

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
EXTENSIÓN BAHÍA DE CARÁQUEZ**

SUCRE 1016.E01

CAMPUS: DR. HECTOR USCOCOVICH BALDA

FACULTAD DE ADMINISTRACION TURISTICA Y HOTELERA

TRABAJO DE TITULACION

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS**

TEMA

**GESTIÓN POR PROCESOS DE LA AGENCIA DE VIAJES CASO
VERDETUR**

AUTORA

CYNTHIA PAOLA ROSALES PALADINES

TUTOR

LIC. JOSE BERMEO DELGADO

BAHÍA DE CARÁQUEZ – MANABÍ – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

LIC. JOSE BERMEO DELGADO. CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ, EXTENSION BAHÍA DE CARÁQUEZ.

CERTIFICA:

Que el trabajo de investigación titulado “**Gestión por procesos de la agencia de viajes caso Verdetur.**”, elaborado por la egresada **Cynthia Paola Rosales Paladines**, ha sido revisado y desarrollado conforme con los lineamientos de la metodología de la investigación científica y las normas establecidas por la Facultad de Administración Turísticas y Hoteleras.

En consecuencia autorizo su presentación y sustentación.

Bahía de Caráquez, Abril 17 del 2017

Lic. José Bermeo Delgado.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidas en esta Tesis pertenecen exclusivamente a la autora.

El derecho intelectual de este trabajo de investigación corresponde a la Universidad Laica “Eloy Alfaro “de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez.

La autora

Cynthia Paola Rosales Paladines

APROBACION TESIS TRIBUNAL

Previo del cumplimiento de los requisitos de ley, el Tribunal de Grado
otorga la calificación de:

| | |
|-----------------------------|---------------------|
| ----- | ----- |
| MIEMBRO DEL TRIBUNAL | CALIFICACIÓN |
| ----- | ----- |
| MIEMBRO DEL TRIBUNAL | CALIFICACIÓN |
| ----- | ----- |
| MIEMBRO DEL TRIBUNAL | CALIFICACIÓN |

S. E. Ana Isabel Zambrano Loor
SECRETARIA DE LA UNIDAD ACADÉMICA

AGRADECIMIENTO

Quiero de expresar mi profunda gratitud a las autoridades de la Universidad Laica “**Eloy Alfaro de Manabí**”, Extensión Dr. Héctor Usocovich Balda y a la Facultad de Administración Turística y Hotelera, por brindarme la oportunidad de adquirir el título de Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas.

Al Decano **Ing. Saed Reascos Pinchao. Msc.** Por su apoyo para la finalización de esta carrera profesional.

De la misma manera al Director de Tesis, **Lic. José Bermeo Delgado.** El mismo que con su valiosa aportación y guía, hicieron posible la realización del presente trabajo investigativo.

A todos los catedráticos de la Extensión Bahía de Caráquez en especial al coordinador de la carrera, por compartir sus sabios conocimientos que permitieron llegar a alcanzar nuestras metas.

A mi familia y compañeros de carrera que durante el proceso de formación en la Universidad dejaron una profunda amistad y compañerismo para lograr este título profesional.

Cynthia Paola Rosales Paladines

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, y darme las fuerzas para no desmayar en cada problema que se me presentaba, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Darles las gracias por su amor, apoyo, comprensión, consejos, y ayuda en los momentos difíciles. Ellos me han dado todo lo que soy como personas mis, principios, mis valores, mi empeño, mi perseverancia, mi carácter, mi coraje para alcanzar mis objetivos

Cynthia Paola Rosales Paladines

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI
RESUMEN DE LA TESIS DE INGENIERA EN TURISMO

GESTIÓN POR PROCESOS DE LA AGENCIA DE VIAJES CASO
VERDETUR

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se estructura de la siguiente manera: La introducción donde se plantea el problema, los objetivos, el campo y el objeto de la investigación, luego contiene 3 capítulos como son, marco teórico, trabajo de campo y finalmente una propuesta de solución para la agencia Verdetur.

El capítulo I está conformado con aspectos teóricos y epistemológicos sobre la importancia que tiene la agencia de viaje en la actividad turística, y los procesos de gestión de la calidad de los servicios que ella ofrece.

El capítulo II está los resultados del trabajo de campo, donde se realizó una encuesta para recabar información de la estructura con la que trabaja la agencia de viajes Verdetur y sus empleados colaboradores en la operación turística.

El capítulo III presenta una propuesta de solución como es un manual de funciones para el personal que labora en la agencia Verdetur en San Vicente.

Descriptores:

Variable independiente – **Gestión por procesos**

Variable dependiente – **Agencia de Viajes**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| Caratula | Pag. |
|--|-------------|
| Certificación | ii |
| Autoría | iii |
| Aprobación tesis tribunal | iv |
| Agradecimiento | v |
| Dedicatoria | vi |
| Resumen | vii |
| Índice | viii |
| Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo I | 7 |
| 1. Marco teórico | 7 |
| 1.1. Gestión por procesos | 7 |
| 1.1.1. Gestión administrativa | 7 |
| 1.1.2. Planificación | 8 |
| 1.1.3. Organización | 9 |
| 1.1.4. Integración de personal | 9 |
| 1.1.5. Dirección | 10 |
| 1.1.6. Control | 10 |
| 1.1.7. Proceso | 11 |
| 1.1.8. Gestión administrativa por procesos | 11 |
| 1.1.9. Elementos de los procesos de administración | 12 |
| 1.1.10. Enfoque basado en procesos | 12 |
| 1.1.11. Mapa de procesos | 13 |
| 1.1.11.1. Gestión por procesos en organizaciones | 14 |
| 1.1.11.2. Importancia de la gestión por procesos | 15 |
| 1.1.11.3. Gestión financiera por procesos | 16 |
| 1.2. Agencia de viajes | 16 |
| 1.2.1. Marco legal que regulan las agencias de viajes | 18 |
| 1.2.2. Regulaciones para las agencias de viajes operadoras | 19 |
| 1.2.3. Inscripciones en la superintendencia de compañías | 19 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2.4. Registro turístico | 20 |
| 1.2.5. Historia Verdetur | 21 |
| 1.2.5.1. Estadísticas Verdetur | 22 |
| 1.2.5.2. Turistas que contrataron con Verdetur | 23 |
| 1.2.5.3. Visión | 23 |
| 1.2.5.4. Misión | 23 |
| 1.2.5.5. Metas | 23 |
| 1.2.5.6. Objetivos empresariales | 24 |
| 1.2.5.7. Valores | 24 |
| Capítulo II | 25 |
| 2. Resultados del trabajo de campo | 25 |
| 2.1. Población y muestra | 25 |
| 2.2. Análisis y resultados de la encuesta talento humano | 25 |
| Capítulo III | 31 |
| 3. Propuesta | 31 |
| 3.1. Justificación | 31 |
| 3.2. Objetivo | 32 |
| 3.2.1. Objetivo general | 32 |
| 3.2.2. Objetivos específicos | 32 |
| 3.3. Fundamentación legal | 32 |
| 3.3.1. Capítulo II de las actividades turísticas | 32 |
| 3.4. Aspectos necesarios de la operación turística | 33 |
| 3.5. Diseño y estructura de la agencia de viajes | 34 |
| 3.6. Recursos humanos y descripción de necesidades | 34 |
| 3.7. Funciones del personal en la agencia de viajes | 37 |
| 3.7.1. Habilidades que debe tener el personal de la agencia | 38 |
| 3.7.1.1. Gerente general | 38 |
| 3.7.1.2. Jefe financiero | 39 |
| 3.7.1.3. Jefe de sistemas | 40 |
| 3.7.1.4. Publicidad | 40 |
| 3.7.1.5. Reservaciones | 41 |
| 3.7.2. Horario de trabajo | 42 |

| | |
|--|----|
| 3.7.2.1. El personal debería tener | 43 |
| 3.7.2.2. Política de contrato | 43 |
| 3.7.2.3. Reglamento interno | 44 |
| 3.7.3. Presupuesto general | 45 |
| 3.8. Impacto de la propuesta en Verdetur | 45 |
| Conclusiones y recomendaciones | 47 |
| Conclusiones | 47 |
| Recomendaciones | 48 |
| Bibliografía | 49 |
| Anexos | 51 |
| Anexo 1 | 51 |
| Anexo 2 | 57 |

.

.

INTRODUCCION

El presente proyecto busca realizar un análisis de la gestión que hasta ahora está realizando la agencia de viajes Verde Tour en el cantón San Vicente. Se investigó el impulso turístico que ha realizado la agencia de viajes en el sector hotelero, gastronómico del cantón.

La elección del tema a investigar se da por la importancia de desarrollar una empresa de viajes con mayores proyecciones que permitan traer a un mayor número de turistas a esta zona

La empresa de turismo pretende aportar a los diferentes prestadores de servicios turísticos, hoteleros, en la mejoría de servicios, atención y desarrollo de nuevos productos turísticos.

El impacto de la presente investigación será el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos que están involucrados en las actividades del turismo. La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la gestión por procesos de la agencia de viajes caso Verdetur, para medir niveles de satisfacción. El mismo servirá como una guía que ayudará a la empresa a conocer su situación en el mercado de servicio de Agencias de viaje, para así desarrollar estrategias de marketing y administración, que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Con los resultados obtenidos en la investigación se evaluó la calidad de los procesos administrativos y comerciales, mostrando niveles aceptables que pueden mejorarse a través de una propuesta de gestión administrativa para aplicar a la empresa.

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia. (España, 2005)

La gestión por procesos busca mejorar de manera continua las capacidades de las organizaciones para satisfacer las necesidades de los clientes con la finalidad de alcanzar niveles más eficientes de productividad.

La gestión por procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO 9000 de año 2000 como del Modelo EFQM de Excelencia. Su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de todas las organizaciones. (Jaime Beltran Sanz, 2010)

Según las normas ISO 9000 del Modelo EFQM de Excelencia, la gestión por proceso es la base para el mejoramiento de las diferentes gestiones de las organizaciones, en nuestro caso de la gestión de la agencia de viajes Verdetur.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Una agencia de viajes es una empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios y elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes: como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles,) con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.(Coello, 2012)

Según Coello una agencia de viajes es una empresa de intermediación turística que elabora paquetes turísticos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes que buscan destinos para distraerse, pasar en familia o conocer.

Revisando los archivos de la ULEAM se han constatado que no existe un tema de relacionada con la presente trabajo de investigación.

El **problema científico** se describe de la siguiente manera: ¿De qué manera la gestión de procesos en la agencia de viajes Verdetur mejora los servicios turísticos de la empresa?

El **objeto** de investigación se presenta como la gestión de procesos para el mejoramiento de los servicios turísticos de la agencia de viajes Verdetur.

El **objetivo** planteado en el presente trabajo fue: Analizar la gestión de procesos de la agencia de viajes Verdetur.

El **campo** de acción del tema investigado fue: Proceso de mejoramiento de la gestión de la agencia de viajes Verdetur.

La **variable independiente**.- Gestión por procesos

Este enfoque por procesos aplicado al trabajo en calidad conlleva una metodología definida, instrumentos y herramientas que pueden y deben ser

adecuadas para ajustarse a la realidad local; el trabajo con procesos no es excluyente, sino complementario con otros enfoques como aquellos que se centran en la capacitación del personal, la modernización de la tecnología, el trabajo normativo u otros.

