



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA
CARRERA DE TURISMO

TEMA:

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA AGENCIA DE VIAJES VEGOCHE ECUADOR, A FIN DE MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y PRESERVACIÓN AMBIENTAL

AUTOR:

VIVIANA CAROLINA CALVOPIÑA LARA

DIRECTOR:

DR. ROBERTO ROMERO

OCTUBRE – 2013

QUITO - ECUADOR

AGRADECIMIENTO

*“Si buscas resultados distintos,
no hagas siempre lo mismo” Albert Einstein*

Agradezco a Dios y a mi familia por permitirme culminar mi carrera y llenarme de bendiciones para que pueda llegar a este punto de mi vida: mi graduación.

A mi Director de Tesis, Dr. Roberto Romero, quién con su paciencia y conocimientos, me han permitido el desarrollo del presente trabajo.

A mis maestros y a mi querida Universidad Tecnológica Equinoccial, por darme los conocimientos y herramientas necesarias para desarrollar mi tesis.

Mi agradecimiento especial a todas las personas que conforman la agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR, por permitirme realizar mi investigación y darme las facilidades para obtener la información plasmada en este trabajo.

DEDICATORIA

*“Solamente un soñador puede lograr
que un sueño se convierta en realidad” Walt Disney*

Dedico este trabajo a mis padres: Bolívar, Teresa, Inés, Fernando; porque ellos me han apoyado incondicionalmente en el desarrollo de mi vida estudiantil y de mi tesis

A mi hijo: Bolito, máxima razón para vivir y superarme, viéndolo diariamente en sus travesuras crecer, por quien cada día quiero ser mejor, hace poco te deje en tu jardín y hoy yo termino mi carrera por ti y para ti para ser felices cada día.

A mi familia, para que sirva de inspiración de que cuando una persona se propone, puede alcanzar todo lo que sus sueños le permitan lograr.

INTRODUCCIÓN

En un mundo donde la globalización ha contribuido a la búsqueda del mejoramiento continuo en las organizaciones independientemente del tamaño de las mismas, y donde las relaciones laborales deben ser óptimas y que cada uno de los recursos (humanos, materiales y financieros) permiten que el funcionamiento de las empresas sea coordinado en búsqueda de la eficacia y eficiencia del sistema y el cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones.

En nuestro país, grandes empresas han ido mejorando de acuerdo a sus necesidades en cada uno de sus departamentos, adaptándose a las nuevas formas de administración que se han ido generando en los últimos años, dicha forma administrativa, va rompiendo los paradigmas establecidos por las personas que dirigen las compañías, buscando un esquema administrativo, donde las opiniones que se pueden dar permiten que se tomen decisiones de manera horizontal, es decir, que todos estén involucrados y se lleguen a consensos que permitan que la organización se mantenga en un mercado competitivo; a diferencia de las formas administrativas de algunos años atrás, donde las decisiones sólo eran tomas de acuerdo a las opiniones dadas por el gerente general y la junta general, sin tomar en cuenta como se podía llegar a afectar al personal que está en mandos inferiores.

Motivados por estos cambios, la agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR en búsqueda del mejoramiento de sus procesos, permite que se realice la presente investigación, la cual está dividida en 5 capítulos, cuyo contenido es:

Capítulo 1.- Se puede encontrar la base conceptual de la administración por procesos, es decir, su concepto, evolución de la gestión administrativa y sus características, los objetivos que poseen la administración por procesos, su importancia, características, ventajas y desventajas de la misma; además se puede conocer cómo se realizan los procesos, sus factores determinantes, reglas para definirlos, elementos, clasificación para poder tener una idea más clara para conocer una estructura organizacional mediante los procesos y como estos generan rentabilidad mediante medidores e indicadores que nos permitirán conocer los costos y el valor de cada uno de los procesos.

Capítulos 2.- Es un diagnóstico general de la empresa, conociendo su situación inicial, su historia, cuál es su misión visión, organigramas estructurales, el equipo de trabajo, mediante la observación en la empresa y mediante una entrevista realizada a la Gerente General; también se va a conocer el macro entorno, es decir, todo lo que , tomando en cuenta los 5 factores que pueden influir para la permanencia de la empresa en el mercado, aspectos como: económico, político, tecnológico, social y ambiental; los cuales ayudan a la toma global de decisiones; con estos factores macro, también se analizan los factores micro o internos que pueden afectar a la empresa como son: los clientes, proveedores, competidores y los intermediarios financieros, los cuales influyen en la toma de decisiones internas para poder crear un análisis más FODA, el cuál puede contribuir a que de manera más exacta podamos obtener la situación interna y externa de la empresa.

Capítulo 3.- Se realiza un análisis de las capacidades de la empresa en sus áreas financiera y administrativa, área comercial y área técnica; es decir, conocer lo que en cada una de ellas se está realizando para poder realizar una propuesta de mejoramiento.

Capítulo 4.- En este capítulo después de haber evaluado a la empresa se realizó la propuesta de tener un manual de procesos, en el cuál se va a encontrar sus objetivos, sus áreas de aplicación y responsables del cumplimiento de cada uno de los procesos, sus políticas o normas de operación de acuerdo a cada uno de los procesos, conceptos que puedan dificultar la realización de un proceso determinado, los formularios que deben ser utilizados para evaluar si se encuentran en cumplimiento, los diagramas de flujo que permitirán conocer de manera simplificada a los responsables de cada una de las fases de cada proceso y un glosario de términos que permitan clarificar conceptos que no puedan estar claros.

Capítulo 5.- Se da una propuesta de evaluación de los procesos en periodos determinados, para poder realizar los correctivos necesarios de un proceso, antes de que afecten a la organización en general.

Con esta investigación se pretende que la agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR, se convierta en una operadora turística, capaz de competir con otras empresas dedicadas a la misma actividad económica, con mayor eficacia y eficiencia para que lleguen a cumplir sus objetivos y la empresa tenga una mayor rentabilidad en un tiempo menor.

Contenido

➤	TEMA:	I
➤	PROBLEMA:	I
➤	JUSTIFICACIÓN:	I
➤	DELIMITACIÓN	II
➤	OBJETIVOS:	III
	OBJETIVO GENERAL:	III
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	III
➤	MARCO REFERENCIAL	IV
	MARCO TEÓRICO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	IV
	<i>Manual de procedimientos</i>	iv
	<i>Objetivos de un manual</i>	iv
	<i>Clasificación básica de manuales</i>	v
	<i>Contenidos de un manual de procedimientos</i>	vi
	<i>Pasos para la elaboración de un manual</i>	vii
	MARCO CONCEPTUAL:	VIII
	MARCO LEGAL: LEY DE TURISMO Y COMPAÑÍAS	X
	<i>Ley de turismo</i>	X
	<i>Ley de compañías</i>	xvii
➤	METODOLOGÍA:	XXXII
	MÉTODOS:	XXXII
	TÉCNICAS:	XXXIII
	INSTRUMENTOS:	XXXIII
	CAPÍTULO I BASE CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	1
	1.1 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR PROCESOS	1
	1.2 CONCEPTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	2
	1.3 EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	3
	1.4 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	4
	1.5 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	4
	1.6 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	4
	1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	5
	1.7.1 VENTAJAS	5
	1.7.2 DESVENTAJAS	5
	1.8 FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	6
	1.9 LOS PROCESOS	7
	1.9.1 FACTORES DETERMINANTES EN LOS PROCESOS	8
	1.9.2 REGLAS BÁSICAS PARA DEFINIR PROCESOS	9

1.9.3 ELEMENTOS DE UN PROCESO	9
1.9.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	11
1.9.5 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	12
1.9.6 MEDIDORES E INDICADORES DE LOS PROCESOS	13
1.9.6.1 Características de los buenos indicadores y medidores	13
1.9.6.2 Tipos de indicadores o medidores de procesos	14
1.9.6.3 Elaboración de indicadores de procesos	14
1.9.7 COSTOS DE LOS PROCESOS	15
1.9.8 ANÁLISIS DEL VALOR AL PROCESO.....	15
1.10 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	16
1.10.1 ISO	16
1.10.2 HOJA ISO	16
1.10.3 FLUJO DIAGRAMACIÓN	18
1.10.4 HOJA DE MEJORAMIENTO	21
1.10.5 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO	23
1.10.6 SISTEMA IDEF	23
1.10.7 CADENA DE VALOR	23
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	25
2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	25
2.1.1 Breve Historia	25
2.1.2 Misión	26
2.1.3 Visión	26
2.1.4 Valores Corporativos	26
2.1.5 Equipo de Trabajo	26
2.1.6 Organigrama Estructural Actual de la Empresa	27
2.1.7 Resultado de Entrevista Diagnóstica de la Empresa	28
2.2 MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA	31
2.2.1 INTRODUCCIÓN.....	31
2.2.1.1 Las economías emergentes vuelven a situarse a la cabeza	32
2.2.1.2 Los ingresos confirman la tendencia positiva de las llegadas	33
2.2.1.3 Los mercados emisores tradicionales muestran un renovado dinamismo	
33	
2.2.1.4 Una fuerte demanda de los mercados emisores tanto en el caso de economías emergentes como de economías avanzadas	33
2.2.2 ASPECTOS POLÍTICO	34
2.2.2.1 Efectos de la inestabilidad política en el turismo:	34
2.2.2.2 Ministerio de Turismo:	35
2.2.2.2.2 Planes de desarrollo para el sector turístico y sus efectos:	36
2.2.3 ASPECTO ECONÓMICO.....	41
2.2.3.1 Ingresos de divisas por turismo al Ecuador:	41
2.2.3.2 Balanza Turística:	42
2.2.3.3 Planta turística:	43
2.2.3.4 Personal directo que labora en turismo	44
2.2.3.5 PIB	44
2.2.3.6 Inflación	46
2.2.3.7 Tasa de interés activa	48

2.2.3.8 Tasa de interés pasiva.....	49
2.2.3.9 Impuestos:	50
2.2.4 ASPECTO TECNOLÓGICO.....	53
2.2.4.1 Introducción	53
2.2.4.2 Tecnología en la industria turística:	53
2.2.4.2.1 CRS: computer reservation systems:.....	53
2.2.4.2.2 Internet travel network (ITN):	54
2.2.4.2.3 Cuentas satélites:	54
2.2.5 ASPECTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	58
2.2.5.1 ASPECTO SOCIAL	58
2.2.5.1.1 Factor demográfico:	58
2.2.5.1.2 Distribución de ingresos:.....	58
2.2.5.1.3 Cultural.....	60
2.2.5.2 ASPECTO AMBIENTAL.....	62
2.2.5.2.1 Fauna:	62
2.2.5.2.2 Ecosistemas:	62
2.2.5.2.3 Parques nacionales y áreas de reserva:.....	62
2.2.5.2.4 La política ambiental ecuatoriana, evolución y estado actual:	64
2.3 MICROAMBIENTE DE LA EMPRESA.....	66
2.3.1 CLIENTES	66
2.3.2 PROVEEDORES.....	66
2.3.4 COMPETIDORES	66
2.3.5 INTERMEDIARIOS FINANCIEROS.....	77
2.4 ANÁLISIS FODA.....	79
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EN LA EMPRESA.....	81
3.1 ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.....	81
3.2 ÁREA COMERCIAL.....	82
3.3 ÁREA TÉCNICA.....	83
CAPÍTULO IV PROPUESTA: MANUAL DE PROCESOS PARA LA AGENCIA DE VIAJES VEGOCHE ECUADOR	84
ÍNDICE.....	84
1. INTRODUCCIÓN.....	84
2. PRESENTACIÓN	84
3. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	84
4. ÁREAS DE APLICACIÓN Y LCCANCE DE LOS PROCESOS	84
5. RESPONSABLES.....	84
6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN	84
7. FORMULARIOS Y FLUJOGRAMAS	84
7.1 PROCESOS GENERALES.....	84

7.2 PROCESOS COMPLEMENTARIOS.....	84
8. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	84
CAPÍTULO V EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS A LARGO PLAZO.....	156
5.1 EVALUACIÓN DE CADA UNO DE LOS PROCESOS.....	156
5.2 PLANES DE CAPACITACIÓN Y SOCIALIZACIÓN EN LA AGENCIA DE VIAJES ...	164
5.2.1 INTRODUCCIÓN	164
5.2.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	164
5.2.3 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	165
5.2.4 ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	166
5.2.5 OBJETIVOS DE LAS CAPACITACIONES	168
5.2.6 EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES	168
5.2.7 COMO EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN.....	168
5.3 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	175
BIBLIOGRAFÍA	177
ANEXOS.....	177

Índice de figuras

FIGURA 1 Modelos ISO de Gestión por Procesos	6
FIGURA 2 Proceso	7
FIGURA 3 Ejemplo de un Proceso	10
FIGURA 4 Gestión Tradicional vs Gestión por Procesos.....	12
FIGURA 5 Valor del Proceso.....	15
FIGURA 6 Símbolos ISO de Procesos en las Organizaciones	18 y 19
FIGURA 7 Cadena de Valor de una Organización	24
FIGURA 8 Organigrama Estructural de VEGOCHE ECUADOR.....	27
FIGURA 9 Organigrama Estructural de una Agencia de Viajes Operadora.....	28
FIGURA 10 Establecimientos Turísticos Registrados en el MINTUR	42
FIGURA 11 Clasificación Internacional Industrial Uniforme de Todas las Actividades Económicas.....	78

Índice de cuadros

CUADRO 1 Técnicas de Gestión.....	3
CUADRO 2 Megaprosesos.....	11
CUADRO 3 Hoja ISO para procesos en Organizaciones.....	17
CUADRO 4 Hoja de Flujo para la organización	20
CUADRO 5 Hoja de Mejoramiento de Procesos	22
CUADRO 6 Ingresos de Divisas por Turismo al Ecuador	41
CUADRO 7 Balanza de Pagos 2011	42
CUADRO 8 Balanza de Pagos 2012	43
CUADRO 9 Personal Ocupado en los Establecimientos Registrados en el MINTUR ..	44
CUADRO 10 PIB del Ecuador	45
CUADRO 11 Inflación Acumulada del Ecuador.....	46
CUADRO 12 Inflación Mensual Acumulada del Ecuador.....	47
CUADRO 13 Tasa de Interés Activa	48
CUADRO 14 Tasa de Interés Pasiva	49
CUADRO 15 Ecuador: Proyección de Población Años Calendario	58
CUADRO 16 Gastos de la Población Ecuatoriana	59
CUADRO 17 Matriz FODA	80
CUADRO 18 Cadena de Valor de Procesos Gobernantes	157
CUADRO 19 Indicadores de Gestión de los Procesos Gobernantes.....	158
CUADRO 20 Cadena de Valor de Procesos Generales	159
CUADRO 21 Indicadores de Gestión de los Procesos Generales.....	160
CUADRO 22 Cadena de Valor de Procesos Complementarios.....	161
CUADRO 23 Indicadores de Gestión de los Procesos Complementarios	162
CUADRO 24 Cuadro de Mejoramiento Continuo	163
CUADRO 25 Capacitaciones para el Mes de Octubre.....	165

➤ **TEMA:**

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA AGENCIA DE VIAJES VEGOCHE ECUADOR A FIN DE MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA”

➤ **PROBLEMA:**

La Agencia de Viajes VEGOCHE ECUADOR, nació como una idea de los actuales socios, los cuales han hecho de forma empírica su manejo empresarial, al momento de encontrarse con dificultades optan por ser una empresa con una organización de tipo funcional, la cual se basa en el individualismo, jerarquía en la coordinación, búsqueda del causante de los problemas, toma de decisiones centralizadas, acciones subordinadas a reglas; es por ello que nace la necesidad de realizar un manual de procesos en el que consten procedimientos por escrito con flujogramas en los cuales que ayudarán a la empresa a tener una organización por procesos, los mismos que una vez desarrollados y aplicados ayudarán al desarrollo eficiente de la empresa.

La empresa en su conjunto debe involucrarse en el desarrollo de procesos que le garanticen alcanzar resultados positivos, favoreciendo la operatividad exitosa de los diferentes aspectos que su objetivo social y comercial lo ameriten.

El manual de procesos podrá identificar entradas y salidas que permitan una mejor coordinación de actividades, optimizando sus tiempos y recursos entre los distintos departamentos, de esta manera se logrará mejorar la rentabilidad de la empresa.

➤ **JUSTIFICACIÓN:**

En un mundo globalizado, donde cada día es necesario irse adaptando a los avances tecnológicos; las empresas en nuestro país, mantienen la administración considerada tradicional, en la cual las decisiones se manejan de manera vertical, sin tomar en cuenta a los empleados.

Algunas nuevas formas de administración ayudan a que las organizaciones sean más dinámicas y por ello se da el desarrollo de nuevos pensamientos administrativos.

Para el enfrentamiento de los nuevos retos que se dan en una economía que ha ido evolucionando y más aún en un sector económico estratégico como se considera en la actualidad al turismo, a nivel internacional y más aún a nivel de país, es que se propone un nuevo esquema para la agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR, la cual, maneja un administración donde las decisiones son por intuición, donde se utiliza la información que existe de manera empírica para poder ofertar productos turísticos, que no siempre están en orden, armonía y equilibrio.

La gestión por procesos es una herramienta a ser utilizada por las empresas que está resultando exitosa en muchas organizaciones, ya que da valor a cada una de las actividades que se desarrollan dentro de las mismas, además se obtiene una sistematización de procesos para el cumplimiento de dichas actividades para conseguir la eficacia y eficiencia administrativa.

Este trabajo, presenta un manual de procesos para cada una actividades que se desarrollan en la agencia de viajes operadora VEGOCHE ECUADOR, mediante la aplicación de la gestión por procesos, con herramientas que serán útiles para obtener un mejor rentabilidad para la empresa, en razón de tener una armonía entre los diferentes recursos que posee la organización como son: recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros; que les permitirá ser una empresa competitiva en el mercado turístico y llegar al cumplimiento de su visión que es:

“Ser los mejores entre los mejores!!!”

➤ **DELIMITACIÓN**

Este trabajo fue desarrollado en la empresa Vegoche Ecuador ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito en el Pasaje La Pulida Oe3-163 y Av. De la Prensa.

El tiempo para realizar la presente investigación fue de 8 meses para cumplir con el Reglamento Interno de la Universidad Tecnológica Equinoccial, pero en caso de extenderse se solicitaría una prórroga de 3 meses para la entrega del mismo.

Se cuenta con el apoyo de la empresa para ingresar a las instalaciones y documentos necesarios para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Este trabajo está limitado a la elaboración de un manual de procesos y procedimientos según las necesidades de la agencia de viajes, por lo tanto, su aplicación será específica.

Los recursos que se utilizarán para la investigación son materiales, en razón que se realizará encuestas, entrevistas, entre otros, los cuales van a servir para la recolección de datos que fueron utilizados durante toda la investigación; durante la misma no se tuvo límites de información por parte de cada uno de los clientes de la empresa, tanto los clientes externos como internos, colaboraron con la información requerida para obtener los resultados del manejo de los procesos antes de la propuesta del manual, y también existió colaboración después de la aplicación del manual, lo cual permitió realizar ajustes para mejorar la calidad de los servicios.

➤ **OBJETIVOS:**

Objetivo General:

- Diseñar el manual de procesos y procedimientos basados en la Gestión por Procesos, aplicable a las diferentes áreas de la agencia de viajes Vegoche Ecuador de manera que contribuya al mejoramiento de la rentabilidad.

Objetivos Específicos:

- Analizar la situación interna y externa de la empresa a través de diferentes técnicas de investigación.
- Diagnosticar las debilidades que posee la empresa mediante el sistema de gestión actual con el cual están identificados.
- Diseñar de un manual de procesos y procedimientos para cada una de las áreas de la empresa.
- Realizar evaluaciones de la aplicabilidad del manual de procesos en las distintas áreas, efectuando los ajustes necesarios.
- Difundir el manual de procesos entre el personal de la empresa elaborando un cronograma de capacitaciones.

- Definir algunos indicadores que permitan la verificación de las mejoras de rentabilidad antes y después de la aplicación del manual de procesos y procedimientos.

➤ MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Manual de procedimientos

En la actualidad las organizaciones tienen las necesidades de poseer manuales administrativos por la complejidad de las estructuras, volumen de operaciones, recursos, demanda de productos o servicios por parte de los clientes.

Los manuales aportan con elementos de juicio útiles para aplicar procesos en las organizaciones de manera independiente al tamaño de las mismas para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación de las funciones administrativas.

Un concepto de un manual de procesos dice:

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización..., así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”
(Franklin Fincowsky, 1998)

Objetivos de un manual

Algunos objetivos que se pueden enumerar son:

- Presentar una visión de conjunto.
- Conocer las funciones asignadas al personal para definir responsabilidades.
- Ahorro de tiempo y recursos en la realización de un trabajo.
- Facilitar el proceso de reclutamiento de personal.

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Forma de orientarse e informar a los proveedores y clientes que interactúan con la organización.

Clasificación básica de manuales

Se clasifican en tres grandes grupos:

- Por la naturaleza o área de aplicación
- Por el contenido
- Por su ámbito

A su vez cada uno de estos tiene una clasificación:

- Por la naturaleza o área de aplicación:

- **Macroadministrativos.-** De más de una organización.
- **Mesoadministrativos.-** Involucran a un grupo o sector o más de las organizaciones que componen.
- **Microadministrativos.-** Sólo para una organización en forma general o en un área específica.

- Por su Contenido:

- **De organización.-** Incluye toda la información de la organización de forma detallada.
- **De procedimientos.-** Es técnico que mantiene de forma cronológica y secuencial las operaciones concatenadas en la organización, permite una mejor comprensión de las actividades de rutina en todos los niveles lo que permite la disminución de fallas y el incremento de la productividad.
- **De historia de la organización.-** Permite conocer todo lo que ha sucedido en una empresa desde sus inicios.

- **De políticas.-** Este permite establecer las normas como guías básicas para realizar acciones en una organización.
- **De contenido múltiple.-** Concentra información a diferentes tópicos aspectos de una organización.
- **De puestos.-** Este es específico para cada puesto, función o responsabilidad.
- **De técnicas.-** Agrupa los principios y técnicas para la realización de funciones.
- **De ventas.-** Este es específico para las ventas de acuerdo al producto.
- **De producción.-** Es para la unificación de criterios sistematización de líneas durante la fabricación de un producto.
- **De Finanzas.-** Ayudan a un mejor manejo de los recursos económicos en todo nivel.
- **De personal.-** Reglas para el empleado o empleo para las condiciones de trabajo, servicios o prestaciones.
- **De operación.-** Para el apoyo de tareas especializadas que demanda un conocimiento específico.
- **De sistemas.-** Instrumento de apoyo para el funcionamiento de sistemas administrativos.

- Por su ámbito

- **Generales.-** Información global de la organización.
- **Específicos.-** Información particulares.

Contenidos de un manual de procedimientos

Un manual de procedimientos debe contener:

- **Identificación.-** Logotipo, nombre de la organización, unidad a la que va dirigido, lugar y fecha de elaboración.

- **Índice o contenido.**- Capítulos que posee.
- **Prólogo y/o Introducción.**- Exposición del documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación, importancia y actualización.
- **Objetivos de los procedimientos.**- El propósito que pretende cumplir.
- **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.**- Acción que cubren los procedimientos.
- **Responsables.**- Unidades administrativa o personas que intervienen
- **Políticas o normas de operación.**- Están los lineamientos generales de acción.
- **Conceptos.**- Palabras o términos de carácter técnico que se emplean.
- **Procedimiento (descripción de las operaciones).**- Es una presentación por escrito en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento.
- **Formularios o impresos.**- Formas impresas que se utilizan en un procedimiento.
- **Diagramas de Flujo.**- Representación gráfica de cada una de las operaciones de un procedimiento.
- **Glosario de términos.**- Lista de conceptos de carácter técnico.

