Estrategias de mejoramiento	57



---

5.03.02.07	Propósito del plan	58
5.03.02.09	Justificación del plan	59
5.03.02.10	Plan de acción	59
5.03.02.11	Cadena de valor	61
5.03.02.11.01	Estructura Organizacional	61
5.03.02.12	Metodología del plan	62
5.03.02.13	Descripción del plan	62
5.03.02.13.01	Listado de procesos	62
5.03.02.13.02	Cadena de valor	62
5.03.02.14	Plantillas de caracterización	64
<b>CAPITULO VI</b>		
<b>6</b>	<b>Aspectos administrativos</b>	<b>69</b>
<b>6.01</b>	<b>Recursos</b>	<b>69</b>
6.01.01	Recursos Humanos	69
6.01.02	Recursos Tecnológicos	69
6.01.03	Recursos Materiales	70
<b>6.02</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>70</b>
<b>6.03</b>	<b>Cronograma</b>	<b>71</b>
<b>CAPITULO VII</b>		
7.01	Conclusiones	72
7.02	Recomendaciones	72
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>75</b>
Anexo de misión		76



---

Anexo de visión	77
Anexo de diagramas de estrategias	78

### INDICE DE TABLAS

	<b>Pagina</b>
Tabla 1 Matriz de análisis de involucrados	17
Tabla 2 Matriz de análisis de alternativas	23
Tabla 3 Matriz de impacto de los objetivos	24
Tabla 4 Matriz de marco lógico	26
Tabla 5 Perfiles de Puestos	40
Tabla 6 Descripción por puestos	41
Tabla 7 Gastos por mes	42
Tabla 8 Cuadro de Inversión	43
Tabla 9 Cuadro de acciones	43
Tabla 10 Cuadro de ingresos	44
Tabla 11 Cuadro de egresos	45
Tabla 12 Situación de la empresa	46
Tabla 13 Tablas de precios	50
Tabla 14 Tabla de actividades	52
Tabla 15 Flujurama de cliente y Counter	53
Tabla 16 Flujurama proveedor y agencia	54
Tabla 17 Estrategias financieras	55
Tabla 18 Estrategias de marketing	56
Tabla 19 Caracterización (gerencia)	64
Tabla 20 Caracterización (Counter)	65
Tabla 21 Caracterización (marketing)	66



## INDICE DE FIGURAS

			<b>Página</b>
Figura	1	Resumen esquemático	14
Figura	2	Mapeo de involucrados	16
Figura	3	Árbol de problemas	21
Figura	4	Árbol de objetivos	22
Figura	5	Análisis interno y externo	36
Figura	6	Fases de la gestión por procesos	38
Figura	7	Concepto de proceso	38
Figura	8	Procesos organizacionales	57
Figura	9	Estructura organizacional	61
Figura	10	Cadena de valor	63

---

### Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.

Tabla 22	Caracterización (rr.hh)	67
Tabla 23	Caracterización (sistemas)	68
Tabla 24	Recurso humanos	69
Tabla 25	Recurso tecnológicos	69
Tabla 26	Recurso materiales	70
Tabla 27	Presupuesto	70

---

### Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.



Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.



## INTRODUCCIÓN

El proceso de Mejoramiento Continuo en la Agencia de viajes "ECUATEMATICS", es una herramienta de gestión que se aplica en todas las organizaciones, para obtener resultados a mediano y largo plazo, otorgando responsabilidades a los dueños de los procesos lo que permite un funcionamiento óptimo en toda la organización.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la agencia.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más eficientes y competitivos en el mercado turístico, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos

utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las



---

organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta ocupar unos de los primeros lugares.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la agencia como para los clientes, ya que las fallas de calidad y servicio cuestan dinero.

Para la aplicación de esta herramienta administrativa dentro de la Agencia de Viajes "Ecuatematics" se debe realizar lo siguiente:

Obtener el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la agencia.

Asegurar el trabajo en equipo de los empleados.

---

Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.



---

Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

Establecer actividades que aseguren la calidad de los servicios.

Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

La Mejora Continua de Procesos (MCP) funciona como una alternativa de gestión, que le permite a las organizaciones hacer frente a sus crecientes demandas de cambio y optimización de recursos por lo tanto este trabajo presenta una propuesta de manual de procesos de forma técnica que podrá ser aplicado en la Agencia Ecuatematics, lo que le permitirá alcanzar sus objetivos propuestos.

---

Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.

## CAPÍTULO I

### 1.- ANTECEDENTES

INSTITUCIÓN: Universidad Tecnológica Equinoccial

TEMA: Propuesta de mejoramiento en el funcionamiento administrativo y operativo de la agencia de viajes viturna especializada en turismo internacional.

AUTOR: Fernando Palis

AÑO: 2009

CONCLUSIONES: La Planeación Estratégica es el motivo del desarrollo de la presente tesis, que es una propuesta para el mejoramiento en el funcionamiento administrativo.

INSTITUCIÓN: Escuela Politécnica del ejército, departamento de ciencias económicas administrativas y de comercio.

TEMA: Propuesta para la elaboración de un manual de procesos del sistema contable para la agencia de viajes y operadora de turismo jakunamatatravel

s.a. de la ciudad de Riobamba.

AUTOR: Rosa Vilma Martínez Bravo

AÑO: 2009

CONCLUSIONES: En la actualidad no hay agencia que no posea un sistema contable es decir que no hay día que no necesitemos de la contabilidad.

INSTITUCIÓN: Universidad Tecnológica Equinoccial facultad de ciencias administrativas aplicadas, Escuela de Turismo

TEMA: Proyecto de creación de una agencia de viajes internacional en San



---

Rafael-Valle de los Chillos.

AUTOR: Evelyn Paulina Cattany Toapanta

AÑO: 2009

CONCLUSIONES: Determinar las estrategias de mercado, canales de comercialización, se estableció la demanda potencial y se hace un análisis de la oferta competitiva.

## 1.01 CONTEXTO

En el año 2003, Sudamérica recibió aproximadamente 13 millones de turistas, de los cuales 6% visitaron Ecuador, que representaron, a su vez, el 65 de los ingresos generados por la exportación de bienes y servicios del país. De acuerdo con datos de la Dirección Nacional de Migración, el Ecuador fue visitado por 819 y 861 mil turistas durante los años 2004 y 2005 el turismo significó la generación de ingresos para el país por más de US \$ 369 millones, que corresponden al 2% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo el turismo la tercera actividad económica más importante del Ecuador en ese año, luego de la exportación de petróleo y banano<sup>1</sup>.



Las ofertas de turismo de alto nivel de Ecuador muestran su abundante biodiversidad y su rica herencia cultural y, colocan al país entre los 20 destinos emergentes más populares del mundo, según una encuesta reciente, realizada entre los asesores de viajes que forman parte de Virtuoso.

Los visitantes a Ecuador pueden experimentar la región Amazónica mientras disfrutan de las comodidades de eco-hoteles de lujo dentro de reservas

<sup>1</sup> Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020".

naturales como el Parque Nacional Yasuní, una reserva de la biosfera de la UNESCO. Desde avistamiento de aves hasta tours de *canopy*, los viajeros tienen la oportunidad de explorar la diversa flora y fauna del país en exclusivas excursiones por la jungla.

También pueden disfrutar de las haciendas coloniales españolas de Ecuador, que ofrecen un escape del bullicio de las grandes ciudades y una mirada a la vida en las tierras altas del país. Muchas de esas haciendas todavía funcionan como granjas activas que ofrecen alojamientos de lujo, cocina fresca y llena de sabores intensos, así como numerosas actividades que incluyen cabalgatas a caballo y visitas a mercados artesanales locales.

Ecuador igualmente, fue reconocido como uno de los 20 destinos más populares de turismo de aventura, con las islas Galápagos ocupando el tercer puesto en el mundo y el primero en Latinoamérica. Destino donde se puede volar en parapente por las regiones andinas hasta descender en bicicletas de montaña a través de volcanes, los buscadores de emociones y amantes de la naturaleza encontrarán abundantes opciones para explorar.

Las Islas Galápagos fueron además reconocidas entre los 20 destinos internacionales más populares para viajes de placer, ocupó el sexto lugar entre los destinos emergentes más populares y el quinto como destino para turismo familiar.

Ecuador había sido reconocido anteriormente por Virtuoso Life como uno de los “25 Destinos Obligatorios para el 2013”.<sup>2</sup> **1.01.01 Clasificación de la agencias de viajes<sup>3</sup>.**

#### **1.01.01.01 Mayorista.**

Son las que organizan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su venta a los minoristas. Las mayoristas no pueden ofrecerlos directamente al consumidor, por lo tanto son los minoristas quienes las ofrecen.

#### **1.01.01.02 Minorista.**

Estas comercializan el producto de los mayoristas vendiéndolo directamente al usuario turístico. Así también proyectan, elaboran, organizan o venden al turista toda clase de servicios y viajes combinados, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.

#### **1.01.02 Clasificación de las agencias de viaje de acuerdo a su actividad.**

---

<sup>2</sup> Página oficial del Ministerio de Turismo sección noticias.

<sup>3</sup> [www.monografias.com/trabajos93/tipos-agencia-viajes/tipos-agencia-viajes.shtml](http://www.monografias.com/trabajos93/tipos-agencia-viajes/tipos-agencia-viajes.shtml).

#### **1.01.02.01 Emisoras.**

Las agencias de esta categoría se enfocan en enviar viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia.

#### **1.01.02.02 Receptivas.**

Estas se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas. El enfocarse en una u otra categoría dependerá de la experiencia con la que cuente la agencia, sin embargo, sea un caso u otro, es conveniente que antes la agencia lleva a cabo un estudio de mercado, para saber cuál es la más conveniente y los proveedores con los que puede contar.

#### **1.01.03 Clasificación de la agencia de viajes, según el canal de distribución**

##### **1.01.03.01 Agencias Inplant**

Son pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en agencias de clientes potenciales, con el fin de atender eficientemente los servicios que estas solicitan. Son oficinas que normalmente cuentan con uno o dos empleados, los cuales están en constante contacto con los viajeros de tal agencia.

##### **1.01.03.02 Agencias de viajes por franquicia.**

En este caso la franquiciadora concede a la agencia franquiciada, el derecho de explotar el negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes, le aporta también la marca, la imagen corporativa.

##### **1.01.03.03 Agencias de viajes virtuales.**

Estas nacieron debido al cada vez mayor uso del Internet. Hoy en día miles de personas en todo el mundo, puede por medio de la red hacer de forma rápida y sencilla las reservaciones de su viaje de negocios o sus vacaciones familiares.

Esta nueva modalidad de viajar se ha ido convirtiendo más que en una amenaza, en un reto para las agencias de viajes tradicionales, las cuales ya comienzan a ofrecer además de sus servicios directos, aquellos que puede hacer a través de Internet.<sup>4</sup>

#### **1.01.04 Gestión por Procesos<sup>5</sup>.**

<sup>4</sup> [http://www.trabajo.com.mx/clasificacion\\_de\\_las\\_agencias\\_de\\_viajes.htm](http://www.trabajo.com.mx/clasificacion_de_las_agencias_de_viajes.htm)

<sup>5</sup> [www.slideshare.net/Gpmejia/gestin-por-procesos](http://www.slideshare.net/Gpmejia/gestin-por-procesos)

---

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

**1.01.04.01 Proceso.**

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**1.01.04.02 Proceso Relevante.**

Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son inter funcionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

**1.01.04.03 Proceso clave.**

Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**1.01.04.04 Subprocesos.** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**1.01.04.05 Sistema.**

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

**1.01.04.06 Procedimiento.**

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

#### **1.01.04.07 Actividad.**

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**1.01.04.08 Proyecto.** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

#### **1.01.04.09 Indicador.**

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

#### **1.01.05 Diagnóstico general de los procesos.**

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la agencia teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la agencia deben estar incluidas en alguno de los procesos listados.
- En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de agencia, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementan la dificultad de su gestión posterior.
- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

#### **1.01.05.01 Priorización de los procesos.**

Una vez establecido el listado de los procesos de la agencia por el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades de los procesos. Para

---

ello se redactará el listado de procesos definitivos y se procederá a priorizar los mismos identificando los Procesos Claves. Para esto deberá realizar una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

- **Calcular el impacto proceso:** Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas. La mejor forma es representarlo en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).
- **Repercusión en el cliente:** Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente. Para esto recurriremos a los mismos tres tipos de correlación para utilizarlo como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

#### **1.01.05.02 Establecer el plan de mejoras.**

En esta fase se parte de los resultados de la anterior donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso en forma individual y en forma ampliada sobre los objetivos estratégicos de la agencias y también las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la agencia a corto plazo, por lo que se procede a definir un plan de mejoras del proceso definitivo con el mayor grado de detalle, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización

#### **1.01.05.03 Ejecutar el plan de mejoras.**

En esta fase se pone en práctica el plan de mejoras anteriormente definido, la implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables, plazos para cada uno de los objetivos de mejoras propuestos. La fase implementación de



---

las mejoras al proceso requiere que la Dirección apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los empleados

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

- **Dar la formación y adiestramiento necesarios.** Para desarrollar una implantación de mejoras progresivas, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Previamente a su implantación, se introducirán en los sistemas habituales de la agencia (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con las mejoras, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

- **Supervisar y evaluar los resultados**

El Responsable del equipo de mejoramiento continuo impulsará la aplicación del Plan de Implantación, controlará su cumplimiento y evaluará la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante la dirección de la agencia, máxima responsable del cumplimiento del plan de mejoras a los procesos.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la agencia se pueda desarrollar dentro de la sociedad. Las agencias están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

#### **1.01.06 Objeto de Estudio**

La Agencia de Viajes ECUATEMATICS Cía.Ltda. fue creada el 01 de Marzo de 2013 luego que un grupo de amigos apasionados por el turismo, tomamos la decisión de crear una agencia de turismo en la cual se pueda ofrecer servicios turísticos de primer orden acompañados de una atención personalizada y

---

profesional siempre acompañada de una sonrisa sincera, las ganas de ayudar y asesorar de la mejor manera a nuestros clientes.

Ecuatematics Cía.Ltda. está localizada en el Distrito Metropolitano de Quito y se dedica principalmente a la venta de paquetes turísticos dentro de Ecuador Continental y las Islas Galápagos.

Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades.

La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas.

En este trabajo se considerará a la agencia "ECUATEMATICS" como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

La implementación de herramientas administrativas como manuales o reglamentos, se convierte en guías para poder realizar las actividades de mejor manera, la mayoría de agencias de viajes desconocen las ventajas de una organización basada en los procesos, realizando su gestión sin contar con un plan estratégico en el que se pueda visualizar la visión, la misión, estrategias objetivos, únicamente se han basado en la experiencia diaria este manual les brindará una herramienta práctica para ser aplicada en la agencia "Ecuatematics" con la finalidad de mejorar su productividad, y poder alcanzar una porción de mercado local.

## **1.02 JUSTIFICACIÓN**

La elaboración del plan de mejoramiento continuo por procesos para la Agencia de viajes "ECUATEMATICS" será una herramienta práctica para el mejoramiento, desarrollo eficaz y eficiente en la gestión de la agencia.