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. (Pepper, 2017)

La segunda **variable dependiente**.- Agencias de viajes

Las agencias de viajes forman parte del subsistema endógeno, es decir, que es un elemento propio de la actividad turística, ellas definen conjuntamente con el resto de los elementos del subsistema la imagen del destino al presentar un producto de calidad como lo exigen los visitantes, apoyado con los elementos del subsistema exógeno, que enmarcan la realidad turística. Las agencias de viajes forman también un sistema de la misma forma que lo es un hotel, un restaurante u otro de los elementos del subsistema endógeno, por otra parte al vincularse con las propias agencias, los transportistas, la infraestructura general, los recursos naturales, los recursos culturales, los servicios turísticos, etc, se integran a su vez en un sistema más abarcador.

El trabajar y concebir toda la actividad turística como un sistema integrado, permitirá brindar un producto-servicio de calidad a los clientes, razón de ser del sector del Turismo. En este sentido las Agencias juegan un papel importante en el proceso de distribución el cual definen Ayala (2001), Martín (2001) y Rodríguez (2003) como el proceso de transacciones comerciales entre entidades del sector turístico y entre éstas y los clientes finales, para efectuar este proceso existen dos canales de distribución definidos por los

mismos autores: la intermediación tradicional y la info-mediación turística en la actualidad. (Moya, 2008)

Las tareas científicas fueron enunciadas como: 1.- Analizar los conceptos y teorías sobre la gestión de procesos. 2.- Evaluar la dinámica del movimiento turístico de la agencia de viajes Verdetur. 3.- Realizar propuestas para mejorar la gestión de procesos de la agencia de viajes Verdetur

La modalidad de investigación fue de carácter bibliográfico. Las fuentes de información fueron las documentales. Se utilizaron como instrumentos los antecedentes de otras agencias de viajes del país que forman parte de un programa de promoción turística, donde el turismo es el cuarto ingreso no petrolero para el estado Ecuatoriano que dinamiza la economía del sector.

Se aplicó la investigación exploratoria y la descriptiva. Las mismas que permitieron detectar las respuestas a los interrogantes. Toda vez que el nivel exploratorio constituye el nivel inferior de la investigación porque pone al investigador en contacto con la realidad a auscultar sobre la que se realiza una investigación sistemática y profunda.

Las técnicas e instrumentos en el presente proyecto se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos: Lectura científica.- Como fuente de información bibliográfica para realizar la conceptualización del Marco Teórico.

Instrumento.- Se utilizaron fichas bibliográficas para sintetizar la información.

Encuesta.- Se aplicó a los empleados de la agencia de viajes y gerente general de Verdetur.

Instrumento.- Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas para valorar la incidencia de la gestión de procesos en la agencia de viajes Verdetur en el cantón San Vicente.

Entrevistas.- Permitió conseguir información obtenida de los empleados que colaboran en la operación turística de la agencia Verdetur.

Instrumento.- Cuestionario estructurado de preguntas abiertas.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico.

1.1. Gestión por procesos

Evans y Lindsay (2000: 299) definen que la “la Gestión por Procesos es la filosofía en que se basan los enfoques modernos de Gestión de Calidad, es decir la ISO 9000: 2000 y Calidad Total”. En este mismo sentido, estos autores sostienen que la Gestión por Procesos “más que una curiosidad cognoscitiva, es una necesidad imperativa para las organizaciones que buscan éxito y competitividad a través de la calidad”. Además Evans y Lindsay (2000: 301) argumentan que “un proceso puede comenzar y terminar dentro de una misma área funcional o departamento, pero también, y es muy común, que un proceso se inicie en una área funcional y termine en otra, por tanto, un proceso puede utilizar recursos de diferentes subsistemas dentro de la organización”. En otras palabras y de manera más sencilla se puede decir que un proceso es una cadena de decisiones y derivadas y estas a su vez se van ramificando. Estas decisiones se implementan tanto a conceptos tangibles como intangibles, por lo que aparece apropiada esta visión para la gestión de proyectos. (Curiel, 2014)

De acuerdo a estos autores Evans y Lindsay (2000: 299) la gestión por proceso guarda una estrecha relación con el concepto de gestión de calidad, y calidad total. Señalan que la gestión por proceso no solamente es un conocimiento que deben tener las empresas sino que además es una necesidad imperativa para las organizaciones que buscan ser más competitivas, en este caso, en el mundo del turismo.

1.1.1. Gestión administrativa.

(Illera C, 2009). “Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes:

la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales. Con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (C, 2008)

Se entiende como gestión administrativa a la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho, de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Se considera esta definición en vista de que la administración de gestión por procesos se fundamenta en los principios de la gestión administrativa que es planificar, organizar, controlar y evaluar.

1.1.2. Planificación.

(Santillan, 2009). “Planificar implica que los administradores piensen con atención en sus metas y acciones y que base sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos para alcanzarlos”.

Además los planes son la guía para que:

1. La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
2. Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.

3. El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido, de tal manera que cuando no sea satisfactorio, se pueda tomar decisiones correctivas. (Badal, 2009)

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables y pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

1.1.3. Organización.

Según (TERRY, 2009). "Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa". (Bohlander, 2009)

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones sirven para realizar los planes futuros. Organizar consiste en buscar personas nuevas para que se una a la estructura de las relaciones a la que se conoce como integración de personal.

1.1.4. Integración de personal.

Según (Galindo, 2009) se define como: "cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Requisitos – mantener un inventario de las personas disponibles, reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remuneraciones, capacitar. Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización". (Chiavenato, 2007)

Dentro de la integración de personal, juega un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que en él se

fundamenta el desarrollo de las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización.

1.1.5. Dirección.

Según (Moreno, 2009) Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a los empleados a hacer su mejor esfuerzo. (Arevalo., 2009)

1.1.6. Control.

Según (Amat J., 2009). “Por último el gerente debe estar seguro de los actos que los miembros de la organización realizan, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas”.

Esta es la función del control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

- ✚ Establecer estándares de desempeño.
- ✚ Medir los resultados presentes.
- ✚ Comparar estos resultados con las metas establecidas y
- ✚ Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino, en la práctica a las funciones tales como: de planear, organizar, dirigir y controlar se debe incluir la función de evaluación, que es complemento final para saber cómo se han desarrollado las actividades y objetivos propuestos dentro de la empresa.

La gestión administrativa se refiere a la planeación, organización, dirección y control que debe existir en toda clase de empresas ya sean públicas o privadas, mediante este se puede desarrollar de manera ordenada y eficiente todas las actividades de trabajo dentro de una organización y por ende se podrá obtener productos o servicios de calidad los mismos que deben enfocarse a la satisfacción de los clientes o usuarios que existen en el mercado, sin embargo la evaluación también forma parte de éste proceso ya que nos permite conocer los resultados de dichas actividades ya sea positivos o negativos para la empresa.

1.1.7. Proceso.

Para (Amat C., 2008) “Es el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas (inputs) específicas en unas salidas (outputs: bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor”.

Los procesos representan el conjunto de actividades secuenciales que permite obtener un conocimiento ordenado de algún proceso administrativo – financiero.

1.1.8. Gestión administrativa por procesos.

De acuerdo a (Maldonado, 2009). “El procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. Es, en definitiva, la forma en que han de producirse los actos administrativos que deberán ajustarse al procedimiento establecido”.

Como consecuencia de los pasos y resultados obtenidos en las distintas fases del procedimiento se forma un expediente, en el que figuran los diferentes documentos generados, que normalmente serán escritos. El expediente será la base que permitirá llegar a una resolución.

Los procesos administrativos se basa en principios administrativos utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño de sus recursos; talento humano, materiales, tecnológicas, económicas – financieras

1.1.9. Elementos de los procesos de administración.

(Bohlander, 2009). Los elementos del proceso administrativo son todas las actividades que se desempeñan dentro de una entidad, ya sea por los gerentes o todos los miembros de una organización, sean cuales fueren sus actitudes, habilidades, destrezas entre otras. Las mismas que ayudan a cumplir con las metas y los propósitos deseados dentro de la organización. También la culminación de las actividades con el logro de los objetivos planteados al inicio de una actividad.

1.1.10. Enfoque basado en procesos.

Según (Pérez, 2010). “La competitividad, se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito estrategias de Mejoramiento Continuo con un enfoque de procesos a la calidad de sus servicios y crear valor de competitividad. Cuando las empresas ponen en práctica esta estrategia se crea valor y de la cual otras empresas no pueden imitar o lo consideran ventaja competitiva sostenida o sostenible”. (Illera, 2009)

Las empresas pueden operar de manera eficaz y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen. A menudo el resultado de un proceso. La identificación y gestión sistemática en los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “Enfoque basado en procesos”.

Esta estrategia internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar ventajas competitivas y habilidades específicas que incluyen:

- ✚ Capacidad de utilizar en forma inteligente los recursos institucionales con eficacia y eficiencia.
- ✚ Anticiparse de manera continua a los cambios frecuentes en las preferencias de los clientes.
- ✚ Adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos
- ✚ Identificar, destacar, administrar de manera efectiva aquello que la empresa hace mejor que sus competidores.

Estructurar en forma continua los procesos, operaciones a fin que logren metas relevantes y de menores costos.

Las empresas que no tienen una ventaja competitiva o que no compiten en un sector económico – social son débiles significativamente, tienden a perder mercado, posicionamiento, imagen corporativa y obtienen menores rendimientos.

1.1.11. Mapa de procesos.

(Dev, 2008). “Es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos”. (Fernandez, 2009)

En el mapa de procesos se deben incluir los siguientes elementos:

- ✚ Procesos gobernantes.
- ✚ Procesos de la cadena de valor (procesos de realización o agregados de valor).
- ✚ Procesos de apoyo.

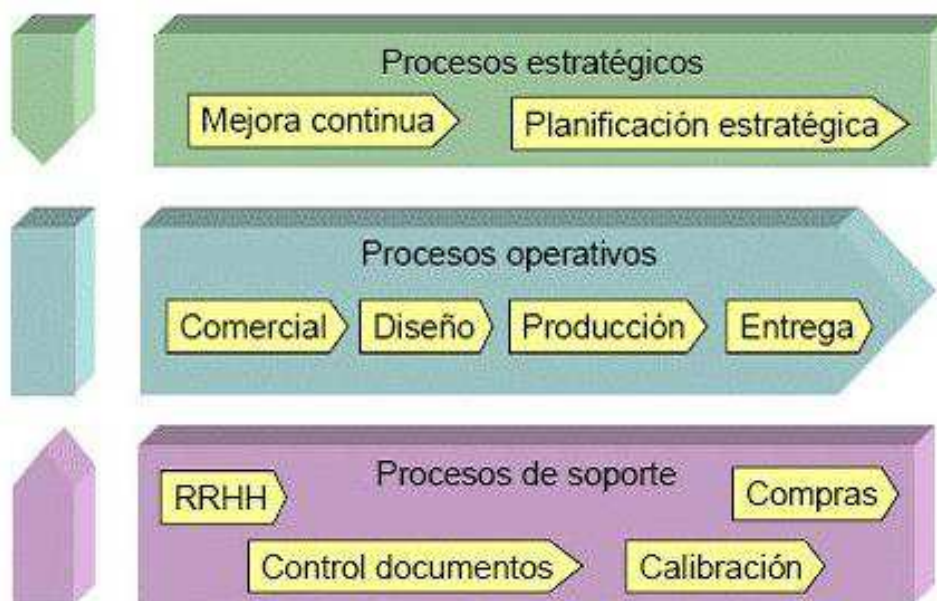


Figura 1. Mapa de procesos

Fuente: (DEVELOPMENT, 2008, pág. 150)

El mapa de procesos permitirá identificar los macro procesos de la organización y describirá sus interrelaciones principales entre los procesos gobernantes, agregados de valor y los de apoyo.

1.1.11.1. Gestión por procesos en las empresas.

(Roure, 2009) “La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa – efecto. El propósito final de la Gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen en forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)”. (Roure, 2009)

Se considera la gestión por procesos como una herramienta innovadora que tienen que aplicar las empresas públicas y privadas con la finalidad de disponer un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que

agregándoles valor en cada una de las actividades se convierten en productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes internos y especialmente de sus clientes externos.