Pasos para la elaboración de un manual

- **Diseño del proyecto.**- Es una tarea de mucha precisión ya que se debe asentar los datos obtenidos con exactitud para no generar confusión en la interpretación del contenido
- **Presentación del proyecto a las autoridades competentes.**- Esto se lo realiza a los participantes y a los responsables.
- **Captación de la Información.**- Hay que tomar en cuenta al personal involucrado para capacitarlo para que nos ayude al levantamiento de la información.

- **Integración de la Información.**- Una vez obtenida la información hay que ordenarla y sistematizarla para poder analizarla

- **Análisis de la información.**- Se lo hace de forma crítica analizando cada uno de los elementos de la información.

- **Preparación del proyecto de manual.**- Después del análisis y con toda la información es necesario la separación de todos los elementos que ayude a la síntesis para la formación de un documento integrado.

- **Formulación de recomendaciones.**- Las conclusiones son de propuestas específicas de manera que se recomiende entre lo más viable dependiendo de los recursos para su aplicación.

- **Presentación del manual para su aprobación.**- Cuando ya está estructurado el manual se debe ir a la instancia procedente para su aprobación en todos los niveles.

- **Reproducción del manual.**- Debe realizarse la distribución e implementación

- **Implantación del manual.**- Es el momento más importante ya que se debe traducir las propuestas y recomendaciones en acciones específicas.

- **Revisión y actualización.**- La veracidad de la información es útil es por ello que hay que mantenerlos actualizados por revisiones periódicas del mismo.

➤ **MARCO CONCEPTUAL:**

Agencia De Viajes: Son consideradas agencias de viajes las compañías sujetas a la 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.

Agencias De Viajes Operadoras: Son Agencias de Viajes operadoras las que elaboran, organizan, operan y venden, ya sea directamente al usuario o a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro del territorio nacional, para ser vendidos al interior o fuera del país.

Administración Estratégica: Proceso que involucra a gerentes de todas las divisiones de la organización en la formulación e implementación de estrategias y metas estratégicas.

Administración por Procesos: metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

Diagramas de Procesos: Facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y como estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

Eficacia: Extensión en las que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Flujogramas o Diagrama de Actividades: Es la representación gráfica de algoritmo o proceso, representa los flujos de trabajo paso a paso de negocios y operacionales de los componentes en un sistema.

Gestión: Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar algo; es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial.

Indicador: Es una medida que nos permite ir observando el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención.

Liderazgo: Función administrativa que comprende los esfuerzos de los administradores para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados.

Manual de Procedimientos: Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de funciones de una o más unidades administrativas.

Meta: Objetivo o fin que la dirección desea alcanzar.

Misión: Propósito básico y alcance de operaciones de una organización.

Organigrama: Estructura para reportar que la marca de la división del trabajo de una organización.

Organización: Función administrativa necesaria para integrar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que se necesitan para alcanzar las metas.

Planeación Operativa: Proceso implementado para identificar los procedimientos y procesos específicos que se requieren en los niveles inferiores de la organización.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

Proceso Estandarizado: Es un proceso dinámico por el cual se documentan los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usarse en los mismos facilitando el mejoramiento continuo para lograr niveles de competitividad mundial.

Rentabilidad: Es un índice que mide la relación entre la utilidad o ganancia obtenida y la inversión o recursos que se utilizaron para obtenerla.

Visión: Imagen mental de un futuro pasible y deseable para la organización. (Bateman, 2006)

➤ **MARCO LEGAL: LEY DE TURISMO Y COMPAÑÍAS**

Ley de turismo

REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS

Capítulo II

DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

Art. 77.- Definición.- Son consideradas agencias de viajes las compañías sujetas a la 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.

El ejercicio de actividades propias de agencias de viajes queda reservado exclusivamente a las compañías a las que se refiere el inciso anterior, con excepción de las compañías de economía mixta, formadas con la participación del Estado y el concurso de capital privado; por lo tanto, será considerado contrario a este reglamento todo acto ejecutado dentro de estas actividades, por personas naturales o jurídicas que no se encuentren autorizadas dentro del marco legal aquí establecido.

Art. 78.- Actividades.- Son actividades propias de las agencias de viajes las siguientes, que podrán ser desarrolladas dentro y fuera del país:

- a. La mediación en la reserva de plazas y venta de boletos en toda clase de medios de transportes locales o internacionales;
- b. La reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas en el país y en el exterior;
- c. La organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos, entendiéndose como tales el conjunto de servicios turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.), ajustado o proyectado a solicitud del cliente, a un precio preestablecido, para ser operados dentro y fuera del territorio nacional;
- d. La prestación e intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional;
- e. El alquiler y flete de aviones, barcos, autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos;
- f. La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales o extranjeros, en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de productos turísticos;
- g. La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
- h. La entrega de información turística y difusión de material de propaganda;

i. La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;

j. El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo y especializado;

k. La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones; y,

l. La intermediación en el despacho de carga y equipaje por cualquier medio de transporte.

Art. 79.- Clasificación.- Las agencias de viajes, en razón del ámbito y extensión de sus actividades, se clasifican:

a. Mayoristas;

b. Internacionales; y,

c. Operadoras.

Las agencias internacionales y las operadoras podrán ejercer los dos tipos de actividades a la vez, siempre y cuando el activo real sea igual a la sumatoria de los requeridos para cada una de ellas. En la licencia anual de funcionamiento constará este particular.

Ni las agencias internacionales, ni los operadores, podrán en ningún caso realizar las actividades determinadas como propias de las agencias mayoristas; estas últimas no podrán efectuar las actividades de ninguna de las otras.

Art. 80.- Agencias de viajes mayoristas.- Son agencias de viajes mayoristas las que proyectan, elaboran, organizan y venden en el país, toda clase de servicios y paquetes turísticos del exterior a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, debidamente autorizadas; y, además, mediante la compra de servicios que complementa el turismo receptivo, organizan y venden en el campo internacional, a través de las agencias de viajes de otros países, o a través de su principal en el exterior.

Esta clase de agencias podrá representar a las empresas de transporte turístico en sus diferentes modalidades, que no operen en el país, y realizar

la intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones.

Las agencias de viajes mayoristas podrán también vender en el exterior los servicios turísticos que adquirieran localmente a las agencias operadoras, o a los prestatarios de los servicios.

Las agencias de viajes mayoristas podrán actuar como representantes en el Ecuador de agencias de viajes extranjeras, pero deberán declarar este particular ante el Ministerio de Turismo.

Art. 81.- Agencias de viajes internacionales.- Son agencias de viajes internacionales las que comercializan el producto de las agencias mayoristas, vendiéndolo directamente al usuario; o bien proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos, directamente al usuario o comercializan, tanto local como internacionalmente, el producto de las agencias operadoras. Estas agencias no pueden ofrecer ni vender productos que se desarrollen en el exterior a otras agencias de viajes dentro del territorio nacional.

Art. 82.- Agencias de viajes operadoras.- Son agencias de viajes operadoras las que elaboran, organizan, operan. Y venden, ya sea directamente al usuario o a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro del territorio nacional, para ser vendidos al interior o fuera del país.

Art. 83.- Exigencias para los locales.- Los locales que se destinen al funcionamiento de agencias de viajes, no podrán ser compartidos con otro tipo de actividad económica ajena a la actividad turística. Tendrán una superficie mínima de treinta metros cuadrados y contarán con los servicios básicos de luz, agua, teléfono y fax, y una batería de servicios higiénicos, cuando menos.

Art. 84.- Certificado de registro.- En el certificado de registro, constará el número de registro de la agencia el cual servirá para su identificación en todo acto a desarrollar en el ejercicio de la actividad.

En toda publicidad impresa que realice una agencia de viajes se indicará el número de registro otorgado por el Ministerio de Turismo, el nombre de la agencia o, en su caso, el de la marca comercial registrada, así como su dirección. El material publicitario deberá corresponder a la realidad de la oferta.

Art. 85.- Variación en los valores anunciados por servicios.- El valor anunciado de los servicios sueltos o de los paquetes turísticos podrá ser variado cuando se produzca antes de la perfección del contrato.

En el caso de los paquetes turísticos previamente programados, las condiciones de posible variación del precio deben constar claramente especificadas, con todas sus circunstancias, en el programa, y podrán darse por las causales de fluctuación en el tipo de cambio de las monedas o por modificación de tarifas de transporte, servicios y mínimo de participantes en las que la agencia de viajes no tenga incidencia.

Cuando la variación del valor anunciado sea mayor a un veinte por ciento, el cliente podrá desistir de los servicios, con derecho al reembolso de sus pagos exceptuando los gastos de gestión y anulación, si los hubiere.

Art. 86.- Desistimiento de los servicios.- En todo momento el cliente puede desistir de los servicios solicitados o contratados teniendo derecho a la devolución de las cantidades que hubiere abonado, tanto si se trata del precio total como de los depósitos que se hubieren pactado y hecho efectivos, pero deberá reconocer a la agencia de viajes los montos que a continuación se indican:

a. En el caso de servicios sueltos y paquetes turísticos, los gastos de comunicación y gestión, así como los de anulación debidamente justificados; y,

b. Cuando los servicios contratados y desistidos consistieran o incluyeran boletos de cualquier tipo o cualquier servicio turístico que estuviere sujeto a condiciones económicas especiales de contratación, los gastos de anulación por desistimiento se establecerán de acuerdo a estas condiciones económicas especiales de contratación entre la agencia de viajes, el operador de servicios, el propietario u operador de los servicios y la agencia y el usuario.

Art. 87.- Prestación de la totalidad de los servicios.- Las agencias de viajes están obligadas a facilitar a sus clientes la totalidad de los servicios contratados, dentro de las condiciones y características estipuladas. Solo la fuerza mayor le eximirá de esta obligación.

Art. 88.- Sustitución de servicios.- Las agencias de viajes brindarán siempre a sus clientes, la posibilidad de optar por el reembolso de lo no utilizado, o por la sustitución con otro servicio de similares características. Si

por esta sustitución el servicio resultare de inferior categoría, la agencia deberá reembolsar la diferencia.

Art. 89.- Servicios de agencias operadoras.- Todos los servicios prestados por las agencias operadoras, de acuerdo a las atribuciones de su clasificación, pueden ser ofertados y vendidos, directamente, tanto nacional como internacionalmente.

Su actividad se desenvolverá dentro del siguiente marco:

- a. Proyección, organización, operación y venta de todos los servicios turísticos dentro del territorio nacional;
- b. Venta, nacional e internacional, de todos los servicios turísticos a ser prestados dentro del Ecuador, ya sea directamente o a través de las agencias de viajes.
- c. Venta directa en el territorio ecuatoriano de pasajes aéreos nacionales, así como de cualquier otro tipo de servicios de transporte marítimo o terrestre dentro del país;
- d. Reserva, adquisición y venta de boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas naturales protegidas dentro del país;
- e. Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo dentro del país;
- f. Flete de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte, para la realización de servicios turísticos propios de su actividad, dentro del país; y,
- g. Prestación de cualquier otro servicio turístico que complemente los enumerados en el presente artículo.

Para la operación de los programas turísticos dentro del país, las agencias deberán utilizar guías turísticos, que posean sus licencias debidamente expedidas por el Ministerio de Turismo, previa la evaluación correspondiente.

Para la operación del transporte turístico dentro del país, la operadora deberá exhibir en el vehículo su nombre y número de registro. Los guías responsables del transporte deberán portar siempre su licencia debidamente

autorizada, al igual que la orden de servicio sellada y fechada por la operadora a su cargo.

No podrán prestar el servicio de transporte turístico ninguna persona natural o jurídica, que no esté registrada legalmente en el Ministerio de Turismo, como agencia de viajes operadora.

Art. 90.- Servicios de agencias internacionales.- La actividad de las agencias internacionales se desenvolverá dentro del marco establecido en las siguientes letras:

- a. Venta directa al usuario de todos los productos turísticos ofrecidos por las agencias mayoristas;
- b. Venta directa al usuario, tanto nacional como internacionalmente, de todos los productos turísticos ofrecidos por las agencias operadoras, o a través de los sistemas computarizados de reservas que operan en el país;
- c. Venta y reserva de pasajes aéreos nacionales o internacionales así como de cualquier tipo de servicios de transporte marítimo, fluvial o terrestre;
- d. Venta y reserva de servicios de alojamiento;
- e. Organización de un producto propio para ser prestado en el exterior;
- f. Información turística y difusión de material de propaganda;
- g. Expedición y transferencias de equipajes y carga por cualquier medio de transporte;
- h. Venta de pólizas inherentes a la actividad turística de pérdidas o deterioro de equipajes y otros que cubran los riesgos derivados del viaje;
- i. Venta de los servicios de alquiler de vehículos;
- j. Flete aviones para la prestación de servicios;
- k. Asesoramiento e intervención en el trámite de pasaportes y demás documentos de viaje necesarios; y,
- l. Prestación de cualquier otro servicio turístico que complemente los enumerados en el presente artículo.

Cuando, de acuerdo a las atribuciones de su clasificación, se trate de la venta de un producto que no tiene intermediación de una mayorista en Ecuador, las agencias internacionales podrán realizar la venta de dicho producto directamente a los usuarios y consumidores.

.1.1 Ley de compañías

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

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

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.
La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Art. 3.- Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

Art. 4.- El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 6.- Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas.

Sin perjuicio de lo que se dispone en el Art. 415, si las actividades que una compañía extranjera va a ejercer en el Ecuador implicaren la ejecución de obras públicas, la prestación de servicios públicos o la explotación de recursos naturales del país, estará obligada a establecerse en él con arreglo a lo dispuesto en la Sección XIII de la presente Ley.

En los casos mencionados en el inciso anterior, las compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, deberán domiciliarse en el Ecuador antes de la celebración del contrato correspondiente. El incumplimiento de esta obligación, determinará la nulidad del contrato respectivo.

Art. 7.- Si la compañía omitiere el deber puntualizado en el artículo anterior, las acciones correspondientes podrán proponerse contra las personas que ejecutaren los actos o tuvieran los bienes a los que la demanda se refiera, quienes serán personalmente responsables.

Art. 8.- Las personas mencionadas en el artículo precedente podrán, una vez propuesta la demanda, pedir la suspensión del juicio hasta comprobar la existencia del apoderado o representante de que trata el Art. 6 de esta Ley. Si no produjeren esa prueba en el perentorio término de tres días, continuar con ellas el juicio.

Art. 9.- Las compañías u otras personas jurídicas que contrajeran en el Ecuador obligaciones que deban cumplirse en la República y no tuvieran quien las represente, serán consideradas como el deudor que se oculta y podrán ser representadas por un curador dativo, conforme al Art. 512 del Código Civil.

SECCION V

DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad a las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

Art. 101.- Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

3. DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de

la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán avaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

Art. 105.- La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Art. 106.- Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

Art. 107.- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

Art. 108.- No se admitirán prestaciones accesorias ni aportaciones suplementarias, sino en el caso y en la proporción que lo establezca el contrato social.

Art. 109.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social.

En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

Art. 110.- Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.

Art. 111.- En esta compañía no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicará la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio previa la liquidación de su aporte.

Art. 112.- La amortización de las partes sociales será permitido solamente en la forma que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.

Art. 113.- La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará a los protocolos o insertar en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario.

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de

representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;

c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;

d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;

d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios

ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

5. DE LA ADMINISTRACION

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

- a)** Designar y remover administradores y gerentes;
- b)** Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c)** Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d)** Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e)** Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f)** Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g)** Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h)** Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;

- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes. En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,
- l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

Art. 120.- El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia.

Art. 121.- A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

Art. 122.- El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta.

Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta.

Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Art. 123.- Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Art. 126.- Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;

b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aun cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;

c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,

d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

Art. 127.- La responsabilidad de los socios administradores de la compañía se extinguirá en conformidad con las disposiciones contenidas en los Arts. 264 y 265 y en la Sección VI de esta Ley.

Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos. Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

Art. 129.- Si hubiere más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

Art. 130.- Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general. Se aplicará a los administradores de estas compañías, la prohibición contenida en el inciso Segundo del Art. 261.

Art. 131.- Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista

completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido.

Art. 132.- Son aplicables a los gerentes o administradores las disposiciones constantes en los Arts. 129 al 133, inclusive, del Código de Comercio.

Art. 133.- El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la junta general de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó.

La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131. La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes.

Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Este procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

Art. 134.- Toda acción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar la remoción de dicho funcionario.

Art. 135.- En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios.

La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

6. DE LA FORMA DEL CONTRATO

Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137 de esta Ley, y además la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectiva Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;

7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedido al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía. En caso de remoción del administrador o del gerente designado en el contrato constitutivo o posteriormente, para que surta efecto la remoción bastará la inscripción del documentos respectiva en el Registro Mercantil.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

1. En numerario;
2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley;
3. Por compensación de créditos;
4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,

5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.

Art. 141.- Cuando por disposición contractual se designen funcionarios de fiscalización en esta especie de compañía, se aplicarán las disposiciones del Capítulo 9, Sección VI.

Art. 142.- En lo no previsto por esta Sección, se aplicarán las disposiciones contenidas en la Sección VI, en cuanto no se opongan a la naturaleza de la compañía de responsabilidad limitada.

➤ **METODOLOGÍA:**

7.1 Métodos:

Descriptivo: Ya que se necesitó conocer a la empresa en la actualidad, sus procesos para poder plantear el mejoramiento en las áreas que se produzcan las fallas

Estudio de Caso: Se realizó en la agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR

Analítico – Sintético: Se realizó un análisis de cada uno de los departamentos por separado para conocer sus procesos administrativos, para luego poder integrarlos en un estudio de la organización en general

Histórico – Comparativo: Se efectuó este estudio, en razón que la empresa no lleva muchos años en el mercado y necesitamos conocer cómo se ha llevado a cabo las finanzas, marketing, entre otros dentro de la empresa para poder comparar con otras empresas que lleven el mismo tiempo en el mercado con mejores resultados.

7.2 Técnicas:

- **Observación.**- Percibir el comportamiento de los clientes cuando van a adquirir los paquetes turísticos
- **Encuestas.**- Para conocer la satisfacción del cliente con relación a las cadenas de valor de la empresa
- **Entrevistas.**- Al personal que labora en la agencia de viajes de manera fija y de las personas que trabajan en guianza, rotativa, entre otras formas.
- **Fichaje.**- Esta técnica ayudó a la recopilación de información que va a ser utilizada durante el desarrollo del tema

7.3 Instrumentos:

- **Cuestionarios.**- Realizados a los clientes y el personal para observar cómo está la empresa

CAPÍTULO I

BASE CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

1.1 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es un término de la administración moderna, aproximadamente a mediados del siglo pasado, se inicia con esta nueva tendencia, en la cual se busca la satisfacción del cliente en base a la calidad que presenta el producto final que va ser adquirido por el mismo.

Mediante normas que se han creado a través del tiempo, la Gestión por Procesos ha sido calificada como un método en el cuál todos los involucrados en un proceso, deben estar acorde a las necesidades del cliente pero sin aumentar los costos y mejorando la rentabilidad de las empresas.

“Se llama Gestión o administración por procesos de negocio (Business Process Management o BPM en inglés) a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. El Modelo de Administración por Procesos, se refiere al cambio operacional de la empresa al migrar de una operación funcional a una operación de administrar por procesos”. (Wikipedia, 2012)

Entre los objetivos de este tipo de administración es la mejora continua de la organización sin dejar de lado los objetivos por los cuales fue creada la organización, mediante la aplicación de procesos que son secuencias de actividades que poseen entradas, sistemas de control, límites dentro de los procesos y con su salida.

Todo esto debe realizarse de forma documentada para que en las organizaciones se puedan detectar los posibles problemas que pueden existir en cada actividad que se da dentro de un proceso, además de comprometer al recurso humano al mejoramiento de la empresa para determinar el éxito o fracaso que pueden tener las organizaciones por la no claridad de los procesos fundamentales que deben poseer.

1.2 CONCEPTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos es la modernización en una empresa, ya que se establecen metas que serán realizadas de manera conjunta en cada área de trabajo que la integran; mirando a la organización como un todo, observando las causas y efectos que se pueden generar para ser eficaces y eficientes, coordinados en las actividades e integrando a los interesados (accionistas, proveedores, personal, clientes, etc.)

Algunos autores definen a la Gestión por Procesos como:

“Un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y le entregan unas salidas” (Mariño Navarrete, 2001)

José Antonio Pérez (2010), en su libro Gestión por Procesos, la define desde dos puntos de vista: el primero desde la calidad en el que afirma:

“Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización” (p. 45)

Desde el punto de vista de la empresa lo define como:

“Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. ... un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.” (p. 46)

La aplicación de los procesos es acogida por las organizaciones ya que los problemas que enfrentas es la falta de métodos, procesos y procedimientos de manera documentada y actualizada, causando la falta de memoria organizacional, aplicando los procesos a su interpretación y no tener parámetros de rendimiento, sin normativas y sin obtener metas que presenten resultados satisfactorios para la organización.

Entonces la gestión por procesos va encaminada al mejoramiento de la empresa tomando en cuenta a la calidad en los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma para la satisfacción de todos los que la integran, además de ser una nueva técnica para administrar cualquier tipo de organización con una visión de futuro en el que no sea el mando de manera vertical, sino que todos los actores de la misma contribuyan al mejoramiento de la organización.

1.3 EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Cuadro 1. Técnicas de Gestión

PERÍODO	TÉCNICA DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS
50	Presupuestos de Tesorería	Excesiva orientación interna Concepción simplista de la realidad
60	Planificación de la Producción	Continuista: Proyectiva Marketing
70	Planificación Estratégica	Sólo mira fuera Muy poco participativa Entornos previsibles Trabajo de Expertos Un nivel de estrategia Carencia de herramientas operativas (cómo)
80	Dirección Estratégica	Mira fuera y dentro Participan los directivos Entornos inestables Prevé adaptación Pensamiento estratégico Estrategia multinivel Desarrollar ventajas competitivas
95	Gestión de Calidad (Excelencia)	Estrategias: eficacia de los procesos Protagonista: cliente Participación de las personas Mejora continua procesos. Valor Añadido (Cliente y empresa). “Lo único constante es el cambio” Aprendizaje. Gestión del cambio Innovación. Gestión del conocimiento

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Pérez, J (2010) Gestión por procesos

1.4 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Como uno de los principales objetivos que tiene la administración por procesos es la optimización de los recursos tanto económicos y humanos que poseen la empresa para obtener una gestión más efectiva de la misma, esto nos permite obtener una organización con mejores resultados que se los puede observar en la satisfacción a los clientes, tener una mayor reciprocidad con los proveedores.

La Gestión por Procesos está vinculada con cada una de las necesidades que poseen las organizaciones, permitiendo así que constituyan herramientas efectivas y eficaces en las empresas de cualquier tamaño; además ayuda a la identificación y análisis de la situación actual en el que se encuentra una organización para plantear propuestas de mejoramiento adecuados a cada uno de los departamentos para funcionar como un todo y ayudar en la optimización de los recursos en base a un control de los mismos.

1.5 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos permite que se las organizaciones utilicen de manera racional los recursos, teniendo una visión a futuro de mejoramiento dejando de lado el empirismo que se puede lograr en las empresas, desarrollándose a favor de los clientes para poder satisfacer sus necesidades. Esto permite que la organización pueda identificar y corregir los procesos en conjunto para evitar errores y mejorar continuamente en la empleo de métodos interrelacionados para ser más eficaces y eficientes.