Asegurar una excelente calidad de servicio, tiempos de respuesta más cortos y la minimización de costos son aspectos claves para posicionarse en un mercado que cada vez exige mayor flexibilidad y variedad.

Ya que el objetivo de la Agencia de viajes "ECUATEMATICS" es la

satisfacción de sus clientes, ya que sin su demanda la agencia no podrá seguir operando, sus requerimientos deben ser atendidos con oportunidad.

La calidad de un servicio se mide en relación con el grado de satisfacción de un cliente, e involucra aspectos tanto personales y de trabajo en equipo dentro de nuestra organización, es por eso que un manual de gestión por procesos busca mejorar las actividades de cada actor que trabaje en la agencia permitiendo obtener una mejora sustancial y por lo tanto la satisfacción de sus clientes, como se esquematiza a continuación.

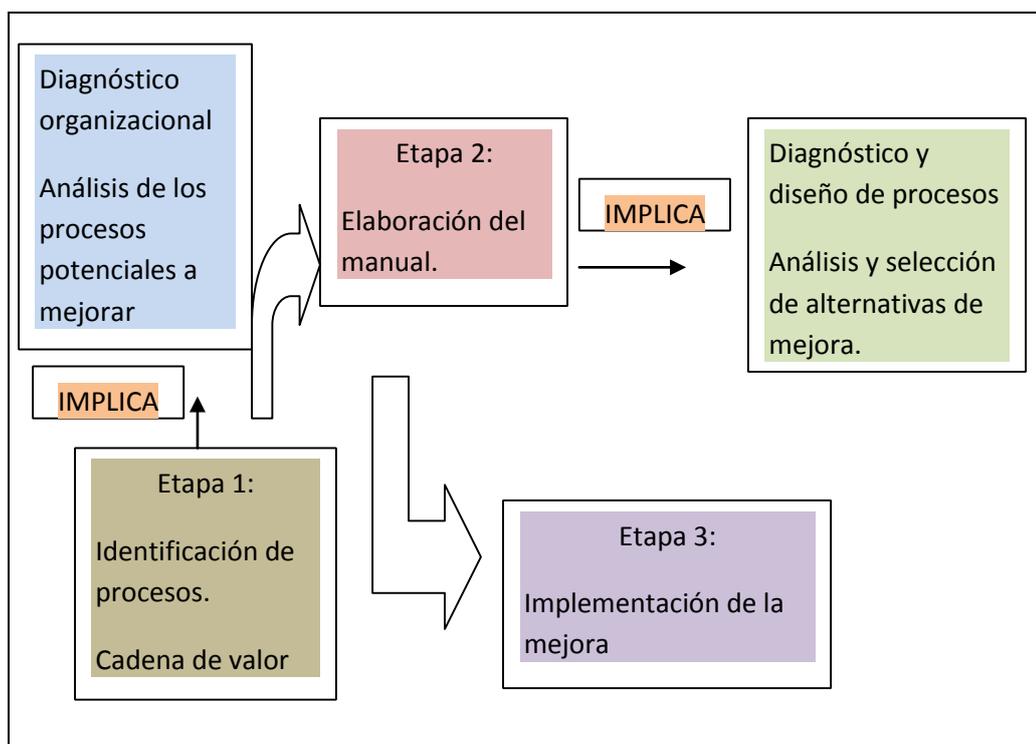


Figura 1 Resumen Esquemático para la implementación de la Gestión por procesos. Autor: Roberto Madero

### 1.03 Definición del Problema

El mayor problema que tiene las empresas de turismo y sobre todo las agencias de viajes medianas y pequeñas, es que no tienen los conocimientos técnicos para sintetizar operaciones de programación y ejecución, asimismo la baja confianza que se tienen, a pesar de que estas empresas tienen una gran fuerza de venta, de prescripción y orientación del servicio turístico.

En la Agencia de viajes "ECUATEMATICS" al momento no cuenta con un procedimiento adecuado y claro de sus procesos, lo que implica una disminución clara de sus ingresos esto la hace menos competitiva para lo cual



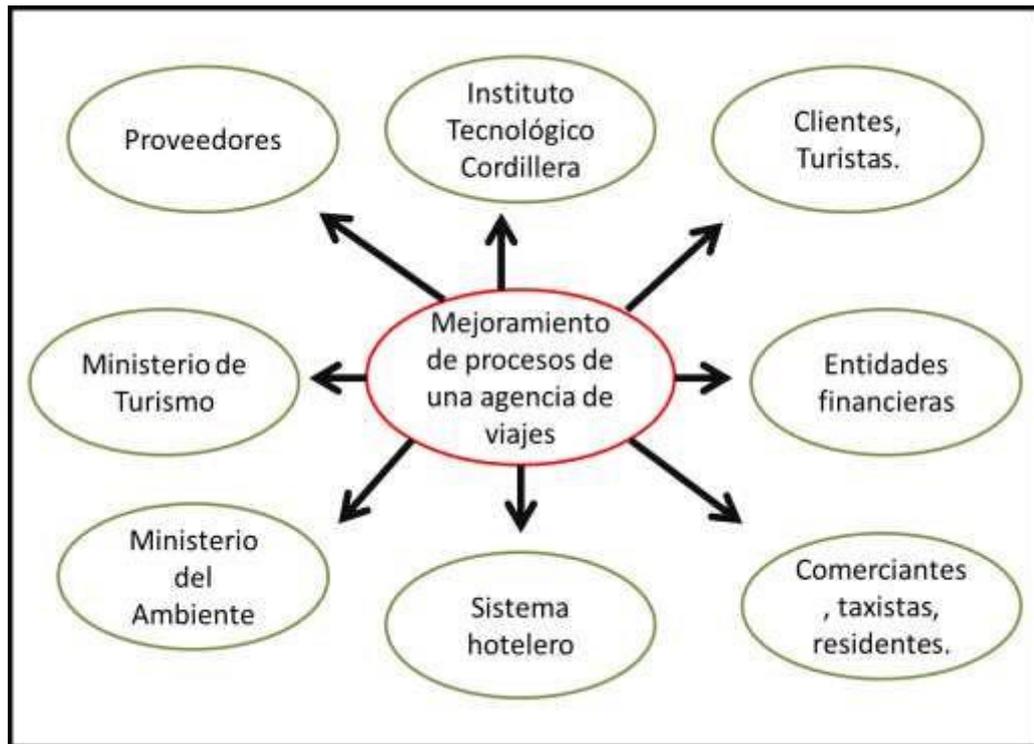
---

con el desarrollo de la presente tesis, se mejorara sustancialmente está  
deficiencia que al momento se tiene.

## CAPITULO II

### 2.01 Mapeo de involucrados

A nivel estatal la planificación del desarrollo de las actividades turísticas deben enmarcarse con los objetivos de desarrollo de país, ya que el sector turístico es una fuente importante de ingresos dentro de la economía.



**Figura 2: Mapeo de involucrados - Autor: Roberto Madero**

El Turismo es una actividad cuyo protagonista es el hombre, por lo que, al desarrollarse en el campo personal, cada quien tiene su interpretación, la cual depende de sus vivencias, deseos, gustos, motivos, cultura, idioma, etcétera, y por lo tanto su definición desde el punto de vista general se torna dificultosa y a veces contradictoria. La definición del turismo es sencilla si se refiere en cada caso a la opinión de cada quien, a lo que cada quien percibe o interprete, pero, al englobar la definición para satisfacer la expectativa general, definir el turismo es difícil.<sup>6</sup>

## 2.02 Matriz de análisis de involucrados

<sup>6</sup> <http://www.venezuelatuya.com/articulos/turismo0010.htm>

<i>Actores Involucrados</i>	<i>Intereses sobre el problema central</i>	<i>Problemas percibidos</i>	<i>Recursos, Mandatos y Capacidades</i>	<i>Intereses sobre el Proyecto</i>	<i>Conflictos Potenciales</i>
MINISTERIO DE TURISMO	MEJORAR LA INDUSTRIA TURISTICA DEL PAIS	FALTA DE INVERSION EN EL SECTOR	MEJORAR LA CAPACIDAD HOTELERA Y DE SERVICIOS TURISTICOS NACIONALES	QUE LAS AGENCIAS Y PROVEEDORES DE SERVICIOS TURISTICOS SEAN LEGALES Y ORGANIZADOS	COMUNIDADES OPUESTAS AL TURISMO DELINCUENCIA FALTA DE INFRAESTRUCTURA FALTA DE CAPACITACION
MINISTERIO DEL AMBIENTE	RESPECTO A LAS AREAS PROTEGIDAS	IMPLIMIENTO DE LAS NORMAS	NORMAS DE PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE	NORMAR LA ACTIVIDAD DE LAS AGENCIAS EN AMBITO AMBIENTAL	FALTA DE CAPACITACION COMUNIDADES OPUESTAS A LAS NORMAS AMBIENTALES
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA	ENTREGAR PROFESIONALES CAPACITADOS	TURISMO SIN OFERTAS DE CALIDAD	TALENTO HUMANO, DOCENTES CAPACITADOS	CONTAR CON INFORMACION Y MANUALES QUE PERMITAN MEJORAR LA EDUCACION DE LOS GRADUADOS	FALTA DE ARTICULACION CON LAS NORMATIVAS VIGENTES HACIA EL PROYECTO
PROVEEDORES	MEJORAR LOS SERVICIOS PRESTADOS	ALTO PORCENTAJE DE PERSONAL NO CAPACITADO	EXIGENCIAS ESTABLECIDAS POR LA AUTORIDAD	INFRAESTRUCTURA DE CALIDAD PARA REALIZAR CONVENIOS DE SERVICIOS	DESCONFIANZA EN NUEVAS AGENCIAS DE VIAJES
HOTEC	MEJORAR LA INDUSTRIA HOTELERA DEL PAIS	INVERSION EN EL SECTOR	MEJORAR LA CAPACIDAD HOTELERA NACIONAL	TENER UNA ALIANZA ESTRATEGICA CON UNA AGENCIA AVALIZADA Y ORGANIZADA	FALTA DE INFRAESTRUCTURA FALTA DE CAPACITACION DELINCUENCIA LUGARES NO ESTRATEGICOS PRECIOS ALTOS
CLIENTES TURISTAS	FALTAS DE OFERTA DE CALIDAD	DESCONOCIMIENTO DE LA OFERTA TURISTICA TEMATICA	CAPACIDAD ECONOMICA, ACCESO AL INTERNET, DECISION DE COMPRA	RECIBIR MEJOR SERVICIO	DELINCUENCIA PRECIOS ALTOS DESCONFIANZA
ENTIDADES FINANCIERAS	CREAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO	AGENCIA NO SUJETO A CREDITO	TALENTO HUMANO	AGENCIA SERA SUJETO A CREDITO	INESTABILIDAD FINANCIERA
COMERCIANTE TAXISTAS Y RESIDENTES	MEJORAMIENTO EN LOS ACUERDOS DE LA AGENCIA	FALTA COORDINACION DE LA AGENCIA	UNIDADES Y INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA CLIENTE	MEJORAR LOS CONVENIOS CON LA AGENCIA	DELINCUENCIA FALTA DE CAPACITACION FALTA DE CULTURA

**Tabla 1: Matriz de análisis de involucrados - Autor: Roberto Madero**

## 2.02.01 Análisis de la Matriz de Involucrados.

### 2.02.01.01 El Ministerio de Turismo.

Como ente rector, lidera la actividad turística en el Ecuador, desarrolla sostenible, consciente y competitivamente el sector, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> <http://www.turismo.gob.ec/category/el-ministerio/>

#### **2.02.01.02 El Ministerio del Ambiente.**

En concordancia con lo estipulado por el pueblo ecuatoriano en la Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama. Garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la

satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.<sup>8</sup>

**2.02.01.03 Instituto Tecnológico Superior Cordillera (ITSCO).** Los tecnólogos en Administración de Agencias Turísticas y Hoteleras responden a una formación humana de damas y de caballeros cabales con calidad científica y tecnológica preparados para un desempeño profesional de éxito, capaces de tomar decisiones y resolver situaciones y problemas de la actividad turística y hotelera, pensando siempre en la satisfacción del cliente y la prestación de un servicio de calidad, por razones obvias, llamada a constituirse en la actividad que en el futuro cercano reemplazará al petróleo como fuente de financiamiento del estado. Es un promotor de las leyes y del buen vivir, creador de proyectos sustentables en el sector turístico y hotelero con elevado sentido de protección del ambiente y la conservación del patrimonio natural y cultural del país. Este profesional está también formado y capacitado para crear y gerenciar su propia agencia dentro del campo turístico y hotelero.<sup>9</sup>

#### **2.02.01.04 Los proveedores.**

Son todos aquellos que van a brindar calidad de servicio a nuestros clientes con los productos y servicios que ofertamos (servicios y productos asociados) por lo que conforma y supera las expectativas de ellos, de manera que sientan que son realmente la razón de ser de nuestro negocio.

#### **2.02.01.05 El Cliente.**

Es el motivo por el cual generamos el Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics, el cliente no quiere sorpresas, la agencia de viajes debe centrar su negocio en la satisfacción del cliente.

El cliente busca emociones y sensaciones para vivir y compartirlas con sus allegados durante y después del viaje, por lo que es esencial evitar cualquier tipo de problema que arruine sus vacaciones.