Los procesos tienen tres características importantes:

- a) Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (administración, marketing, finanzas, auditoría, mantenimiento y otros).
- b) Cada proceso tiene una salida que se transforma en un producto o servicio o una parte de este.
- c) Los procesos tienen un cliente que puede ser interno o externo.

En general todos los procesos deberán ser representados mediante diagramas de flujo con la finalidad de estructurar indicadores de los subprocesos y las actividades que permitan medir, controlar, evaluar y tomar decisiones.

1.1.11.2. Importancia de la gestión por procesos.

Según (Badal, 2009). “La gestión por procesos es una herramienta administrativa y operativa de vital importancia para las empresas públicas o privadas que desean tener una estructura organizativa eficaz, eficiente y que potencie sus recursos con la visión de satisfacción de sus clientes”. (Hiopeman, 2009)

La importancia de gestión por procesos se considera desde los siguientes puntos de vista.

-  Mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas

- ✚ Eliminar las deficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- ✚ Optimización y utilización de los recursos de las empresas.
- ✚ Se estructura en forma coherente los procesos que representan el funcionamiento de la organización.
- ✚ Se definen indicadores que permiten evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos desde el punto de vista interno (indicadores financieros, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento de la organización) y desde el punto de vista externo los indicadores de percepción de los clientes y la ciudadanía.

1.1.11.3. Gestión financiera por procesos.

(Horgren & Harrison, 2009) “La gestión financiera por procesos es un ordenamiento de las actividades financieras, con la finalidad de tener información de carácter económico financiero, tomando como referencia indicadores estandarizados internacionales de trabajo a través de flujogramas, cursogramas, diagramas de bloques y otras herramientas operativas de ingeniería que permiten un aprovechamiento del tiempo y el espacio, con un principio, un fin e insumos y productos técnicamente calculados e identificados”. (Harrison, 2009)

Actividad o grupo de actividades de gestión financiera que permite una realizar una planificación y evaluación financiera completa del desempeño financiero de una empresa, basándose en el cumplimiento de metas establecidas; empleando insumos organizacionales que agregan valor a estos, generan transformación y suministran un producto (resultados) en clientes internos o externos.


1.2. Agencias de viajes

Una agencia de viajes es una empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios y elaboración y

venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes: como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles,) con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos. Las agencias de viajes resultan especialmente útiles para la contratación de viajes de varios días en el extranjero, pues facilitan los trámites con las compañías foráneas y resuelven los problemas derivados del alojamiento y de la guía turística. Es así, como las agencias de viaje, se dedican a vender tanto pasajes aéreos y acomodaciones habitacionales en los distintos hoteles, ofreciendo servicios tanto dentro como fuera del país. El valor agregado que entregan, consiste en armar los llamados "paquetes turísticos", que combinan opciones de traslado y alojamiento con precios altamente competitivos.

Esto se logra llegando a acuerdos con las líneas aéreas y cadenas hoteleras, reservando con anticipación una gran cantidad de cupos. O sea, es por medio de estas agencias, que las personas se pueden ahorrar bastante tiempo y dinero en programar sus vacaciones. Las agencias de viajes funcionan también muchas veces como tour operadores. Normalmente estos ofrecen planes de viaje que ya están cerrados y armados y nos los venden como paquetes vacacionales. Tradicionalmente las agencias intentan adaptarse lo más posible a los clientes, tomando sus servicios del mayor número posible de turoperador. (COELLO, 2012)

Según el autor las agencias de viajes es una empresa turística dedicada a la organización, realización de proyectos, itinerarios y elaboración y venta de productos turísticos a todos sus clientes y demás proveedores de viajes. Vendiendo acomodaciones habitacionales y pasajes aéreos tanto nacionales como internacional. Siendo su valor agregado la creación de paquetes turísticos combinando alojamiento y traslado con precios muy competitivos en el mercado.

 La agencia de viajes dentro del sistema turístico.

- ✚ Clasificación y funciones de las agencias de viajes
- ✚ Elementos de las agencias de viajes.
- ✚ Las agencias de viajes y el comercio electrónico.
- ✚ Factores claves en la comercialización de un destino por parte de las agencias de viaje

1.2.1. Marco legal que regulan a las agencias de viajes.

Según el Registro Oficial 118 del 28 de enero de 1997 de la Constitución de la Republica; Ley Especial de Desarrollo Turístico, en el que actualiza la legislación turística ecuatoriana incorporando disposiciones a la Ley Especial de Desarrollo Turístico. El Decreto Ejecutivo 1424 publicado en el Registro Oficial 309 del 19 de abril del 2001, se declara como política prioritaria del estado el desarrollo del Estado en el país estructurando la ley de turismo.

En el capítulo I de la mencionada ley. Generalidades art. 1 determina el marco legal para promocionar el desarrollo y la regulación del sector turístico, las potestades del Estado y las obligaciones directas de los prestadores de servicios turísticos y de los usuarios.

En el capítulo II. De las Actividades Turísticas y de quienes las Ejercen, literal d, Agencias de Viajes. El art. 10 de este documento sostiene que el Ministerio de Turismo y los Gobiernos Autónomos provinciales, cantonales o los cuales este en esta cartera del Estado les transfiere la facultad para extender la Licencia Única Anual de funcionamiento.

En el capítulo V de las Categorías, el Ministerio de Turismo establece las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo. Estas categorías deberán ajustarse a normas de uso internacional, para lo cual se dispone de normas técnicas y de calidad general para cada actividad vinculada con el turismo y las especificaciones de cada categoría. El Ministerio de Turismo es el rector de la actividad turística del país, la COOTAD dispone de

competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales, cantonales y parroquiales en acciones específicas de gestión turística como proyectos turísticos de puntualización de potencialización de atractivos inmateriales y materiales para el turismo interno y turismo receptor.

1.2.2. Regulaciones para las Agencias de Viajes operadoras.

Son consideradas como agencias de viajes las compañías sujetas a vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías en cuyo objeto social conste el desarrollo profesional de actividades turísticas dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación utilizando en su accionar medios propios o de terceros. (Marroquin, 2008)

Las agencias de viajes se clasifican en razón de su ámbito y extensión de sus actividades: mayoristas, internacionales y operadoras.

Las agencias de viajes deben obligatoriamente constituirse como empresa sujeta a control de la Superintendencia de Compañías para lo cual tiene que tener el Certificado de Registro del Ministerio de Turismo, permiso para operar y otros requisitos que exige para el registro de agencias de viajes.

1.2.3. Inscripción en la Superintendencia de Compañías.

Las empresas de agencias de viajes y prestación de servicios turísticos deben estar suscritas al control de la Superintendencia de Compañías, afiliación a las Cámaras de Turismo donde operan. La empresa Polimundo opera en la ciudad de Quito, Ibarra y otras ciudades del país para lo cual dispone de las patentes municipales, las licencias anuales de funcionamiento.

En la Superintendencia de Compañías las empresas de esta actividad económica tienen la obligación de presentar los balances económicos financieros anuales, memorias e informes de los administradores, número de

socios, representantes legales y accionistas en cumplimiento con la Ley de Compañías, art. 20. Reglamento que establece la información y documentos que están obligados a remitir a la Superintendencia de Compañías las empresas sujetas a su vigilancia y control.

1.2.4. Registro turístico.

De acuerdo al reporte de Quito Turismo, (2009). En el Distrito Metropolitano de Quito, las empresas que prestan servicios turísticos en general como las Agencias de Viajes y otras tienen que tener para sus operaciones el Registro Turístico que es la inscripción del prestador de servicios turísticos previo a la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) al inicio de sus actividades, y que debe hacerlo por una sola vez en las oficinas de Quito Turismo. En este registro se establece la clasificación y categoría del establecimiento y se le asigna un número de identificación que permite darle seguimiento a futuro.

Además por lo dispuesto en la disposición General Primera de la Ordenanza Metropolitana No. 276 publicada en el Registro Oficial No. 566 de 8 de abril del 2009 que literalmente expresa: “Toda modificación que se produzca en la información contenida en el Registro

Turístico deberá notificarse obligatoriamente por parte de la persona natural o jurídica titular del registro, a la Empresa Metropolitana de Quito Turismo, en un plazo máximo de 30 días de producido el hecho, con los soportes del caso”.

Los establecimientos que deben obtener Registro Turístico son:

Dentro de la Ley de Turismo, se consideran actividades turísticas las siguientes:

- ✚ Agencias de viajes: mayoristas, internacional, operadora, dual.

- ✚ Alojamiento: hotel, hostel, hostería, pensión, motel, cabaña, refugio, albergue, apartamento turístico, camping, ciudades vacacionales.
- ✚ Alimentos y bebidas: bares, restaurantes, cafeterías, fuentes de soda.
- ✚ Recreación, diversión y esparcimiento o de reuniones, parques de atracciones estables: bolera, centro de convenciones, centro de recreación turística, discoteca, organizador de eventos, peña, pista de patinaje, sala de baile, sala de recepciones y banquetes, termas y balnearios. (Maldonado, 2009)
- ✚ Transporte turístico: líneas de transporte aéreo nacional e internacional, servicio de transporte terrestre turístico, alquiler de automóviles.

1.2.5. Historia Verdetur

Verdetur inicio por iniciativa de sus propietarios como parte de una estrategia para llevar turistas a Rio Cuasa Eco Lodge un lodge ubicado en la reserva Mache Chindul, la idea era crear un programa todo incluido con transporte, alojamiento, alimentación y excursiones.

Así nace la necesidad de crear la agencia de viajes con el objetivo de potenciar y legalizar el servicio de programa turístico. En el año 2012 se funda la empresa Destino Verde con la categoría de operadora turística, luego de unas modificaciones en el nombre se cambia a Verdetur. (Verdetur, 2017)

Verdetur se crea con dos oficinas una en Guayaquil y otra en el Cantón San Vicente ofreciendo tours a nivel nacional y servicios de hospedaje en hoteles de la Costa. Año 2016 se crea el stand de kayak en la playa de Los Perales, ofreciendo un servicio atractivo y nuevo en la zona.

En el año 2017 se cambia la ubicación de la oficina de San Vicente hacia Canoa, debido a la poca cantidad de turistas que visitan San Vicente. En la actualidad la compañía está en constante crecimiento y mantiene su filosofía de englobar la sociedad el ambiente y la economía para ofrecer servicios excelentes a los clientes.