1.6 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Entre las características que se pueden describir en la gestión por procesos se encuentran:

- Se pueden describir las entradas y salidas
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales
- Capaz de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Una pregunta que responde al “QUE”, no al “COMO”

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

1.7.1 Ventajas

Hay varias ventajas de la gestión por procesos entre las cuales se puede enumerar las siguientes:

- Optimización de los recursos con discernimientos entre la eficacia global contra la eficacia funcional
- Da una visión ampliada de las cadenas de valor internas que generan clientes satisfechos permitiendo que exista un mejoramiento potencial.
- Apoya a la reducción de costos operativos y de gestión que generan costes innecesarios tomando en cuenta el valor añadido que se obtiene
- Permite corregir errores mediante la identificación y corrección de los mismos garantizando la no repetición.
- Reduce el tiempo de las interfaces
- Autoevaluación del resultado del proceso y hacer a una persona co-responsable de las mejoras para la obtención de un Empowerment
- Eliminas las barreras departamentales y organizativas y genera trabajo en equipo.
- El enfoque a proceso da un sentido finalista al trabajo de todos, orienta hacia el cumplimiento a objetivos

1.7.2 Desventajas

Existen pocas desventajas entre las cuales podemos citar las siguientes:

- Depende de la organización para que los cambios sean a corto o largo plazo
- Si el mejoramiento es en exceso continuo puede limitar la iniciativa del personal

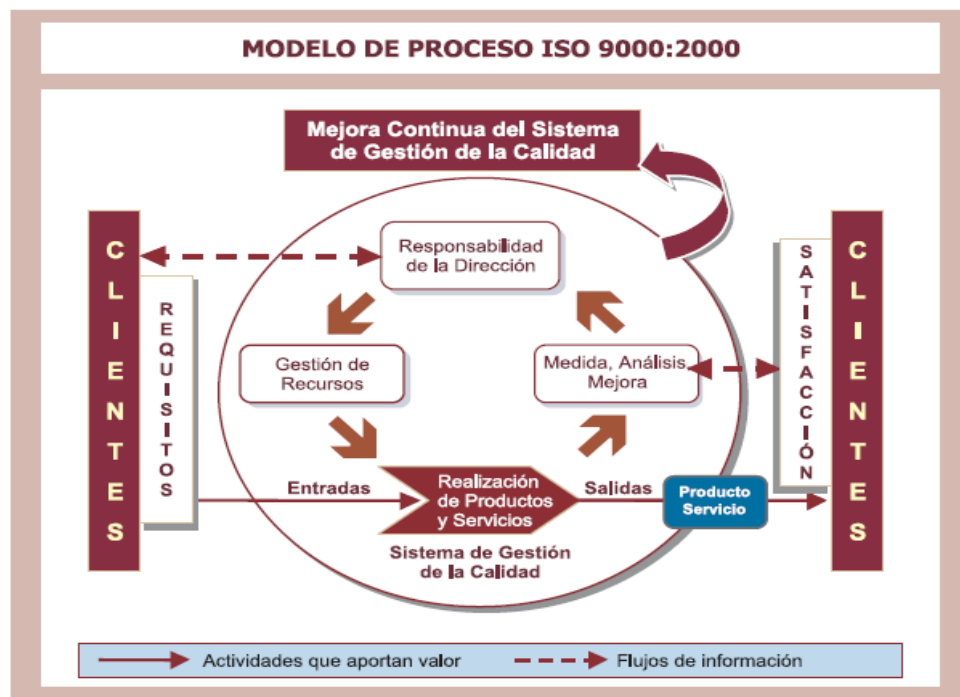
1.8 FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Al ser un modelo en el que la organización es un todo en sus procesos para satisfacer al cliente y tener una calidad total, dichos procesos tienen interrelaciones de causa-efecto que permiten que exista coordinación entre ellos y la satisfacción de todos los involucrados en el mismo.

Es por ello que uno de los modelos de estos procesos se basa en las normas ISO 9000:2000, en las cuales los procesos están definidos en función de la calidad para la satisfacción del cliente.

Con las normas ISO que el modelo de los procesos se reflejen en la calidad que se le entrega al cliente sea la mejor, es por ello que para estas normas, cualquier actividad que tenga entradas y salidas es un proceso, que en estos sea la eficacia y eficiencia las que se interrelacionen dentro del mismo y el cliente después debe ser evaluado para controlar que el proceso ha sido satisfactorio.

FIGURA 1. Modelo ISO de Gestión por Procesos



Fuente: UNE - EN ISO 9000:2000

FUENTE: (Junta de Castilla y León, 2013)

1.9 LOS PROCESOS

Según las ISO 9000 los define como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Tomando otros conceptos de algunos autores lo definen:

- Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. (Pérez Fernandez, 2010)
- Es un ordenamiento específico de actividades en lugar y tiempo, que tiene un principio y un fin, con insumos o entradas y productos o resultados claramente especificados para un determinado cliente o mercado. (Mariño Navarrete, 2001)

En base a estos conceptos podemos decir que: los procesos son actividades que se desarrollan dentro de las organizaciones que tienen un principio y un fin y durante de estas se puede interactuar con los diferentes actores que están involucrados dentro del proceso a fin de satisfacer al cliente.

FIGURA 2. Proceso



ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Pérez, J (2010) Gestión por procesos

1.9.1 Factores determinantes en los procesos

Existen 8 Factores que en los procesos constituyen las entradas y se transforman en salidas que interactúan entre sí para exista un proceso, se basa en las ocho emes que en inglés son: management, materials, methods, manpower, machines, enviromental media, money, measurements; todos estos se repiten en todo el ciclo que dura un proceso.

Los factores en español son:

- **Gerencia.**- Guía del proceso, puede ser de tipo democrático, autocrático, de vista gorda, o una mezcla de todos durante un proceso.
- **Materiales.**- En el caso de existir transformación de materias primas, estas son muy importantes, dependiendo de qué producto deseo obtener y para qué mercado, en el caso de los servicios se los puede tomar a los materiales promocionales para el mismo, además de las cosas que pueden atraer al cliente para obtener su satisfacción con relación al producto.
- **Personal.**- Son las personas que están inmersas en el proceso, es decir el personal de la organización que debe estar en crecimiento continuo para el mejoramiento tanto a nivel personal como a favor de la empresa.
- **Métodos de Trabajo.**- Es la parte práctica de los procesos dentro de la empresa, es decir cómo se realizan los procedimientos que están establecidos, las instrucciones a seguirse y las políticas de la empresa.
- **Máquinas o Equipos.**- Estos son utilizados dentro del proceso, ya no existen procesos de tipo manual, donde pueden surgir equivocaciones y hacer que existan problemas dentro del proceso.
- **Medio Ambiente.**- No sólo es el cuidado de la naturaleza, en esta época se escucha mucho del clima laboral, es decir las condiciones en las que se encuentran los empleados dentro de la empresa como son: el ruido, la iluminación, el espacio es decir el medio ambiente donde desarrollan los procesos.
- **Factor Económico.**- Los recursos económicos influyen mucho en un proceso, ya que depende del dinero con el que se cuenta para desarrollar un proceso o esperar para poder realizarlo.

- **Medición de Resultados.**- Es la satisfacción de los clientes con relación a todo el proceso, midiendo la calidad, el tiempo en que se desarrolla todo el proceso desde su entrada hasta llegar al consumidor final.

1.9.2 Reglas básicas para definir procesos

- Debe existir concordancia en los procesos, las actividades a realizarse y la estructura de la organización para que este modelo no posea fallas.
- Hay que cuidar los intereses de cada parte de la organización, ya que existen empresas donde hay conflictos entre los objetivos como organización, departamentos y personales.
- Siempre se tiene como horizonte al cliente que es el que aprueba o desaprueba lo que hace la organización.
- Capacitar siempre a los empleados cuando exista cambios continuos para no tener conflictos a futuro.

1.9.3 Elementos de un proceso

Todo proceso posee tres elementos principales como son:

- Input
- Secuencia de actividades
- Output

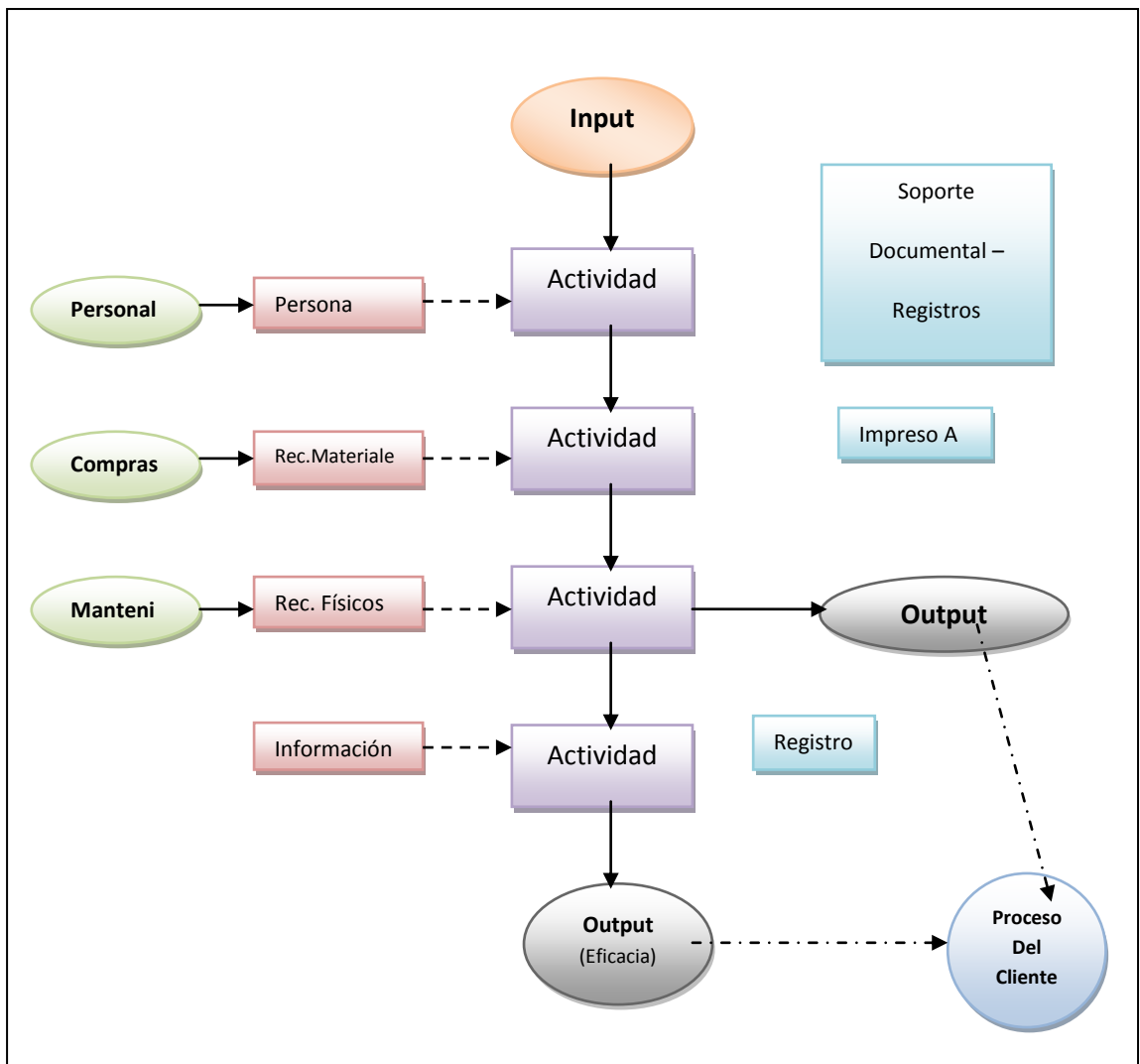
Input.- Es también conocido como la entrada principal y es aquella que justifica la realización de un proceso, puede ser información, recursos, insumos entre otros.

Secuencia de actividades.- Es el proceso propiamente dicho, en el cuál se utilizan lo que ingresó en el input, con una persona responsable del mismo para toma de decisiones. Se toma en cuenta la cadena de valor que se va dando durante el proceso además en este pueden existir input lateral, es decir que pueden existir entradas adicionales que son necesarias para el proceso pero que no lo inician pero que son interactuantes, además de existir sistemas de control que ayudan mediante indicadores a percibir cuál sería la satisfacción del cliente con pruebas internas.

Output.- Es el producto final del proceso con calidad que va destinado al cliente y como fin de la cadena de valor del proceso, en este punto debe haber una evaluación de la satisfacción del cliente para poder tener cambios durante el proceso, en el output se mide al producto tangible mediante la norma ISO 9000 y también la eficacia o satisfacción del consumidor.

Otros elementos de un proceso son: **responsables del proceso** que es el talento humano que va a contribuir durante el proceso y otro es el **objetivo del proceso** es decir que resultados espero del proceso para la organización.

FIGURA 3. Ejemplo de un Proceso



ELABORADO POR: Viviana Calvopiña
FUENTE: Pérez, J (2010) Gestión por procesos

1.9.4 Clasificación de los procesos

En las organizaciones cada uno de los procesos deben estar bien definidos en razón que hay conocer donde terminan y comienza otro proceso que interactúa uno con otro y que subprocesos son necesarios para tener un mejor control de los mismos, además nos permite mantener el objetivo para el que se crea la organización. En los procesos tenemos megaprosesos que son:

CUADRO 2. Megaprosesos

Megaprosesos en una organización

- **Procesos Gerenciales**

- Estrategia corporativa

- Manejo de relaciones externas

- Transformación de la cultura organizacional

- **Procesos Operativos**

- Entender los mercados y clientes

- Diseñar el portafolio

- Comercializar y vender

- Manufacturar y entregar (industrias)

- Operar y prestar el servicio (empresas de servicios)

- **Procesos de Soporte**

- Desarrollo del talento humano

- Sistema de información

- Gestión ambiental Sistema financiero y recursos físicos

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Pérez, J (2010) Gestión por Procesos

Gerenciales o Gobernantes.- Ayudan a la organización a tener una clara dirección, además de los responsables de la misma y tener estrategias que van a ser ejecutadas con la ayuda de guía y con liderazgo.

Procesos Operativos Generadores.- Son aquellos donde se encuentran las actividades primarias de la organización que ayudan a la aplicación de la tecnología dentro de la misma buscando el equilibrio entre el compromiso con el cliente vs beneficio que recibiremos del mismo.

Procesos de Soporte o de Apoyo.- Esta parte es muy importante porque es el capital humano el que colabora tomando en cuenta la tecnología, sistemas informativos y de comunicación para poder ayudar a los objetivos trazados en cada uno de los procesos que realiza la organización.

1.9.5 Estructura de la organización

En la actualidad la estructura de las organizaciones es de tipo vertical, es decir que los mandos superiores dan órdenes a ser cumplidas por los mandos inferiores, en la Gestión por Procesos la estructura debe ser de forma horizontal, donde todos colaboren de manera conjunta por un mismo objetivo.

FIGURA 4. Gestión Tradicional Vs Gestión por Procesos



FUENTE: Collell & Asociados (2012)

Uno de los objetivos de la Gestión por Procesos no es la alteración del esquema estructural de la organización, sino que cada uno de los procesos previamente identificados, clasificados y capacitados, sean puestos en marcha por las personas que son responsables de cada una de las partes de cada proceso, es decir que la estructura permita rendir cuentas en cada una de las áreas de la organización y estas sean a su vez como un todo.

Procesos Intradepartamentales.- Son aquellos que de acuerdo con la organización tradicional debe estar dividida una organización, en las cuales se toman decisiones con jerarquía vertical y se hace un consenso con el resto de la organización principalmente dando reportes de su gestión al consejo de calidad.

Procesos Interdepartamentales.- Estos procesos involucran a varios de los departamentos de la organización ya que el mejoramiento se realice en equipo tomando en cuenta también al cliente al cual se busca satisfacer.

Consejo de Calidad.- Está constituido por los ejecutivos de la empresa para poder liderar cada uno de los procesos mediante políticas en beneficio de la operación del esquema de la Gestión por Procesos, principalmente que no falten los recursos necesarios para poner en marcha lo que cada proceso necesita y revisando las estrategias y resultados obtenidos.

1.9.6 Medidores e indicadores de los procesos

Para conocer cómo va el proceso durante la ejecución del mismo, se deben emplear medidores e indicadores que permitan estar al tanto del nivel del desempeño de cada uno de los actores dentro del mismo.

Algunos propósitos para la utilización de medidores e indicadores son:

- Conocer si las metas están siendo cumplidas con relación a los resultados obtenidos después de un proceso.
- Establecer el desempeño alcanzado en un proceso para compararlo con otros procesos para establecer el mejor.
- Mostrar señales de precaución cuando un proceso está siendo mal aplicado.
- Proporcionar medios para evaluar medidas preventivas y correctivas en cada proceso.
- Facilitar la comunicación entre cada uno de los miembros involucrados en el proceso.

1.9.6.1 Características de los buenos indicadores y medidores

Existen 3 características que deben tener los medidores para satisfacer las necesidades y son:

- **Medibles.-** Pueden ser medidos de forma cuantitativa de grado o frecuencia.

- **Significado.-** Para que todas las personas puedan entender el proceso para tener un significado.

- **Control.-** Se debe ir observando al proceso para poder corregir errores de manera inmediata.

1.9.6.2 Tipos de indicadores o medidores de procesos

Hay varios tipos de indicadores que pueden ser utilizados en una organización y son:

- **Indicadores de Procesos.-** En este se mide lo que está sucediendo en un proceso cuando se lo está aplicando.

- **Indicadores de Resultados.-** Mide las output de los procesos de acuerdo a las necesidades satisfechas de los clientes

- **Indicadores de Eficacia.-** Logro obtenido luego del output del proceso para la medición del proceso.

- **Indicadores de Eficiencia.-** Mide el rendimiento de los recursos utilizados durante el proceso es decir mientras se llevan a cabo las actividades y tienen mucho que ver con la productividad de una organización.

1.9.6.3 Elaboración de indicadores de procesos

Hay varias técnicas para la creación de medidores pero existe una que tiene tres pasos que puede ser fácilmente aplicable:

Paso1. Defina los atributos importantes

Mediante un uso de diagramas de afinidad para poder un mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que se puedan utilizar para medir las actividades o resultados, la eficacia y la eficiencia, además los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicador.

Paso 2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos

Los medidores deben ser válidos para tomas decisiones, de tal manera que un cambio en él, es indicativo que ha generado un resultado o en las actividades medias y debe tomarse acción, el indicador debe ser fácil de

crear, mantener y usar. Las dos características esenciales en un buen indicador, validez y practicidad.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar la redundancia o duplicidad

Comparar los resultados obtenidos con la ejecución de los dos primeros pasos contra los medidores o indicadores utilizados actualmente y se establece la redundancia o duplicidad innecesaria.

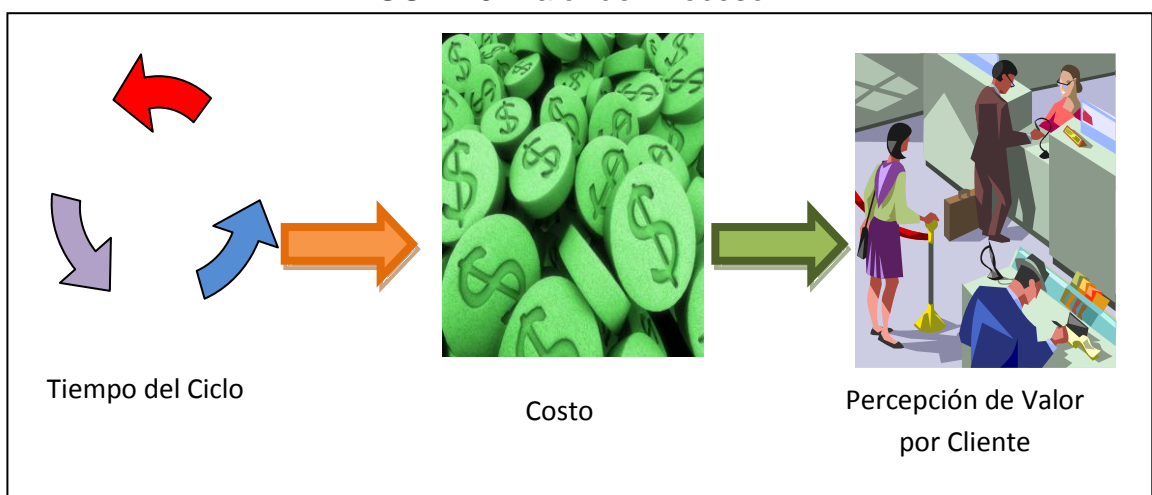
1.9.7 Costos de los procesos

Hace algunos siglos atrás, las organizaciones se preocupaban mucho en el producto final que sería entregado al cliente, más no en los procesos que se debían llevar a cabo; en la Gestión por Procesos existe un proceso sistemático para obtener un producto, esto inicia desde la identificación y clasificación de las actividades que se van a realizar, con indicadores o medidores que nos ayuden a encontrar los puntos débiles y corregirlos, así también conocer con anticipación la satisfacción del cliente con el producto evitando desperdicios y disminuyendo así los costos y aumentando la rentabilidad en las empresas.

1.9.8 Análisis del valor al proceso

Para poder dar valor a un proceso hay que tomar en cuenta tres aspectos:

FIGURA 5. Valor del Proceso



ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

El tiempo del Ciclo es aquel tiempo necesario para completar un proceso desde el Input hasta el Output acorde a los diagramas de flujo, este tiempo se lo puede calcular mediante la fórmula:

$$\text{Eficiencia del ciclo} = \frac{\text{Tiempo del ciclo}}{(\text{Tiempo del ciclo} + \text{tiempo no procesamiento})}$$

El costo es aquel que asume la organización durante el proceso, estos no deben ser innecesarios para que no cause pérdidas para la organización. Tiempo del Ciclo Costo Percepción de Valor por Cliente

La percepción de valor por el cliente es el que ayuda a la organización a conocer si el cliente está satisfecho con el producto final de un proceso.

1.10 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Existen algunas herramientas para poder solucionar problemas que pueden surgir en las actividades que presenta un proceso, entre las cuales tenemos:

1.10.1 ISO

Al ser una federación mundial, busca formas objetivas de evaluación para los diferentes productos que existen en el mercado mundial, para que estos ofrezcan calidad al cliente satisfaciendo sus necesidades que es hoy lo más importante en las organizaciones.

1.10.2 Hoja ISO

Es una herramienta que puede ayudarnos al control de cambios de las actividades que se pueden dar durante un proceso determinado, en esta se lo hace lo más detalladamente posible, con esto podremos obtener una reducción en tiempos y costos. Existen varios formatos para dicha hoja pero el cuál va a ser utilizado con fines de la tesis será:

CUADRO 3. Hoja ISO para Procesos en Organizaciones

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%; margin: auto;"> Logotipo de la Empresa </div>	HOJA ISO	Código:		
PROCESO: (Nombre del Proceso)				
Objetivo:				
Alcance:				
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:				
Cambios		Lugar y fecha		
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:			

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: (Beltrán Sanz, 2013)

1.10.3 Flujo diagramación

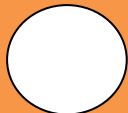

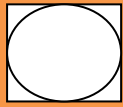
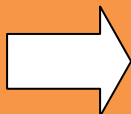
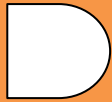

Es la representación gráfica todos los movimientos que se van a realizar en un proceso mediante la utilización de símbolos que se interrelacionan; los diagramas son muy importantes en las organizaciones para el mejoramiento continuo.