---

<sup>8</sup> <http://www.ambiente.gob.ec/el-ministerio/>

<sup>9</sup> <http://www.cordillera.edu.ec/oferta-academica/escuela-de-hoteleria-y-turismo/administracionturistica-y-hoteler.html>



---

## CAPITULO III

### 3.01 Problemas y Objetivos.

#### 3.01.01 Problema General:

Falta de Direccionamiento Estratégico en la Agencia de Viajes  
"ECUATEMATICS"

##### 3.01.01.01 Causas

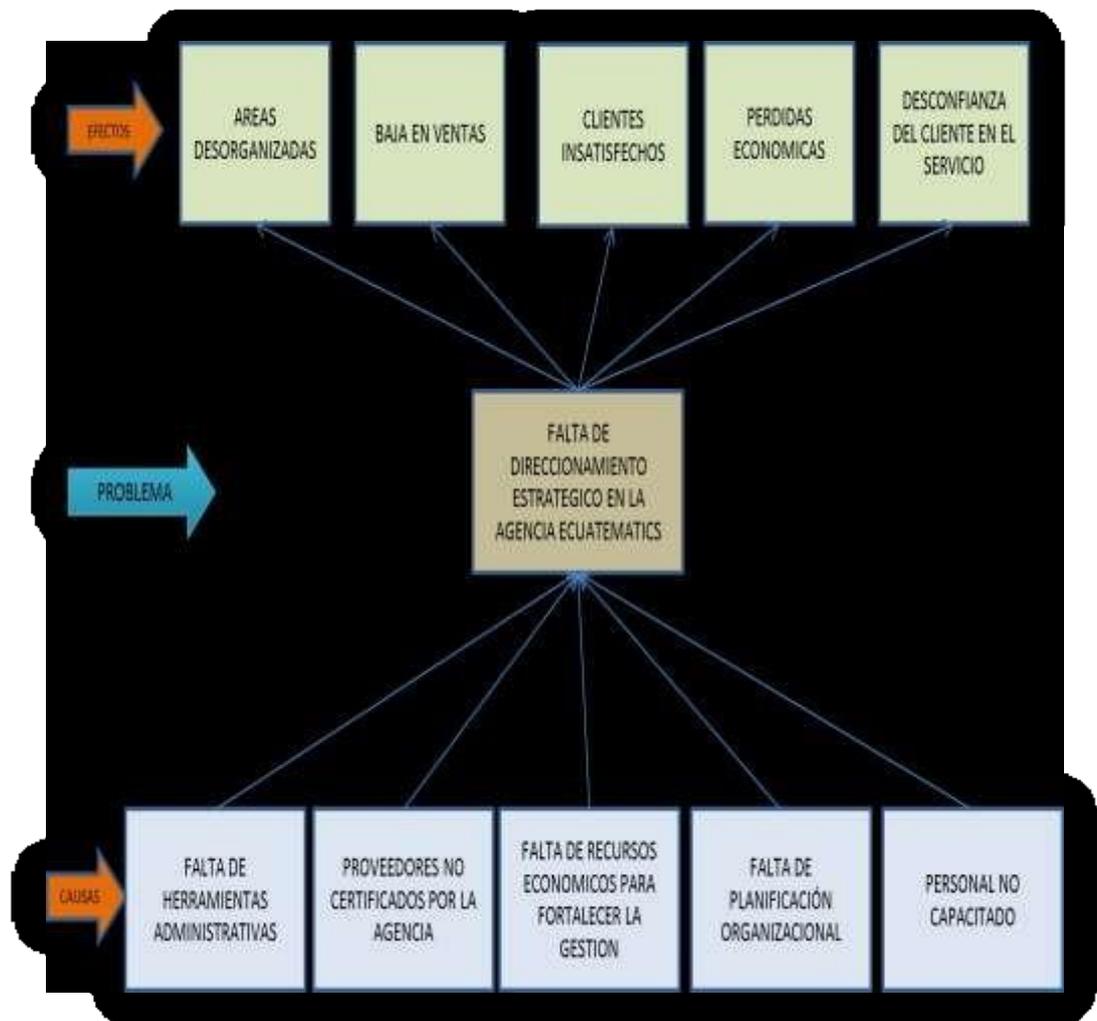
- Deficiencias en el área administrativa.
- Deficiencias en el área financiera.
- Poca planificación.
- Deficiencias en la prestación de los servicios turísticos.

##### 3.01.01.02 Efectos

- Las unidades administrativas no cumplen con el rol que les corresponde.
- Demanda de los servicios insatisfecha en cantidad y calidad.
- Salud de la población en riesgo por focos de contaminación ambiental.

- Desinformación genera desconfianza en los clientes y renuencia a comprar nuestros servicios.

### 3.01.02 Árbol de Problemas



---

**Figura 3: Árbol de Problemas - Autor: Roberto Madero**

La agencia de viajes Ecuatematics no cuenta con una planificación estratégica a largo plazo ni tampoco con un sistema de mejoramiento continuo, las herramientas administrativas aplicadas actualmente se centran solo en las necesidades de la agencia y no las del cliente, esto hace que su gestión se pierda en actividades que no agregan valor, es decir existe ineficiencia, no hay toma de decisiones que obedezcan a lograr una eficiencia administrativa priorizando la satisfacción de nuestros clientes.

**3.02 Objetivos**

**3.02.01 Objetivo General**

Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics

**3.02.02 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la Agencia de Viajes "ECUATEMATICS".
- Estructurar la propuesta que permita implementar un modelo de gestión por procesos para Agencia de Viajes "ECUATEMATICS" que permita mejorar su gestión.
- Elevar la confianza de nuestros clientes en el servicio ofertado por la agencia.
- Mejorar los ingresos para la agencia fruto de una mejor gestión.

**3.02.03 Árbol de Objetivos**

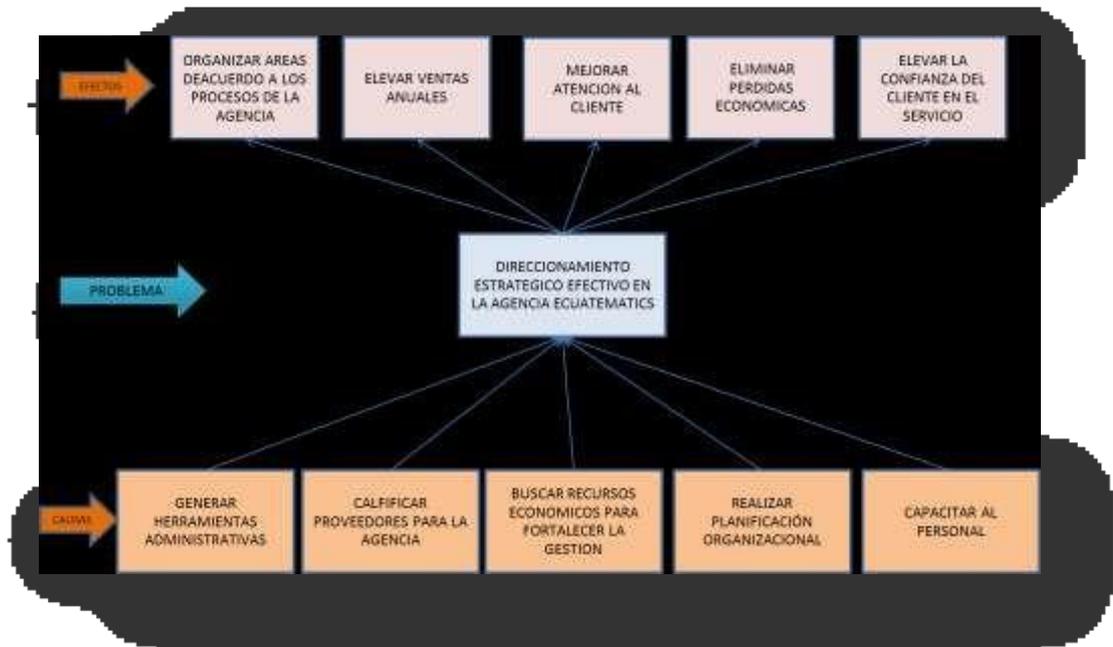


Figura 4: Árbol de objetivos - Autor: Roberto Madero



**CAPITULO IV**

**4.01 Matriz de análisis de alternativas**

FACTORES EXTERNOS CLAVES DE ÉXITO (OPORTUNIDADES)	FACTORES EXTERNOS CLAVES DE ÉXITO (AMENAZAS)
Ampliación de mercado buscando nuevos circuitos	Falta de unidades de transporte turístico
Creación de Departamento de Marketing	Puja constante con proveedores debido a falta de políticas de precio del mercado
Formación de alianzas estratégicas con proveedores	Mercado interno de muy baja demanda en relación a material molido y potencial de recuperación de residuos sólidos urbanos
Campañas de promoción	Nuevos competidores bajas barreras de entrada
Implantar Sistema de Gestión de Calidad	
FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO (FORTALEZAS)	FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO (DEBILIDADES)
Clientes satisfechos en programas turísticos culminados	Capacidad de crecimiento limitada por la cantidad de proveedores y su oferta
Satisfacción del cliente por la atención personalizada	Falta de poder de negociación en los precios de hospedaje, transporte y alimentación
Satisfacción del cliente en los tiempos programados en cada itinerario	Limitaciones del personal
Precios competitivos	No existe personal administrativo
Conocimiento de los atractivos turísticos del país	Falta de planificación ( venta y mercadeo)
Experiencia empresarial adquirida	Limitaciones en capacitación al personal

**Tabla 2: Matriz de análisis de alternativas - Autor: Roberto Madero**

El servicio turístico es muy importante, ya que debe satisfacer las necesidades de los clientes, esto representa un valor agregado para la agencia permitiéndole competir eficientemente en un mercado cada vez más competitivo.



**4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos**

1. RENTABILIDAD Y CALIDAD.	2. DIVERSIFICACION & ESTANDARIZACION.	3. COMPETITIVIDAD	4. APERTURA DE MERCADO A NIVEL NACIONAL.
Proveer rentabilidad para los accionistas.	Fortalecer el desarrollo de nuevos paquetes turisticos.	Conseguir licencias de software y nuevas tecnologías, .	Fortalecer la Imagen Corporativa.
Reducción de costos de calidad.	Definir un proceso formal para el desarrollo de nuevos productos.	Aprovechamiento de la capacidad instalada.	Crear alianzas estrategicas con hoteles y transportes.
	Expansion de nuevas rutas.	Gestion de la administracion de la agencia de viajes	Divulgacion en sitio web de la agencia de viajes Ecuatematics
<b>METAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA AGENCIA DE VIAJES ECUATEMATICS</b>			
Aumentar el retorno sobre activos a un 10%.	Aumentar la participación de mercado al menos a un 15%. (Mediano Plazo = 4 años)	Conseguir una licencia de softwae del programa amadeus.	
(Costo por fallas / Costo Total) $100 < 5\%$	Mapear el proceso al 100%		

ESTRATEGIAS DE LA AGENCIA DE VIAJES ECUATEMATICS.			
Reducción de costos de calidad	Cerrar brechas informáticas y de capacitación.		Definir estrategia de penetración en nuevos mercados
Reducir fallas internas y externas.	Mapear el proceso para la implantación de los nuevos paquetes turísticos.		
Mejorar procesos de prevención.	Implantación de los nuevos procesos para los nuevos paquetes turísticos.		
POLITICAS DE LA AGENCIA DE VIAJES ECUATEMATICS			
1.- Establecer un cronograma de actividades en todas las áreas.			
2.- Ejecutar proyectos de tecnología, implantación de sistemas de información, construcción de redes locales, actualización de plataformas de software y hardware.			
3.- Asegurar la adquisición y mantenimiento de los elementos necesarios para la presentación de servicios en función de la compañía.			
4.- Gestionar una cultura de puntualidad, valor agregado, respeto, comunicación asertiva, optimización de recursos y proyección de una imagen positiva de la empresa.			
5.- AGENCIA DE VIAJES ECUATEMATICS. cultiva y desarrolla una cultura orientada al cliente apoyada en el conocimiento integral de este y del entorno.			
6.- AGENCIA DE VIAJES ECUATEMATICS. protege legalmente su propiedad intelectual con base en la legislación.			

**Tabla 3: Matriz de análisis de impacto de los objetivos - Autor: Roberto Madero**

---

Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.

#### 4.03 Diagrama de estrategias

*“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la agencia va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”<sup>10</sup>*

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

El objetivo de esta matriz es definir las estrategias que se deberán utilizar para mejorar la administración de la Agencia para lo cual se ha tomado en cuenta las debilidades actuales y como se deberá llevar a cabo las actividades de una manera organizada y con sus respectivos responsables. **(Ver anexo 1**

**Matriz de estrategias)**

#### 4.04 Matriz de Marco Lógico

La metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.<sup>11</sup>

Esta herramienta administrativa asegura la articulación de la Planificación, aunque dicha articulación se debe dar en una etapa previa a la de desarrollo del proyecto (se da en la planificación y propuesta), la utilización de la Matriz de Marco Lógico nos ofrece un Resumen de los Objetivos a los que responde el proyecto, desde el más específico, llamado propósito, hasta el más general, llamado fin.

---

<sup>10</sup> Michael Porter

<sup>11</sup> Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas: Edgar Ortigón, Juan Francisco Pacheco, Adriana Prieto.

<p><b>Finalidad</b> MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE LA AGENCIA</p>	<p><b>Indicadores</b> NIVELES DE EFICACIA EN EL SERVICIO</p>	<p><b>Medios de Verificación</b> ENCUESTAS A LOS CLIENTES</p>	<p><b>Supuestos</b> POLÍTICAS GUBERNAMENTALES ABIERTAS HACIA EL TURISMO</p>
<p><b>Propósito</b> INCREMENTO EN LAS VENTAS</p>	<p>VENTAS POR MES</p>	<p>NIVELES DE VENTAS</p>	<p>PROVEEDORES CERTIFICADOS</p>
<p><b>Componentes</b> PAQUETES INNOVADORES Y TEMÁTICOS</p>	<p>PAQUETES COMPARADOS CON LA COMPETENCIA</p>	<p>PÁGINAS WEB DE LA COMPETENCIA</p>	<p>INFORMACIÓN OTORGADA POR CAPTUR</p>
<p><b>Actividades</b> ANÁLISIS DE OFERTA TURÍSTICA EN SECTORES TEMÁTICOS</p>	<p>PRESUPUESTO ES DE \$ 16.000</p>	<p>CONSULTORIAS Y SEMINARIOS</p>	<p>INVERSIÓN DE LOS SOCIOS DE LA AGENCIA</p>

**Tabla 4: Matriz de Marco Lógico - Autor: Roberto Madero**

## CAPITULO V

### 5.01 Propuesta

#### 5.01.01 Antecedentes

La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc. Todo proceso incluye

una sucesión de actividades que, necesariamente, tienen cada una de ellas alguna actividad precedente y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su final. Al espacio entre los límites establecidos para cada proceso, se le denomina ámbito del proceso.

En el caso concreto de las agencias del sector servicios, donde coincide que el producto se consume en el momento en el que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como "sustrato" (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida). Por ello, el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada.

#### **5.01.01.01 Por qué implementar un modelo de gestión.**

Por qué las agencias y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las agencias y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito a gerenciar.

La administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una agencia u organización recoge, analiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad. La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

#### **5.01.01.02 Tipos de Gestión.**

##### **5.01.01.02.01 Gestión Tecnológica.**

Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología. Gestión Social. Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

##### **5.01.01.02.02 Gestión de Proyecto.**

---

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

#### **5.01.01.02.03 Gestión de Conocimiento.**

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

#### **5.01.01.02.04 Gestión Ambiente.**

Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

#### **5.01.01.02.05 Gestión Financiera.**

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

#### **5.01.01.02.06 Gestión Estratégica.**

Es un útil curso del área de Administración de Agencias y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando

incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

#### **5.01.01.02.07 Gestión Administrativa.**

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la agencia. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

#### **5.01.01.02.08 Gestión Gerencial.**

Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

### **5.01.01.03 Etapas.**

Se tratará entonces, de definir una metodología para la aplicación de la gestión basada en procesos, la que comprenderá las siguientes fases o etapas:

#### **5.01.01.03.01 Etapa 1**

Información, formación y participación. Cuando se trata de adoptar una nueva metodología y cambiar la forma de pensar y de trabajar de las personas, es esencial la información y también la formación que se les brinde.

Por ello, la implementación de la gestión en base a los procesos debe realizarse de la forma más participativa posible. En el caso de tener que diseñar nuevos procesos, o del rediseño de otros, se deberá dar participación a las personas que los tendrán que ejecutar y que son quienes mejor conocen las situaciones que se planteen. Se deben evitar las imposiciones desde instancias superiores, que, en definitiva, terminan muchas veces complicando la implementación.