1.2.5.1. Estadística de Verdetur 2015 - 2

La empresa Verdetur como se observa en el grafico anterior, tiene convenios

Gráfico de Ingresos brutos y Gastos Categoría de Productos. Total de 5 meses.

| INGRESOS | AGOSTO | % | SEPTIEMBRE | % | OCTUBRE | % | NOVIEMBRE | % | DICIEMBRE | % | TOTAL PERIODO |
|--------------------------------------|------------------|--------|------------------|-----|-------------------|-----|--------------------|-----|------------------|-----|--------------------|
| ALOJAMIENTO RESERVAS | \$ 696,58 | 75,15% | \$ 319,42 | 33% | 40 | 19% | 50 | 43% | 72,14 | 13% | \$ 1.178,14 |
| ALQUILER DE BICICLETAS | \$ 141,00 | 15,21% | \$ 194,50 | 20% | 23 | 11% | 3 | 3% | 47,5 | 8% | \$ 409,00 |
| VENTAS EXCURSIONES | \$ 89,40 | 9,64% | \$ 95,00 | 10% | 152 | 71% | 64 | 55% | 369 | 65% | \$ 769,40 |
| VENTAS TOURS | | 0,00% | \$ 60,00 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | \$ 60,00 |
| ALQUILER DE VEHICULOS | | 0,00% | \$ 300,00 | 31% | 0 | 0% | 0 | 0% | 80 | 14% | \$ 380,00 |
| TOTAL INGRESOS BRUTOS POR MES | \$ 926,98 | | \$ 968,92 | | \$ 215,00 | | \$ 117,00 | | \$ 568,64 | | \$ 2.796,54 |
| TOTAL GASTOS FIJOS MES | \$ 406,14 | | \$ 485,51 | | \$ 280,00 | | \$ 250,00 | | \$ 251,00 | | \$ 1.672,65 |
| TOTAL GASTOS VARIABLES MES | \$ 205,00 | | \$ 101,00 | | \$ 22,00 | | \$ 20,00 | | \$ 20,00 | | \$ 368,00 |
| TOTAL GASTOS | \$ 611,14 | | \$ 586,51 | | \$ 302,00 | | \$ 270,00 | | \$ 271,00 | | \$ 2.040,65 |
| UTILIDAD O PERDIDA | \$ 315,84 | | \$ 382,41 | | \$ (87,00) | | \$ (153,00) | | \$ 297,64 | | \$ 755,89 |

con empresas de hospedajes donde recibe comisión por hospedar y mantener las empresas hoteleras con ocupación, también el arrendamiento de bicicletas es otro negocio importante para Verdetur, así mismo las excursiones y en este momento que tiene el club de cayac como deporte para el estuario del rio Chone.

1.2.5.2. Turistas que contrataron con Verdetur.

| Meses | # turistas |
|------------|------------|
| Agosto | 46 |
| Septiembre | 48 |
| Octubre | 15 |
| Noviembre | 9 |
| Diciembre | 31 |

Las estadísticas demuestran que durante el semestre finales del 2015 – 2, tuvo una relativa movilidad de turistas por lo que es fundamental que las nuevas estrategias de la agencia de viajes, vayan encaminadas en la mejora de la actividad para la zona norte de Manabí.

1.2.5.3. Visión

Ser líderes en la prestación de servicios turísticos en la región Latinoamericana.

1.2.5.4. Misión

Servir al cliente con excelentes servicios turísticos para que pueda disfrutar sus vacaciones al máximo.

1.2.5.5. Metas

Contar con una estructura de personal con el cual poder brindar servicios turísticos en la oficina de Canoa y Tours en sus alrededores para garantizar disponibilidad de tours, excursiones y reservas de hoteles aliados, en menos de 25 días.

1.2.5.6. Objetivos empresariales

Buscar generar un ambiente de trabajo agradable para clientes internos y externos.

1.2.5.7. Valores

Honestidad interna y externa: decir la verdad siempre con los clientes y con los compañeros de la organización.

Respeto al prójimo y naturaleza: tratar con respeto a todos los compañeros de la organización, cuidar la naturaleza y motivar al prójimo a cuidarla.

Eficiencia: buscar hacer lo mejor en cada tarea y hacer algo más siempre, no conformarse con lo básico.

Amor por lo que se hace: Recuerde que nuestra misión es servirle al cliente de la mejor manera en sus vacaciones y hacerlo con amor y don de servicio.

CAPITULO II

2.- Resultados del trabajo de campo

2.1. Población y muestra.

La población para la presente investigación se constituyó con los empleados y pasantes que laboran en la empresa de Verdetur en el cantón San Vicente.

Muestra.-

👥 6 empleados y colaboradores

2.2. Análisis y resultados de la encuesta al talento humano.

Pregunta # 1.- ¿El grado de cumplimiento de los objetivos de la institución establecidos en la base a la misión y visión es?

Analizando la pregunta # 1 se pudo observar que el 83,33% tiene un alto grado de nivel de cumplimiento de los objetivos de la institución establecidos en la misión y la visión, el 16,67% dice que tiene un nivel medio en los objetivos institucionales establecidos en la visión y la misión. (Ver cuadro # 1)

Se puede observar que por razones obvias el personal considera que no se cumple con los objetivos que se traza la empresa en cuanto a ventas y paquetes turísticos, muchas veces ni el personal conoce cuál es la visión, misión y meta que tiene la empresa en el ámbito turístico para la zona norte de Manabí. Por lo que se debe trabajar en el sentido de pertinencia con el personal que labora en la agencia de viajes.

Pregunta # 2.- ¿Considera importante conocer la estructura organizacional de la institución, para que el personal realice su desempeño con éxito?

Interpretando la pregunta # 2 se pudo observar que el 66,67% considera muy importante conocer la estructura organizacional de la institución, el 33,33% considera importante conocer sobre la estructura organizacional de la institución para que el personal realice su desempeño con éxito. (Ver cuadro # 2)

Es fundamental que los empleados y colaboradores conozcan a cabalidad la estructura de la organización, pues para esto se requiere presentar ante los colaboradores su funcionalidad y el nivel jerárquico al cual se deben cada uno de sus operantes en la actividad del turismo de agencia miento.

Pregunta # 3.- ¿Le han entregado de forma documentada las funciones que tiene que realizar en su cargo?

Observando la pregunta # 3 se puso analizar que el 66,67% dice que está en proceso la entrega de forma documentada las funciones de su cargo, el 33,33% dice que no le han entregado de forma documentada las funciones que tiene que realizar en su cargo. (Ver Cuadro # 3)

Se considera que las personas que han ingresado hasta la agencia de viajes Verdetur entregar de forma sucinta las funciones que tiene que desempeñar, pero se maneja un sistema de informalidad en las funciones requeridas, pues para esto el manual que se propone será fundamental para mejorar los procesos y los resultados en el corto tiempo.

Pregunta # 4.- ¿Qué dificultades le ocasiona el no disponer de información sobre sus funciones en su cargo?

Se pudo analizar la pregunta # 4 donde e interpreto los resultados donde el 33,33% dice que hay un retraso en los informes, el 33,33% afirma que afecta las relaciones dentro de la agencia de viajes y el 33,33% considera que la falta de claridad en sus funciones también afecta la elaboración de informes a tiempo. (Ver Cuadro # 4)

Esta opinión del personal de la agencia de viajes es fundamental para observar el comportamiento que tienen los empleados razón principal por la cual se requiere de un manual de funciones que mejore de forma significativa la operatividad de sus empleados y pasantes que son frecuente en esta empresa, al ser la única de este tipo operando en los dos cantones tanto se Sucre y San Vicente.

Pregunta # 5.- ¿Tiene descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicos de su cargo?

Observando la pregunta # 5 donde se analizó que el 50,00%, en cierta forma tiene descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicos, el 33,33% poco tienen descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicos, el 16,67% en su totalidad tiene descritas las actividades con pasos lógicos ordenados y específicos de su cargo. (Ver cuadro # 5)

Solo un empleado tiene claro los pasos que debe de dar en el trabajo de forma lógica, ordenada y específica, seguramente es la encuesta relacionada al dueño y gerente general, pero el resto entra en dudas las funciones de sus operaciones dentro de la empresa por lo que se requiere mejorar este aspecto administrativo de la agencia de viajes.

Pregunta # 6.- ¿Con el ordenamiento de sus actividades mediante diagramas de flujo que beneficios obtendrá en su puesto de trabajo?

Se interpretó la pregunta # 6 donde el 66,66% dice aumentar la eficacia eficiencia del ordenamiento de sus actividades mediante diagrama de flujo que beneficios obtendrá en su puesto de trabajo, el 16,67% dice mejorar del flujo de trabajo y ahorro de tiempo y costos de sus actividades mediante diagramas del flujo. (Ver cuadro # 6)

Las actividades tienen que ser ordenada, la disciplina en muchas empresas ha logrado el éxito deseado en el corto tiempo, por lo que es fundamental que especifique a cada uno de los colaboradores el trabajo que debe de realizar, alcanzando las metas trazadas en el corto tiempo esto es sin considerar problemas externos como fenómenos y terremotos que afecto las operaciones de la agencia de viajes.

Pregunta # 7.- ¿Cuenta la empresa Verdetur con una administración de gestión por procesos documentado?

Analizando la pregunta # 7, se pudo observar que el 83,33% no cuenta la empresa Verdetur con una administración de gestión por procesos documentados, el 16,67% dice que si cuenta la empresa Verdetur con administración de documentación. (Ver cuadro # 7)

La gestión por procesos debe mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades de la agencia de viajes, por lo que es fundamental crear un manual que indique los puestos y el desarrollo de las actividades de sus colaboradores.

Pregunta # 8.- ¿Desde qué punto de vista considera usted que es importante la administración de gestión por procesos?

Observando la pregunta # 8 se pudo analizar que el 66,66% afirma que la evaluación y control interno son importante en la administración de gestión procesos, el 16,67% dice facilita la labores de auditoría y control de cargos de puestos de trabajo, el 16,67% opina que el mismo puede simplificar las actividades, por lo que es fundamental el control en todas las empresas. (Ver cuadro # 8)

Se considera que la administración de la empresa por procesos puede llevar a la mejora de la eficacia y la eficiencia, esto radica en la posibilidad de crear un manual de procesos o de funciones que mejore la operatividad y el rendimiento de cada empleado y pasantes que colaboran en el interior de la agencia de viajes.

Pregunta # 9.- ¿Qué oportunidad piensa usted que tendrá la empresa con la aplicación de la administración de gestión?

Investigando la pregunta # 9 el 50,00% demuestra con simplicidad y claridad en las operaciones de las empresas con la aplicación de administración de gestión, el 33,33% facilita el análisis de flujo de trabajo, y el 16,67% dice medir el desempeño de las unidades administrativas que se aplican en las empresas con una gestión por procesos en ámbitos administrativos de desempeños del personal que labora en la agencia de viajes. (Ver cuadro # 9)

Se puede considerar que la empresa Verdetur requiere de simplicidad y claridad en las operaciones turísticas planteadas para el efecto, pues para esto es fundamental la toma de decisiones después de una evaluación del desempeño de cada uno de sus funcionarios, se requiere de un análisis minucioso de las actividades diarias en su operatividad.

Pregunta # 10.- ¿Considerar que la implementación de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO - 2008 y el balance Scorecard, se mejora la gestión de eficiencia y satisfacción de sus clientes?

Se puso analizar la pregunta # 10 en el cual se observó que el 100% de los encuestados si considera que la implementación de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO – 2008 y el balance scorecard, se mejora la gestión de eficiencia y satisfacción de sus clientes. (Ver cuadro # 10)

Esta norma internacional es un mecanismo de acreditación internacional por servicios recibidos por parte del turismo, pero para este la empresa debe hacer cambios importantes que podría aumentar los costos de producción, pues para ello debe implementarse una serie de mecanismo y no dejar caer la calidad y la eficiencia en los servicios ofertados.

CAPÍTULO III

3. Propuesta.

Elaboración de un manual de funciones para los empleados de agencia de viajes Verdetur en el cantón San Vicente.

3.1. Justificación.

La presente propuesta se justifica por la importancia que tiene la agencia de viajes en el turismo del cantón San Vicente, pues es notorio que el crecimiento en el ámbito turístico ha mejorado significativamente, pues para esto se requiere que los asistentes de la operación turística tengan claro cuál es su función.

El trabajo de campo demuestra claramente que no todos conocen cuál es su rol como empleado de la agencia, cada uno realiza su tarea conforme se le ha explicado por parte de su gerente, pero los objetivos que tiene la empresa no son trazados de forma unánime con la fuerza laboral, pues para esto se requiere de un manual que explique el rol que debe cumplir un asistente según la visión que tiene la agencia en el turismo de la zona norte de Manabí. (-1, 2010)

El manual de funciones será una herramienta útil, entendible y eficaz que mejore los procesos que tiene la agencia de viajes al interior de sus operaciones turísticas, pues para esto se debe socializar con el gerente general y sus empleados para que pueda ser aplicado en el menor tiempo.