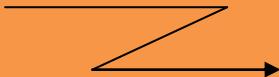


Este mapeo de los procesos se ha convertido en una herramienta indispensable para poder analizar a una organización.

La utilización de símbolos depende de la norma internacional a la cual vayamos a tomar como base para aplicarla en nuestra organización, algunas normas son: ASME, ANSI, ISO 9000, DIN, para el caso de este trabajo se utilizarán los símbolos de la norma ISO 9000.

Los símbolos más utilizados en esta norma son:

FIGURA 6. Símbolos ISO de Procesos en las Organizaciones

Símbolo	Representa
	Operaciones
	Inspección y medición
	Operación e inspección
	Transportación
	Demora
	Decisión

Símbolo	Representa
	Entrada de Bienes
	Documentación
	Dirección del Flujo
	Transmisión
	Conector
	Límites

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: (Franklin Fincowsky, 1998)

Para la flujo diagramación también se utilizan matrices para que la organización pueda tener una documentación en la cual pueda entender cómo se realiza un proceso.

En la flujo diagramación se pueden realizar diferentes fuentes de información de manera estructurada, permitiendo que se pueda llegar a un nivel alto de detalle, permitiendo así efectuar cambios que sean requeridos en un determinado momento sin afectar a toda la organización, sino al proceso donde se encuentre el problema mediante la detección de los pasos que se encuentran en las fichas de flujo diagramación; estas fichas, son como mapas de caminos, nos ayudan a encontrar un desvío si es necesario y regresar al camino principal, los mapas de procesos tienen el mismo fin dentro de las organizaciones.

A continuación se encuentra la ficha que va a ser utilizada para graficar los procesos para la agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR

CUADRO 4. Hoja de Flujoograma para la organización

Logotipo de la Empresa		FLUJO DIAGRAMACIÓN					Código:		
Proceso:									
INGRESA:									
SALIDA:									
FRECUENCIA:									
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES					TIEMPO (Horas)		COMENTARIOS
		Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3	Responsable 4	Responsable 5	AV	NAV	
		(FLUJOGRAMAS)							

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña
FUENTE: (Beltrán Sanz, 2013)

1.10.4 Hoja de mejoramiento

Esta hoja es de evaluación de la situación actual de los procesos para determinar cómo se encuentran los tiempos y costos utilizados en cada uno de los procesos para poder optimizarlos y dar solución a posibles problemas en las áreas críticas.

Harrington en 1993 habla que el mejoramiento de los procesos, significa cambios que son necesarios para ser más efectivos, eficientes y adaptables a los cambios que se pueden generar dentro de una organización o de un proceso específico.

En la hoja de mejoramiento se identifican los tiempos y costos y las frecuencias que pueden ser trimestrales, semestrales o anuales para obtener los porcentajes de eficiencia del proceso; se puede detectar el tiempo que puede ser utilizado en beneficio de la observación de otros procesos.

En la matriz de mejoramiento permite tener una optimización de los trabajos a realizarse de manera inmediata, sin dejar de lado al cliente que es sobre el cual se orientan los procesos; esto nos permite tener menor tiempo en la producción de servicios que es el caso de la agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR, para tener una rentabilidad global en la organización.

El ahorro del dinero se puede reutilizar en las instalaciones de la organización para tener un mejor clima laboral y tener feliz al recurso humano que está junto a nosotros, para dar un mejor producto final al cliente.

Además en esta matriz permite conocer la iniciativa del personal y su creatividad porque ellos son los que buscan como se puede mejorar lo que están realizando en cada uno de los puestos de trabajo, para así obtener un mejor desempeño de los mismos dentro de la organización.

Con esta matriz también se la puede comparar con los índices de rentabilidad, para reconocer si estamos progresando dentro de la organización o existe un retrocesos dentro de los procesos a mejorarse, y también se toma en cuenta la rentabilidad de la empresa, porque así se sabe si se está cumpliendo con los objetivos propuestos y también con lo que Harrington propuso en este modelo de mejoramiento.

CUADRO 5. Hoja de Mejoramiento de Procesos

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%; margin: auto;"> Logotipo de la Empresa </div>	HOJA DE MEJORAMIENTO	Código:					
PROCESO:							
INGRESA:							
SALIDA:							
FRECUENCIA:							
VOLUMEN:							
SITUACIÓN ACTUAL							
PROBLEMAS DETECTADOS							
1.							
2.							
3.							
4.							
SITUACIÓN PROPUESTA							
SOLUCIONES PROPUESTAS							
1.							
2.							
3.							
4.							
MEJORAMIENTO							
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
Tiempo (Horas)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (Horas)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
DIFERENCIA				FRECUENCIA ANUAL		TIEMPO	COSTO
Tiempo (Horas)	Costos (dólares)	Eficiencia					
		Tiempo	Costo				

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña
FUENTE: (Beltrán Sanz, 2013)

1.10.5 Matriz de análisis comparativo

Esta matriz compara la Hoja ISO y la hoja de mejoramiento, para la definición del tiempo, el costo y la eficacia de un proceso permitiendo encontrar las diferencias por mejoras en un proceso y si ha existido ahorro de tiempo y recursos para la obtención de una mayor eficacia y eficiencia de los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

1.10.6 Sistema IDEF

La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition For Function Modeling (definición de integración para la modelización de las funciones).

IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la presentación de funciones modernizadas.

“Este modelo consiste en una serie de diagramas jerárquicos, junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos, que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF más importantes, es que como concepto de la modernización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo”

Es un sistema similar a lo que ISO propone pero en este caso la utilización de diagramas es limitado y es más difícil de diferenciar procesos a simple vista.

1.10.7 Cadena de valor

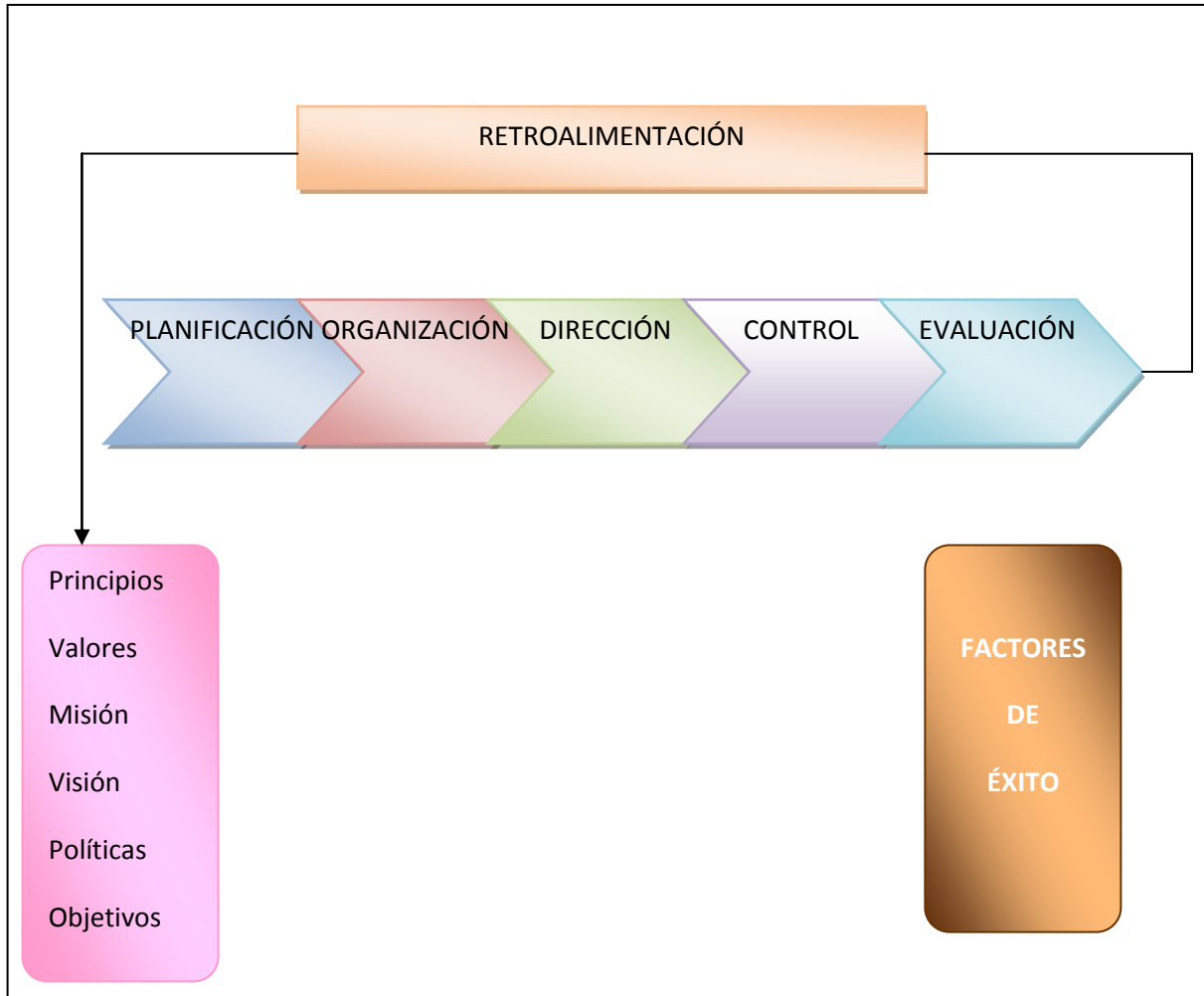
Este es un modelo de tipo teórico ya que se describen las actividades de forma general que son realizadas dentro de la organización.

La cadena de valor como modelo fue descrito por Michael Porter en 1985, en una de sus obras llamada ventajas competitivas (*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*), en dicha obra menciona el valor que tiene el cliente final después del desarrollo de actividades dentro de la organización para poder satisfacer las necesidades del mismo y creando ese valor al final de la realización de las actividades.

Este modelo permite optimizar los procesos tanto en el campo productivo como también de servicios para evitar los costos innecesarios que se pueden generar y así también hacer más eficiente la utilización de recursos.

Esta cadena de valor permite observar a la organización y su evolución en la forma administrativa y estratégica para cumplir la misión y visión de la misma.

FIGURA 7. Cadena de Valor de una Organización



ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: (Porter, 2008)

Al final la realización de una cadena de valor, nos permitirá determinar las actividades distintivas que tiene nuestra organización, para conocer las ventajas competitivas que nos permitirán tener una mayor rentabilidad frente a nuestros competidores y que debe ser sustentable en el tiempo; es por ello que las actividades deben ser complementarias permitiendo que se generen estrategias a corto, mediano y largo plazo, maximizando la creación de valor mientras se minimizan los costes de operación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1.1 Breve Historia

La agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR, nació como un emprendimiento entre un grupo de estudiantes de la carrera de turismo de la universidad Tecnológica Equinoccial.

En el año 2010 este emprendimiento se cristaliza y nace la agencia de viajes en el mes de Marzo del 2011, registrándose en la Superintendencia de Compañías como una Compañía Limitada, la cual debió cumplir con ciertos parámetros que exige la Ley de Compañías para su creación como son:

Socios: Mínimo: 3 Máximo: 15

Con estos antecedentes, para poder realizar su creación se unen 3 socios iniciales, los cuáles realizan toda la documentación necesaria para poder registrar en la superintendencia a la nueva empresa y mediante resolución bajo Nº 864 del Registro Mercantil, en el tomo 142 queda constituida **VEGOCHE ECUADOR CIA. LTDA.**

Los dueños y accionistas de la empresa se definen como:

“Una Agencia Operadora de Turismo que se desempeña dentro de las debidas habilitaciones técnicas y profesionales, cumpliendo con las disposiciones legales vigentes e implementando conceptos y actividades relacionadas con sistemas de calidad y buenas prácticas turísticas, ambientales y comunitarias.”

VEGOCHE ECUADOR al ser una agencia operadora de turismo, diseña paquetes turísticos dentro del país, con un turismo no convencional, ya que oferta nuevos destinos y actividades alternativas que permiten a los pasajeros interactuar con la naturaleza, las personas y sobre todo permite el conocimiento y respeto a las expresiones culturales permitiendo que exista una conservación y protección de los diferentes destinos turísticos.

Por problemas de tipo administrativo la agencia de viajes pierde a uno de sus socios, creando una crisis interna y por ende la descapitalización de la empresa, lo cual crea un clima de incertidumbre que inmediatamente es

superado con el ingreso de un nuevo socio capitalizador, permitiendo así que la empresa vuelva nuevamente a diseñar y ofertar paquetes turísticos.

2.1.2 Misión

Formar y desarrollar cultura turística en los habitantes de nuestro país y captar visitantes extranjeros para brindarles nuestra oferta técnica de calidad, fomentando la Conservación de los Recursos Naturales estableciendo relaciones de Responsabilidad Social y satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente.

2.1.3 Visión

Ser los primeros en la oferta de productos y servicios turísticos de calidad con metodologías, procesos y procedimientos innovadores, que respetan y fortalecen al ser humano y el medio ambiente.

Ser los mejores entre los mejores!!!

2.1.4 Valores Corporativos

En VEGOCHE ECUADOR los valores que son promovidos dentro de la empresa y fuera de ella en base al:

“desarrollo de nuestros compromisos, siempre están presentes la Seguridad de nuestros clientes, Honestidad, Respeto, Confianza, Puntualidad, Responsabilidad, Integridad, Justicia, Mejora continua, Trabajo en equipo, Calidad, Innovación, Compromiso, Coherencia, Confidencialidad.”

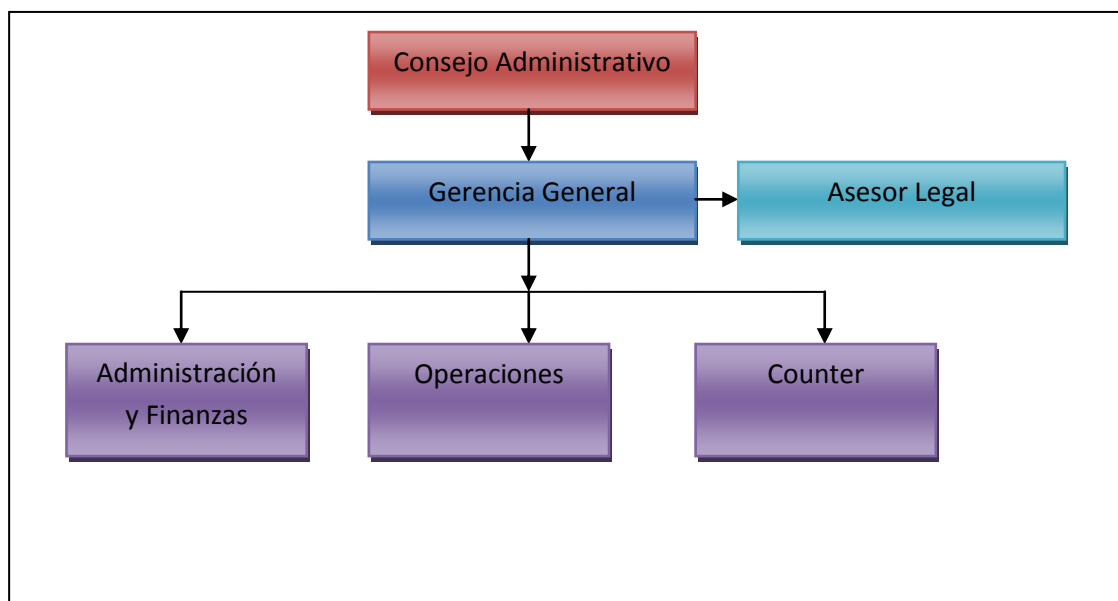
2.1.5 Equipo de Trabajo

Entre el personal cuentan con un equipo técnico conformado por profesionales de gran experiencia y capacitados en las diversas áreas relacionadas: Turismo y Preservación Ambiental, Administradores de empresas turísticas, Hotelería y Turismo, Ambientales, Procesos, Geografía y Medio Ambiente, Biólogos, Guías Certificados, Sociólogos, Capacitadores, Facilitadores y personal de apoyo calificado.

En lo que corresponde al número de empleados afiliados al IESS está una sola persona que es la que atiende todos los pendientes en la empresa, el resto de empleados se encuentra fuera de nómina por ser contratados de manera ocasional, como son guías, personal de apoyo, entre otros, dependiendo la necesidad que tenga la empresa.

2.1.6 Organigrama Estructural Actual de la Empresa

FIGURA 8. Organigrama Estructural de VEGOCHE ECUADOR



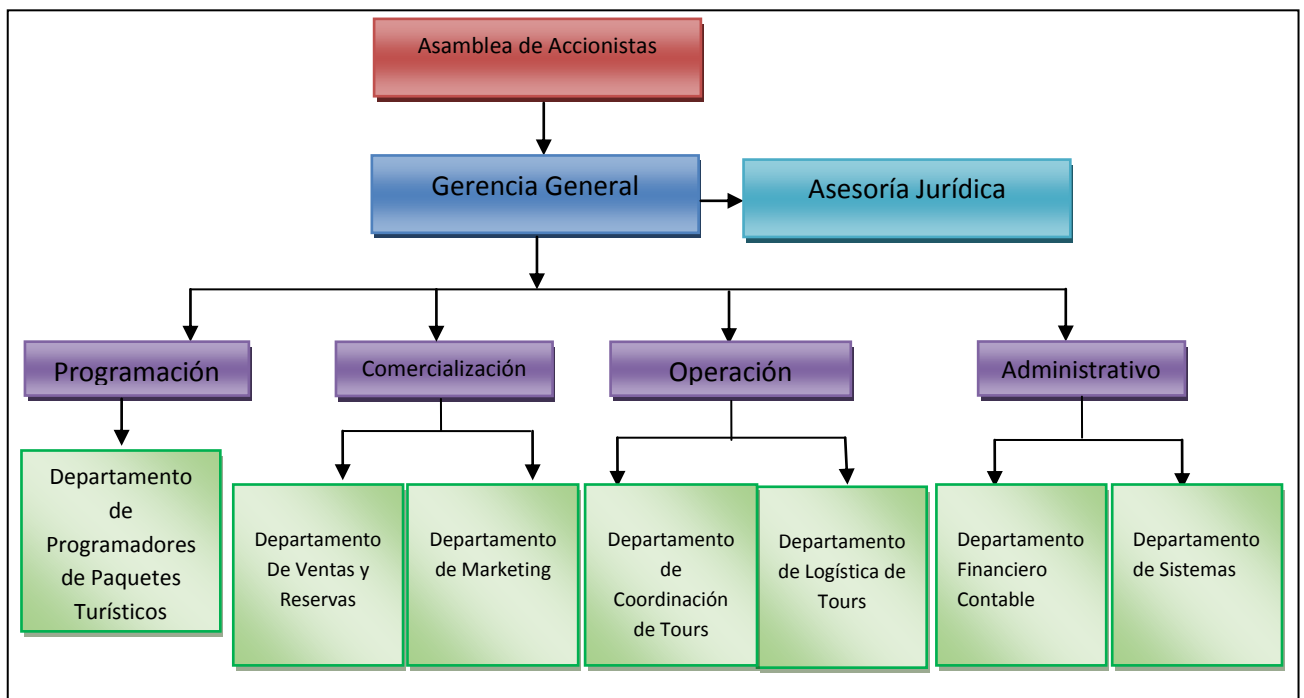
ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: (Vegoche Ecuador, 2013)

VEGOCHE ECUADOR, nació con este tipo de organigrama estructural, el mismo que posee los departamentos acorde a sus necesidades y presupuestos de operación de cada uno, varios autores, proponen diferentes tipos de organigramas para las agencias de viajes, esta disposición grafica nos ayudará a conocer las jerarquías y funciones dentro de las empresas, de manera general se presenta un organigrama en la figura 10, donde este autor propone estandarizar los organigramas para las agencias de viajes operadoras; en este constan como las principales personas que toman las decisiones en la empresa a las que conforman la asamblea de accionistas, el siguiente nivel está el Gerente General, quien es el enlace entre trabajadores y accionistas, además de girar la administración a su alrededor, siguiendo el organigrama tenemos los departamentos o áreas de trabajo entre las que están: departamento de programación donde se realiza el diseño y creación de paquetes turísticos de acuerdo a las necesidades de los clientes; el departamento de comercialización que se encarga de la salida al mercado de los paquetes realizados por el departamento de programación; el departamento de operación que trabaja directamente con los proveedores de los diferentes servicios complementarios de los paquetes turísticos; y el departamento administrativo que se encarga de todo el movimiento dentro de la empresa, encargado también de las finanzas de la empresa además de ser el que presente los resultados que se han obtenido dentro de las empresas.

Con estos cambios sugeridos en cuanto a los organigramas que debe tener una operadora de turismo, se realiza la sugerencia a VEGOCHE ECUADOR de implementarlos para poder tener de mejor manera la distribución del trabajo de los empleados dentro de la misma y realizar los procesos por cada una de las áreas que se sugiere tener, pero esto también hay que tomar en cuenta que tiene un costo para la empresa y se debe tener un presupuesto acorde para el cubrimiento de las necesidades del personal para poder operar cada uno de los departamentos.

FIGURA 9. Organigrama Estructural de una Agencia de Viajes Operadora



ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Jaramillo, C (2003) Tesis

2.1.7 Resultado de Entrevista Diagnóstica de la Empresa

La entrevista fue realizada a la señora Diana Velez, la cual desempeña el papel de gerente general en VEGOCHE ECUADOR, además de ser parte de los socios fundadores de la misma.

Pregunta 1. En su opinión, ¿cuáles son los principales problemas que VEGOCHE ECUADOR, enfrenta a diario en sus procesos?

En base a las respuestas proporcionadas por Diana Velez gerente general de la empresa, los principales problemas son:

- mal funcionamiento de la página web, en razón de que la creación y funcionamiento de las mismas necesitan de elaboración de propuestas que luego son plasmadas en las páginas dando veracidad de los servicios que se ofertan
- No existencia de convenios con instituciones públicas ni privadas, esto permite que exista una difusión limitada en el ámbito nacional, el que existan convenios permite también la ayuda de un trabajo en conjunto entre agencias como apoyo en ciertos productos turísticos que pueden ser ofertados.
- Falta de promoción en medios de comunicación ya que se necesitan difundir en mayores espacios la publicidad de la agencia de viajes, también es una puerta de entrada a nuevos mercados, permitiendo difundir al país y autopromoción de la empresa.
- Problemas administrativos es uno de los problemas más grandes que enfrenta la empresa, a pesar de ser nueva en el mercado pero la no organización y la falta de trabajo en equipo hace que se puedan perder oportunidades de negociación con personas o instituciones.

Pregunta 2. En relación a la pregunta anterior, ¿cuáles cree usted son las causas?

Con relación a las respuestas anteriores se puede realizar el análisis que la falta de apertura hacia otros medios de comunicación es una de las fallas que han causado problemas en la promoción de la empresa; además la existencia de no convenios con empresas públicas y no constar en las bases de datos tanto del MINTUR, como en el INCOP, hacen que se puedan perder ofertas hacia este sector que se está volviendo estratégico para todas las empresas.

En el caso de la parte administrativa, también hay un problema que se genera que es la falta de capital dentro de la empresa, lo cual no permite tener el dinero suficiente para invertir en publicidad, creación de paquetes, capacitación de personal entre otros problemas que se van generando.

Pregunta 3. VEGOCHE ECUADOR ¿tiene convenio con otras agencias de viajes?

El no tener convenios con otras agencias puede crear ventajas y desventajas en el mercado turístico, ya que en muchas ocasiones unas agencias ofertan un tipo de paquete definido que es su producto estrella y otra agencia un producto diferente, al realizar convenios se puede vender entre agencias paquetes turísticos que permitan a las dos beneficiarse de los resultados.

Pregunta 4. ¿Posee convenio con instituciones públicas y privadas?