Se debe informar al personal sobre cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, etc. Para esto, desde el punto de vista práctico, se realizarán Talleres de Trabajo donde se brindará la formación adecuada, enseñándose la metodología necesaria para definir los procesos que se desarrollan en cada unidad. Deben analizarse qué factores están influenciando el accionar de la organización, identificando resultados y efectos en la gestión diaria, y diferenciando los resultados que son producto de factores externos, de los que son producto de factores internos. Para este análisis, se pueden aplicar técnicas como la tormenta de ideas (brainstorming), realizada por cada área funcional y a nivel de toda la organización.

#### **5.01.01.03.02 Etapa 2**

Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno. Para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos. Esto se llevará a cabo elaborando una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él. Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario no son relevantes o importantes por lo cual se pueden descartar. Aunque el número de procesos depende del tipo de agencia, si se identifican pocos procesos o por el contrario demasiados, se aumentan las dificultades de gestión posterior. Con los procesos identificados, cada grupo de trabajo definirá el mapa de procesos que le corresponde, tratando de identificar cuáles son los procesos importantes que se realizan. Hay que

plantearse que se considera como "importante" a todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en la operatoria de la organización. Podemos entonces decir, que en esta etapa se inicia el análisis "hacia adentro"

de los procesos, permitiendo detallar los problemas de cada uno, e identificando si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión que se aplica. Se deberá definir la primera y última actividad de cada proceso y quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos. De esta forma se delimita el "alcance" de cada proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Se tendrán que identificar: Los límites del proceso identificando las entradas y salidas, reconociendo a los proveedores y a los clientes del proceso, así como aquellos otros procesos con que tiene alguna relación.

Dentro del proceso hay que reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados. Se debe definir de qué manera se están realizando hoy los procesos, analizando los documentos existentes con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

#### **5.01.01.03.03 Etapa 3**

Selección de los procesos claves. Una vez establecido el listado de todos los procesos, deben identificarse los procesos relevantes y los procesos clave.

Definimos como proceso relevante a una: "secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente". Una de las características principales que normalmente tienen los procesos relevantes es que son interfuncional, pudiendo cruzar vertical y horizontalmente la organización. En tanto que procesos clave: "son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio".

#### **5.01.01.03.04 Etapa 4**

Nombrar al responsable del proceso. Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o "propietario", para cada uno de ellos (el "dueño" del proceso). A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por esta razón es de suma importancia que cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente. Como puede verse, la labor de designación del responsable del proceso es una cuestión delicada ya que el éxito del proyecto estará influido por esta decisión.

#### **5.01.01.03.05 Etapa 5**

Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas. En esta instancia hay que analizar cada proceso, partiendo de los más importantes, de acuerdo a lo definido en la etapa 3. Elegido el proceso, hay que verificar de qué manera éste da respuesta a los objetivos estratégicos, y si no es así, habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso.

#### **5.01.01.03.06 Etapa 6**

Corrección de los problemas. A partir de los resultados de la etapa anterior, donde han quedado definidos los problemas que presenta el proceso y que tienen mayor incidencia sobre los objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y/o externos del mismo, se considerarán las posibilidades reales de dar solución a los problemas de forma viable para la agencia a corto plazo, analizándose las posibles acciones a seguir para solucionar los que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando su factibilidad de aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema. En esta fase y dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados, se podrá recurrir a las siguientes herramientas: Métodos de resolución de problemas: se aplica a las actividades seleccionadas, siempre y cuando la información sea lo suficientemente concreta, como para describir el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta.

Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida.

Técnica del valor agregado: se aplica esta técnica a todas las actividades del proceso, cuestionándose sistemáticamente todas ellas a través de preguntas como las siguientes:

¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?

¿El cliente está dispuesto a pagar por ellas?

¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos? Luego de los análisis efectuados se está en condiciones de elaborar un plan de mejoras, con el objeto de definir y validar las modificaciones y/o rediseños del proceso y cómo se deben implementar, considerando responsables y plazos.

Previamente a poner en marcha las mejoras o modificaciones, se introducirán en los sistemas habituales de la agencia (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con la implementación de las mismas, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas. A partir de ahora comienza la parte dinámica donde se tratará de pasar del proceso "real", al que debería ser el "ideal", y deberá nuevamente capacitarse a las personas encargadas de la mejora mediante una formación que consistirá básicamente, en enseñarles a usar índices que midan la eficiencia del proceso. El responsable del proceso impulsará la

implementación, controlando su cumplimiento y evaluando la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos.

#### **5.01.01.03.07 Etapa 7 - Establecimiento de indicadores.**

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles, y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento. Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar nuestros procesos. Se efectuarán mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, etc. La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado: patrón de excelencia funcional del proceso formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores. La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo, y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia que permitan asegurar lo que hacemos a nuestros clientes. Cuando se esté fuera de límites el cliente no estará satisfecho, quedando en evidencia que no se controla lo que se hace. Servirán también para definir las necesidades de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias, como así también para planificar actividades destinadas a dar respuesta a nuevas necesidades. Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir? ¿Dónde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?

¿Quién debe medir? ¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Luego de esto, se evalúa el conjunto de variables o indicadores definidos para el proceso mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el estándar, identificando en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los indicadores y su tendencia deseada, lo que permite comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso.

## 5.02 DESCRIPCIÓN

El primer paso que proponemos trabajar, antes de iniciar específicamente las etapas para la implantación de las Gestión por Procesos es el de establecer un rumbo al camino de nuestra gestión. Se propone definir tres conceptos como base de nuestro proyecto:



**Figura 5: Análisis interno y externo - Autor: Roberto Madero**

Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.

### 5.02.0 La Misión de la agencia de viajes Ecuatematics.

“Ecuatematics. Cía. Ltda. Es una agencia de viajes dedicada al diseño y elaboración, de paquetes turísticos, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes en calidad y precio, cumpliendo con la programación establecida por el cliente, utilizando las mejores servicios de nuestros proveedores y, aplicando un sistema de gestión de calidad, respeto al medio ambiente y responsabilidad social.”

Para obtener la misión de la agencia **Ecuatematics**, se trabajo en una matriz analizando todos los componentes organizacionales priorizando todas las actividades que permitan obtener los objetivos a gerenciar. (**Ver anexo 1**)

### 5.02.02 La Visión de la agencia de viajes Ecuatematics.

La visión se realiza formulando una imagen ideal de la agencia y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la agencia.

“Ecuatematics Cia. Ltda., será una agencia de viajes posicionada en el mercado nacional de turismo, con paquetes turísticos innovadores, con servicios y proveedores de calidad, continuamente mejorando, con énfasis en la profesionalización de nuestros agentes de viajes.”

La misma que se realizo en una matriz a fin de valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. (**Ver anexo 2**)

### 5.02.03 Identificación y clasificación de procesos.

Una vez establecido el planteamiento estratégico de nuestro proyecto, la dinámica de la Gestión por Procesos se construye sobre cinco etapas consecutivas que terminarán la implantación de esos planes operativos y concretos que introduzcan sucesivas mejoras en el Centro hasta alcanzar la Visión.

Las cinco fases para la implantación de la Gestión por Procesos serían las iguientes:

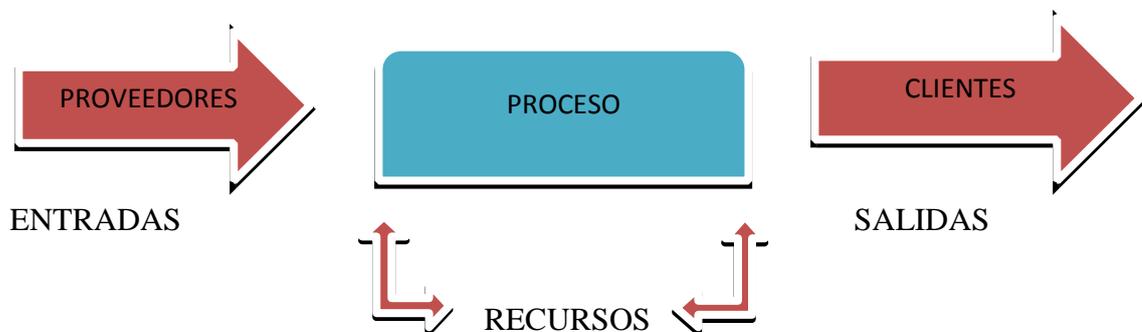


**Figura 6: Fases de la Gestión por procesos - Autor: Roberto Madero**

#### 5.02.04 Identificación de Procesos

Para identificar los procesos existentes en una agencia de viajes , se tendrá que determinar primero el concepto de PROCESO:

Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente (destinatario del proceso) Según el tamaño de las actividades, incluiremos prefijos:



**Figura 7: Concepto de proceso - Autor: Roberto Madero**

Una vez que se ha definido las sucesivas etapas que habría que completar para desarrollar la estructura de procesos central, a partir de ahora, centraremos nuestra aportación en la exposición de las herramientas de gestión a emplear con aquellos procesos que han sido “seleccionados de nuestro centro.

Como enfoque general, y para simplificar el desarrollo teórico, se proponen dos tipos diferentes de herramientas, según sea el nivel de agregación de actividades:

Para los procesos que han sido identificados en el catálogo elaboraremos una ficha del proceso, donde planificaremos los objetivos, la estructura y la sistemática de evaluación (indicadores) del mismo.

Para los subprocesos identificados en cada proceso elaboraremos un manual de procedimiento, donde detallaremos de manera exhaustiva la secuencia de actividades, responsabilidades y evidencias que se generan en el desarrollo de esta actividad.

#### **5.02.05 Mapas de procesos.**

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal.

El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento. El mapa de procesos es una representación gráfica de cómo la agencia espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad mediante la cual se define la interrelación de los procesos y la interacción de los mismos.

### **5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta 5.03.01**

#### **Diagnostico situacional de la agencia de viajes Ecuatematics**

##### **5.03.01.01 Recursos humanos de la agencia de viajes.**

Empresa Ecuatematics Cia. Ltda. Actualmente tiene 3 empleados y son los siguientes:

<b>PERFILES DE PUESTOS DE LA AGENCIA DE VIAJES ECUATEMATICS</b>			
<b>NUMERO</b>	<b>CARGO</b>	<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>SALARIO</b>
1	Gerente	Ingeniera Comercial	340.00
2	Vendedor	Tecnólogo Turismo	340.00
3	Vendedor	Bachiller	340.00

**Tabla 5: Perfiles de puestos de la agencia Ecuatematics**

**Autor: Roberto Madero**



### **Descripción de puestos plotter**



### **5.03.01.03 Estado Financiero**

Se detalla los gastos que la agencia a percibido durante el periodo de Marzo 2013 a Abril 2014 y son los siguientes.

**ploter**

**5.03.01.04 Cuadro Resumen del inventario de la agencia**

El estado financiero, de la agencia Ecuatematics, constituida 01 de Marzo del 2013 en el Distrito Metropolitano de Quito, se detalla a continuación.

CUADRO INVERSION				
TIPO DE ACTIVO	DETALLE	CANT	P/U	SUB TOTAL
MUEBLES Y ENSERES	ESCRITORIO	2	150	300
	SILLAS	6	25	150
	ARCHIVADOR	3	35	105
	MESAS REDONDAS PEQUEÑAS	2	15	30
	COMPUTADORA	2	400	800

EQUIPO DE COMPUTO	LAPTO	1	300	300
	TABLET	2	130	260
GASTOS PRE OPERATIVOS	CONSTITUCIÓN		1.000	1.000
	PERMISOS		400	400
	PUBLICIDAD		250	250
	GARANTIA		500	500
CAPITAL DE TRABAJO	DINERO INICIAL		3.000	3.000
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>				<b>7095</b>

**Tabla 8: Cuadro de inversión - Autor: Roberto Madero**

CUADRO DE ACCIONES		
NOMBRE DEL ACCIONISTA	VALOR	% ACCIÓN
ROBERTO MADERO	1.000	33,33
SANTIAGO SALAZAR	1.000	33,33
VIVIANA PAZMIÑO	1.000	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>3.000</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9: Cuadro de acciones - Autor: Roberto Madero**

**5.03.01.05 Estado de ingresos periodo Marzo 2013 - Febrero 2014 de la agencia Ecuatematics.**

CUADRO RESUMEN DE INGRESOS			
MES	AÑO	INGRESO	DETALLE
MARZO	2013	4.450	2 pax a Galápagos 30 pax Atácames



ABRIL	2013	4.800	4 pax Galápagos 10 pax Cuenca
MAYO	2013	2.100	6 pax Mompiche
JUNIO	2013	7.050	30 pax Atácames 12 pax Mompiche
JULIO	2013	14.375	15 pax a Galápagos 25 pax Atácames
AGOSTO	2013	12.480	28 pax Cuenca
SEPTIEMBRE	2013	4.200	15 pax Cuyabeno
OCTUBRE	2013	3.550	6 pax Mompiche
			10 pax a Baños
NOVIEMBRE	2013	9.925	30 pax Baños 25 pax Atácames
			20 pax Cuenca
DICIEMBRE	2013	4.735	13 pax Atácames 10 pax Decamerón
ENERO	2014	7.200	9 pax Galápagos
FEBRERO	2014	6.535	25 pax Atácames
<b>TOTALES</b>		<b>81.400</b>	

Tabla 10 - Autor: Roberto Madero

**5.03.01.06 Estado de Egresos periodo Marzo 2013 – Febrero 2014 de la agencia Ecuatematics.**



<b>CUADRO RESUMEN DE EGRESOS</b>	
<b>GASTO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
Gasto sueldos	11.096
Gasto IEES	2.509,20
Gasto Beneficios Ley	1.359,8
Consumo Útiles de Oficina	65,5
<b>GASTO VENTAS</b>	
Transporte	296,6
Publicidad	381,72
Hosting	63,35
<b>GASTO PROVEEDORES</b>	
Compra de servicios	53.740
<b>GASTOS VARIOS</b>	
Servicios básicos	183,54
Internet	274,2
IVA	9.209
Arriendo	1.800
Insumos de limpieza	12,7
<b>TOTAL</b>	<b>80.991,17</b>

Tabla 11 - Autor: Roberto Madero

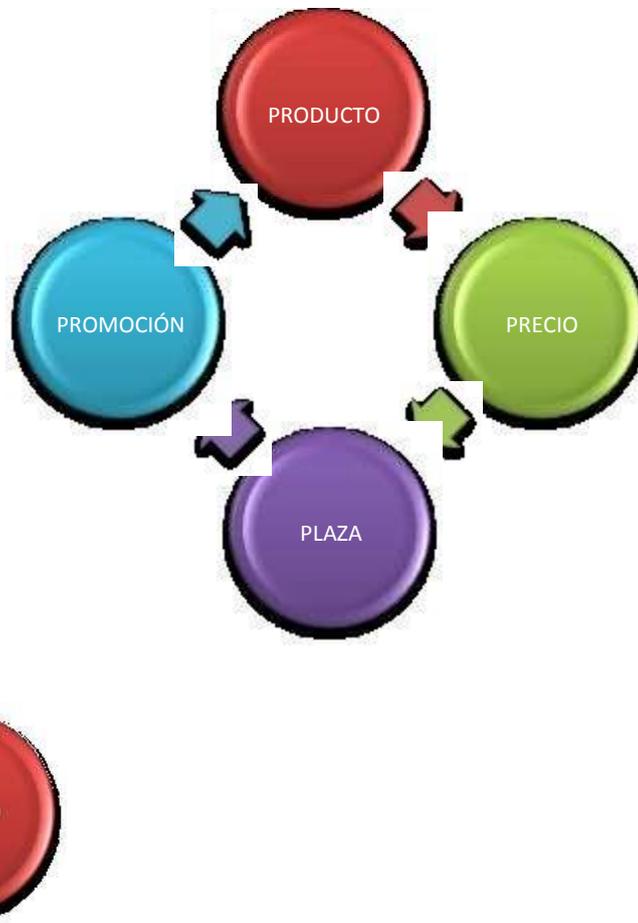
**5.03.01.07 Estado de pérdida y ganancias de la agencia de viajes Ecuatematics.**

<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>			
<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
<b>VENTAS</b>	81.400	<b>EGRESOS</b>	80.991,17
<b>INGRESOS – EGRESOS</b>	<b>409</b>		
=			

**Tabla 12 - Autor: Roberto Madero**

La situación actual financiera de la agencia Ecuatematics nos proporciona una ganancia de 409 dólares en el periodo de marzo 2013 a febrero del 2014, por lo que con el presente trabajo de Plan de Mejora Continua, se generara en el próximo periodo anual una mejor rentabilidad que acrecentara las ganancias de la agencia como de los socios de la misma.