3.2. Objetivo

3.2.1. Objetivo general

- ✚ Elaborar un manual de funciones para los empleados de agencia de viajes Verdetur en el cantón San Vicente.

3.2.2. Objetivos específicos

- ✚ Identificar los puestos relevantes para los empleados que tiene la agencia de viajes Verdetur.
- ✚ Proponer el manual de funciones de cada empleado a la gerencia general de la agencia Verdetur.
- ✚ Elaborar una tabla de organización de los puestos por procesos según necesidades de la agencia de Viajes.

3.3. Fundamentación Legal.

3.3.1. Capítulo II de las actividades turísticas y de quienes las ejercen

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: a. Alojamiento; b. Servicio de alimentos y bebidas; c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito; d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento; e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y, f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables. (Turismo, 2017)

Art. 6.- Los actos y contratos que se celebren para las actividades señaladas en esta Ley estarán sujetas a las disposiciones de este cuerpo legal y en los reglamentos y normas técnicas y de calidad respectivas. (Mintur, 2008)

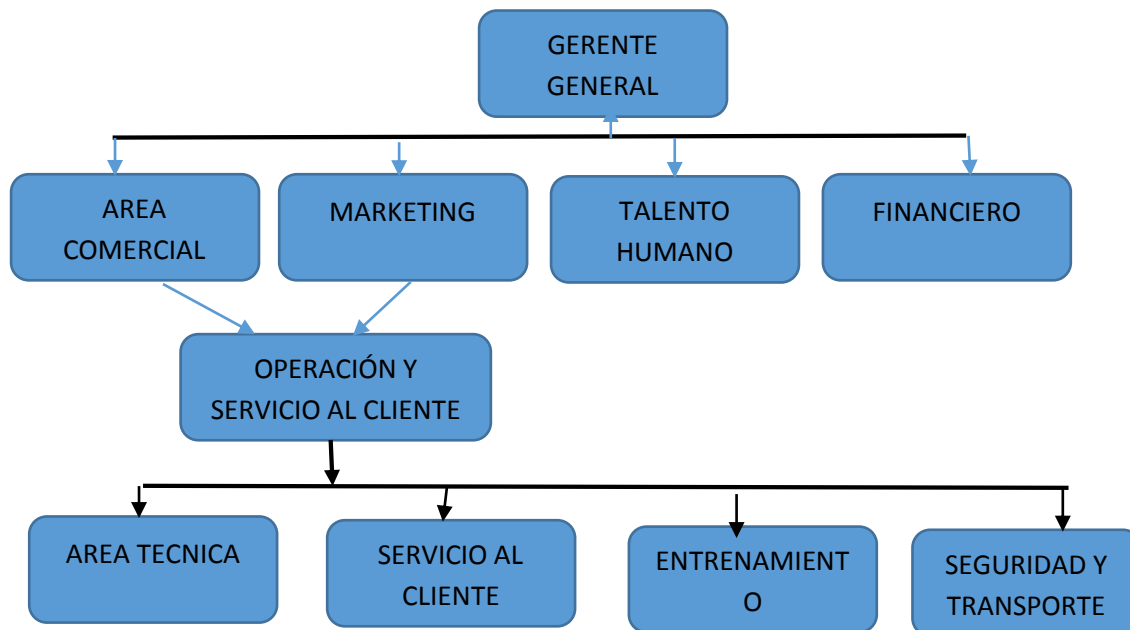
Art. 7.- Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro no podrán realizar actividades turísticas para beneficio de terceros.

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

3.4. Aspectos necesarios de la operación turística

- ✚ Elaborar información turística con (folletos, trípticos, vallas), el recorrido debe constituirse en una experiencia sobrecogedora, debe ser interpretativo por sí mismo.
- ✚ Diseñar paquetes de productos turísticos de diferentes índoles en el espacio destinado para la actividad en la zona de convergencia.
- ✚ Los guías de la agencia deben de generar en el visitante una sensación de misterio, y cada paso debe esperar sorpresas, el trazado de curvas debe propiciar que cada recodo aparezca una sorpresa o un ambiente nuevo. (Marroquin, Estrategias de Mejoramiento Continuo para aumentar la Productividad, 2008)
- ✚ Los guías de la operadora de turismo debe de conocer las categorías (tipos de visitantes)
- ✚ Las dimensiones (sin barreras, caminante, excursionista, semovientes, vehicular) son fundamentales en la venta de tours y excursiones
- ✚ Realizar vínculos de negocios con otras empresas operadoras y agencias mayoristas para la venta de productos turísticos a nivel nacional e internacional.

3.5. Diseño y estructura de la agencia de viajes



La estructura que se muestra a continuación es un modelo de una operadora de turismo mediana o pequeña, donde no se requiere de un equipo enorme de funcionarios para la operación turística, pero en uno de los departamentos es fundamental el entrenamiento o capacitación para que se cubra las necesidades de uno de los empleados en caso de que faltare o ausencia del mismo, con esto se puede mejorar la funcionalidad de una operadora de turismo.

3.6. Recursos Humanos y Descripción de necesidades

En las empresas de operación turística laboran por lo general pocos empleados como recurso humano, pero en la medida que se contrate con grupos grandes donde se requiere de la subcontratación de talento humano para que no caiga la atención de calidad, el mismo requiere de una serie de capacitación en los siguientes temas:

| AREA DE ENTRENAMIENTO | TEMAS DE CAPACITACION |
|------------------------|---|
| ADMINISTRADOR | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Como ser un buen administrador ➤ Establecer controles internos sobre todos los fondos que genera la agencia de viaje. ➤ Analizar informes mensuales consolidados para verificar la situación de la empresa ➤ Análisis de situación e inversiones actuales o futuras. ➤ Análisis sistemático de las estrategias implementadas en el negocio. |
| INFORMACION | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantiene Informado al turista que llega hasta la empresa para escoger uno de los paquetes que se ofertan en la agencia de viajes ➤ Informa y promociona las bondades de la ciudad y otros lugares cercanos para la operación turística |
| PROMOCION | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisa las vías de comunicación para hacer promoción de su negocio ➤ Elabora planes de promoción turística a través de folleterías y páginas web ➤ Promociona sus paquetes y precios de su negocio de manera constante |
| VENTAS | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Como mejorar las ventas de las empresas de hospedaje y alimentación ➤ Controla el número de turistas que hacen una contratación para realizar excursiones con y sin reservación ➤ Conteo total de visitantes por temporada alta y baja |
| ASEO Y LIMPIEZA | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Como Mantener su área limpia-impecable ➤ Asegurarse de la falta o deterioro de cualquier mobiliario o servicio dentro de su área ➤ Devolver cualquier pertenencia del cliente a la administración ➤ Verificar el deterioro de las instalaciones |
| CHOFER | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar que el vehículo este en perfectas condiciones para transportar al turista, etc.) ➤ Mantener un inventario de necesidades de transporte |
| GUIAS | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender de forma eficiente a los turistas que son contratados por la agencia de viajes ➤ Mantener información al superior inmediato sobre las quejas de los usuarios. |

| | |
|------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">➤ Entregar y recoger informes de recorridos realizados conclusiones finales |
| SEGURIDAD | <ul style="list-style-type: none">➤ Informar y actuar sobre cualquier anomalía.➤ Actuar en caso de necesidad en una situación no deseada.➤ Inspeccionar el área y verificar que todo esté normal➤ Cuidar de los huéspedes y mantener la seguridad. |

Elaborado por: Paola Rosales

3.7. Funciones del personal en la agencia de viajes

| | |
|-----------------------------|---|
| Gerencia o dirección | Es la encargada de la organización y la definición de las actividades de la agencia. Requiere un perfil académico de nivel superior y experiencia en el ramo que le permita desempeñar las funciones inherentes a su responsabilidad. Cultura general amplia, conocimientos sólidos de turismo, administración de empresas, informática e idiomas (inglés obligatorio). Conocimientos del mercado turístico, promoción de ventas y publicidad. Dirige, orienta, implementa, da seguimiento a la planeación estratégica. |
| Talento humano | Sus funciones principales están orientadas hacia la selección y contratación de personal. La capacitación, formación continua y evaluación del desempeño. La aplicación de sistemas de control de personal. La motivación al personal, empatía y la atención y solución de conflictos |
| Contabilidad | Revisión y comparación de cotización. Registro y autorización de compras. Pagos. Registros contables. Elaboración de informes. |
| Ventas | El agente de viajes requiere tener cultura general amplia y conocimientos sobre turismo y administración comercial, matemática e informática. Conocer sobre procesos de decisión de compra, viajes, criterios y comportamiento de viajes, relaciones entre vendedor y comprador, motivación. Dominio del idioma inglés y conocimiento de otros. Experiencia en comercialización y oferta de productos turísticos. |
| Mercadotecnia | Deberá contar con conocimientos sobre mercadotecnia e investigación de mercados. Dominio de publicidad, relaciones públicas y promoción de productos y ventas. Diseño de estrategias publicitarias, difusión para mejorar la competitividad en el mercado y la imagen de la agencia. Impulsar el interés del cliente. |

3.7.1. Habilidades que debe tener el personal de la agencia de viajes

3.7.1.1. Gerente general

| Actividades periódicas | Nivel de estudio y conocimiento | Habilidades |
|---|---|---|
| <p>1.- Celebrar contratos y convenios, así como los actos jurídicos de dominio y administración, incluidos la emisión, aval y negociación de títulos de crédito que sean necesarios para el funcionamiento de la empresa</p> <p>2.- Tomar las medidas pertinentes a fin de que las funciones de la entidad se realicen de manera articulada, congruente y eficaz.</p> <p>3.-Establecer procedimientos para controlar la calidad de los servicios y paquetes turísticos, que aseguren la continuidad en la prestación de los que tiene encomendada la Agencia hacia sus clientes</p> | <p>Licenciatura en Administración, Licenciatura en Administración Hotelera o Turismo, licenciatura en mercadotecnia.</p> <p>Experiencia 8 años en Agencias de Viajes y/o centro de reservaciones hoteleras</p> <p>Experiencia en manejo de grupos</p> | <ul style="list-style-type: none"> .- Habilidad para negociar .- Firmeza en la toma de decisiones .- Integridad .- Solvencia moral .- Manejo excelente de Relaciones Publicas .- Facilidad para hacer propuestas .- Capacidad para la toma de decisiones .- Discreto y hábil para manejar la incertidumbre .- Una persona que aplique sus conocimientos para hacer crecer el negocio .- Altamente motivadora y agresiva .- Con carácter y sin temor al riesgo pero analítico .- Un mentalidad estratégica con implementación y seguimiento de lo propuesto .- Excelente comunicador .- Creyente de la tecnología .- Acostumbrado a ser evaluado por resultados. .- Acostumbrado a trabajar bajo presión |

3.7.1.2. Jefe financiero

| Actividades periódicas | Nivel de estudio y conocimiento | habilidades |
|--|---|---|
| <p>1) Supervisar y controlar todos los trámites relacionados con los servicios que presta la agencia de viajes.</p> <p>2) Supervisar la elaboración de la contabilidad</p> <p>3) Autorizar pagos a empleados y proveedores 4) Contratación de personal 5) Recepción de facturas a proveedores</p> <p>6) Elaboración y actualización de los manuales de organización 7) Elaboración de facturas 8) Integrar debidamente la documentación que será requerida para la elaboración de la contabilidad 9) Supervisar que los expedientes se encuentren debidamente elaborados por el personal de ventas 10) Supervisar las actividades del personal de ventas</p> | <p>Licenciatura en Administración, Licenciatura en contabilidad y auditoria</p> | <p>Maquinaria a utilizar: Equipo de oficina fax, conmutador, copiadora, scanner</p> <p>Computación: Internet, programas básicos, Office, Word, Excell, Publisher, Power Point</p> <p>Domine Sistema de reservas SABRE</p> <p>Excelente ortografía</p> <p>Idioma: Inglés 90%</p> <p>Excelente presentación</p> |