Al no poseer convenios las problemáticas ya fueron tratadas anteriormente.

Pregunta 5. ¿Cuál fue el objetivo principal de crear la agencia de viajes?

El objetivo principal por el que fue creada VEGOCHE ECUADOR es:

“Formar un negocio orientado a las pasiones de sus socios, que pueda dar lucros, formar una agencia que promocióne el turismo nacional y crear cultura turística en los ecuatorianos”

Pregunta 6. ¿Han creado márgenes de preferencia de los clientes?

El margen de preferencia no se ha realizado con un estudio técnico sino de manera empírica, con observación del tipo de cliente que tiene la agencia y según lo que gusten en general en el caso de grupos.

Pregunta 7. El manejo de paquetes turísticos es de tipo:

Los paquetes realizados y ofertados por la agencia son de tipo nacional con un promedio de 30 paquetes en los cuales se oferta: costa, sierra, oriente y galápagos; existiendo paquetes de temporada según la época del año y tomando en cuenta el tiempo de vacaciones de la región costa y las de sierra y oriente.

Pregunta 8. ¿Aplican herramientas para el mejoramiento de los procesos en la agencia?

La única herramienta con la que cuentan es su organigrama estructural, el cual se basa en la administración general, fuera de este documento no tiene procesos definidos por lo cual no pueden realizar un mejoramiento en cada área de trabajo.

Pregunta 9. ¿Cuáles medios de comunicación utilizan para su promoción?

La utilización de medios de comunicación como la radio se realiza en cortos espacios, ya que el costo y la falta de capital para el mismo influye mucho en esta falta de promoción, otra estrategia por la cual han optado es las redes sociales como Facebook para su promoción, generando mejores resultados, además de ayudarse un poco con lo que es la página web, pero cuyo proceso de construcción sigue, además otra manera es el envío de mails directamente a sus clientes para nuevas ofertas, otra de las ayudas en cuanto a promoción es de boca a boca, ya que se dice que por cada persona que recomienda llegan 5 clientes nuevos, pero si se da una mala imagen podemos perder 15 clientes.

Pregunta 10. ¿Para usted cuál de los medios anteriormente escritos, es el que les ha permitido captar más clientes?

De los medios antes descritos que han sido la ayuda de promoción turística se puede decir que las redes sociales en la actualidad, son las que más clientes pueden captar para las diferentes empresas.

Con el resultado de esta encuesta, se pudo obtener datos para poder tomar en cuenta al momento de realizar el manual de procesos, ya que con la primera opinión dada por la persona que administra la agencia de viajes se pudo comprobar cuales son las deficiencias en cada una de las áreas y como estas se han ido manejando de forma empírica, además de esperar a que un manual, sea una posible solución a los problemas que día a día van surgiendo en la atención a los clientes y como puede esto afectar a la rentabilidad de la empresa.

2.2 MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA

Comprende las fuerzas sociales que afectan al microambiente de una organización en este se incluyen las fuerzas externas como son: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas, competitivas y culturales.

2.2.1 Introducción

A nivel mundial, las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4% en 2012 hasta alcanzar los 1.035 millones, según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial. Las economías emergentes (+4,1%) volvieron a situarse por delante de las avanzadas (+3,6%), siendo la región de Asia y el Pacífico la que arrojó los mejores resultados. En 2013 se espera que el crecimiento se mantenga a un ritmo solo ligeramente inferior al de 2012 (entre +3% y +4%) y en sintonía con la previsión a largo plazo de la OMT.

Por regiones, Asia y el Pacífico (+7%) fue la mejor situada, mientras que, por subregiones, el Sureste Asiático, el Norte de África (ambas con +9%) y la Europa Central y del Este (+8%) encabezaron el ranking.

«El 2012 fue un año de inestabilidad económica constante en todo el mundo, y especialmente en la eurozona. Sin embargo, el turismo internacional logró mantener su rumbo», afirmó el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai.

«El sector ha demostrado su capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y, aunque a un ritmo ligeramente más modesto, se espera que siga expandiéndose en 2013. El turismo es, por lo tanto, un pilar al que los Gobiernos de todo el mundo deberían apoyar en tanto que forma parte de la solución para estimular el crecimiento económico», agregó.

La OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales crecerán entre un 3% y un 4% en 2013, lo cual encaja bien con su predicción de aquí a 2030: un +3,8% anual de media entre 2010 y 2020. El Índice de Confianza de la OMT confirma estas perspectivas. Compilado a partir de la información suministrada por más de 300 expertos de todo el mundo, el Índice muestra que las perspectivas para 2013 son similares a las manifestadas en la evaluación del año pasado (124 puntos para 2013, frente a 122 para 2012). Por región, las mejores perspectivas para 2013 son para Asia y el Pacífico (entre +5% y +6%), seguida de África (+4% y +6%), las Américas (+3% a 4%), Europa (+2% a +3%) y Oriente Medio (0% a +5%).

2.2.1.1 Las economías emergentes vuelven a situarse a la cabeza

En 2012, el crecimiento fue más significativo en las economías emergentes (+4,1%) en comparación con las avanzadas (+3,6%), una tendencia que ha marcado al sector durante muchos años.

Las llegadas de turistas internacionales a Europa, la región más visitada del mundo, subieron un 3%; un resultado muy positivo a la luz de la situación económica, y luego de un buen desempeño en 2011 (+6%). En total, las llegadas alcanzaron los 535 millones, 17 millones más que en 2011. Por subregiones, los destinos de la Europa Central y del Este (+8%) registraron los mejores resultados, seguidos de la Europa Occidental (+3%). Los destinos de la Europa Meridional mediterránea (+2%) consolidaron los excelentes resultados de 2011 y volvieron en 2012 a sus tasas de crecimiento normales.

Asia y el Pacífico (+7%) registraron 14 millones de llegadas más en 2012, hasta alcanzar un total de 233 millones de turistas internacionales. El Sureste Asiático (+9%) fue la subregión con mejores resultados, debido en gran parte a la implantación de políticas que fomentan la cooperación y la coordinación regional en materia de turismo. El crecimiento fue notable también en el Noreste de Asia (+6%) - debido a la recuperación del turismo receptor y emisor japonés-, mientras que fue comparativamente más débil en Asia Meridional (+4%) y en Oceanía (+4%).

Las **Américas** (+4%) registraron un incremento de seis millones de llegadas, alcanzando en total los 162 millones. A la cabeza se situaron los destinos de América Central (+6%), mientras que América del Sur, con un incremento del 4%, registró cierta ralentización con respecto al crecimiento de dos dígitos que había registrado en 2010 y 2011. El Caribe (+4%), por otra parte, mejoró los resultados de los dos últimos años, mientras que América del Norte (+3%) consolidó su crecimiento de 2011.

África (+6%) se recuperó bien de los reveses de 2011, cuando las llegadas se redujeron en un 1% debido en gran parte a los resultados negativos del Norte de África. Las llegadas alcanzaron un nuevo récord (52 millones) debido a la recuperación del Norte de África (+9%, frente al declive del 9% de 2011) y al continuo crecimiento de los destinos subsaharianos (+5%). Los resultados de **Oriente Medio** (-5%) mejoraron después de un declive del 7% en 2011, aunque en 2012 la región registró aproximadamente tres millones menos de llegadas de turistas internacionales, y ello a pesar de la clara recuperación de Egipto.

2.2.1.2 Los ingresos confirman la tendencia positiva de las llegadas

Los datos disponibles sobre ingresos y gasto por turismo internacional para 2012, que cubren al menos los nueve primeros meses del año, confirman la tendencia positiva de las llegadas. Entre los diez primeros destinos turísticos, los ingresos se incrementaron significativamente en Hong Kong (China) (+16%), Estados Unidos (+10%), Reino Unido (+6%) y Alemania (+5%). Al mismo tiempo, un número significativo de destinos del todo el mundo registró un incremento del 15% o más en los ingresos por turismo internacional, como Japón (+37%), India y Sudáfrica (ambos +22%), Suecia y la República de Corea (ambos +19%), Tailandia (+18%) y Polonia (+16%).

2.2.1.3 Los mercados emisores tradicionales muestran un renovado dinamismo

Aunque de los diez principales mercados, las tasas de crecimiento más elevadas del gasto en el extranjero se encuentran en las economías emergentes, como China (+42%) y Rusia (+31%), diversos mercados emisores tradicionales importantes registraron resultados especialmente buenos. En Europa, y a pesar de las presiones económicas, el gasto en turismo internacional de Alemania se mantuvo en el +3%, mientras que el del Reino Unido (+5%) volvió a crecer después de dos años sin variación. En las Américas, tanto los Estados Unidos como Canadá crecieron un 7%. Por otra parte, Francia (-7%) e Italia (-2%) registraron un descenso del gasto en viajes.

Otros mercados más pequeños con un crecimiento significativo fueron Venezuela (+31%), Polonia (+19%), Filipinas (+17%), Malasia (+15%), Arabia Saudita (+14%), Bélgica (+13%), Noruega y Argentina (ambos +12%), Suiza e Indonesia (ambos +10%).

2.2.1.4 Una fuerte demanda de los mercados emisores tanto en el caso de economías emergentes como de economías avanzadas

En términos de mercados emisores y entre los 10 países que más gastan en turismo internacional, el crecimiento fue notable en China (+30%), Federación de Rusia (+15%), Estados Unidos (+9%), Alemania (+6%) y Canadá (+6%). El aumento del gasto de Japón (+8%) en turismo internacional confirma la recuperación de ese importante mercado.

Por otra parte, el incremento de los gastos en turismo fue comparativamente lento o negativo en el Reino Unido, Australia, Italia y Francia.

2.2.2 ASPECTOS POLÍTICO

El Ecuador probablemente es el país políticamente más inestable de América Latina en la última década, ya que en el lapso de cinco años desde 1996 al 2007 se ha tenido ocho gobiernos: Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato, Gustavo Noboa, Lucio Gutiérrez, Alfredo Palacios y actualmente Rafael Correa lo cual evidencia la alta conflictividad en que se desenvuelve el Ecuador y la poca credibilidad que despiertan los partidos políticos.

Es así que el Congreso Nacional al ser seriamente cuestionado por la población debido a la tarea deficiente que ha cumplido en el campo legislativo y de fiscalización, más las confrontaciones y denuncias permanentes de corrupción entre los diputados llevaron, lamentablemente, al desprestigio de la principal institución democrática del Ecuador, y como consecuencia a la destitución de los 57 diputados el 6 de marzo del 2007. En este sentido, la política y los políticos (con las excepciones de estilo) hoy por hoy, son sinónimo de ineficiencia y corrupción.

En los dos últimos años el país ha vivido un proceso político de transformación, con la instauración de una Asamblea Constituyente, aprobada por referéndum, la misma que se encargó de redactar la nueva Constitución y que hoy actualmente a través de las elecciones de abril, en las que se eligieron los representantes presidenciales y asambleístas nacionales, está ejerciendo sus plenos poderes y redactando diversas leyes que han causado controversia en los diferentes sectores de la población, así como también la tendencia socialista del siglo XXI que se asemeja a los intereses políticos de países radicales como Cuba y Venezuela, mantienen un ambiente de incertidumbre entre los ecuatorianos.

De esta manera, podemos concluir, en forma general que la existencia de una democracia participativa, donde impere la justicia social y donde exista un tipo de gobernabilidad democrática, resultan por ahora en el Ecuador -al igual que en el resto de Latinoamérica- un anhelo, una aspiración por cumplir, ya que nuestro país muestra un paupérrimo "capital político" que afecta seriamente el fortalecimiento de la democracia a nivel nacional.

2.2.2.1 Efectos de la inestabilidad política en el turismo:

El principal efecto de la inestabilidad política en el turismo, es la mala imagen que el país refleja en el exterior.

A lo largo de la historia de la actividad turística en el país se han realizado varios esfuerzos para que el nombre de Ecuador no sea solo el de una línea imaginaria sino que ese nombre, de la imagen de un país multicultural con maravillas que mostrar a los turistas del mundo. Lamentablemente las pequeñas revoluciones y cambios constantes de presidentes no han hecho sino tumbar lo construido en tantos años y forjar en la mente del turista la imagen de un país desordenado, corrupto, con gente agresiva, al que no elegirían para las vacaciones soñadas porque no se sabe que puede ocurrir.

Esta imagen de revolución social aleja no solo a los posibles visitantes sino a aquellos que para las pequeñas empresas operadoras significa la pérdida de sus cuentas en el exterior debido a la cancelación continua de tours hacia el país debido a la inestabilidad que aquí frecuentemente se vive.

Otro efecto de esta inestabilidad se refleja en la falta de apoyo de parte de los gobiernos de paso para la realización de proyectos turísticos, vialidad y mejoramiento de infraestructura turística y básica, que de muchas maneras afectan a la industria y su desarrollo.

Las obras de infraestructura turística y básica, han quedado estancadas por la falta de continuidad de políticas de gestión turística, a razón de que cada Ministro entrante con cada gobierno decide el futuro del turismo. Esto significó en los últimos siete años más de ocho políticas diferentes, de las cuales - por más prometedoras que pudieran haber parecido- ninguna ha tenido una estrategia de continuidad, que perdure en el tiempo e impida que el turismo siga manejándose empíricamente en nuestro país.

2.2.2.2 Ministerio de Turismo:

El Ministerio de Información y Turismo fue creado el 10 de agosto de 1992, al inicio del gobierno de Sixto Duran Ballén, quien visualizó al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico y social de los pueblos. Frente al crecimiento del sector turístico, en junio de 1994, se tomó la decisión de separar al turismo de la información, para que se dedique exclusivamente a impulsar y fortalecer esta actividad.

Posteriormente, en el gobierno de Jamil Mahuad, en agosto de 1999, se fusiona el Ministerio de Turismo con el de Comercio Exterior. En febrero del 2000, el presidente Gustavo Noboa, decide devolver la jerarquía de Ministerio y lo fusiona con el de Ambiente. Sin embargo, en abril del mismo año, mediante Decreto Ejecutivo, se produce la escisión de los Ministerios fusionados, quedando a partir de esa fecha exclusivamente como Ministerio de Turismo, máximo rector de la actividad turística en el Ecuador. A partir de entonces, esta

2.2.2.2.2 Planes de desarrollo para el sector turístico y sus efectos:

a) “PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE TURISMO SOSTENIBLE PARA ECUADOR 2020”:

O también denominado PLANDETUR 2020, es un plan desarrollado por el Ministerio de Turismo con la ayuda de la empresa Tourism & Leisure Advisor y Services (T&L), el cual busca:

- Generar un proceso orientador que coordine los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible, basado en sus territorios y bajo los principios de alivio a la pobreza, equidad, sostenibilidad, competitividad y gestión descentralizada

- Crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía ecuatoriana que busca mejorar la calidad de vida de su población y la satisfacción de la demanda turística actual, aprovechando sus ventajas comparativas y elementos de unicidad del país.

- Insertar al turismo sostenible en la política de Estado y en la planificación nacional para potenciar el desarrollo integral y la racionalización de la inversión pública y privada

Visión:

El Ecuador en el año 2020 ha consolidado al turismo sostenible como una herramienta eficaz para el desarrollo integral y con rentabilidad social del país. Genera oportunidades de empleo y de mejoramiento de la calidad de vida de sus poblaciones, comunidades y territorios bajo un marco legal e institucional moderno y eficaz. Está posicionado como un destino turístico sostenible líder altamente diverso, competitivo, seguro y de calidad en el ámbito internacional. Garantiza la gestión sostenible en el desarrollo y operación turística de sus riquezas culturales y naturales; la articulación de las cadenas de valor del turismo; la seguridad y la calidad de los destinos; la innovación, el conocimiento y la tecnología aplicada; con conectividad, infraestructura y facilidades adecuadas para el turismo.

Misión:

PLANDETUR 2020 es una herramienta de planificación estratégica que integra, ordena y orienta la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador en todos los ámbitos de actuación para el beneficio de sus pueblos y el mejor uso de sus recursos.

Estrategias de acción:

- Fortalecimiento de la actividad turística sostenible de Ecuador en los ámbitos económicos, sociales, institucionales y políticos del país.
- Establecimiento de un sistema adecuado de gobernanza turística mediante el fortalecimiento institucional, la coordinación interinstitucional pública, privada y comunitaria, el adecuado manejo territorial, la gestión descentralizada, la mejora de procesos y la generación y aplicación de normas claras para todos los actores.
- Transformación del sistema turístico ecuatoriano hacia el turismo sostenible, de forma integral y pionera a través de un proceso gradual de inclusión de criterios de sostenibilidad en sus actividades y a todo nivel, que fortalezcan el patrimonio social y natural.
- Instrumentalización de la actividad turística para contribuir en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que permita extender los beneficios de la actividad a las empresas, comunidades e instituciones turísticas y relacionadas, y a la sociedad ecuatoriana para el disfrute de la recreación y el turismo social; con la integración de productos y servicios locales en la cadena de valor del turismo, fomento de la equidad de género, la reducción de la pobreza, la conservación del patrimonio natural y cultural, y la generación de sinergias para la sostenibilidad.
- Desarrollo, equipamiento y dotación de elementos necesarios para la creación, mejora y consolidación de los destinos turísticos de Ecuador, como componentes de productos turísticos competitivos.
- Innovación de productos turísticos, planificación de mercadeo estratégico y operativo y gestión integrada de la comercialización para la mejora continua de la competitividad.
- Fortalecimiento de la microempresa, pequeñas empresas, de redes de comunidades turísticas y proveedoras de suministros y servicios complementarios para la industria turística.
- Desarrollo de inteligencia e información estratégica y operativa permanente, tanto del mercado como de la gestión del turismo, para el desarrollo eficiente del turismo sostenible en Ecuador.
- Fortalecimiento y sistematización de la gestión de promoción y mercadeo turístico de Ecuador, que facilite el acceso eficaz a los mercados principales

nacionales e internacionales; que incluya la colaboración de los actores del sector, y realice seguimiento y evaluación de los resultados de la gestión.

- Capacitación y formación integral en turismo sostenible, tanto a nivel de sensibilización de la sociedad civil en general como en la adquisición de conocimientos técnicos profesionales y competencias laborales del turismo.

- Establecimiento de mecanismos de consecución de fondos, incentivos económicos y mecanismos financieros y no financieros, sistemas de micro-crédito y de dinamización empresarial adecuados que permitan viabilizar la ejecución de los programas para el turismo sostenible definidos en el PLANDETUR 2020.

b) PLAN INTEGRAL DE MARKETING TURÍSTICO DEL ECUADOR 2010-2014:

Este Plan de Marketing contempla posicionar al Ecuador como destino turístico sostenible líder a nivel internacional, considerando que el Ecuador es el país más mega-diverso del mundo, y que existe una creciente consciencia en el sector turístico del adecuado uso de los recursos naturales y de la responsabilidad social con las comunidades de los lugares donde existen servicios turísticos, por lo tanto este plan pondrá especial énfasis en el aumento de servicios de calidad que sean sostenibles.

El Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador 2010 - 2014 da continuidad al plan de marketing anterior, pero agrega nuevos elementos y toma criterios de política según la necesidad actual para el corto y mediano plazo. Por otra parte, se nutre de los análisis de diagnóstico realizados, considerando la posición del Ecuador en cuanto a oferta turística, la demanda y la situación competitiva.

Visión:

La Visión 2014 es aplicable tanto para el mercado nacional como para el internacional y es la siguiente:

Ecuador es: El país de la mitad del mundo, el país más mega-diverso del mundo en relación a su territorio y un destino turístico sostenible líder a nivel internacional.

Ecuador tiene: Cuatro mundos: Galápagos, Amazonía, Andes y Costa, donde todo esta cerca, una Constitución que reconoce: Derechos a la naturaleza

("Pacha Mama", Madre Tierra), el derecho al Buen vivir, a la recreación y el esparcimiento de las persona y Recursos únicos de primer nivel mundial:

Patrimonios Naturales de la Humanidad: Galápagos y Sangay

Patrimonios Culturales de la Humanidad; Quito y Cuenca

Reservas de la Biósfera: Sumaco-Napo Galeras, Yasuní y Podocarpus

Parques Nacionales (PANE)

En Ecuador se vive: Experiencias únicas en cada mundo, con servicios turísticos de calidad internacional, la tradición, la gente y la cultura viva, lo arqueológico, lo histórico, lo colonial, lo ancestral, la modernidad latinoamericana.

Objetivos:

- Aumentar el número de turistas internacionales y el nivel de ingresos por turista.
- Potenciar el producto Ecuador = Recorrer los cuatro mundos, con el objetivo de aumentar el nivel de gasto por turista en el Ecuador y su estancia media.
- Aumentar la oferta de turismo de calidad en los mundos que lo necesitan, y fortalecer la oferta de calidad conseguida.
- Reforzar la promoción internacional en los mercados clave y aumentar la promoción en los mercados de consolidación.
- Posicionar a Ecuador como destino comprometido con el turismo sostenible y mejorar su competitividad turística.

Estructura:

Macroprograma General –compuesto por el programa de soporte, que incluye proyectos de marca turística, infraestructura de marketing, Internet marketing y Web, materiales varios, ferias turísticas (creación y diseño de stands) y publicaciones. Pretende dotar de todos los elementos necesarios para desarrollar las acciones de promoción de manera eficiente en los mercados seleccionados. Sirve de forma transversal al resto de macroprogramas, con especial énfasis en la promoción hacia el mercado internacional.

Macroprograma Internacional – considerado como el más importante, ya que el grueso del presupuesto, será utilizado para la promoción y desarrollo de mercados internacionales. Los proyectos incluidos son: Oficinas de representación turística del Ecuador en el exterior, viajes de prensa, publicidad en revistas, viajes de familiarización, ferias turísticas (operativa en ferias internacionales), presentaciones y eventos especiales, clubes de producto y publicidad.

Macroprograma Nacional – un macroprograma que tiene su propio plan de marketing operativo, que se beneficia de los programas transversales (General y de Procesos), pero que contiene programas, proyectos y acciones adaptados a su situación y características particulares del mercado nacional. Algunas acciones son similares a las desarrolladas para el mercado internacional, pero adaptadas a la realidad y necesidades del mercado interno; además de otras acciones orientadas a la sensibilización al sector y una promoción muy orientada al turista. Los proyectos incluidos son: Capacidades locales, Ecuador calidad, innovación y emprendimiento, clubes de producto, canales de promoción e información turística, publicaciones, relaciones públicas y promoción nacional.

Macroprograma de procesos – también es transversal, afectando a todos los anteriores. En este macroprograma se desarrollan los manuales, guías y check lists necesarios para enriquecer y facilitar la operativa de todo el plan de acciones así como una guía para la medición de su desempeño. La fijación de los procesos en manuales y guías se deberá desarrollar en su mayoría durante el primer año, y ser utilizados durante la implementación del resto del plan.

En general estos aspectos políticos, son los que colaboran con el surgimiento de las empresas y el desarrollo de área turística en nuestro país, en el caso de los planes que fueron realizados a largo plazo, se debe tener la consideración del progreso que beneficia al sector y sobre todo a las empresas para que se vayan desarrollando de mejor manera y puedan ofrecer a los turistas nuevas alternativas de productos turísticos, acorde a sus requerimientos y necesidades, para que exista la satisfacción de los mismos y regresen a nuestro país a conocer nuevos destinos.

2.2.3 ASPECTO ECONÓMICO

2.2.3.1 Ingresos de divisas por turismo al Ecuador:

La tasa de crecimiento anual en los ingresos de divisas por turismo al Ecuador durante 2006 al primer trimestre de 2012 se sitúa en 0.73%.