**5.03.01.08 Marketing de la agencia de viajes Ecuatematics**



### Tour a Cuenca 4 días 3 noches

#### Incluye

- Transporte de turismo
- Alojamiento y Uso de las instalaciones del Hotel
- Alimentación Completa
- Visita a Museos y Iglesias
- Visita al Parque Cajas
- Visita a Chordeleg

- 
- DVD álbum Fotos de Recuerdo
  - Guía Especializado

**Tour a Baños 3 días 2 noches**

- Transporte de turismo
- Alojamiento y Uso de las instalaciones del Hotel
- Alimentación Completa
- Ruta de las cascadas
- deportes extremos
- Paseo en chiva
- Ingreso a Aguas termales El Salado
- DVD álbum Fotos de Recuerdo
- Guía Especializado

**Tour Cuyabeno 4 días 3 noches**

- Transporte de turismo
- Lancha hasta Lodge
- Alojamiento y Uso de las instalaciones del Lodge
- Alimentación Completa
- Visita a comunidad Secoya
- Caminata en selva
- DVD álbum Fotos de Recuerdo
- Guía Especializado

**Tour Galápagos 5 días 4 noches**

- Ticket aero UIO – GYE /GPS/ GYE – UIO



- 
- 4 noches de alojamiento en hotel seleccionado
  - Alimentación completa
  - Traslados aeropuerto/hotel /aeropuerto
  - Asistencia en el aeropuerto in / out
  - Visita con almuerzo incluido en Rancho Manzanillo
  - Visita a los túneles de lava incluye coctel de bienvenida
  - Tour de bahía con snorkeling
  - Visita a Tortuga Bay
  - Visita a la Estación científica Charles Darwin
  - Tour navegable disponible ( Seymour, Bartolomé, Santa Fe, Floreana y/o

Plazas)

- Impuestos hoteleros

#### **Tour Decamerón Mompiche 4 días 3 noches**

- Desayuno, almuerzo y cenas tipo buffet.
- cenas a la carta
- Snacks
- Número ilimitado de bebidas alcohólicas y no alcohólicas nacionales
- Programa de actividades diarias
- no motorizados deportes acuáticos kayaks y canoas
- clínicas de buceo en la piscina
- Gimnasio - Las toallas de playa y sillas



- Club de playa situado en la isla de Portete a sólo 10 minutos de distancia, con el transporte incluido

### Tour Atácames 3 días 2 noches

- Transporte de turismo (a disposición del grupo dentro del perímetro establecido).
- Alojamiento y uso de las instalaciones Hotel Mulata del Pacifico
- Tres desayunos, tres almuerzos y dos cenas (acorde al itinerario)
- Coctel en la fiesta a modo Ecuatematics
- Paseo en lancha isla de los pájaros
- Cd con álbum de fotos de recuerdo
- Cumplimiento del itinerario establecido
- Guía especializado

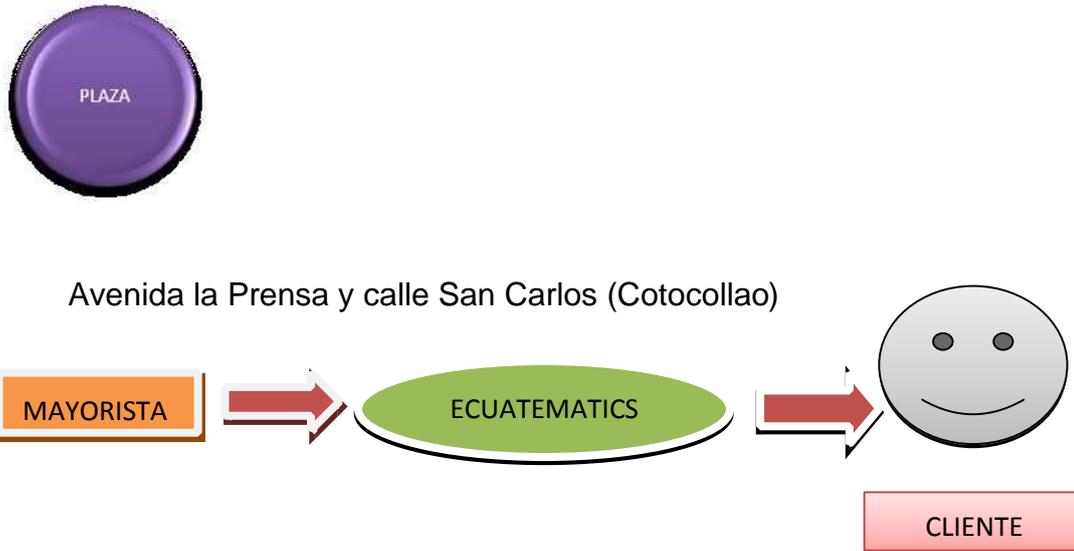


### LISTA DE PRECIOS POR PERSONA

CUADRO DE PRECIOS DE LA AGENCIA DE VIAJES ECUATEMATICS	
DESTINO	PRECIO
TOUR ATACAMES	95.00
TOUR BAÑOS	145.00
TOUR CUENCA	160.00
TOUR GALAPAGOS	800.00
TOUR CUYABENO	280.00

TOUR DECAMERON	350.00
----------------	--------

**Tabla 13: Tabla de precios - Autor: Roberto Madero**



Somos intermediarios nosotros compramos al por mayor y comercializamos.



- Por la compra Tour Atácames de más de 30 personas reciben 3 gratuidades totalmente gratis con todo el programa establecido.

**Publicidad:**

- Se realiza volantes de cada tour que dispone la agencia.
- Mediante Facebook



- 
- Página Web actualizada semanalmente  E-mail  de

promociones a nuestros clientes **Promociones Públicas:**

- No se realiza

**Venta directa:**

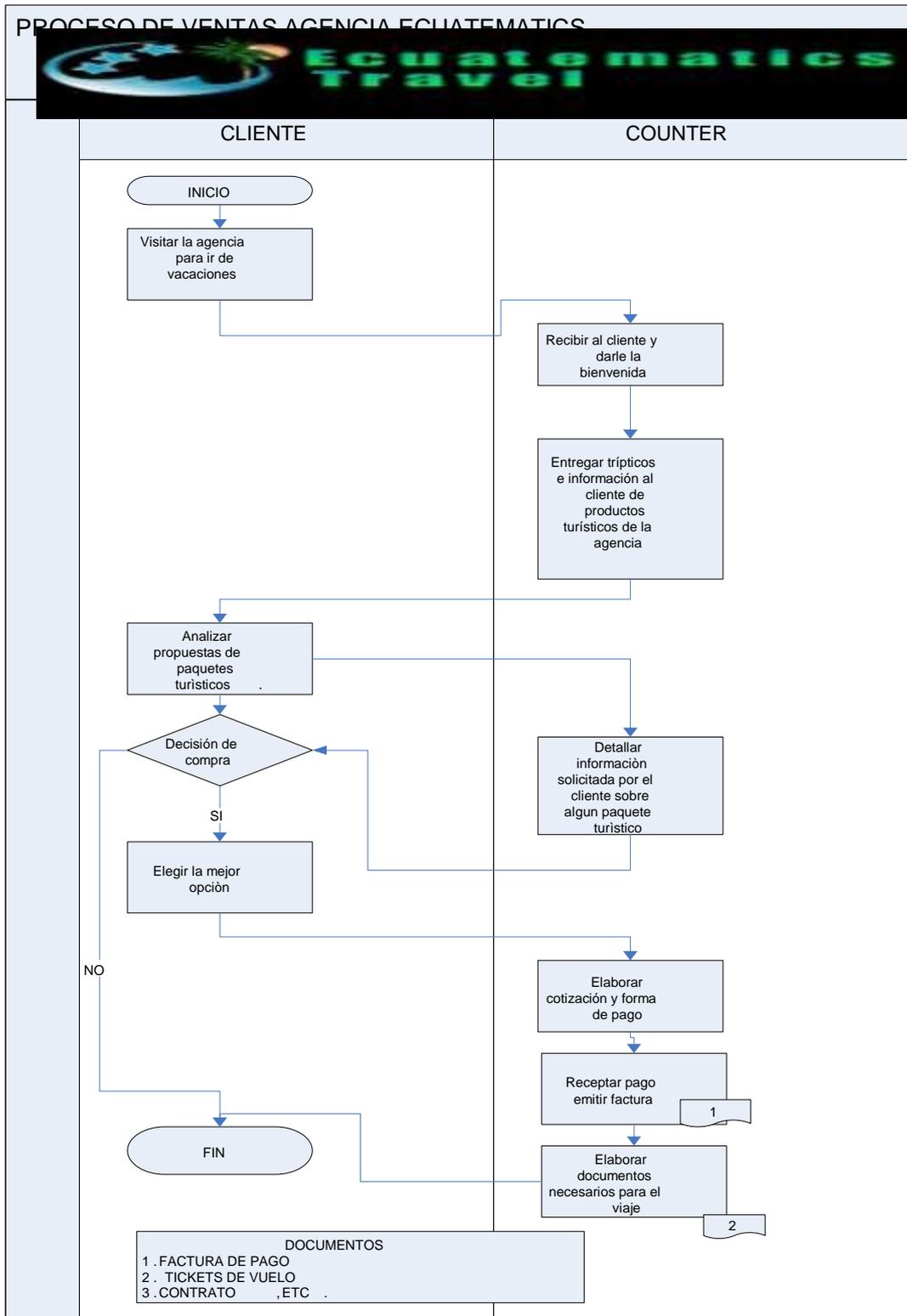
Se realiza venta directa cuando se visita establecimientos educativos y agencias.

- Colegios Fiscales de Norte y Sur de Quito.
- Colegios Privados de Quito y sus valles.
- Agencias de consultorías.
- Escuelas privadas y fiscales.

**PLOTER ACTIVIDADES**

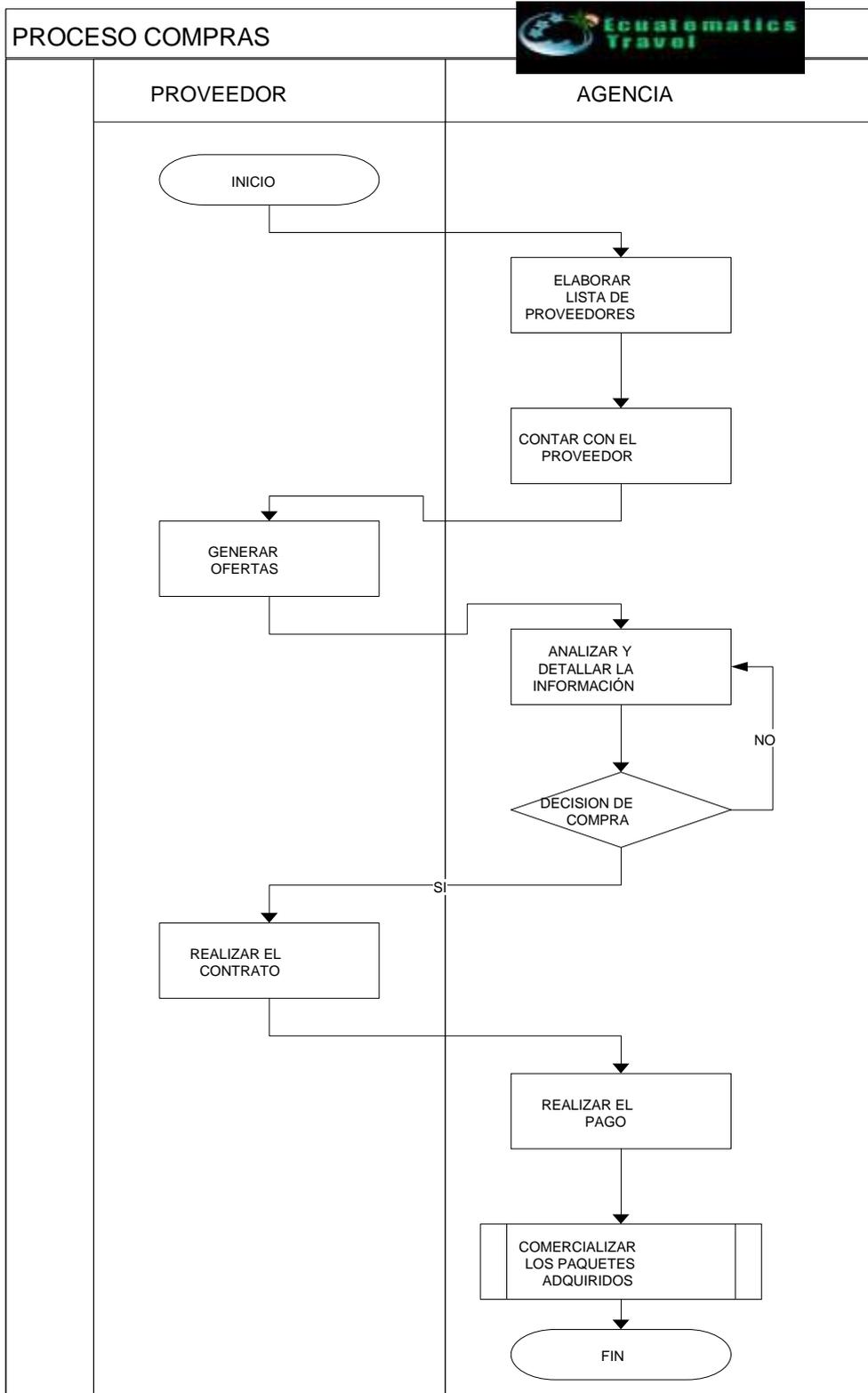


### **5.03.02.02 Flujograma de Cliente y Counter**



**Tabla 15: Procesos de Ventas - Autor: Roberto Madero**

**5.03.02.03 Flujo de Proveedores y Agencia**



**Tabla 16: Procesos de Compras - Autor: Roberto Madero**

**5.03.02.04 Estrategias Financieras**

No.	ACCIONES FINANCIERAS A TOMAR
1	Implementar mejoras de Calidad
2	Disponer de mantenimiento predictivo
3	Disponer de la información sobre el mercado de turístico
4	Implementar Sistema de Administración de Personal por Competencias
5	Mantener el talento humano especializado en el desarrollo de nuestros servicios y diseños de paquetes
6	Vincular un sistema de compensación a los resultados obtenidos
7	Calificación Proveedores
8	Asegurar los tiempos de programación oportunos a nuestros clientes
9	Adaptar sistemas informáticos y mantenimiento de pág. web efectivos
10	Desarrollar incentivos asociados a la compra
11	Capacitar a nuestros vendedores
12	Desarrollar políticas de negociación con clientes
13	Informar a nuestros clientes en responsabilidad social al visitar sitios turísticos