3.7.1.3. Jefe de sistemas

| Actividades periódicas | Nivel de estudio y conocimiento | Habilidades |
|---|---|---|
| <p>Definir los procedimientos para garantizar el respaldo de la información y vigilar su fiel cumplimiento, garantizando que la información se encuentre disponible, respaldada y resguardada en un lugar seguro. 2) Velar por el cumplimiento de la legalidad del software de uso institucional 3) Proponer la estrategia de mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y Software. 4) Definir un plan de capacitación para el recurso humano que opera los sistemas Computacionales 5) Proporcionar asistencia y apoyo en aspectos informáticos</p> | <p>.- Licenciatura en Sistemas, Técnico en sistemas .- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power Point. .- Manejo de Internet e Intranet. .- Conocimiento de Tecnologías de información vigentes.- Tecnologías de redes y comunicaciones</p> | <p>Metódico, sistemático y ordenado Orientado al servicio Excelentes relaciones interpersonales Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo Capacidad de Negociación Eficiente administración del tiempo Capaz de asumir riesgos Tener Iniciativa, creatividad e innovación</p> |

3.7.1.4. Publicidad

| Actividades periódicas | Nivel de estudio y conocimiento | Habilidades |
|--|--|---|
| <p>1) Elaboración y envío de información institucional a los distintos sectores de la población, a través de gacetas, sitio Web, revistas y otros.</p> | <p>Licenciatura en Diseño o Similar Experiencia Agencias de Viajes y/o centro de reservas hoteleras</p> | <p>Saber de cultura general amplia, diversa y universal. Dominar el proceso integrado de mercadeo Creativo. Integral.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>2) Difusión de información con medios de comunicación</p> <p>3) Generar materiales audiovisuales que capten el interés del público</p> <p>4) Elaborar la publicidad de la agencia</p> <p>5) Ser el estratega creativo gráfico y visual de la agencia</p> <p>7) Realizar un informe semanal de las actividades realizadas</p> <p>8) Asistir a reuniones convocadas por la Dirección General</p> <p>9) Construir una identidad única para la organización ante los consumidores</p> | | <p>Estratega. Creativo gráfico y visual Planificador. Diseñador de las investigaciones</p> |
|--|--|--|

3.7.1.5. Reservaciones.

| Actividades periódicas | Nivel de estudio y conocimiento | Habilidades |
|---|---|---|
| <p>1) Buscar tarifas y servicios turísticos afines a la solicitud del cliente considerando la disponibilidad y costos de acuerdo a la temporada en la que se realizara el viaje.</p> <p>2) Brindar información clara y oportuna a los clientes acerca de su solicitud.</p> <p>3) Tramitar debidamente los servicios solicitados por el cliente con las agencias mayoristas y/o proveedores de</p> | <p>Licenciatura en Administración Hotelera o Turismo, licenciatura en mercadotecnia. Experiencia 1 año en Agencias de Viajes y/o centro de reservas hoteleras Experiencia en manejo de grupos</p> | <p>Manejo de Equipo de oficina Teléfono, fax, conmutador, copiadora, scanner Cómputo: Programas básicos, Office, Word, Excell, Publisher, Power Point Domine Sistema de reservas SABRE Excelente ortografía</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>servicios Turísticos cuando éste haya aceptado la cotización y realice el pago correspondiente y éste sea verificado. De otra forma procederá a cancelar los servicios cuando sea necesario. Integrar el paquete turístico con todos los servicios solicitados por el cliente</p> <p>5) Mantener constante comunicación con el cliente para aclarar cualquier duda, así como contactarlo para la entrega del paquete turístico reservado por éste.</p> <p>6) Reunir la documentación correspondiente a las reservaciones para pasarlo a la coordinación Administrativa para elaboración de expediente.</p> | | |
|---|--|--|

3.7.2. Horario de trabajo

La Agencia de Viajes Verdetur tendrá una jornada de trabajo de lunes a viernes de 08:30 a 17:30 Horas Y sábados: de 10:00 a 15:00 Horas, con una hora de descanso para el almuerzo o en su caso comida.

Todos los empleados de la empresa, después de un año de servicio, tienen derecho al disfrute de vacaciones anuales conforme a la siguiente escala:

De 1 a 5 años.....15 días laborables

De 5 en adelante.....30 días laborables.

El personal de la empresa que no haya disfrutado de sus vacaciones al momento de dejar de pertenecer a la misma por haber sido liquidado, recibirá el pago de sus vacaciones. Todo empleado recibirá en el mes de diciembre de cada año, un sueldo navideño, que deberá ser igual al décimo tercero y décimo cuarto según establece la ley laboral del Ecuador. Si un empleado deja de pertenecer a la empresa antes de finalizar el año, se le cancelara en parte proporcional según lo establece la ley.

3.7.2.1. El personal deberá tener:

- ✚ Conocimiento pleno de las responsabilidades que el puesto implica. Genuino espíritu de servicio como factor cultura para la realización de tareas encomendadas.
- ✚ Cumplimiento en el horario de trabajo
- ✚ Preparación académica, conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de su cargo actual adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.
- ✚ Siendo la empresa responsable de actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requieran los empleados para realizar su función con profesionalismo.
- ✚ Puntualidad al entregar el trabajo acordado a tiempo.

3.7.2.2. Política de contrato

Todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio. Este será de dos semanas para el personal de los niveles de baja jerarquía y 6 semanas, para los niveles jerárquicos más altos. Al finalizar este período el responsable de la Coordinación Administrativa de inmediato deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación, a la Dirección General para fines de confirmación en el cargo.

3.7.2.3. Reglamento interno

La Coordinación Administrativa será la responsable de aplicar la acción disciplinaria correctiva. Antes de aplicarse una acción correctiva, el administrador deberá verificar que el empleado conozca las normas institucionales relacionadas con la disciplina. La acción disciplinaria podrá aplicarse a los empleados fijos que hayan finalizado su período de prueba. Si un empleado ha incurrido en faltas reiterativas, durante el período de prueba, deberá cancelarse el contrato antes de que éste finalice. Se reconocen como faltas:

I.-Faltas menores:

1. Tardanzas.
2. Errores debido a descuidos.
3. Pérdidas de tiempo, ociosidad en el trabajo.
4. Ventas de objetos, prendas.
5. Falta de respeto a cualquier usuario, visitante u otro.
6. Presentarse al trabajo en estado inconveniente o tomar bebidas alcohólicas en el transcurso de la jornada laboral.
7. Usar los útiles y herramientas suministradas para el trabajo, en acciones distintas.

II.-Faltas mayores:

8. Reincidir en faltas menores en forma frecuente.
9. Falta de honradez en el uso indebido de equipos u otros.
10. Reincidir en faltas injustificadas

3.7.3. Presupuesto general.

Los gastos generados por la ejecución de la Propuesta serán financiados por la gerencia general de la agencia de viajes

| Rubro | Costo |
|-----------------------------------|---------------|
| Elaboración de Diapositivas | 70.00 |
| Elaboración de Material Didáctico | 100.00 |
| Refrigerios | 50.00 |
| Viáticos | 80.00 |
| Certificados de participación | 100.00 |
| TOTAL | 400.00 |

Elaborado por: Paola Rosales

3.8. Impacto de la propuesta en Verdetur

Se sugiere adoptar medidas para garantizar su continuidad apegándose a cumplir con sus funciones comerciales estableciendo conexiones entre la agencia y su entorno sin perder de vista las nuevas tendencias; La agencia de viajes Verdetur debe adaptar el nuevo proceso administrativo como la planeación, organización y control de las actividades que se realizan al interior de la empresa; su función técnica al realizar una investigación detallada de los sitios o destinos de interés para sus clientes, como tiempo de arribo, calidad en el hospedaje, paseos atractivos o lugares de interés y los costos que le permita contar con una gama de opciones que negocie con diferentes proveedores para ofrecer a los diferentes gustos y preferencias.

La empresa debe cumplir su función social dentro de la agencia conservando la buena relación entre el personal que labora; Diseñar, organizar, vender viajes y productos combinando éstos ofreciéndolos a un precio globalizado pero competitivo, es decir llevando a cabo su función organizacional; otra

función básica pero preponderante será la función asesora que consistirá en informar claramente al viajero sobre las características de los servicios que obtendrá, así como ayudarlo a la selección de su viaje, de éste asesoramiento directo que el cliente puede recibir precisa la información de un experto profesional que la pueda facilitar para que el cliente encuentre la respuesta adecuada a sus necesidades cuando éste visite la agencia de viajes o el sector seleccionado para sus días de vacaciones con actividades turísticas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✚ Por el momento la operación turística dentro de la agencia de viajes en el cantón San Vicente es aceptable, pero se requiere de cambios en su estructura para la competitividad con otras empresas.
- ✚ La complejidad del actual mundo empresarial obliga a adoptar medidas que se deben desarrollar y consolidar como un objetivo permanente, pensando en el éxito de la continuidad de las operaciones en la provincia de Manabí
- ✚ Verdetur reconoce el potencial de negocio que ofrece el turismo en Ecuador y en especial en la provincia de Manabí, para sus promotores aún con las nuevas tendencias de consumo y comportamiento de este sector, requiere de mayor movimiento de turistas en sus instalaciones.
- ✚ El modelo de negocio que ha tenido la empresa es con finalidad de crear una agencia con una organización firme que domine todas las habilidades y destrezas que necesita para crecer.
- ✚ Reafirma la importancia del factor humano, mediante la satisfacción de las necesidades del cliente, la prestación de un buen servicio, la profesionalización y motivación de su personal, reforzando su formación continua, transmitiendo su cultura, valores y experiencia.

RECOMENDACIONES

- ✚ Se debe establecer nuevos objetivos estratégicos para que la empresa se posicione como líder en el turismo de la zona norte de la provincia de Manabí.
- ✚ Se requiere en el corto tiempo establecer alianzas estrategias con agencias de viajes mayoristas, las mismas que puedan enviar grupos hacia Manabí para vender los productos turísticos locales.
- ✚ La empresa debe contratar profesionales en los ámbitos turísticos bilingüe, la falta de ellos es una debilidad por no poder comunicarse por lo menos en inglés para que el servicio sea eficiente.
- ✚ El entrenamiento con los empleados es fundamental, de esta manera se garantiza en el corto tiempo excelentes servicios para los turistas que hacen sus contrataciones a través de Verdetur agencia de turismo.
- ✚ Establecer políticas de comisiones por venta de paquetes turísticos para el personal que labora en la agencia de viajes, de esta manera se observa el esfuerzo por mejorar los ingresos económicos por factor del turismo nacional e internacional.