En el 2011, los ingresos de divisas por turismo alcanzaron la cifra de 850 millones de dólares frente a 787 millones de dólares en el 2010. La tasa de crecimiento en el periodo 2010-2011 fue de 38,4%.

CUADRO 6. Ingresos de Divisas por Turismo al Ecuador

Año	Millones de USD
2006	492
2007	626
2008	745
2009	674
2010	787
2011	850
2012 I T	250

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña
FUENTE: Dirección Nacional de Migración

Al comparar la generación de divisas por concepto de turismo representado en 850 millones de dólares, con el ingreso de los principales productos de exportación, el turismo receptor se ubica en cuarto lugar, después del petróleo, el banano y otros productos elaborados del mar.

Los ingresos generados por el turismo para los próximos años, se esperan que sean mayores además de que la actividad turística se posicione dentro de los ingresos del país como la número uno dejando de lado a la producción petrolera, que va terminando sus reservas y se busca una nueva actividad económica, es por ello que el turismo se puede convertir en la principal fuente de ingresos para nuestro país.

2.2.3.2 Balanza Turística:

Al relacionar los 766.8 millones de dólares de ingreso de divisas por turismo del primer semestre del 2012 con los 718.2 millones de dólares de egreso de divisas por este mismo concepto, se obtiene una balanza deficitaria con un saldo positivo de 48.6 millones de dólares; es decir, que el gasto que realizan los residentes en el exterior es menor al gasto realizado por los no residentes en el país, y esto comparado con la balanza turística del 2011 en el mismo período, cuyos ingresos de divisas fueron de 615.7 millones de dólares y egresos de 687.8 millones de dólares, existe una variación porcentual positiva de ingresos de 11.20% y positiva de egresos de 1.35%.

CUADRO 7. Balanza de Pagos 2011
Cuenta Viajes y Transporte de Pasajeros
 (Millones de dólares)

Trimestres	2011						
	Ingresos (a)		Total de Ingresos de Divisas (a)	Egresos (b)		Total de Egresos de Divisas(b)	Saldo a - b
	Viajes	Transporte		Viajes	Transporte		
I Trimestre	199,2	1,6	200,8	145,8	76,2	222,0	-21,2
II Trimestre	197,8	1,5	199,3	149,7	83,7	233,4	-34,1
III Trimestre	214,0	1,6	215,6	148,3	84,1	232,4	-16,8
Sub Total	611,0	4,7	615,7	443,8	244,0	687,8	-72,1
IV Trimestre	232,4	1,6	234,0	149,8	78,8	228,6	5,4
Total	843,4	6,3	849,7	593,7	322,9	916,6	-66,9

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña
FUENTE: Banco Central del Ecuador

CUADRO 8. Balanza de Pagos 2012
Cuenta Viajes y Transporte de Pasajeros
(Millones de dólares)

Trimestres	2012						Ingresos	Egresos	
	Ingresos (a)		Total de Ingresos de Divisas (a)	Egresos (b)		Total de Egresos de Divisas(b)	Saldo a - b	VAR % 2011/2012	
	Viajes	Transporte		Viajes	Transporte				
I Trimestre	248,6	1,7	250,3	149,1	82,6	231,7	18,6	24,7	4,4
II Trimestre	255,4	1,6	257,0	153,1	90,7	243,8	13,2	29,0	4,5
III Trimestre	258,0	1,5	259,5	251,6	91,1	242,7	16,8	20,4	4,4
Sub Total	762,0	4,8	766,8	453,8	264,4	718,2	48,6	24,5	4,4

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Banco Central del Ecuador

2.2.3.3 Planta turística:

Los establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo, ascienden a 541,424, los cuales ofertan al turista diferentes servicios los cuales la comida y bebidas es el mayor sector turístico en crecimiento, además del sector hotelero.

Gráfico 10. Establecimientos Turísticos Registrados en el MINTUR

COMPARACIÓN DE OFERTA DE SERVICIOS TURÍSTICAS POR MUNDOS EN EL ECUADOR					
Servicio	Andes	Galápagos	Amazonía	Costa	Total
# Alojamientos	1,387	62	306	1,458	3,213
# Camas	62,508	2,670	11,982	69,865	147,025
# Establecimientos de comida y bebida	3,709	125	367	4,697	8,898
# Sillas en establecimientos de comida y bebida	187,906	4,898	12,548	175,335	380,687
# Agencias de viajes	780	43	47	381	1,264
# Cías de transporte	170	-	1	49	230
# Embarcaciones para transporte fluvial y marítimo	-	95	3	9	107

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Los registros de establecimientos turísticos señalan que el número de empleados directos ascienden a 101,463 hasta el 2013. El 58.63% están empleados en la actividad de comidas y bebidas, el 27.64% en alojamiento, el 6.7% en agencias de viajes y el 7.03% en recreación y otras actividades turísticas.

2.2.3.4 Personal directo que labora en turismo

CUADRO 9. Personal Ocupado en los Establecimientos Registrados en el MINTUR

ACTIVIDAD	2013		
	Hombres	Mujeres	Total
Alojamiento	14970	13070	28040
Comidas y bebidas	31291	28200	59491
Agencias de viajes	3254	3536	6790
Recreación	3069	1471	4540
Otras	1796	806	2602
T o t a l	54380	47083	101463

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Catastros de Establecimientos Turísticos 2008 - Gerencia de Recursos Turísticos - Ministerio de Turismo

Algunos indicadores de la economía de nuestro país, sirven para poder proyectarnos en crecimiento o decrecimiento de la economía nacional e internacional, así conseguiremos planear las acciones que se pueden en el sector turístico durante el año.

2.2.3.5 PIB

Esta variable da el producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en

varios países. La medida es difícil de calcular, ya que un valor en dólares americanos tiene que ser asignado a todos los bienes y servicios en el país, independientemente de si estos bienes y servicios tienen un equivalente directo en los Estados Unidos (por ejemplo, el valor de un buey de carreta o equipo militar no existente en los Estados Unidos).

CUADRO 10. PIB del Ecuador

Año	PIB Millones de Dólares	PIB Turístico
2005	20965.93	1257.96
2006	21962.13	1317.73
2007	22409.65	1344.58
2008	24032.49	1441.95
2009	24119.46	1447.17
2010	24983.32	1499.00
2011	26928.19	1615.69
2012	27924.53	1675.47
2013	28957.74	1737.46

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Banco Central del Ecuador

El PIB de nuestro país durante los últimos años ha ido creciendo teniendo su máximo crecimiento en el 2011 con el 9.00% , lo que significa que la actividad económica del país ha aumentado, todo esto por la entrega de bonos, menor desempleo, menor pobreza, la mayor estabilidad política y el decrecimiento de la migración.

En el 2013, se espera que el crecimiento del PIB sea del 3.7% llegando a casi los 29 millones de dólares, de lo cuál el turismo representa el 6%, por ello se espera que en este año sea de 1737.46 millones de dólares que la actividad turística aporte al Producto Interno Bruto.

2.2.3.6 Inflación

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el "índice de precios al consumo".

CUADRO 11. Inflación Acumulada del Ecuador

Fecha	Valor
Marzo-31-2013	3.01%
Febrero-28-2013	3.48%
Enero-31-2013	4.10%
Diciembre-31-2012	4.16%
Noviembre-30-2012	4.77%
Octubre-31-2012	4.94%
Septiembre-30-2012	5.22%
Agosto-31-2012	4.88%
Julio-31-2012	5.09%
Junio-30-2012	5.00%
Mayo-31-2012	4.85%
Abril-30-2012	5.42%
Marzo-31-2012	6.12%

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Banco Central del Ecuador

La inflación acumulada en nuestro país ha disminuido desde Marzo del 2012 con 6.12% a Marzo 2013 con un 3.01% a pesar de la crisis económica mundial, reduciendo el crecimiento permanente y acelerado de los precios de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado y manteniendo los sueldos y salarios constantes.

CUADRO 12. Inflación Mensual Acumulada del Ecuador

Fecha	Valor
Marzo-31-2013	0.44%
Febrero-28-2013	0.18%
Enero-31-2013	0.50%
Diciembre-31-2012	-0.19%
Noviembre-30-2012	0.14%
Octubre-31-2012	0.09%
Septiembre-30-2012	1.12%
Agosto-31-2012	0.29%
Julio-31-2012	0.26%
Junio-30-2012	0.18%
Mayo-31-2012	0.19%
Abril-30-2012	0.16%
Marzo-31-2012	0.90%

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Actualmente el país posee una inflación de 0.44% (marzo 2013), lo cual refleja el aumento que en los últimos meses ha ido teniendo los precios de los bienes y servicios en el mercado nacional, esto debido a la baja del precio del petróleo, la crisis energética y el aumento acelerado del desempleo y la inseguridad.

Desde la dolarización el país ha perdido competitividad no solo en el sector turístico sino en todas las industrias. Los costos de producción superan por amplio margen a los de muchas economías en Latinoamérica. El país no se encuentra en posición para competir con los que antes eran sus mayores rivales, Perú y Colombia.

Esta pérdida de competitividad turística aunque nos ha marginado, puede y debe ser el empuje que requiere el país para mejorar en todo sentido, de manera que se pueda ofrecer al turista destinos nuevos, con servicios que

lleguen a la excelencia y que el turismo actual requiere y que principalmente justifiquen los costos que el turista afronta al llegar al país.

El turismo como generador de empleo también puede tener costes económicos importantes. Aunque se reconoce la correlación entre la generación de ingresos por el turismo y la creación de empleo, los puestos creados, que en su conjunto reducen la figura del desempleo, lo son a tiempo parcial o a tiempo completo pero inestables temporalmente. Hay autores que afirman que, a largo plazo, la baja productividad potencial del trabajo en la empresa turística puede tener un efecto depresivo sobre el crecimiento económico local.

2.2.3.7 Tasa de interés activa

La tasa de interés activa es la que cobran los bancos por los préstamos a clientes de primera línea.

CUADRO 13. Tasa de Interés Activa

Fecha	Valor
Marzo-31-2013	8.17%
Febrero-28-2013	8.17%
Enero-31-2013	8.17%
Diciembre-31-2012	8.17%
Noviembre-30-2012	8.17%
Octubre-31-2012	8.17%
Septiembre-30-2012	8.17%
Agosto-31-2012	8.17%
Julio-31-2012	8.17%
Junio-30-2012	8.17%
Mayo-31-2012	8.17%
Abril-30-2012	8.17%
Marzo-31-2012	8.17%

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: Banco Central del Ecuador

La tasa de interés activa se ha mantenido durante un año en 8.17% lo cual ha permitido que los intereses no especulen en aumento o disminución.

En el sector del turismo, es importante conocer esta tasa de interés para proyectarnos en el tiempo, cuando realizamos préstamos o queremos invertir en el sector, conociendo si es más rentable obtener de una institución bancaria los préstamos o en las cooperativas o corporaciones como la Corporación Financiera Nacional, que da préstamos a menor interés pero cubriendo el capital inicial hasta 70%.

2.2.3.8 Tasa de interés pasiva

Precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito.

CUADRO 14. Tasa de Interés Pasiva

Fecha	Valor
Marzo-31-2013	4.53%
Febrero-28-2013	4.53%
Enero-31-2013	4.53%
Diciembre-31-2012	4.53%
Noviembre-30-2012	4.53%
Octubre-31-2012	4.53%
Septiembre-30-2012	4.53%
Agosto-31-2012	4.53%
Julio-31-2012	4.53%
Junio-30-2012	4.53%
Mayo-31-2012	4.53%
Abril-30-2012	4.53%
Marzo-31-2012	4.53%

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña
FUENTE: Banco Central del Ecuador

Al igual que la tasa de interés activa, la tasa pasiva se ha mantenido durante un año en 4.53%% lo cual ha permitido que los intereses no especulen en aumento o disminución

El principal efecto sobre el sistema económico se refleja en las inversiones bancarias que los ecuatorianos dejan de hacer debido a los bajos interés que estas producen o al alto interés que deben pagar en el caso de los préstamos. Entonces el dinero al igual que los emigrantes " se fuga del país", es decir, muchos ecuatorianos que poseen familiares en el exterior, envían dinero para que ellos lo inviertan en el país donde se encuentren, de esta manera ganan más intereses. Igualmente al momento de pedir un préstamo muchos prefieren que su familiar en el exterior lo pida, envíe el dinero al Ecuador y desde aquí las personas lo pagan en cuotas fijas que no acumulan tanto interés como en el país.

Esta fuga de pequeños capitales es la que evita que la economía se active y se estanque la industria. La política económica debe ser reajustada de manera que traiga la inversión y se reactive la economía.

En el caso de esta tasa, es importante para nuestro sector, porque así se puede conocer si es más rentable los retornos de los capitales invertidos en la actividad turística, o si es más rentable tener el dinero en el banco; esto puede ayudar en el a las empresas que están a punto de nacer, porque así podrían prever sus ingresos y sus gastos para que no sea necesario la realización de préstamos que bajen la rentabilidad y que no generen ganancias, sino por el contrario, las ganancias sean mayores.

2.2.3.9 Impuestos:

Hablar de la Fiscalidad en el Turismo parecería que son temas totalmente opuestos, nada más alejado de la realidad ya que son ambos los que preocupan y ocupan a quienes ejercen la actividad privada ya sea como profesionales del turismo o como sus asesores, pero también al mismo fisco.

Los ingresos resultantes del gasto realizado por los turistas en los países, contribuyen significativamente en la balanza de pagos, especialmente en los países en vías de desarrollo. El tratamiento que se le da al turismo actualmente en las cuentas nacionales no es el adecuado para poder conocer con exactitud el resultado operacional neto del intercambio turístico del país con el resto del mundo.

El turismo internacional no es sólo un intercambio de personas con el exterior. En última instancia, desde el punto de vista contable, se trata de un movimiento

de capital y, por tanto, debiera ser considerado con toda la minuciosidad en la balanza de pagos. No es fácil llegar a determinar con exactitud el monto de ingresos y egresos ocasionados por el turismo. Contribuye a esta dificultad el hecho de que el turismo no pueda identificarse como un sector económico claramente diferenciado, puesto que de los bienes y servicios vendidos tanto a los visitantes como a los turistas nacionales se originan varias ramas de la producción y porque en muchos casos sólo una parte se vende al turista y el resto se destina a otras formas de demanda final o usos internacionales.

En lo que respecta al presupuesto público, los efectos del desarrollo de la actividad turística se manifiestan tanto en el presupuesto general de ingresos y gastos como en el presupuesto general de inversiones, los efectos se manifiestan de distintas formas:

Sobre los ingresos: El turismo, al igual que otras actividades económicas, genera una renta para el Estado, la cual tiene su origen en los impuestos directos e indirectos a los que está sujeto todo el complejo de empresas y personas involucradas en la actividad, incluso el propio turista.

Los impuestos que dan origen a esta renta son de naturaleza muy diversa, razón por la cual, a continuación se mencionan algunos de ellos:

- Impuestos municipales (servicios públicos)
- Impuestos a la renta
- IVA en los bienes y servicios consumidos por el turista.
- Impuesto a las importaciones de bienes y servicios para el consumo de los Turistas.
- Tasa de servicios por el uso de las facilidades públicas para el uso del viajero (aeropuertos, terminales de autobuses, etc.).

El turismo es una fuente de divisas tributarias para el país, por lo tanto se debe manejar una política tributaria especial para este sector de manera que active la industria, ya que uno de los factores que puede desalentar la decisión de viajar, es la incidencia elevada de impuestos sobre los diferentes elementos que componen el paquete turístico. Naturalmente no se trata de un factor absolutamente decisivo, pero debe considerársele su significativa importancia al examinar la decisión de viajar

Algunos piensan que la naturaleza de la actividad es un objetivo ideal para los impuestos. No sólo es fácil recaudar impuestos del turista (por Ej. cuando compra su billete de avión, sale o llega a un aeropuerto o paga su hotel), sino que además ese turista es probable que no sea del país donde el impuesto es recaudado. Por lo tanto, los impuestos discriminatorios o inequitativos pueden no solo distorsionar la posición competitiva del sector, respecto a otras actividades y a otros destinos. Puede deprimir la demanda mediante aumentos en los costos a los consumidores, consecuencia de los aumentos de dichos impuestos.

La proliferación de impuestos seguramente obstaculizará el rendimiento y desarrollo del turismo. Por otro lado se debería buscar un punto de equilibrio entre maximizar la demanda para obtener ingresos y lograr retornos fiscales adecuados para apoyar la inversión. En estas condiciones los Impuestos juegan en contra del Turismo, que hay que promover, dadas las condiciones, de tipo de cambio, desempleo y la falta de desregulación en materia de Transporte Aéreo, que serían otros factores que junto con el costo de los Productos Turísticos, cuyos costos deben bajar para poder competir en el mundo.

En estas condiciones el papel del Estado consiste en implementar políticas económicas que influyan directa e indirectamente sobre los costos de las prestaciones turísticas, en particular la política salarial, la política de los precios y la de los créditos. Paralelamente, las políticas fiscales selectivas con frecuencia tienen un objetivo preciso que se relaciona en forma directa y específica con el sector turístico.

La ayuda pública para el financiamiento de las inversiones turísticas reviste una importancia esencial para permitir al sector turístico desempeñar un papel motor en la economía. Aunque en general el sector del turismo sea considerado como movilizador de la iniciativa privada, su desarrollo se caracteriza por una creciente coordinación entre las políticas de los poderes públicos y las inversiones del sector profesional.

Es necesaria una política impositiva que aliente el desarrollo turístico, produciendo una relación simbiótica entre Estado y sector privado, interrelacionando sus efectos. De esa manera se podrá confeccionar políticas de desarrollo turístico sustentables.

2.2.4 ASPECTO TECNOLÓGICO

2.2.4.1 Introducción

La globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías modificaron las características, los patrones y las necesidades de los viajeros. A través de la experiencia fueron incrementando su grado de exigencia y el gusto por el servicio de calidad.

La tecnología se ha convertido en una fuente de ventajas competitivas sostenibles y un arma estratégica en la mayoría de las industrias. Puede ofrecer mejoras en la operación y administración estratégica de las propiedades. Incluso, el uso de la tecnología de información llega a ser un requisito para poder lograr alianzas como la integración a cadenas de suministros o el desarrollo de sistemas de distribución y de comunicación con los clientes. Sin embargo, a pesar que la importancia señalada anteriormente, no es sino hasta fechas recientes que la industria turística ha comprendido que no puede resistirse al uso de la tecnología de información.

2.2.4.2 Tecnología en la industria turística:

Uno de los sistemas que más ha ayudado a la comercialización turística son los GDS (Global Distribution System), sistemas que vinculan a las agencias de viajes con proveedores de servicios de transporte aéreo, hospedaje, renta de automóviles, etc.

Sabre es un ejemplo de los primeros GDS que fueron implementados a partir de la década de los 60's y que en su momento representó una ventaja competitiva que después se transformó en un requerimiento mínimo para entrar a la industria. Estar afiliado a un sistema de este tipo otorgaba una ventaja competitiva, pues se tenía presencia en una amplia red de agencias de viaje y se podía llegar a más clientes potenciales.

2.2.4.2.1 CRS: computer reservation systems:

Actualmente cuatro sistemas computarizados de reservaciones dominan el panorama de la conectividad en la estructura de comercialización de la industria de viajes y el turismo, enlazando miles de puntos de ventas (agencias de viajes) con poderosos sistemas centralizados de cómputo.

Estos son: SABRE, Worldspan, System One-Amadeus y Apollo/Galileo. Casi todos ellos ya emigraron al WWW ofreciendo hoy - junto a sus tradicionales negocios de conectividad con los agentes de viajes para las reservas de

transporte - poderosos sistemas de información turística con miras a los usuarios finales: los viajeros y los departamentos de viajes de las corporaciones.

Los principales Sistemas Computarizados de Reservaciones (CRS's: Computer Reservations System: SABRE, Worldspan, System One y Apollo/Galileo), cuyos principales dueños son las líneas aéreas, están hoy de una manera ú otra compitiendo activamente en el WWW. Ofrecen información no sólo sobre la disponibilidad de vuelos y asientos de avión, si no, también, sugiriendo la ruta con las tarifas más económicas y proponiendo que el usuario reserve inmediatamente; todo ello desde la comodidad de su computadora en la oficina o desde la casa.

2.2.4.2.2 Internet travel network (ITN):

La visión de ITN es simple - y demostró ser tremendamente efectiva. Su negocio, afirman, es utilizar el poder del modelo Internet para facilitar la búsqueda de información (qué compañía y a que costos) y el proceso de reservaciones, entre los usuarios del WWW y la existente industria de viajes, es decir, los sistemas CRS.

A fines de 1994 convencieron a Apollo para ser su socio en el mercado Internet. Hoy ITN tiene más de 10,000 agencias de viajes en 50 países del mundo y en agosto de 1996 afirmaba que su tecnología para reservar viajes en el Internet había capturado el 95% del mercado. Su carta ganadora está en una pieza de software que permite acceder un CRS de manera sencilla y amigable, para consultar, cotizar y reservar en tiempo real, con un detalle: su hasta ahora imbatible habilidad para sugerir la ruta más económica.

En lugar de constituirse en un gran repositorio de información relevante para los viajes a cualquier lugar del planeta, prefiere sugerir los sitios Web de terceros especializados en el tema. Por otro lado, cuando un usuario desea organizar su viaje utilizando ITN, las respuestas del sistema se basan en consultas en tiempo real no sólo a Apollo, si no también a Wordspan, SABRE y System One.

2.2.4.2.3 Cuentas satélites:

Una cuenta satélite se la puede definir como el equilibrio que existe entre la demanda de bienes y servicios turísticos y la oferta que existe en el mercado, aquí se puede analizar de manera detallada a la demanda en todos sus aspectos que se pueden asociar al turismo, en beneficio de una economía local y como esta puede responder ofertando los bienes y servicios requeridos y

como el turismo como actividad económica se puede relacionar con otras actividades económicas.

En el aspecto económico turístico los bienes y servicios ofertados son: alojamiento, alimentación, transporte; en las cuentas satélites se puede tomar en cuenta una ampliación de cada uno de los bienes y servicios ofertados, en razón de en algunas zonas, no existir la infraestructura adecuada estas deben reclasificarse en base de la frontera productiva y evaluada por el sector turístico.

Un aspecto importante de las CST es que las características del turismo es que deben dirigirse a los propios visitantes, es decir, debe existir un contacto directo entre el proveedor del producto y el consumidor. Para la mayoría de los servicios, el productor y el vendedor coinciden; por tanto, no existe tal restricción. En el caso de los bienes, sin embargo, normalmente existen uno o más intermediarios entre el productor del bien y su consumidor último.

Este nuevo ejercicio exploratorio de elaboración de las Cuentas Satélites del Turismo (CST) para la economía ecuatoriana referido al período 2000-2003 tiene como propósito disponer oportunamente de los elementos analíticos que permitan evaluar la situación coyuntural y las perspectivas inmediatas del sector turístico. El proyecto está ofreciendo a los agentes y operadores involucrados en el sector turístico, a las autoridades nacionales y locales y a los analistas e investigadores una herramienta que satisface las necesidades de información sobre la composición y evolución de uno de los sectores-clave que apunta al esquema macroeconómico de estabilización.

En lo que se refiere a su contenido, se reportan los cuadros de consumo turístico, de producción turística y cuadros de oferta y utilización, ordenados en función de las tablas cuya construcción es recomendada por la Organización Mundial del Turismo (OMT). Cabe reiterar que el objetivo central del Proyecto Ecuador - Cuenta Satélite del Turismo es construir un esquema de cuentas mesoeconómicas del sector de manera sostenible y permanente en el tiempo. Otro objetivo del proyecto -implícito, pero no menos importante- es sentar los cimientos para la creación de un Sistema de Estadísticas Turísticas del Ecuador (SETE) que, siendo la base de información para la construcción de las cuentas satélites, permita obtener una batería de indicadores macroeconómicos que sustenten la toma de decisiones coyunturales por parte de los empresarios privados y de las autoridades del sector turístico.