**Tabla 17: Estrategias Financieras - Autor: Roberto Madero**

**5.03.02.05 Estrategias de Marketing**

N°	ESTRATEGIAS DE MARKETING A TOMAR
1	Plan de ventas puerta a puerta
2	Crear anuncios en Facebook pagados
3	Crear anuncios de Google pagados
4	Establecer mas promociones en los paquetes ofertados
5	Actualizar y posesionar la pagina web en google
6	Buscar nuevos proveedores certificados
7	Programar paquetes turísticos
8	Fortalecer la imagen corporativa con artículos promocionales
9	Incentivos a los vendedores
10	Mensajes vía e-mail los clientes

11	Asistencia post venta
----	-----------------------

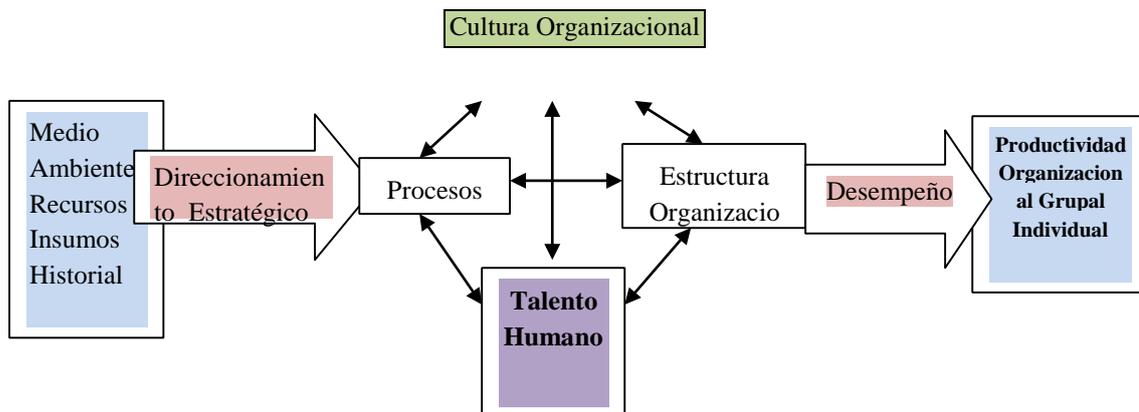
**Tabla 18: Estrategias de Marketing - Autor: Roberto Madero**

### 5.03.02.06 Estrategias de Mejoramiento

La implementación de la gestión por procesos en la Agencia de Viajes Ecuatematics permitirá el desarrollo de un trabajo eficiente, eficaz y efectivo, a fin de obtener resultados y establecer una cultura de mejoramiento continuo de cada uno de sus procesos, en la línea de incrementar permanente y

consistentemente la satisfacción de los usuarios.

Los procesos organizacionales, conocidos también como procesos sustantivos del negocio, se constituyen en uno de los elementos fundamentales en tanto su contribución a la consistencia y congruencia del Sistema de Gestión de una organización, tal como se aprecia en la **Figura 8**.



**Figura 8: Procesos Organizacionales - Autor: Roberto Madero**

Por la importancia que tienen en el desempeño de una organización, los procesos deben ser plasmados en manuales que sirvan como herramientas de consulta permanente, tanto para temas de inducción y capacitación cuanto para el día a día de todos los funcionarios, a objeto de proveerles de las facilidades adecuadas para mejorar consistentemente el desempeño de sus actividades y lograr un mayor desarrollo en la búsqueda de una gestión exitosa.

### **5.03.02.07 Propósito del Plan de Mejoramiento Continuo**

Como el propósito fundamental que percibe el presente Manual de Procesos de la Agencia de viajes Ecuatematics, es contar con un instrumento técnicoadministrativo que reúna una información completa, actualizada y validada, en la que se caractericen todos los macro procesos, procesos y subprocesos que se llevan a cabo en esta organización, hasta el nivel de las actividades, y muestren la incorporación de las oportunidades de mejoramiento de la gestión por procesos, a fin de optimizar el ejercicio de las competencias de la organización. La información incluirá los insumos, productos, proveedores, clientes, objeto, propósito, recursos, regulaciones e indicadores de cada uno de los procesos. Este manual, estará concebido y desarrollado como una herramienta de apoyo referencial, que describe a todos los procesos de la organización y exponga, en una secuencia ordenada, las principales operaciones, actividades o pasos que componen cada proceso y la correspondiente descripción de la manera de realizarlos.

### **5.03.02.08 Finalidad del Plan de Mejoramiento Continuo**

Con la incorporación del Manual de Procesos en la Agencia de Viajes Ecuatematics se logrará el cumplimiento del direccionamiento estratégico previsto por los contenidos mejorados y que haya sido elaborado con la participación y el consenso de todos los involucrados en dichos procesos y sobre todo, en lo referente a las oportunidades de mejoramiento, para facilitar su adecuada implementación.

Tendrá como una prioridad la definición y caracterización de los macro procesos, procesos, subprocesos y actividades de la agencia, como también apoyará, a la consecución de un mejor estándar de conocimiento mutuo, comunicación fluida y continuamente mejorada y evaluada en función de sus procesos.

### **5.03.02.09 Justificación del Plan de Mejoramiento Continuo**

El Manual de Procesos de una organización se constituye en la base de su Sistema de Gestión de la Calidad y por tanto, de todas las iniciativas de mejoramiento continuo; es decir, el manual facilita elevar los niveles de desempeño, lo que se concreta en el mejoramiento de la eficiencia, la eficacia y la efectividad organizacionales. No obstante, es necesario recalcar que no bastan las políticas, normas, procesos y procedimientos sino que, además, es

imprescindible el cambio actitudinal de todos los colaboradores, en el marco de las políticas, disposiciones y prácticas definidas por la alta gerencia de la agencia.

El Manual de Procesos, es una herramienta que permite a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de todos los estratos y mejorar la calidad del servicio, estableciendo un compromiso con la búsqueda permanente de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

#### **5.03.02.10 Plan de Acción**

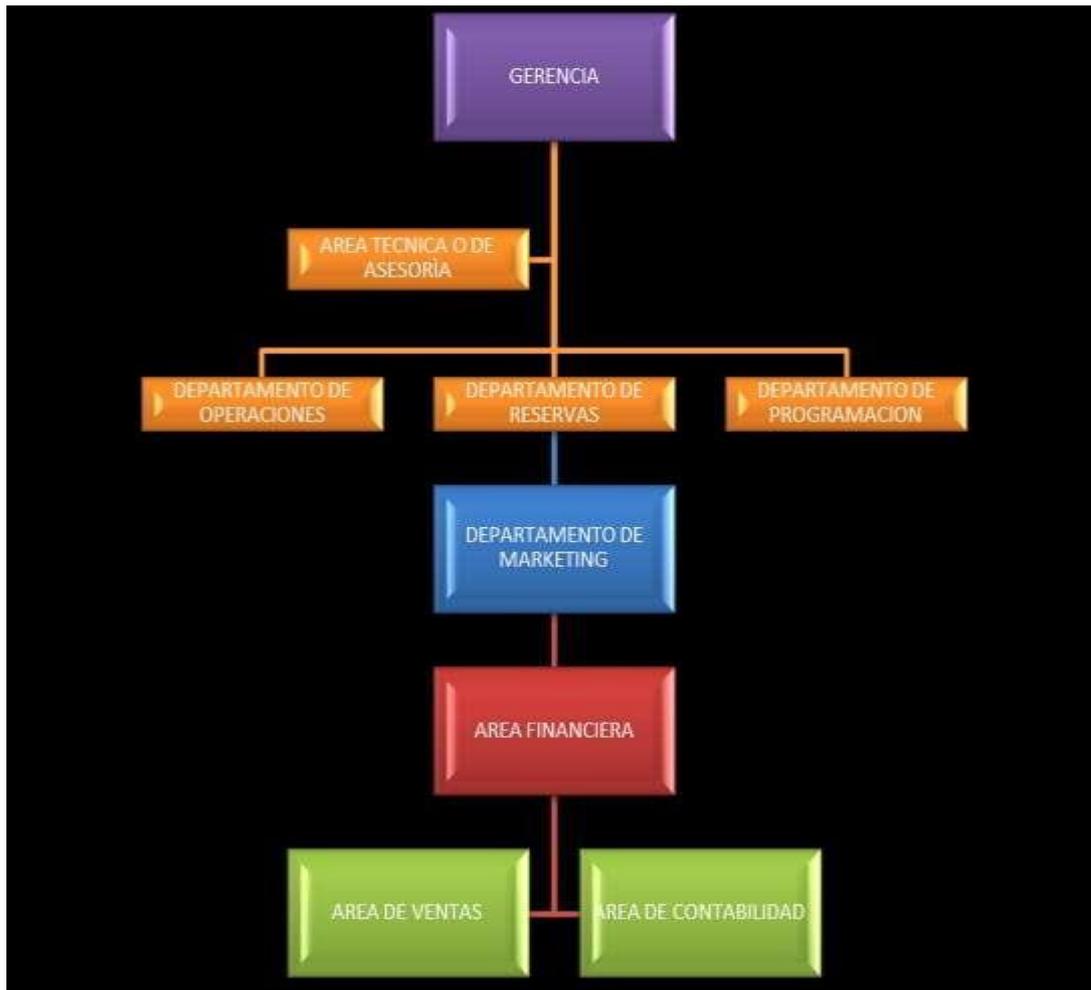
- Rotación de paquetes
- Reducción de costos de elaboración de paquetes.
- Reducir fallas de programación.
- Mejorar procesos de prevención
- Análisis de causa raíces de fallas
- Implantación del Plan de Mejora
- Entrenamiento de personal de la agencia
- Realizar estudio de mercado del sector turístico factibles de elaborar.
- Elaborar estudio de factibilidad del proyecto.
- Definir entradas y salidas (interrelación con los procesos de la cadena de valor)
- Definir recursos y controles (procedimientos e indicadores).
- Implantar infraestructura tecnológica y procedimientos.
- Auditoría de los procesos implantados para alcanzar los resultados esperados (No conformidades y acciones correctivas)
- Definir licencias y proveedores disponibles en el mercado (que cumplan los requisitos legales) para desarrollar futuros proyectos.

- 
- Calificar accesibilidad de los proveedores para la negociación en función del presupuesto disponible.
  - Definir plan de Posicionamiento, Implementar website donde se publiquen todos los servicios.
  - Ejecutar y evaluar el plan de Posicionamiento.
  - Ejecutar y evaluar la estrategia de penetración en nuevos mercados.

### **5.03.02.11 Cadena de Valor**

#### **5.03.02.11.01 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la Agencia, que se muestran a continuación, corresponden a la propuesta que surge de la revisión de los procesos organizacionales contenidos en el presente manual.



**Figura 9: Estructura organizacional de la Agencia de Viajes Ecuatematics.**  
**Autor: Roberto Madero**

#### **5.03.02.12 Metodología del Plan de Mejoramiento Continuo**

Para el desarrollo del presente manual se utilizó la guía metodológica para la aplicación de gestión de procesos, elaborada para la agencia Ecuatematics de carácter eminentemente participativo.

#### **5.03.02.13 Descripción del Plan de Procesos**

Sobre la base del levantamiento de los procesos, se realizará el mapeo y diseño de los mismos a nivel de macro procesos, procesos y subprocesos. El trabajo

---

realizado esta compendiado en el Manual de Procesos y contiene los siguientes elementos:

- Listado de Procesos
- Cadena de Valor
- Diagramas de Flujo Funcional de los Procesos
- Fichas de caracterización de los procesos

#### **5.03.02.13.01 Listado de Procesos**

En los listados de procesos, constan los macro procesos, procesos y subprocesos, debidamente codificados, con la referencia actualizada de los correspondientes productos y su nivel de aplicación.

#### **5.03.02.13.02 Cadena de Valor**

La Cadena de Valor es, esencialmente, una forma de análisis estratégico de la actividad organizacional, mediante la cual se descompone una organización en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor facilitando, de esta manera, la toma de decisiones organizacionales.

Es una cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforman todos los procesos de generación de productos y servicios, desde los insumos hasta la distribución de los productos terminados.

Este instrumento permite tomar decisiones estratégicas sobre recursos humanos, tecnológicos y materiales y, sobre todo, muestra claramente los diferentes tipos de procesos y su aporte en la agregación de valor de las organizaciones. A continuación, en la Figura 10, se muestra un ejemplo de una cadena de valor organizacional, establecida por procesos.



Figura 10: Cadena de Valor de la Agencia de viajes Ecuatematics

Autor: Roberto Madero

### 5.03.02.14 Plantillas de Caracterización de Procesos de la Agencia

“Ecuatematics”

	CARACTERIZACION DEL PROCESO:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DEL PROCESO:
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	GERENTE GENERAL	GERENCIA
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer las estrategias a mediano y largo plazo que la agencia debe seguir para alcanzar los objetivos estratégicos.		
<b>ALCANCE:</b>	Desde la revisión de la misión y visión de la agencia, implementación de estrategias para alcanzar los objetivos, hasta la revisión de los planes en curso y además planes de mejora continua para mejorar la gestión.		