BIBLIOGRAFIA

- 1, I. 9. (2010). *Lineamientos Para el desarrollo de Manuales de Calidad*. Madrid.
- Arevalo., S. (2009). *Fundamentos de la administración por procesos*. . España: Abaco.
- Badal, M. (2009). *Gestión por procesos*. Barcelona: Barcelona: IESE.
- Bohlander, G. (2009). *Administración por procesos*. Mexico: Mc. Graw.
- C, A. (2008). *Administracion por procesos un enfoque integrador*. Mexico: Mc Graw.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración en los nuevos tiempos*. . Colombia: NNP.
- COELLO, X. A. (2012). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/636/1/AGENCIAS%20DE%20VIAJES.pdf>
- Coello, X. A. (2012). *Las agencias de viajes*. Quevedo.
- Curiel, E. (2014). *turismo cultural y gestion de museos*. Madrid: DYKINSON, S.I. Meléndez Valdès, 61 - 28015 Madrid.
- España, m. d. (2005). *La Gestión por Procesos*. Mayo 2005.
- Fernandez, A. (2009). *El Balanced Scorecard* . México: Mc.
- Harrison, H. &. (2009). *Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior*. Buenos Aires.
- Hiopeman, J. (2009). *Requisitos generales para la gestión de procesos de mejoramiento contínuo de calidad y productividad*. España: Quality.
- Illera, C. (2009). *Administración de Empresas, Prácticas y Ejercicios*. Mexico: Ramos.
- Jaime Beltran Sanz. (2010). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Imprenta Berekitnza.
- Maldonado, H. (2009). *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros*. Mexico: Trillas.

Marroquin, P. (2008). *Estrategias de Mejoramiento Continuo para aumentar la Productividad*. Mexico: Mc Graw.

Marroquin, P. (2008). *Estrategias de Mejoramiento Continuo para aumentar la Productividad*. Mexico: Mc Graw.

Mintur. (2008). *Ley de turismo*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Ley-de-Turismo-MINTUR.pdf>

Moya, J. (3 de 2008). *Agencias y turismo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/las-agencias-de-viajes-en-el-turismo-y-el-proceso-de-distribucion/>

Pepper, S. (03 de 2017). *CAIP*. Obtenido de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>

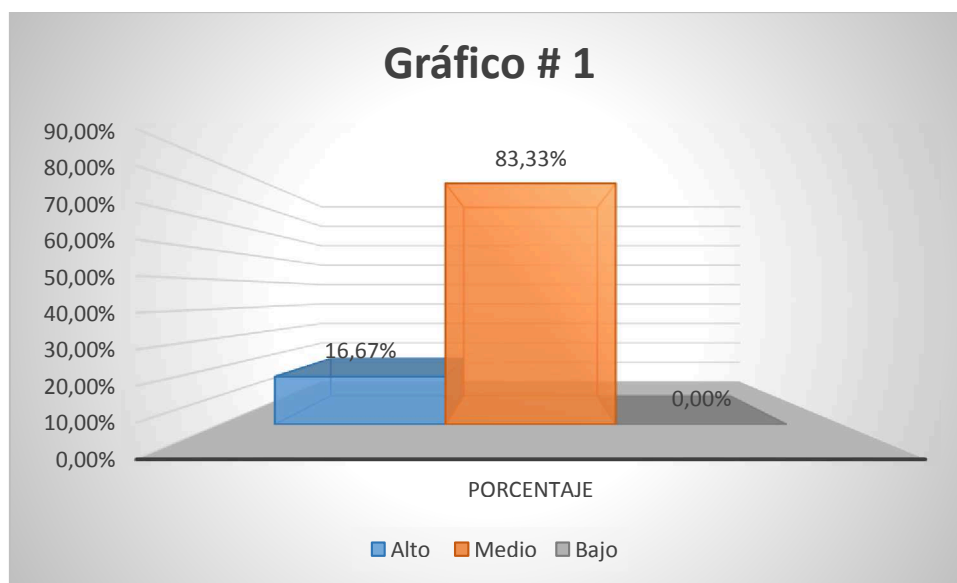
Roure, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Barcelona: IESE.

Turismo, Q. (2017). *Registro turisticos de agencias de viajes*. Obtenido de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/registro-turistico>

Verdetur. (01 de 2017). *Verdetur agencia de viajes*. Obtenido de www.verdetur.com

ANEXOS.**ANEXO 1.- RESULTADOS ESTADISTICAS****Cuadro # 1**

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| Alto | 1 | 16,67% |
| Medio | 5 | 83,33% |
| Bajo | 0 | 0,00% |
| Total | 6 | 100,00% |

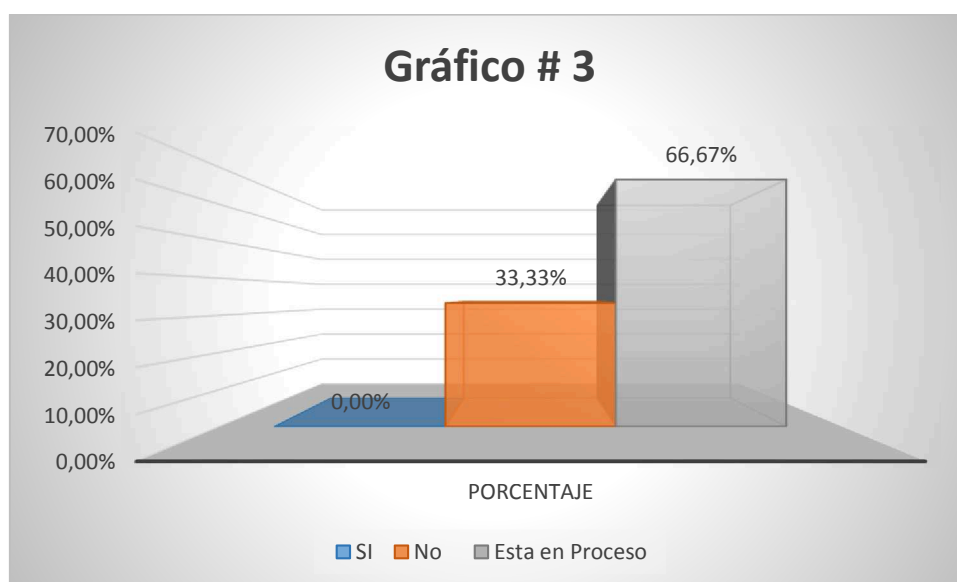
**Cuadro # 2**

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|----------------|
| Muy Importante | 4 | 66,67% |
| Importante | 2 | 33,33% |
| No es Importante | 0 | 0,00% |
| Total | 6 | 100,00% |



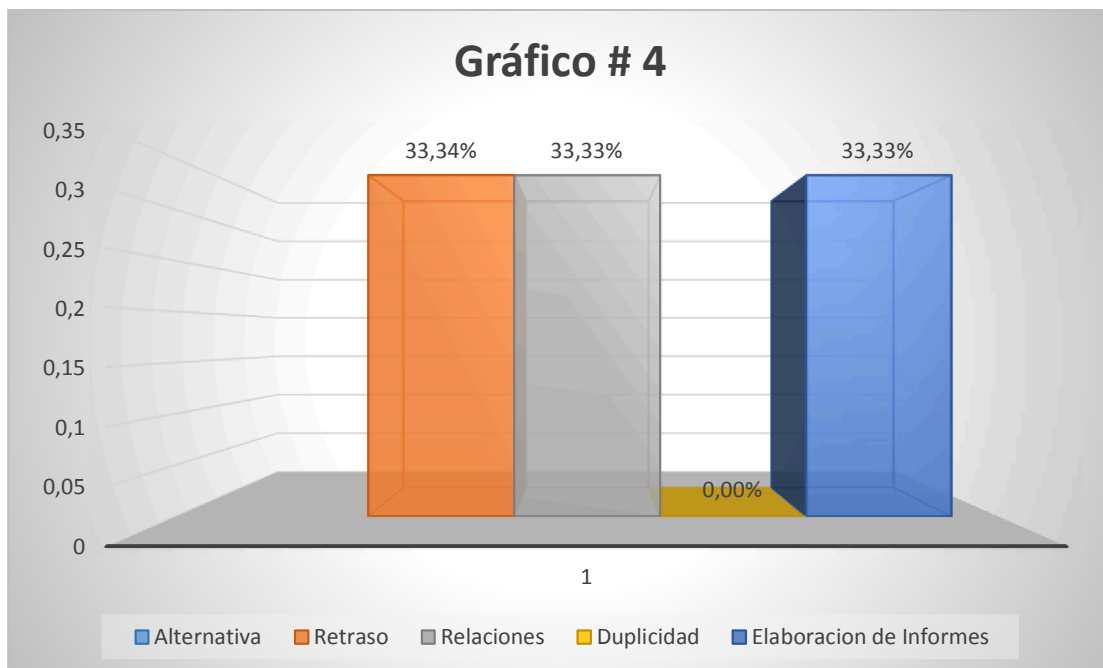
Cuadro # 3

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|----------------|
| SI | 0 | 0,00% |
| No | 2 | 33,33% |
| Está en Proceso | 4 | 66,67% |
| Total | 6 | 100,00% |



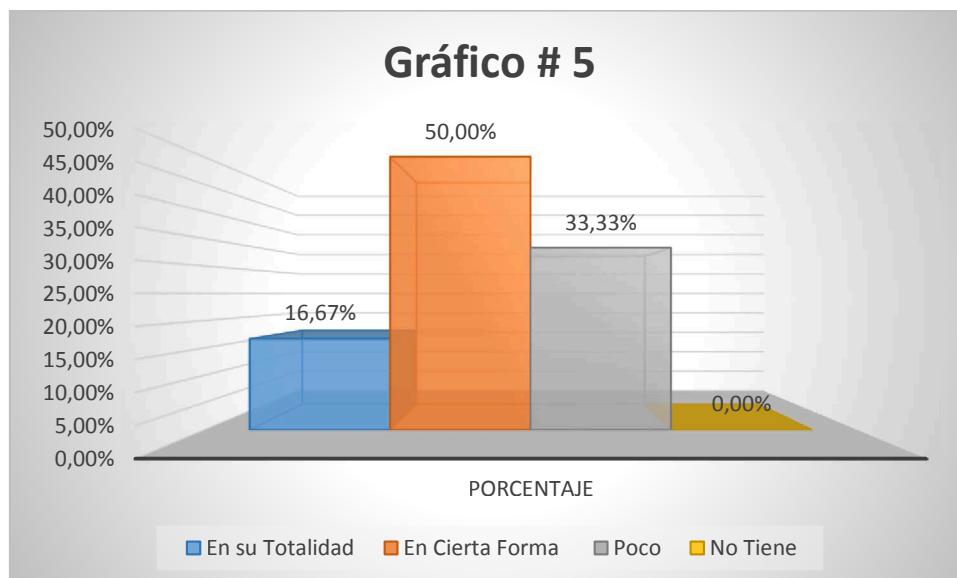
Cuadro # 4

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------------------|------------|----------------|
| Retraso | 2 | 33,34% |
| Relaciones | 2 | 33,33% |
| Duplicidad | 0 | 0,00% |
| Elaboración de Informes | 2 | 33,33% |
| Total | 6 | 100,00% |



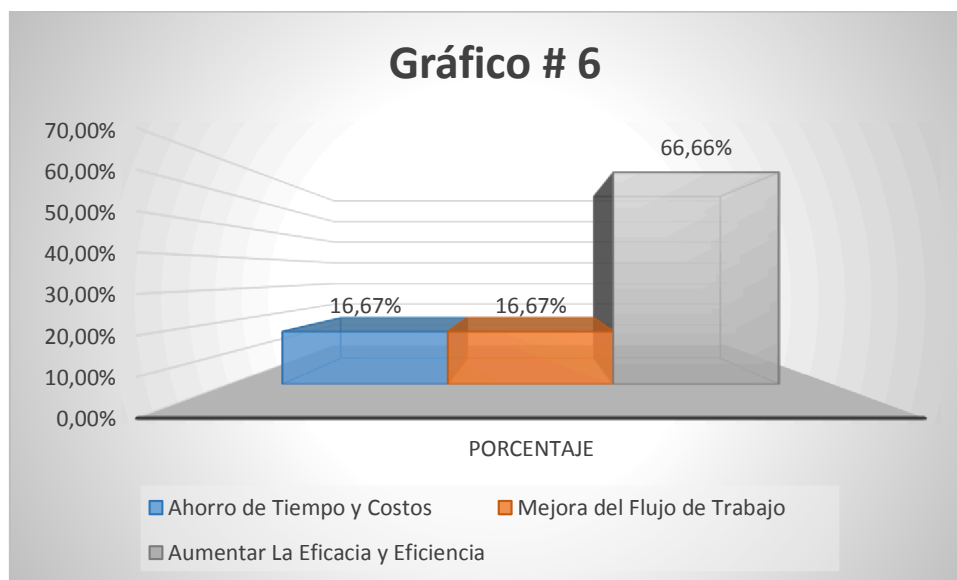
Cuadro # 5

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|----------------|
| En su Totalidad | 1 | 16,67% |
| En Cierta Forma | 3 | 50,00% |
| Poco | 2 | 33,33% |
| No Tiene | 0 | 0,00% |
| Total | 6 | 100,00% |