Estas cuentas se denominan "satélites" porque se encuentran alrededor del marco central de cuentas nacionales; se trata de un conjunto de cuadros que describen la estructura y comportamiento de ciertas áreas o campos socio-económicos específicos (en este caso, el turismo) y pueden utilizar conceptos

complementarios (y a veces alternativos) a los adoptados por el marco central de la contabilidad nacional.

Las cuentas satélites, junto a los elementos monetarios, introducen una batería de indicadores no monetarios o expresados en términos físicos que posibilitan realizar un análisis completo y articulado del sector, área o campo objeto de descripción. Estas cuentas, siendo parte del SCN 1993, son el marco de referencia para la creación y desarrollo de un sistema de estadísticas de base que sustente la representación cuantitativa de un sector.

En el caso de la cuenta satélite de turismo, la OMT y la Comisión Estadística de Naciones Unidas proponen elaborar un conjunto de tablas que permiten describir ampliamente los aspectos relacionados con la oferta, con la demanda y con algunos indicadores físicos vinculados con esa actividad.

Estas organizaciones internacionales, con la finalidad de facilitar la comparabilidad y el análisis económico del sector turismo, recomiendan elaborar las siguientes diez tablas:

- El gasto de consumo final de los visitantes en efectivo, el componente más importante de la demanda, el sistema de las CST propone describir esta variable en las tres primeras tablas, de acuerdo a las diferentes modalidades de turismo: receptor, interno (consumo turístico de negocios; consumo turístico de hogares residentes en el territorio interior; y, consumo turístico colectivo) y emisor.
- La cuarta tabla se presenta el desglose, por producto y por modalidad, del gasto turístico en efectivo y en especie (como el de las segundas viviendas y las transferencias sociales en especie). El cuadro presenta el total del consumo turístico interior (es decir, la agregación del consumo turístico interno con el receptor), en efectivo y en especie.
- La quinta tabla describe la oferta turística, por origen; reporta la producción y el consumo intermedio de las industrias turísticas y la desagregación del valor agregado en sus componentes primarios.
- La sexta tabla es considerada el núcleo del sistema de cuentas satélites del turismo, donde se confrontan la oferta y la demanda turística.
- La séptima tabla se reporta el empleo por ramas de actividad (industrias turísticas).
- Mientras que las tablas octava y novena describen respectivamente la formación bruta de capital fijo y el consumo colectivo turístico, aunque por

las dificultades de tipo estadístico y metodológico, la elaboración de estos dos últimos cuadros no tiene carácter prioritario.

- Finalmente, la décima tabla presenta una batería de indicadores no monetarios sobre el sector turístico, principalmente en términos de unidades físicas, que permiten completar la descripción y realizar una adecuada interpretación de la estructura y evolución del turismo.

En esta primera fase del proyecto Ecuador-Cuenta Satélite del Turismo se han elaborado los cuadros que cubren prácticamente todo el sistema de cuentas satélites del turismo, es decir, el balance turístico en el que se confronta el valor de los productos turísticos demandados por el visitante con el de su correspondiente oferta, inclusive para el ejercicio 2003. De esa manera, la Unidad Ejecutora del Proyecto habría logrado plenamente los objetivos propuestos originalmente.

Por lo general, los cuadros que reportan las series 2009-2012, se presentan en el siguiente orden:

1. Variables expresadas a precios constantes (miles de dólares de 2000).
2. Tasas de variación anual (calculadas en base a las series a precios constantes).
3. Estructuras porcentuales (calculadas en base a las series a precios constante).
4. Contribuciones absolutas al crecimiento (calculadas en base a las series a precios constantes).
5. Contribuciones relativas al crecimiento (calculadas en base a las series a precios constantes).
6. Variables expresadas a precios corrientes (miles de dólares).

2.2.5 ASPECTO SOCIAL Y AMBIENTAL

2.2.5.1 ASPECTO SOCIAL

2.2.5.1.1 Factor demográfico:

El Ecuador cuenta con un acervo humano proyectado al año 2016 superior a los 16 millones de habitantes con una tasa de crecimiento poblacional total anual del 3,3%, respecto al último Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010. La mayor parte de la población se ubica en la zona urbana con el 65% para el año 2014 y mantiene este crecimiento.

CUADRO 15. Ecuador: Proyección de Población Años Calendario

AÑO 2014			AÑO 2015			AÑO 2016		
Total	Área Urbana	Área Rural	Total	Área Urbana	Área Rural	Total	Área Urbana	Área Rural
16.027.4	10.417.	5.609.6	16.278.8	10.581.2	5.697.59	16.528.7	10.743.67	5.785.0
66	853	13	84	49	5	30	5	55

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña
FUENTE: INEC

2.2.5.1.2 Distribución de ingresos:

Los ecuatorianos en general asignan un 8.2% de sus ingresos para la compra de bienes y servicios dentro del cual se encuentra la categoría de productos para el cuidado personal, esto de acuerdo al estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Esto quiere decir que la mayoría de los ecuatorianos utiliza sus recursos económicos para satisfacer sus necesidades primarias como alimentación, alojamiento y vestido, dejando a un lado la satisfacción de las necesidades secundarias como lo es la actividad turística, la misma que representa un campo difícil de vender pero no imposible, siempre y cuando se oferte productos turísticos de alta calidad y que satisfagan las expectativas de los turistas.

CUADRO 16. Gastos de la Población Ecuatoriana

Grupos de Gastos	Estructura de Gasto (%)
Gastos de Consumo	100
01- Alimentación y bebidas no alcohólicas	19,4
02- Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,5
03 -Prendas de vestir y calzado	8,6
04- Alojamiento, agua electricidad , gas	19
05- Muebles y Enceres	5,9
06- Salud	4,9
07- Transporte	10
08- Comunicaciones	2,8
09- Recreación y Cultura	5,7
10- Educación	4,4
11- Hoteles y Restaurantes	10,6
12- Bines y Servicios diversos	8,2

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

FUENTE: INEC.

También es importante conocer el porcentaje de alfabetización que tiene el Ecuador el mismo que es de 90,6 %, de los cuales el 92,7 % son hombres y el 90,5%) son mujeres. La esperanza de vida es de 68 años en los hombres y 74 años en las mujeres.

Otro de los factores demográficos importantes de analizar es la tasa de desempleo, la cifra de personas desempleadas en el país se incrementó en 20 mil en el tercer trimestre de 2009, según el INEC, el cual reveló que la tasa de desempleo actual es del 9,1% lo que significa que unas 402 965 personas, de las 4,4 millones que conforman la población económicamente activa en el país, no tienen trabajo. Esto representó un incremento de casi un punto porcentual en relación al trimestre anterior, cuando la cifra alcanzó el 8,3%.

Una de las formas para contrarrestar este problemas es el turismo sostenible, el cual plantea oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los seres humanos, ya sea a través de la articulación de negocios privados y comunitarios en cadenas de valor que generan empleo directo e indirectamente, como a través de la demanda de servicios turísticos que generen experiencias auténticas.

Este factor demográfico nos permite conocer según el crecimiento poblacional de los ecuatorianos el porcentaje de participación que las comunidades pueden

llegar a tener en las diferentes actividades turísticas, así como también el porcentaje de los ingresos de los ecuatorianos que se destina para actividades de recreación como el Turismo, lo cual permite diseñar productos turísticos asequibles, que vayan acordes a sus necesidades y expectativas

2.2.5.1.3 Cultural

El Ecuador se presenta como una comunidad histórica dueña de una gran riqueza cultural. La circunstancia de que nuestros pueblos hayan convivido y desarrollado en un medio ambiente diverso, como la Costa, la Sierra andina, la Amazonia y Región Insular, permitió que sus contribuciones sociales, tecnológicas, económicas y culturales sean variadas y en sus encuentros y desencuentros fortalezcan sus experiencias como pueblos.

La presencia de nuestros pueblos data ya de hace unos 15.000 años. En la Costa se registran culturas de trascendencia como la Valdivia, la Jama Coaque, la Tolita, los mantas, huancavilcas, chonos y punáes. En la Sierra encontramos pueblos con una compleja organización social como los de Narrío, Challua Damba, Tuncahuan, Quillasinga y posteriormente la presencia de los pastos, caranquis, cayambis, cochasquis, otavalos, quitus, panzaleos, puruhaes, cañaris; paltas, etc. En la región amazónica es notable la vida de pueblos como la de los ñapos, secoyas, quijos, shuar entre otros.

Los incas llegaron a lo que hoy es el territorio ecuatoriano en el siglo XV y su presencia en estas tierras no duró más de 80 años. Los Incas y su cultura generaron una complementariedad cultural, dando como resultado un adelanto cultural en los campos de la organización social, económica, política y religiosa y un avance en los conocimientos tecnológicos aplicados al uso de la tierra.

La conquista europea en el siglo XVI se produjo cuando el Tahuantinsuyo se encontraba fragmentado, facilitando el proceso de dominación y, posteriormente, la consolidación del sistema colonial. Esta colonización estuvo caracterizada por la imposición de una ideología que discriminaba y excluía la cultura aborígen. La monarquía española y la Iglesia católica fueron ejes a partir de los cuales se construyó la nueva sociedad fundada en relaciones de conquista y, por lo tanto, de dominación política, económica y cultural, originando el surgimiento del mestizaje y el nacimiento de la actual cultura ecuatoriana.

En el proceso de dominación de las culturas aborígenes y negra ha persistido a lo largo de la República lo que ha traído como consecuencia movimientos de permanente reivindicación de estos pueblos, cuya respuesta ha sido la resistencia y el fortalecimiento de sus identidades.

Unidad en la Diversidad:

El Ecuador es un país multiétnico y pluricultural dando así un paso trascendente en un largo proceso en el que la sociedad ecuatoriana se reconoció, al fin como una comunidad de pueblos de cuyo fundamento es la diversidad cultural.

Hasta la década de 1980 la visión tradicional era la de una nación fundada en una cultura unitaria predominantemente blanco-mestiza. Solo a partir de la década de 1930, surge un nuevo concepto de la nación ecuatoriana como una comunidad histórica, cultural y política en la que se reconoce, junto a la herencia española, las raíces indígenas y afroecuatorianas dando lugar así a una visión renovadora de lo mestizo. Es a partir de esta diversidad que debe consolidarse la unidad nacional.

Hoy en día la población ecuatoriana goza de una amplia diversidad étnica. El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE) señala que en el territorio ecuatoriano conviven trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas con su propia cosmovisión del mundo, conjuntamente con mestizos, blancos y afroecuatorianos. Cada región geográfica y dentro de ellas aglutina diversas manifestaciones de la cultura ecuatoriana y sus estilos de vida, lo que confirma que cuatro mundos coexisten en un solo territorio.

El área urbana alberga destinos turísticos reconocidos por la UNESCO como Patrimonios Culturales de la Humanidad: Quito y Cuenca. Así mismo, las ciudades portuarias como Guayaquil y Manta han entrado en los últimos años en un proceso de renovación y modernización urbana que ofrece nuevos atractivos turísticos. Existe una amplia gama de ciudades intermedias que vinculan sus atractivos culturales con los naturales. Mientras que en la zona rural se puede apreciar la diversidad de modos de vida a pequeña escala con expresiones artísticas y culturales en las que predominan las culturas indígenas y afroecuatorianas.

Esta riqueza cultural contrasta con la imagen de que el Ecuador es un país que vive la pobreza en un entorno de abundancia. Esto se confirma al ubicarse como uno de los países con peor distribución del ingreso de la región, caracterizado por dinámicas de exclusión social y marginalización. Por lo tanto el desarrollo de una actividad turística sostenible que respete esta diversidad cultural e incluya a las comunidades aborígenes, es fundamental para el fortalecimiento de la cultura y la unidad nacional.

2.2.5.2 ASPECTO AMBIENTAL

El Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta. Su amplia gama de climas en sus cuatro regiones, ha dado lugar al nacimiento de miles de especies de flora y fauna en medio de extensos territorios naturales, muchos de los cuales están protegidos por el Estado. En su pequeña extensión de territorio se pueden encontrar bosques tropicales y húmedos, selvas, montañas, islas, páramos, desiertos, valles y nevados. Uno de sus principales atractivos es el Archipiélago de Galápagos y su reserva marina, que guardan especies endémicas únicas en el planeta.

2.2.5.2.1 Fauna:

Ecuador cuenta así mismo con el 8 % de las especies de animales y el 18 % de las de aves del planeta. Cerca de 3.800 especies de vertebrados han sido identificadas, así como 1.550 de mamíferos, 350 de reptiles, 375 de anfibios, 800 especies de peces de agua dulce y 450 de agua salada. Igualmente, tiene cerca del 15 % del total de especies endémicas de aves en el mundo, las cuales habitan en los Andes, la Costa y la región Amazónica, principalmente. Las especies de insectos sobrepasan el millón, y las mariposas llegan a las 4.500, entre otras.

2.2.5.2.2 Ecosistemas:

Los ecosistemas que existen en el país van desde el nivel del mar hasta aproximadamente 6.400 metros de altura. Su superficie total es de 14.583.227 has., tanto en la Sierra, como en la Costa y la Amazonía. Hay 46 ecosistemas que integran páramos, bosques, valles y el Océano Pacífico, ubicados en diferentes pisos climáticos. Uno de los ecosistemas más ricos en biodiversidad es el bosque húmedo tropical, con grandes árboles de diferentes y numerosas especies, y una infinidad de plantas, flores, mamíferos, reptiles, aves, invertebrados, peces y anfibios.

2.2.5.2.3 Parques nacionales y áreas de reserva:

10 parques nacionales, 14 reservas naturales, un refugio de vida silvestre y un área de recreación, son considerados como patrimonio natural y espacios protegidos por el Estado. Su extensión se aproxima a 4.669.871 hectáreas de superficie terrestre y 14.110.000 de superficie marítima, distribuidas en las cuatro regiones. La biodiversidad es la principal riqueza de estas zonas, aunque también hay distintas poblaciones tanto en el sector urbano, como en el rural con indígenas y campesinos.

Los recursos naturales, son considerados como la fuente principal de riqueza de todos los países en el mundo. Su clasificación general, los considera como renovables y no renovables. Los renovables son aquellos que tienen la facultad de reproducirse de una forma natural o artificial como la flora, ya sean bosques o formaciones vegetales y la fauna, considerándose dentro de éste grupo los recursos regenerables como el agua y los suelos agrícolas. Estos recursos, considerados como negocio mueven 400 mil millones de dólares al año en el mundo, revistiendo una importancia estratégica para las economías. Los no renovables son el petróleo, las minas, las vetas de minerales, el carbón, la antracita y otros.

La cuenca o nacimiento donde se originan los ríos de las vertientes occidental, central y oriental del Ecuador son considerados como sistemas hidrográficos muy importantes para desarrollar el sector agropecuario. En el país existen 80 cuencas hidrográficas calificadas por el ex - instituto ecuatoriano de recursos hidráulicos cuyo volumen y calidad del agua están siendo seriamente afectadas, debido al incremento poblacional y principalmente por los fenómenos de la deforestación, erosión y sedimentación.

Las cuencas son los "vasos receptores" más importantes de agua dulce en el mundo que dan inicio a los sistemas hidrológicos que se comportan excepcionalmente estables, pero también, se trata de las zonas más propensas a la pérdida de la vegetación forestal y como consecuencia, la erosión de su superficie. Los bosques tienen una relación directa con la preservación de las reservas de agua dulce, que a su vez sustentan el 40% de la producción agrícola y genera el 20% de toda la energía eléctrica en el mundo.

Parte de la riqueza del país lo constituyen los bosques, en los cuales crecen alrededor, de 5.000 especies arbóreas. Esto indica la gran reserva agroecológica que mantiene el Ecuador, junto a las 18.000 especies superiores que revelan la gran biodiversidad de nuestra flora.

Por lo tanto, estas regiones hidrográficas deben tener autonomía para que sean controladas y administradas por las 35 juntas de usuarios que existen, con el fin de vigilar su conservación y evitar la tala indiscriminada de los bosques, que es el origen del asolvamiento de los ríos en el litoral ecuatoriano, así como también, fomentar los cultivos para proteger sus cuencas, principalmente.

El uso del agua y la seguridad alimentaría en el mundo está distribuida de la siguiente manera: El 97.5% del agua del planeta es salada o sea inútil para riego y uso en los hogares; del 2.5% restante solo es aprovechable el 0.26 %,

de lo cual, la agricultura utiliza el 79%. Millones de personas de la población mundial no tienen acceso al agua potable y 2.400 millones no tienen acceso a un sistema de saneamiento adecuado.

La presión que ejercemos sobre los recursos naturales, es el principal factor que contribuye a la generación de la mayoría de los problemas ambientales del país, siendo el agua, el suelo y la biodiversidad los más afectados en este proceso de degradación continua.

2.2.5.2.4 La política ambiental ecuatoriana, evolución y estado actual:

Empieza a delinearse desde mediados de la década de los años setenta, coincidiendo con la corriente internacional impulsada por la Conferencia de Estocolmo (1972) y del dramático llamado de atención del informe de la Comisión Bruntland (1983).

En el ámbito interno, antes de la Cumbre de la Tierra (1992), por intervención de las organizaciones no gubernamentales ambientalistas, se logra despertar en el Ecuador una sensibilidad por los problemas ambientales y la necesidad de incorporar medidas para corregirlos.

En el período comprendido entre los años 1970 a 1992, se expiden importantes leyes y regulaciones relacionadas con la gestión ambiental, aunque todas ellas de carácter sectorial, entre las principales están:

- Ley de Aguas
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental y sus Reglamentos
- Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y de Vida Silvestre
- Ley de Hidrocarburos y su Reglamento Ambiental
- Ley de Minería, que incluye aspectos relativos a la preservación del ambiente
- Ley de Gestión Ambiental

Se crean alrededor de doce Unidades Ambientales en las entidades del sector público y se promueven proyectos que impulsan la gestión ambiental a nivel sectorial. Los GAD's, especialmente los Municipios de las principales ciudades, empiezan a impulsar una gestión ambiental que supera la tradicional provisión

de servicios de saneamiento básico y enfrentan nuevas responsabilidades como el control de la contaminación, la preservación ecológica de las ciudades, la concienciación y educación de la población.

La institucionalidad ambiental se fortalece con la creación del Ministerio del Ambiente (MAE), en octubre de 1996, reflejando la decisión del Gobierno Nacional para otorgar una mayor atención a la gestión ambiental en el Ecuador, al más alto nivel político. El MAE, se constituye en la autoridad ambiental nacional y sus funciones básicas se orientan a:

- Coordinar, unificar, ejecutar y supervisar las políticas, programas y proyectos ambientales.
- Unificar regulaciones y reglamentos.
- Promover el Desarrollo Sostenible.
- Propiciar la participación de los actores sociales del sector público, productivo y la sociedad civil.

La gestión ambiental ecuatoriana propicia el desencadenamiento de dos procesos paralelos e interrelacionados, orientados a sentar bases, a largo plazo, para una gestión ambiental inmersa en el Desarrollo Sostenible y de corto plazo, inscrito en el proceso profundo y orientado a solucionar los graves problemas ambientales que afectan al país.

2.3 MICROAMBIENTE DE LA EMPRESA

Está integrado por los actores y fuerzas cercanas a la empresa, estas afectan la habilidad de servir a los clientes, entre los cuales están:

2.3.1 CLIENTES

Los clientes de la empresa es diversa, pero entre los principales tenemos colegios, por el tipo de turismo que oferta para este mercado, donde la diversión y el aprendizaje son las principales motivaciones.

También a las personas que gustan de sol y playa, se les oferta este tipo de turismo con una gran acogida, ya que existen paquetes principalmente para las playas manejadas por la mayorista de turismo DECAMERON.

El turismo de aventura, principalmente el ascencionismo a las cumbres de las diferentes montañas de nuestro país, ha motivado a este segmento de mercado, ya que la oferta es con guías incluidos, los mismos que poseen experiencia y certificaciones para este deporte y turismo.

2.3.2 PROVEEDORES

Existe una cartera ya definida de proveedores de los diferentes servicios turísticos, además de alianzas con operadoras turísticas mayorista para compra y ventas de paquetes turísticos.

El proceso para tener un nuevo proveedor en cualquiera de las áreas turísticas, es probar como clientes fantasmas, así se puede determinar que a los pasajeros se los trate de la misma manera que se trata a las personas que van a realizar los contratos.

En el caso del transporte, se toma también en cuenta que posean todos los documentos que les permita la circulación vehicular con pasajeros, además que sean empresas que oferten transporte turístico, ya que existen normativas para este tipo de transportes que deben ser cumplidas para su operación.

2.3.4 COMPETIDORES

Los avances en comunicaciones a nivel global, han influido mucho en que las empresas oferten sus servicios y/o paquetes turísticos, sin necesidad que el cliente se acerque a las oficinas de las empresas, dejando de lado la interrelación personal, además de los pagos que también son realizados por este medio, VEGOCHE ECUADOR ha realizado el mismo procedimiento y de allí que se la compare con empresas de iguales condiciones en tamaño, en el tipo de oferta turística, entre otros, mas no se puede realizar una comparación con grandes operadoras turísticas como son METROPOLITAN TOURING o KLEIN TOURS, las cuales son empresas de gran tamaño que operan el turismo nacional e internacional pero que sus presupuestos, organigramas

estructurales y funcionales son grandes en relación a las siguientes empresas que van a ser descritas.

Para poder compararnos con otras empresas se ha tomado como referencia el Catastro Turístico manejado por el Min Tur y actualizado hasta el 2010, se ha obtenido que a nivel nacional existen 1386 agencias de viajes operadora, de las cuales en la ciudad de Quito operan 200, de las que 108 ofertan por vía internet sus servicios, de este universo se realizó la verificación de existencia de las mismas y sólo 37 agencias mantienen sus ofertas vía internet.

Las empresas que se mantienen son:

- **ALLIBERT AVENTURECUADOR.-** Se consideran:

“Somos una agencia de Viajes y Operadora Turística profesional y responsable, que garantiza la calidad y seguridad en todos los servicios que ofrecemos. Permítanos ser la compañía ideal en su próxima visita a Ecuador y las maravillosas "ISLAS ENCANTADAS”

Ofertan 15 paquetes nacionales en diferentes destinos los cuales están 6 en la sierra, 3 en el oriente ecuatoriano y 6 en galápagos.

- **CAMPUS TREKKING.-** Se consideran:

“Es un ecuatoriano-holandesa tour operador especializado entrante gestionado por sus propietarios, tiene más de 25 años de experiencia en el sector turístico, es un especialista altamente valorada en el montañismo y el senderismo, trata de ofrecer un servicio de excelencia, tiene personal capacitado y responsable

Su oferta es de 12 paquetes turísticos a nivel nacional los cuales son variados según el gusto de sus clientes.

- **DEGIRA TOUR OPERADOR.-** Trabajan:

“Con pasión y el objetivo claro de ofrecer: placer, satisfacción y seguridad a nuestros clientes. Respetando, al mismo tiempo a los grupos humanos y los ambientes naturales encontrados; pensamos que el turismo puede ser una herramienta eficiente en el desarrollo socio-económico de nuestro país. Sin embargo, lo más importante para Degira Tour es que ese desarrollo se haga de manera sostenida, beneficiando a las poblaciones y también al medio ambiente.