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE	
Ventas	Reporte de ventas	Revisión de la misión y visión de la agencia.	Misión y visión de la agencia.	Accionistas de la agencia.	
Satisfacción del cliente	Estudio de satisfacción	Revisión de las propuestas de ventas.	Plan de marketing.		
Marketing	Plan de marketing	Revisión de los planes en curso. Elaboración de la política de calidad.	Plan estratégico		
<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO:</b>	Plan Estratégico				
<b>RECURSOS:</b>	<b>HUMANOS</b>		<b>MATERIALES/OTROS</b>		
	Gerente General Gerente de Marketing Gerente de Counter		Estados Financieros		
<b>INDICADOR DE GESTIÓN:</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	Se apoya en la gestión por procesos.	Fecha de revisión:
	Índices actuales de desempeño	Indicadores levantados para cada proceso	Anual		

**Tabla 19: Caracterización (direccionamiento estratégico) - Autor: Roberto Madero**

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO:	APROBADOR POR:	RESPONSABLE DEL PROCESO:
		COUNTER	GERENTE GENERAL	GERENCIA DE COUNTER
<b>OBJETIVO</b>	Continuar el proceso de ventas mediante acciones posteriores al cierre de la venta para asegurar la satisfacción del cliente.			

<b>ALCANCE</b>	Desde la atención a los clientes, entrega de datos o proformas solicitadas, hasta el seguimiento y cierre de la venta.				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>	
Cliente	Solicitud de asesoramiento del cliente	Comunicación con el cliente posterior a la venta.  Resolución de quejas y reclamos del cliente.	Cierre y solución de quejas y reclamos.	Clientes satisfechos.	
Pedidos	Registro de quejas y reclamos	Asegurar que el cliente cumpla el itinerario.  Soporte y asesoramiento al cliente mientras dure el paquete.	Cierre de asesoramiento e informe final.		
<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO</b>	Solicitud de asesoramiento del cliente e informe periódico del proceso.				
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANOS</b>		<b>MATERIALES/OTROS</b>		
	Gerente de Counter Counter nacional Counter internacional		Fichas de asesoramiento		
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	Se apoya en la gestión de marketing.	Fecha de revisión:
	Porcentaje de ventas y cierre	Indicadores levantados para cada proceso	Mensual		

**Tabla 20: Caracterización (counter) – Autor : Roberto Madero**

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO:</b>	<b>APROBADOR POR:</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>
--	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------------

		MARKETING		GERENTE GENERAL	GERENCIA DE MARKETING
<b>OBJETIVO</b>	Generar rentabilidad la agencia mediante la aplicación de un plan de marketing y los planes comerciales establecidos por la agencia.				
<b>ALCANCE</b>	Desde de la planeación y ejecución del presupuesto de ventas, estrategias de publicidad, solicitud de nuevos servicios hasta el seguimiento y control de las ventas.				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>	
Mercado	Estudio de mercado	Levantamiento del plan de ventas.	Plan de marketing	Cliente satisfecho.  Accionistas de la agencia.	
Cientes	Estudio de satisfacción del cliente	Elaboración del presupuesto.	Presupuesto de ventas		
Bechmarketin	Solicitudes de nuevos servicios	Establecimiento de políticas para el control de precios.  Elaborar plan de publicidad	Plan de publicidad		
<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO</b>	Plan de marketing. Plan de publicidad. Presupuesto de ventas.				
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANOS</b>		<b>MATERIALES/OTROS</b>		
	Gerente General Gerente de Marketing Gerente de Counter		Software		
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	Se apoya en la gestión por procesos.	Fecha de revisión:
	Cumplimiento del presupuesto	Ventas realizadas/ventas proyectadas	Mensual		

**Tabla 21: Tabla de caracterización (marketing)-Autor: Roberto Madero**

		<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>
		RECURSOS HUMANOS		GERENTE GENERAL	RESPONSABLE DE TH
<b>OBJETIVO:</b>	Seleccionar el personal competente que cumpla con el perfil del cargo, capacitar y evaluar al personal de la agencia y promover el buen clima laboral.				
<b>ALCANCE:</b>	Desde el requerimiento del personal, selección e ingreso a la agencia.				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>	
Portales de búsqueda de personal.	Requerimiento del personal	Administración del recurso humano por competencias.	Personal seleccionado y capacitado.	Procesos internos de la agencia.	
Bolsa de trabajo	Requerimiento de capacitación	Capacitación corporativa. Clima y cultura organizacional.	Entorno laboral y personal competente.		
<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO:</b>	Encuestas de clima laboral		Análisis de brechas	Solicitudes de capacitación.	
<b>RECURSOS:</b>	<b>HUMANOS</b>		<b>MATERIALES/OTROS</b>		
	Gerente General Responsable de talento humano		Publicaciones en los diarios. Matriz de capacitación anual.		
<b>INDICADOR DE GESTIÓN:</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	Se apoya en la gestión de recursos humanos.	Fecha de revisión:
	Nº de personal actual en la agencia	Indicadores de desempeño	Semestral		

**Tabla 22: Tabla de caracterización (recursos humanos)**

**Autor: Roberto Madero**

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	
	ASESORIA DE PLANIFICACIÓN Y SISTEMAS.		GERENTE GENERAL	RESPONSABLE DE SISTEMAS	
<b>OBJETIVO:</b>	Asegurar la disponibilidad de los sistemas informáticos.				
<b>ALCANCE:</b>	Desde la instalación y mantenimiento hasta la actualización del sistema informático de la agencia.				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>	
CNT	Servicio de internet	Ejecutar actualizaciones frecuentes y de antivirus.	Sistemas operativos	Procesos internos de la agencia.	
Iconos sistemas	Asesoramiento técnico y de página web.	Mantenimiento del software.  Mantenimiento de la página web.	Página web actualizada.		
<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO:</b>	Manual de servicios internos.				
<b>RECURSOS:</b>	<b>HUMANOS</b>		<b>MATERIALES/OTROS</b>		
	Gerente General Jefe de sistemas		Flujogramas de procesos		
<b>INDICADOR DE GESTIÓN:</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	Se apoya en la gestión por procesos.	Fecha de revisión:
	Velocidad de respuesta de los sistemas.	Indicadores levantados para cada proceso	Mensual		

**Tabla 23: Tabla de caracterización (sistemas) - Autor: Roberto Madero**  
**CAPITULO VI**

## **6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

### **6.01 Recursos**

#### **6.01.01 Recursos Humanos**

<b>TALENTO HUMANO</b>	
Investigador	Roberto Madero
Tutor	Ing. Mario Pozo
Lector	Ing. Paul Villavicencio
Docente materia proyectos	Ing. Frikzia Mendoza

**Tabla 24: Recurso Humano - Autor: Roberto Madero**

#### **6.01.02 Recursos Tecnológicos**

<b>EQUIPO TECNOLÓGICO</b>
Laptop
Internet
Flash
Impresora
Calculadora

**Tabla 25: Recurso Tecnológico - Autor: Roberto Madero**

### 6.01.03 Recursos Materiales

MATERIALES
Esferográficos
Hojas de papel bond
Cuaderno
Balances

**Tabla 26: Recursos Materiales - Autor: Roberto Madero**

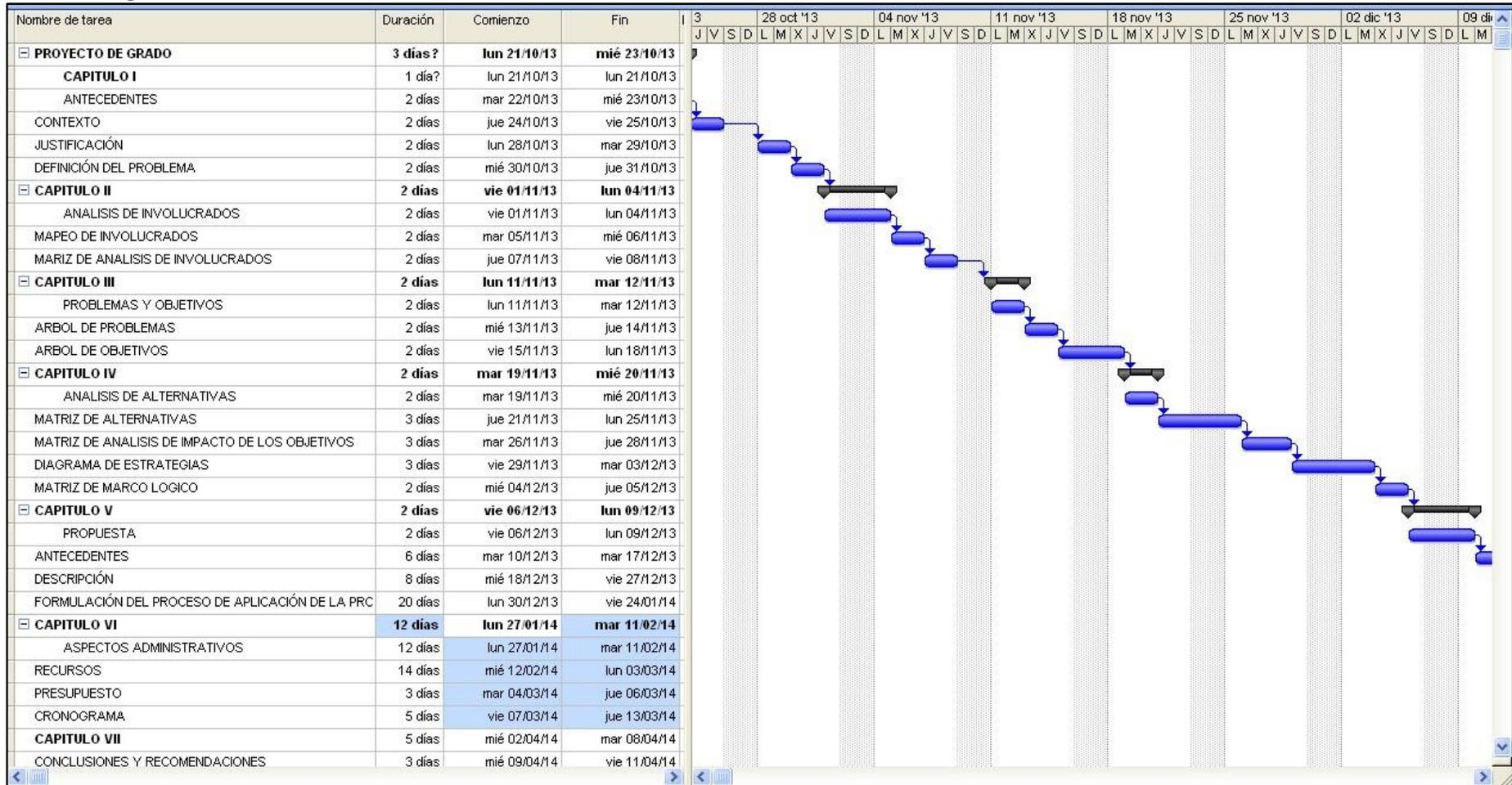
### 6.02 Presupuesto

Rubros	Cantidad	V./ Unitario	V./ Total
<b>Programa Académico de profesionalización y transferencia tecnológica.</b>	1	720	720
<b>Impresiones</b>	1	0,05	0,05
<b>Copias</b>	280	0,02	5,6
<b>Anillado</b>	2	1,25	2,5
<b>Empastado</b>	1	8	8
<b>CD</b>	5	1,5	7,5
<b>Internet</b>	10 Horas	0,6	6
<b>Otros imprevistos</b>	-	50	50
<b>TOTAL</b>			<b>799,65</b>

**Tabla 27: Presupuesto - Autor: Roberto Madero**



### 6.03 Cronograma



Plan de mejoramiento continuo para la agencia de viajes Ecuatematics.

## **CAPITULO VII**

### **7.1 CONCLUSIONES**

- De acuerdo al análisis situacional, podemos concluir que la falta de organización y de procesos claros y definidos de la agencia de viajes “Ecuatematics”, ha provocado una deficiente gestión, generando un elevado índice de insatisfacción de clientes y baja e ventas.
- Un ineficiente plan de marketing afecta a las ventas de la agencia.
- Del análisis realizado de recursos humanos y del proceso levantado en el área de recursos humanos se concluye que el personal carece de capacitación para atención al cliente, y desconoce los subsistemas que se deben llevar dentro de la misma.
- El uso de herramientas para el mejoramiento de los procesos, permitirá realizar mejoras, fusiones, eliminaciones e inclusión de nuevas actividades en los procesos ó subprocesos, lo que va a repercutir en los resultados a través de una mejora en costos y tiempo.
- Puedo concluir indicando que la falta de una administración por procesos ha impedido la consecución de la misión y visión que persigue la Agencia de viajes “Ecuatematics” que es la de proveer servicios turísticos de calidad además de obtener réditos económicos para la agencia.

### **7.2 RECOMENDACIONES**

- La gerencia debe evaluar la conveniencia de implementar una administración por procesos en la agencia, en todas las áreas de la agencia, para lo cual puede tomar como base el presente estudio.

- Se debe difundir por todos los medios posibles, al personal de la agencia; el direccionamiento estratégico y sus objetivos gerenciales
- Se recomienda capacitar y motivar al personal para que se alinee con la misión y visión de la agencia.
- En base al análisis hecho a la cadena de valor sus procesos y subprocesos se recomienda implementar los procesos mejorados para optimizar tiempos y ganar en eficiencia en cada uno de ellos.
- Es conveniente crear una cultura de procesos en todos los niveles de la agencia para que el sistema de calidad sea implantado, tenga permanencia.
- Se recomienda desarrollar el Manual de Procesos General de toda la agencia, donde se incluyan todos los procesos y subprocesos de las diferentes áreas de “Ecuatematics” con la debida implementación de mejoras de ser aplicables.

## **BIBLIOGRAFIA**

Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo sostenible para Ecuador “PLANDETUR 2020”.

Página oficial del Ministerio de Turismo sección noticias.

[www.monografias.com/trabajos93/tipos-agencia-viajes/tipos-agenciaviajes.chtml](http://www.monografias.com/trabajos93/tipos-agencia-viajes/tipos-agenciaviajes.chtml).

[http://www.trabajo.com.mx/clasificacion\\_de\\_las\\_agencias\\_de\\_viajes.htm](http://www.trabajo.com.mx/clasificacion_de_las_agencias_de_viajes.htm) [www.slideshare.net/Gpmejia/gestin-por-procesos](http://www.slideshare.net/Gpmejia/gestin-por-procesos)

<http://www.venezuelatuya.com/articulos/turismo0010.htm>

<http://www.turismo.gob.ec/category/el-ministerio/> <http://www.ambiente.gob.ec/el-ministerio/>

<http://www.cordillera.edu.ec/oferta-academica/escuela-de-hoteleria-yturismo/administracion-turistica-y-hotelera.html>

Michael Porter

Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas: Edgar Ortegón, Juan Francisco

Pacheco, Adriana Prieto.