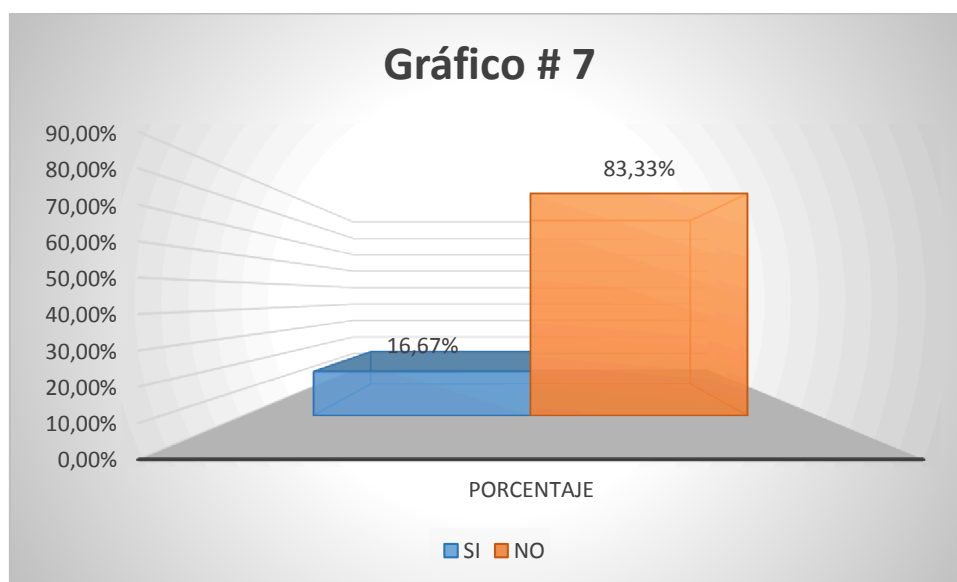
Cuadro # 6

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Ahorro de Tiempo y Costos | 1 | 16,67% |
| Mejora del Flujo de Trabajo | 1 | 16,67% |
| Aumentar La Eficacia y Eficiencia | 4 | 66,66% |
| Total | 6 | 100,00% |



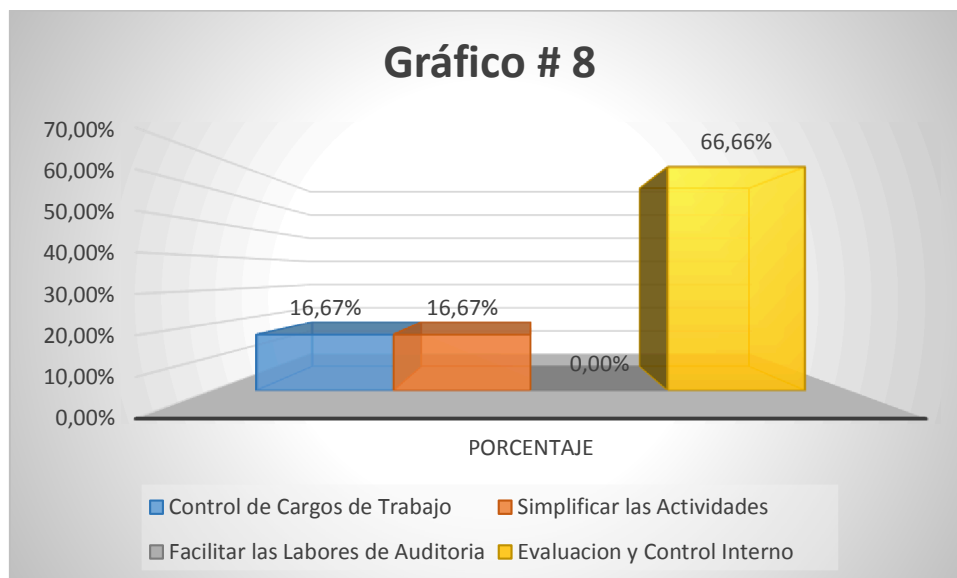
Cuadro # 7

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 1 | 16,67% |
| NO | 5 | 83,33% |
| Total | 6 | 100,00% |



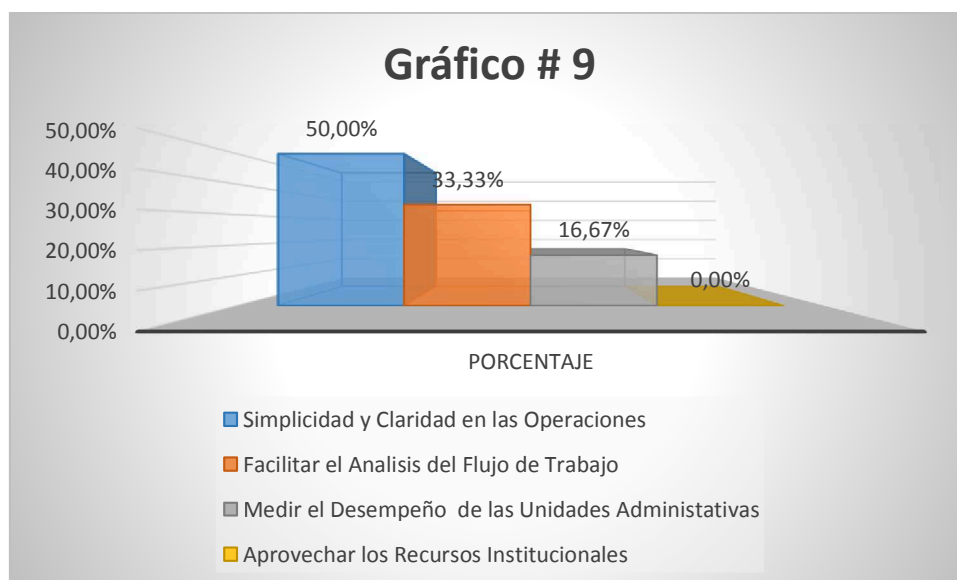
Cuadro # 8

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|------------|
| Control de Cargos de Trabajo | 1 | 16,67% |
| Simplificar las Actividades | 1 | 16,67% |
| Facilitar las Labores de Auditoria | 0 | 0,00% |
| Evaluación y Control Interno | 4 | 66,66% |
| Total | 6 | 100,00% |



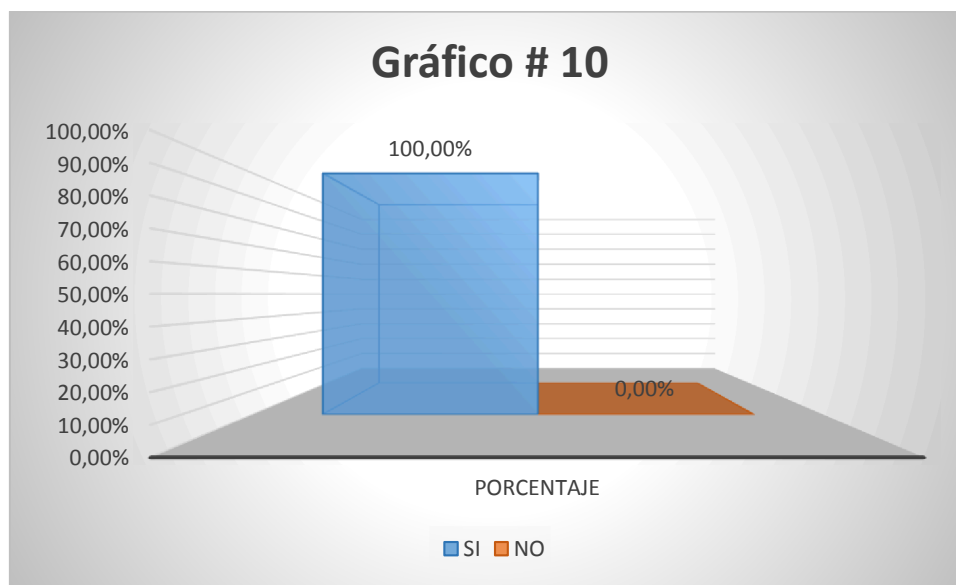
Cuadro # 9

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|----------------|
| Simplicidad y Claridad en las Operaciones | 3 | 50,00% |
| Facilitar el Análisis del Flujo de Trabajo | 2 | 33,33% |
| Medir el Desempeño de las Unidades Administrativas | 1 | 16,67% |
| Aprovechar los Recursos Institucionales | 0 | 0,00% |
| Total | 6 | 100,00% |



Cuadro # 10

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI | 6 | 100,00% |
| NO | 0 | 0,00% |
| Total | 6 | 100,00% |



ANEXO 2. MODELO DE ENCUESTA.

FORMATO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA VERDE TOUR

Objetivo: Obtener información referente a la estructura organizativa, funciones y procedimientos que actualmente aplica o no aplica la empresa Verdetur.

1. ¿El grado de cumplimiento de los objetivos de la institución establecidos en base a la misión y visión es?

Alto ___

Medio ___

Bajo ___

2. ¿Considera importante conocer la estructura organizacional de la institución, para que el personal realice su desempeño con éxito?

Muy Importante ___

Importante ___

No es importante ___

3. ¿Le han entregado de forma documentada las funciones que tiene que realizar en su cargo?

Si ___

No ____

Está en proceso ____

4. ¿Qué dificultades le ocasiona el no disponer de información sobre sus funciones en su cargo?:

Retraso ()

Relaciones internas no apropiadas ()

Duplicidad ()

Elaboración de informes ()

5. ¿Desde qué punto de vista considera que se mejoran sus actividades al disponer de información sistémica de sus funciones?:

Organizativa ()

Laboral ()

Funcionamiento adecuado ()

Distribución del trabajo ()

6. ¿Tiene descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicos de su cargo?

En su totalidad ()

En cierta forma ()

Poco ()

No tiene ()

7. ¿Con el ordenamiento de sus actividades mediante diagramas de flujo que beneficios obtendrá en su puesto de trabajo?

Ahorro de tiempo y costos ()

Mejora del flujo de trabajo ()

Aumentar la eficacia y eficiencia ()

8. ¿Cuenta la empresa Verdetur con una administración de gestión por procesos documentado?

Si ()

No ()

9. ¿Desde qué punto de vista considera usted que es importante la administración de gestión por procesos?:

Control de cargos de trabajo ()

Simplificar las actividades ()

Facilitar las labores de auditoría ()

Evaluación y control interno ()

10. ¿Qué oportunidades piensa usted que tendrá la empresa con la aplicación de la administración de gestión?:

Simplicidad y claridad en las operaciones ()

Facilitar el análisis de flujo de trabajo ()

Medir el desempeño de las unidades administrativas ()

Aprovechar los recursos institucionales ()

11. ¿Considera que la implementación de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001 – 2008 y el Balanced Scorecard, se mejorará la gestión en eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes?

Si ()

No ()