# ANEXOS

PAGINA 78				
Objetivos Estratégicos	Metas	ESTRATEGIAS	Plan de Acción	INDICADORES DE DESEMPEÑO
Proveer rentabilidad para los accionistas.	Aumentar la participación de mercado al menos a un 20%. (Mediano Plazo = 4 años)	Buscar nuevos proveedores.	Rotación de paquetes	(Inventario / Ventas) $360 < 90$
			Reducción de costos de elaboración de paquetes.	(Costo actual / Costo periodo anterior) $100 < 95\%$
		Reducción de costos de un mal servicio	Reducir fallas de programación.	(Costo por fallas / Costo Total) $100 < 5\%$

1. RENTABILIDAD & CALIDAD	Reducción de costos de calidad.	(Costo por falta de programación / Costo Total) 100 < 5%	Reducir fallas de programaciones	Mejorar procesos de prevención	(Costo por fallas / Costo Total) 100 < 5%
				Analisis de causa raices de fallas	Cumplimiento 100%
				Implantación del Plan de Mejora	(Costo por fallas / Costo Total) 100 < 5%
			Mejorar procesos de elaboración de paquetes.	Entrenamiento de personal de la agencia	% Cierre de brechas frente a plan > 85%
2. DIVERSIFICACION & ESTANDARIZACION	Fortalecer el desarrollo de nuevos paquetes.	Reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos paquetes a un mínimo promedio de 1 mes.( preformas y cotizaciones).	Cerrar brechas informáticas y de capacitación.	Realizar estudio de mercado del sector turístico factibles de elaborar.	Cumplimiento 100%
				Elaborar estudio de factibilidad del proyecto.	% Cierre de brechas frente a plan > 85%
	Definir un proceso formal para el desarrollo de nuevos paquetes.	Mapear el proceso al 100%	Mapear el proceso para la implantación de los nuevos servicios.	Definir entradas y salidas (interrelación con los procesos de la cadena de valor)	Cumplimiento 100%
				Definir recursos y controles (procedimientos e indicadores).	Cumplimiento 100%
				Implantar infraestructura tecnológica y procedimientos.	Cumplimiento >85%
3. COMPETITIVIDAD	Conseguir licencias de software y nuevas tecnologías, para diseño y elaboración de nuevos paquetes.	a) Conseguir una licencia de funcionamiento.	Determinar licencias disponibles para el personal de guías.	Definir licencias y proveedores disponibles en el mercado (que cumplan los requisitos legales) para desarrollar futuros proyectos.	# proveedores de licencias / # Proyectos a desarrollar > 1
				Calificar accesibilidad de los proveedores para la negociación en función del presupuesto disponible.	# proveedores calificados / # proyectos a desarrollar > 1
					Determinar factibilidad técnica y seleccionar servicios a lanzar al mercado.
4. APERTURA DE MERCADO A NIVEL NACIONAL.	Fortalecer la Imagen Corporativa	(# Recordaciones/# Encuestas Top of Mind)100 entre 15% y 20%	Posicionar a la agencia en base a los nuevos servicios. (corto plazo = 1 año)	Definir plan de Posicionamiento, Implementar website donde se publiquen todos los servicios.	Cumplimiento 100%
				Ejecutar y evaluar el plan de Posicionamiento.	(# Recordaciones/# Encuestas Top of Mind)100 entre 15% y 20%
			Definir estrategia de penetración en nuevos mercados	Ejecutar y evaluar la estrategia de penetración en nuevos mercados.	Cumplimiento >85%

AGRUPACION	PILARES ESTRATEGICOS	MISION RESULTANTE
DISEÑO DE PAQUETES TURISTICOS	DISEÑO Y ELABORACION DE PAQUETES TURISTICOS PARA TODO TIPO DE CLIENTES, NIÑOS, JOVENES, ADULTOS Y TERCERA EDAD QUE PERMITAN LA SATISFACCION DE NUESTROS CLIENTES.	ECUATEMATICS. Cia. Ltda. ES UNA AGENCIA DE VIAJES DEDICADA AL DISEÑO Y ELABORACION, DE PAQUETES TURISITICOS, CON EL PROPOSITO DE SATISFACER LAS
ELABORACION DE RUTAS		
CONTACTOS CON PROVEEDORES		
PROPORCIONAR SERVICIOS DE CALIDAD.		
DAR SOLUCIONES A NECESIDES ESPECÍFICAS DEL CLIENTE		
SERVICIO "LLAVE EN MANO" AL CLIENTE		
SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE		
CUMPLIR CON GARANTIAS DEL PAQUETE TURISTICO	CUMPLIR CON LA PROGRAMACION ESTABLECIDA EN LOS DIFERENTES SERVICIOS OFERTADOS, CUMPLIENDO CON REQUISITOS.	
SEGUIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES		
PROVEEDORES CON		
CERTIFICACION INTERNACIONAL INNOVAR		

<p>CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS ( COSTOS COMPETITIVOS, ENTREGA OPORTUNA Y Y SERVICIO PERSONALIZADO)</p>		<p>NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES EN CALIDAD Y PRECIO, CUMPLIENDO CON LA PROGRAMACION ESTABLECIDA POR EL CLIENTE, UTILIZANDO LAS MEJORES SERVICIOS DE NUESTROS PROVEEDORES Y , APLICANDO UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, RESPETO AL MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.</p>
<p>IMPLEMENTAR LA CULTURA DE</p>		
<p>SERVICIO AL CLIENTE. ESTABLECER RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON MAYORISTAS DE TURISMO</p>	<p>BRINDAR A NUESTROS CLIENTES , SERVICIOS DE CALIDAD, SIGUIENDO NORMAS NACIONALES E INTERNACIONALES.</p>	
<p>COMERCIALIZAR NUESTROS SERVICIOS</p>		
<p>EMPRESAS, INSTITUCIONES EDUCATIVAS, FAMILIAS,</p>		
<p>TRABAJAR SIGUIENDO, REGLAMENTO GENERAL DE APLICACIÓN DE LA LEY DE</p>		
<p>CALIDAD EN NUESTROS SERVICIOS</p>		
<p>ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES</p>	<p>MANTENER ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA HOTELERA Y NUESTROS CLIENTES A NIVEL NACIONAL Y ASI</p>	
<p>LOGISTICA</p>		
<p>TRABAJAR SIGUIENDO NORMAS DE SEGURIDAD</p>		

TRANSPORTE TERRESTRE PROPIO EN QUITO	CONSEGUIR SERVICIOS OPORTUNOS Y DE CALIDAD.	
VIA FLETE RESTO DEL PAIS		

PAGINA 77		
1		<p><b>ECUATEMATICS Cia. Ltda., SERA UNA AGENCIA DE VIAJES POSICIONADA EN EL MERCADO NACIONAL DE TURISMO, CON PAQUETES TURISTICOS INNOVADORES, CON SERVICIOS Y PROVEEDORES DE CALIDAD,</b></p>
Si el servicio tiene éxito como sería 5 años después	<p><b>Diseños de paquetes turísticos innovadores , de gran acogida en el mercado de turismo local.</b></p>	
2		
Que logros nos gustaría recordar dentro de años?	<p><b>Tener un sistema de Gestión de calidad que tenga indicadores relativos a costos, calidad, tiempos de planificación de rutas, aceptación de los paquetes y flexibilidad de los procesos.</b></p>	
3		
Que innovaciones podrían hacerse en el futuro a nivel de empresa producto, servicio.	<p><b>Aplicar procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Aplicando indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad y Responsabilidad Social Corporativa</b></p>	
4		

Que otras expectativas de los clientes se podría satisfacer?	<b>Mejorar los procesos de Gestión de Clientes, estableciendo indicadores: captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.</b>	<b>CONTINUAMENTE MEJORANDO, CON ENFASIS EN LA PROFESIONALIZACION DE NUESTROS AGENTES DE VIAJES.</b>
5		
Qué tipo de talento humano se puede requerir dentro de 3 o 5 años?	<b>Ingenieros o tecnólogos en administración turística y hotelera especializados , profesionales en manejo de turismo con temas ambientales, con capacidades de trabajo en equipo y atención al cliente.</b>	
6		
Qué posición se piensa ocupar dentro de 3 – 5 años dentro del mercado?	<b>Constituirse en una agencia de viajes a nivel nacional y altamente competitiva.</b>	

De acuerdo al diagnostico situacional realizado a la agencia se establece actividades y funciones a cada cargo para su mejor funcionamiento

PAGINA 53



### MATRIZ PRODUCTO PROCESO (matriz de actividades)

**Conclusión del diagnostico: Poco personal no capacitado para el servicio de ventas y atencion cliente, no existe un control de ingreso y salida del trabajo, todos los empleados deben tomar actividades por cada cargo como están establecidas en los siguientes cuadros:**

CARGO	Gerente	CARGO	Ventas	CARGO
NOMBRE	Viviana Pazmiño	NOMBRE	Santiago Salazar	NOMBRE
ACTIVIDADES	METAS	ACTIVIDADES	METAS	ACTIVIDADES
Declar impuestos	Si logran vender 4.000 dolares al mes , reciben 10 % de la venta como comisión	Vender en colegios	Si logran vender 4.000 dolares al mes , reciben 10 % de la venta como comisión	Visitar Colegios Norte y Centro
Pago de sueldos		Visitar colegios del Sur y Valles		Ampliar cartera de clientes
Pago de IEES		Ampliar cartera de clientes		Llamar a clientes
Ingresos y Egresos		Llamar a clientes		Llamar dirigentes de cursos de colegios
Subsistemas RR.HH		Llamar dirigentes de cursos de colegios		Promocionar Paquetes
Ventas Internas		Promocionar Paquetes		Cobro de cuotas de los paquetes vendidos
Pago Proveedores		Cobro de cuotas de los paquetes vendidos		Atender Llamadas
Promocionar Paquetes		Atender Llamadas		Buscar nuevos Proveedores
Realizar Cotizaciones		Visitar club Jubilados IEES		Hacer convenidos con Hoteles

Contestar e-mails		Realizar Cotizaciones		Realizar Cotizaciones
Pagar servicios Basicos		Contestar e-mails		Contestar e-mails
Pagar Arriendo		Chat Online pagina web		Chat Online pagina web
Chat Online pagina web		Entregar Volantes		Entregar Volantes
Diseño de publicidad		Logistica en los viajes		Actualizar pagina web , Faceb
Llamar a Proveedores		Guia en tour Atacames		Realizar paquetes Turistico
Realizar promociones		Emitir Facturas		Logistica en los viajes
Permisos de trabajo				Emitir Facturas
Emitir facturas				

Tabla14 - Autor Roberto Madero

PAGINA 42	<b>5.03.01.03 Estado Financiero</b>										
	Se detalla los gastos que la agencia a percibido durante el periodo de Marzo 2013 a										
											

**GASTOS POR MES**

MES	ARRIENDO	LUZ	AGUA	INTERNET Y TELEFONO	COMPRAS DE SERVICIOS	TRANSPORTE DE VENTAS	APORTE AL IEES	Honsting y dominio pagina web	BENEFICIOS DE LEY	UTILES OFICINA	SUELDO PERSONAL
-----	----------	-----	------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------	-------------------------------	-------------------	----------------	-----------------

MARZO	150	10,54	6,55	22,85	3.226	25,62	209,1			10,45	
ABRIL	150	8,63	6,55	22,85	3.442	26,45	209,1	63,35		2,45	
MAYO	150	8,53	6,55	22,85	1.440	22,34	209,1			5,55	
JUNIO	150	8,45	6,55	22,85	4.899	23,45	209,1			4,45	
JULIO	150	9,25	6,55	22,85	11.195	24,56	209,1			10,45	
AGOSTO	150	8,54	6,55	22,85	8.872	25,55	209,1		560	1,45	
SEPTIEMBRE	150	8,75	6,55	22,85	2.325	27,78	209,1			4,45	
OCTUBRE	150	8,95	6,55	22,85	1.440	23,25	209,1			5,45	
NOVIEMBRE	150	9,15	6,55	22,85	3.875	24,75	209,1			2,45	
DICIEMBRE	150	10,55	6,55	22,85	3.345	22,45	209,1		799,8	5,45	
ENERO	150	6,35	6,55	22,85	5.742	24,55	209,1			5,45	
FEBRERO	150	7,25	6,55	22,85	3.939	25,85	209,1			7,45	
<b>TOTALES POR MES</b>	<b>1800</b>	<b>104,94</b>	<b>78,6</b>	<b>274,2</b>	<b>53.740</b>	<b>296,6</b>	<b>2509,2</b>	<b>63,35</b>	<b>1359,8</b>	<b>65,5</b>	<b>11</b>

**TOTAL FINAL DE TODOS LOS GASTOS DE CADA MES DE OPERACION**

Tabla 7- Autor Roberto M

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA AGENCIA DE VIAJES "ECUATEMATICS"**

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO										2.- FUNCIONES		3.- CAPACITACIONES		1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				2.- FUNCIONES		3.- CAPACITACIONES		S1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Codigo		1		Administrar la Agencia de Viajes	Atencion cliente , excel , Diseño web	Codigo		2		Vender y promocionar productos turisticos	Ninguna	Codigo				Nombre del Cargo		Gerente					
Nombre del Cargo		Gerente				Nombre del Cargo		Vendedor				Nombre del Cargo											
Datos Generales		Edad	25			Datos Generales		Edad	25			Datos Generales		Dato									
		Sexo	Femenino					Sexo	Masculino														
Unidad Administrativa		Gerencia				Unidad Administrativa		Ventas				Unidad Administrativa		C									
Rol		Administrativo				Rol		Ventas				Rol		C									
4.- ACTIVIDADES				5.- CONOCIMIENTOS		6.- HORARIO		4.- ACTIVIDADES				5.- CONOCIMIENTOS		6.- HORARIO		4.- ACTIVIDADES							
Llevar a cabo la gestión administrativa interna y externa derivada de las relaciones economicas de clientes y proveedores				Diseño web , Contabilidad , Ingles (Intermedio)		08:00 - 17:00 PM		Asesorar a los clientes sobre, destinos, servicios y tarifas de modo de sastisfacer las necesidades de información que genere confianza y se despierte el interes de compra				Atencion al cliente, Guianza , Ingles (Basico)		08:00 - 18:00 PM		Asesorar a los clientes sobre, destinos, servicios y tarifas de modo de sastisfacer las necesidades de información que genere confianza y se despierte el interes de compra							
Optimizar y controlar unidades de producción o departamentos especificos de la agencia de viajes								Vender derechos de uso de servicios y productos turisticos de viajes sastisfaciendo necesidades del cliente obteniendo ingresos y remindimientos optimos para la agencia								Vender derechos de uso de servicios y productos turisticos de viajes sastisfaciendo necesidades del cliente obteniendo ingresos y remindimientos optimos para la agencia							
Organizar, ejecutar y controlar el desarrollo de acciones comerciales de la agencia de viajes								Emitir los documentos de confirmacion y/o pago que acrediten al derecho del cliente al recibir los servicios contratados								Elaborar viajes combinados y promociones de su oferta en el mercado de viajes de							

**PROBLEMAS PRINCIPALES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE LA AGENCIA DE VIAJES ECATEMATICS.**

**1.-Fala de organización en el personal de trabajo**

**2.-Personal entra a cualquier hora a trabajar**

**3.-Falta de control de las actividades que realizan actualmente**

**4.-Desconocimiento de los procesos de comercializacion**

**5.-Personal no capacitado**

**6.-Falta de emproderamiento hacia la agencia de viajes.**

**Tabla 6 - Autor Roberto Madero**