Su oferta turística es de 16 paquetes turísticos en diferentes destinos nacionales entre: costa, sierra y oriente.

- **ECOANDES TRAVEL ANDESADVENTURE.-** Es una empresa de tipo:

“ Familiar fundada en 1991, llevado por el amor a las montañas y la hermosa naturaleza de América del Sur; debido a la operativa logística y asuntos administrativos, Viajes Pamir y Aventuras convirtieron Ecoandes Viajes, dedicada a la operación de paquetes turísticos de alta calidad en el ámbito cultural, de incentivos, los campos de estudio y de ecoturismo.”

Ofertan 136 paquetes turísticos a sierra, costa y oriente ecuatorianos, no trabajan directo a galápagos.

- **ECOLEVIAJES ECUADOR.**- Es una empresa:

“Es una agencia de viajes profesional y con experiencia se encuentra en Quito, capital de Ecuador. Abrimos nuestras puertas en 2000 y estamos especializados en la fabricación de su viaje a la medida. Usted puede organizar todo su viaje con nosotros, o sólo algunas partes, le informaremos acerca de los lugares más singulares, te damos los mejores consejos y por supuesto los mejores precios! Somos un miembro activo del Captur, la Cámara de Turismo del Ecuador. Ecol Travel y Rainforest Alliance han establecido una alianza para apoyar los Buenas Prácticas del Turismo Sostenible desde enero de 2009.”

La empresa creó 17 paquetes turísticos a diferentes destinos turísticos que van a permitir disfrutar de: costa, sierra, oriente y galápagos.

- **ECUADORIAN PAXI & RUPAY.**- Es una operadora que trabaja en todo el Ecuador y Galápagos y se dedica:

“creada en el año 2007, con un ecuatoriano soñador con más de 16 años de experiencia en el área turística y una extranjera de nacionalidad holandesa que se enamoró de Ecuador.

Nuestra experiencia nos permite operar los cuatro Mundos: Andes, Costa, Amazonía y las Encantadoras Islas Galápagos, creando circuitos clásicos, culturales, arqueológicos, viajes de aventura como treaking, rafting, observación de aves, etc.”

El manejo de los 4 mundos se los realiza con una oferta de 23 paquetes turísticos y 3 paquetes especiales, que ya tienen niveles de estudio científico.

- **ECUAULTIMATE TOURS.**- Empresa que trabaja:

“Desde 2005, hemos estado ofreciendo a nuestros clientes una experiencia agradable excursión segura y personalizada cuando viaje a Ecuador continental y las Islas Galápagos. Con la ayuda de nuestro personal con experiencia, ofrecemos a nuestros huéspedes la oportunidad de disfrutar, aprender, probar y descubrir un nuevo mundo lleno de belleza, el misterio, la cultura, la naturaleza y más en sus vacaciones en Ecuador!”

Ofertan 5 paquetes turísticos básicos, de los cuales se los puede variar según los requerimientos de los pasajeros para poder conocer todo el país.

- **ENDLESS EXPEDITIONS.**- Es una agencia operadora que se maneja con inversión ecuatoriana y peruana que:

“Respondemos a las nuevas tendencias del mercado en viajes de negocios o de placer con Aventura Tradicional o Especializada, además organización de congresos, eventos, reuniones, capacitaciones y viajes de incentivos. Contamos

con excelentes negociaciones y representaciones comerciales importantes, por ende tenemos una variedad interesante de rutas aéreas, terrestres, cruceros, hoteles, restaurantes, tours, etc... creados en base a una calificada oferta”

Oferta paquetes en Ecuador en un número de 32 para los diferentes destinos turísticos, además de igual número que se manejan en Perú.

- **EXPEDICIONES Y TURISMO EQT.**- Es una empresa:

“EQ TOURING fue fundada en 2002 por Jorge Villalobos, un guía experimentado que ha viajado por todo Ecuador y muchos otros países del mundo. El objetivo de la compañía es ayudar a los viajeros más sofisticados para explorar las Islas Galápagos y Ecuador: su flora y fauna, y su inmensa diversidad cultural, y sus lugares salvajes y hermosos.

EQ TOURING ofrece lujo, un servicio personalizado a sus huéspedes. Su felicidad, el disfrute y la educación son los pilares de la reputación de la empresa. Nuestro objetivo es superar las expectativas de nuestros clientes en todos los aspectos de nuestro servicio. Además, nuestro enfoque con el turismo y la comunidad local es una de sostenibilidad y responsabilidad. Hemos construido una estrecha relación con los pueblos de todas las regiones que visitamos, y su cooperación y la orientación es fundamental para el éxito de nuestros tours.”

Oferta 26 paquetes turísticos, los cuales están manejados en días en rango de 4 a 15 días de estancia en cualquiera de los destinos ofertados por ellos en: costa, sierra, oriente y galápagos.

- **FLASH TRAVEL.**- Se una empresa que maneja el turismo entre Ecuador y Perú:

“director de destino de calidad asequibles de Perú para visitas guiadas y viajes. Ofrecemos todos los paquetes turísticos todo incluido, las visitas más interesantes y flexibilidad total. Nuestra base está en casa en Galápagos -. Machu Picchu Solicitar Patrimonio cultural, historia natural y nuestros especiales FLASH TOURS EN QUITO”

Además su oferta se ha ido diversificando en el tiempo hasta llegar a tener 31 paquetes turísticos destino Ecuador en las 4 regiones naturales.

- **GALAEKO.**- Una empresa de turismo más ambiental:

“Nuestra empresa comenzó hace muchos años como un sueño de un grupo de ecologistas, se convirtió en una organización en 1998. En Galaeco, nuestra visión y meta siempre ha sido la de desarrollar un turismo ambientalmente sensible y sostenible en Ecuador. Esperamos que para el visitante a Ecuador para disfrutar de las diecisiete áreas naturales protegidas, mientras que aprender a vivir en equilibrio con el medio ambiente. Estas son también las principales actividades de la Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo o, ASEC, de la cual somos miembros orgullosos. Como miembros del ASEC también somos miembros de la Organización Mundial de la Eco-turismo con sede en los EE.UU.”

Ofertan 30 paquetes eco turístico dentro de nuestro país, los cuales se diversifican principalmente en costa y oriente también en Galápagos y en menor proporción en la sierra.

- **GALATERRA.**- La empresa opera el turismo:

“Es una agencia de viajes con experiencia a cargo no sólo de hacer su viaje al Ecuador ya las Islas Galápagos los eventos más agradables a la vez. También le ayudamos en todo lo que podamos para evitar cualquier complicación durante su visita.

Hemos preparado una variedad completa de servicios, por supuesto, sobre la base de las normas internacionales más estrictas e incluso mejor... a las tarifas más bajas.”

Han ido abriéndose mercado a nivel nacional ofertando 29 paquetes turísticos en los cuatro mundos, pero es especializado en las visitas a las Islas Encantadas.

- **GENTIAN TRAILS THE EUTHENTIC EXPERIENCE.**- Empresa que ofrece el lujo dentro de sus paquetes, son:

“Nuestra empresa es un operador turístico de servicio completo que se vende y opera los servicios de Ecuador, incluyendo excursiones para fit (viajeros individuales) y los grupos, las familias, las actividades educativas y emocionantes, alojamiento, flexibles e itinerarios a medida, nuestro papel es el de ofrecer nuestros conocimientos y experiencia, los mejores y más experimentados guías, precios competitivos, con un enfoque especial en experiencias auténticas, que mejoran la satisfacción de nuestros clientes”

Ofertan 34 paquetes turísticos, los cuales se concentran su mayoría en la sierra ecuatoriana, y menores proporciones en las otras 3 regiones naturales.

- **GEO REISEN.**- Esta empresa está:

“GEO REISEN está especializada en turismo receptivo a través de la elaboración de paquetería de acuerdo a los requerimientos del mercado, de igual manera, elabora programas a la medida párrafo pasajeros individuales, familias o grupos, adaptándolos al interés y necesidades de cada uno de ellos.”

Tienen 47 paquetes turísticos los cuales están especializados en la Amazonía y en Galápagos por ser zonas de alta biodiversidad.

- **GREAT TOURS TRAVEL AGENCY.**- Es una operadora turística que:

“En la actualidad nuestra agencia desarrolla sus operaciones en algunas de estas Áreas Naturales, trabajando siempre en conjunto con comunidades asentadas en estas zonas, de esta forma podemos brindar un servicio tipo aventura- confort, pues contamos con los mejores equipos y campamentos para poder prestar un servicio de alta calidad a nuestros pasajeros y además, con la colaboración de guías naturalistas bilingües de gran experiencia.”

Oferta 42 paquetes turísticos en las cuatro regiones naturales, los cuales son en mayor cantidad en la sierra ecuatoriana.

- **GUIDE 2 GALAPAGOS.**- Esta operadora de turismo se considera:

“Guide2Galapagos fue creado en 2002 por un equipo internacional de expertos agentes de viaje de Gran Bretaña, Canadá y Ecuador, que se enamoró de estos destinos exclusivos... destinos que esperamos que disfruto demasiado. Tenían el apasionado deseo de compartir sus experiencias de viaje y el conocimiento para el tratado, probado y vuelto a probar Islas Galápagos, selva Amazónica, sierra ecuatoriana y Perú con los demás.”

Su oferta es de 27 paquetes turísticos en el Ecuador con guías en diferentes idiomas, y los paquetes se ajustan a los requerimientos de los turistas.

- **GULLIVER EXPEDITIONS.**- Ofrecen:

“una amplia gama de opciones de tours para visitar este hermoso país, desde visitas guiadas hasta deportes extremos y actividades al aire libre como ciclismo de montaña, paseos a caballo, senderismo y escalada en Cotopaxi y otros picos en la Avenida de los Volcanes. Ecuador tiene mucho que ofrecer a sus visitantes: zonas climáticas muy diversas, repartidas en un área relativamente pequeña de fácil acceso desde Quito, diversos pueblos indígenas, impresionantes centros históricos y todo esto en excelentes condiciones de seguridad. En todos los tours de Gulliver se ofrece alta calidad, servicio personalizado, precios competitivos, altos estándares en los procedimientos de seguridad, así como guías profesionales y personal calificado. Gulliver se enorgullece por ser una operadora que te ayudará a organizar tus vacaciones de una manera flexible, adaptándose a tus gustos y preferencias de viaje. Gracias por preferirnos, te deseamos una estadía agradable y disfrute en tus vacaciones.”

Su oferta de paquetes tiene una variedad de 50, los cuales se concentran en la sierra ecuatoriana y también en menores proporciones en costa, oriente y galápagos.

- **INCA HOLIDAYS.**- Es una empresa:

“Inca Holidays es un operador orgullosamente ecuatoriana gira propiedad con una sólida reputación tanto con los viajeros y sus proveedores, para la excelencia en el servicio, valor y confiabilidad. Dentro de Ecuador con Inca Vacaciones significa una gran atención al detalle. Nuestros itinerarios cuidadosamente planeados incluyen tiempo para disfrutar de las compras, la cocina local, para cumplir con la población local y sus tradiciones y relajación por la noche. Si tienes el espíritu de aventura, tenemos la inspiración y la experiencia para ofrecerle la aventura de su vida!”

Ofertan 16 paquetes que pueden variar de acuerdo a las necesidades de los turistas, en cualquiera de las 4 regiones naturales.

- **MAGALLANES TRAVEL.**- Es una empresa:

“que fue fundada hace 14 años que se especializa en el trato con la gente y la artesanía. Aunque disponemos de todo tipo de recorridos, esto es lo que nos diferencia: nosotros preferimos trabajar con grupos pequeños.”

Tienen 8 paquetes básicos turísticos que se pueden modificar de acuerdo a las necesidades de las personas, según sus deseos de visitar, conocer o investigar.

- **MIRANDA MELESI MIRAMETOIRS ECUADOR.**- Es:

“Un Tour Operador Ecuatoriano con basta experiencia en el Mercado turístico. Nuestro reto ha sido la excelencia en todos los estándares de turismo que manejamos. Trabajamos con pasajeros internacionales y agencias de viajes alrededor del mundo. Nuestro propósito es dar a nuestros pasajeros el mejor servicio posible y que ellos guarden los mejores recuerdos de su viaje.”

Oferta 59 paquetes turísticos a nivel nacional siendo la sierra ecuatoriana la que mayor variedad de paquetes se pueden encontrar, además en galápagos los tours se realizan en barcos para una mejor experiencia.

- **NAUTICA GALAPAGOS.**- Son una agencia:

“Estamos orgullosos de decir que contamos con el apoyo de personas creativas y motivadas y honesta auto jóvenes, que siempre están interesados en desarrollar un ecoturismo company. Our último gol sostenible es contribuir a la conservación de las Islas Galápagos y las otras áreas naturales de Ecuador.”

Ofertan 23 paquetes turísticos alrededor de nuestro país, pero las islas encantadas son su especialidad.

- **NAUTI TOURS.**- O también llamado Humboldt Expeditions es una empresa:

“Humboldt Expeditions es un operador de turismo enfocado en destacar la belleza y la importancia natural y medioambiental, así como la asombrosa diversidad cultural del Ecuador continental, concentrándose de manera específica en la Cordillera de los Andes como punto de partida para descubrir las maravillas de las regiones menos transitadas, pero igualmente sorprendentes, de la cuenca del Amazonas y la costa del Pacífico.”

Tienen 12 paquetes turísticos básicos que se pueden cambiar de acuerdo a las necesidades de los pasajeros.

- **NOMADA EXPEDICIONES NOMADTREK.**- Es una empresa mixta, la cual posee su hotel más la tour operación de paquetes turísticos.

“Nomadtrek es un hotel de gestión familiar Tour Operator, fundada en 1993. Kurt Beate el director general de esta empresa eficiente es un pionero en ecoturismo, con su vasta experiencia de más de 30 años en el sector turístico, él y su equipo

lo permite, para diseñar una variedad de tours en Ecuador y sus vecinos de las Islas Galápagos.

Nuestro objetivo es proporcionar a nuestros clientes un equipo de profesionales experimentados y cualificados que presenten el mejor servicio disponible, junto con información rápida y precisa de los paquetes de turismo y el ecoturismo que ofrecemos.”

Su operación está más enfocada en la sierra ecuatoriana y Galápagos, hacia costa y oriente en menor proporción, con un total de 34 paquetes turísticos.

- **OPERADORA HAPPY GRINGO.**- Es un tour operador:

“Happy Gringo ha operado desde 2004, durante los cuales hemos ayudado a más de 15.000 clientes a realizar su sueño de vacaciones, y nos hemos consolidado como una de las agencias principales y más respetados de viajes / operadores turísticos en Ecuador.

Consideramos que una de nuestras fortalezas reales de ser el equipo dedicado de expertos en viajes que hemos reunido. Contamos con una excelente mezcla de los occidentales y los ecuatorianos que se complementan perfectamente para ayudar a nuestros clientes, y nos consideramos muy afortunados de tener a nuestro grupo actual de personal en conjunto.”

Tiene un portafolio de 48 paquetes turísticos para diferentes destinos dentro del país.

- **OPERADORA MAQUITA CUSHUNCHIC.**- La operadora ofrece:

“paquetes turísticos de calidad con alto contenido social, étnico, cultural y ecológico, combinando alternativas comunitarias y proyectos privados sostenibles. Apoyamos el desarrollo integral de hombres y mujeres de las comunidades, generando ingresos y promoviendo el respeto mutuo entre visitantes y anfitriones de acuerdo a códigos de conducta y principios del turismo sostenible.

Presentamos paquetes turísticos innovadores de gran atractivo turístico-cultural y natural. Las comunidades se convierten en anfitriones, con demostraciones de arte, tradiciones, expresiones culturales y naturales de gran valor. En nuestros programas y paquetes turísticos participan grupos y organizaciones de todas las regiones de nuestro grandioso ECUADOR: Costa, Sierra (Andes), Oriente (Amazonia) y las exquisitas y maravillosas Islas Galápagos.

Los circuitos que ofrecemos, están diseñados ya sea como una modalidad Standard o de acuerdo a la preferencia de nuestros visitantes, desde recorridos cortos de un día hasta circuitos completos.”

Poseen una oferta de 16 paquetes estándar en diferentes destinos turísticos dentro del país.

- **PALMA ROJA TOURS.**- Son:

“una agencia de viajes, creada para servir a turistas nacionales y extranjeros; en turismo ecológico, sociocultural y de aventura en Ecuador.

Nuestra compañía ofrece transporte terrestre turístico, en todo el país, dándole el mejor servicio con profesionalismo, puntualidad, seriedad y responsabilidad.”

Su oferta es de 14 paquetes turísticos entre costa, sierra, Amazonía y Galápagos.

- **POSITIV TURISMO.**- Es una agencia:

“Somos un operador turístico de renombre en gestión suiza con sede en Quito. Organizamos viajes desde 1994 en todas las regiones del Ecuador. Nuestros clientes reciben un excelente servicio y asesoramiento integral.”

Oferta paquetes turísticos a diferentes sitios del país con un total de 60.

- **SERENDIP.**- Serendip es una agencia especializada en el turista japonés:

“Serendip es una empresa que actúa como coordinador de gira para atender cualquiera de sus necesidades de viaje, cuidando cada detalle de su viaje hasta el final. Tenemos más de 10 años de experiencia en la organización de viajes y el apoyo personalizado a los turistas japoneses que visitan Ecuador”.

Su oferta turística consta de 19 paquetes estándar los cuales pueden cambiar de acuerdo a las necesidades de los turistas.

- **SIERRA NEVADA EXPEDICIONES Y TURISMO.**- Es:

“uno de los primeros especializados, operadores turísticos en Ecuador, que ha establecido muchas normas y medidas para la escalada de hoy, trekking, rafting y otras áreas de turismo de aventura en Ecuador. Le ofrecemos los viajes mejores y más emocionantes de todo Ecuador suh como: Islas Galápagos, Lodges Amazon, Highlands Caminatas, Montañismo, Ciclismo, Rafting, Tours diarios y o paquetes turísticos.”

Tiene 32 paquetes turísticos que son ofertados por su página web a los diferentes destinos turísticos que oferta el país.

- **SUNSHINE TRAVEL.**- Son:

“Somos un grupo de profesionales con muchos años de experiencia en la industria del turismo y la convicción de que nuestro servicio personalizado es el éxito de nuestro trabajo. Nuestro conocimiento sobre el país nos permite obtener programas garantizados e itinerarios con los precios más competitivos. Estamos seguros y convencidos de que Ecuador es un destino nuevo y perfecto y le ofrecemos nuestra experiencia y excelente servicio. Las posibilidades son infinitas para un viaje inolvidable en el Ecuador.”

Ofertan 44 paquetes turísticos en una variedad de destinos en los cuatro mundos: costa, sierra, oriente y galápagos.

- **TERRANOVATREK.**- Operadora de ecoturismo que:

“Nuestra agencia de viajes es una agencia Terranovatrek "operador turístico", es decir, crea nuestra agencia, organiza y gestiona sus viajes directamente en Ecuador.

Nuestra agencia se observa en el "Guide du Routard" y en el "Lonely Planet", así como en varios foros de viajes: trekmag, foro de viajes, viajes de otro modo, entre otros.

Nuestro sitio también está incluida en la categoría Agencias de viajes: Vacaciones Deportes Directorio Referencement naturales”

Tienen una oferta de 26 paquetes en los cuales se pueden realizar varios tipos de turismo ecológico, que les permiten la protección de la naturaleza.

- **TOURS SIN LIMITES.**- Es una operadora turística:

“Fundada en 1998 Tours Sinlimites Cia. Ltda. Provee servicios turísticos de alta calidad logrando que su estadía en el Ecuador sea realmente placentera. Somos una empresa con una clara visión del turismo Ecuatoriano, nuestra experiencia le ayudará a conocer nuestras costumbres, tradiciones, lugares turísticos, nuestra gente con un servicio personalizado altamente calificado a través de los años. Nos especializamos en todo tipo de turismo: tradicional, aventura, cultural, comités, tours a la medida, todo lo que usted imagine según su interés.”

Ofertan 23 paquetes básicos que pueden ser modificados según la necesidad de los turistas.

- **TROPIC ECOLOGICAL ADVENTURES.**- Es:

“Fundada en 1994, Tropic Journeys in Nature es una empresa de ecoturismo premiado especializado en turismo responsable, basado en la comunidad a través de operaciones de alta calidad y un servicio excepcional en Ecuador. Los clientes visitan las más espectaculares áreas naturales del país en compañía de sus pueblos originarios, la práctica de la filosofía de que una de las mejores maneras de conservar una zona - ya sea la Amazonía Ecuador, las Islas Galápagos, los Andes o un bosque nuboso - es involucrar la participación de los indígenas, las poblaciones locales en la creación de la magia de una eco-vacaciones. Interés en viajeros "Locals experiencias asiste el objetivo de preservar su cultura y su paisaje. Los programas combinan la vida cambiantes experiencias de ecoturismo, activo-pero-culturales centrados en la naturaleza, la conservación, la diversidad y la sostenibilidad.”

Ofrece 48 tipos de tours manteniendo a los pueblos indígenas como sus principales aliados para realizar un turismo diferente.

- **VIAJES GASTON SACAZE.**- Operadora turística que es a nivel de Latinoamérica su operación:

“La lógica de la comercialización "moderna" y / o el discurso dominante podríamos decirle aquí que "amor por los viajes", "... en América Latina", "Perú" o "Bolivia" y nuestro objetivo principal es compartir con ustedes, galopar a alta velocidad en el camino hacia una cosa ISO 9000, la etiqueta / sostenible / solidaridad turismo responsable es sólo una cuestión de tiempo en comparación con nuestra gestión innovadora del medio ambiente, los pueblos indígenas y de los residuos urbanos, multiplicamos nuestros esfuerzos para reducir las emisiones de CO2 y estamos particularmente atentos a las de nuestros proveedores.”

Ofertan 17 paquetes turísticos para Ecuador en igual número para Bolivia y Perú para un turismo ecológico y cultural.

- **WORTURCIA.**- Esta operadora es:

“Somos una Agencia de Viajes Operadora de Turismo muy diferente. La conformamos viajeros, expertos conocedores de los atractivos que se visitan, ofrece distintas alternativas con originalidad y cimentando el arte de viajar. La majestuosidad que nos rodea en estado natural, así como los viajeros que deciden demandar nuestros servicios son de vital importancia para nosotros. Los turistas están acompañados en todo momento de un guía personal y experto en la zona que se visita, el guía mostrará lugares y ofrecerá la información necesaria para que el viaje se convierta en una experiencia muy grata.”

Tiene una oferta de 10 paquetes básicos en el cuál el turismo cultural es su mayor oferta, principalmente el Camino de Inca.

- **YACU AMU RAFTING.**- Es una agencia:

“Yacu Amu Experiences es un operador de turismo receptivo con sede en Ecuador y DMC boutique que se especializa en la aventura, la naturaleza y el turismo cultural para los viajeros activos. Desde 1996 nos hemos deleitado operadores turísticos, mayoristas y agentes de viajes de todo el mundo con nuestros excepcionales niveles de servicio y fiabilidad. Ofrecemos a nuestros socios con los productos envasados ya medida ya sea como Yacu Amu Experiences o con la marca propia de la empresa.”

Esta operadora oferta 10 paquetes turísticos base que van cambiando acorde a las necesidades de los turistas.

Muchos de los competidores anteriormente descritos se los puede considerar como microempresas porque cumple con la condición de emplear hasta 10 trabajadores y su capital fijo es hasta \$20.000 dólares sin contar edificios y terrenos; por este motivo muchas empresas cierran sus operaciones en corto tiempo, mientras que VEGOCHE ECUADOR se ha mantenido tres años en el mercado turístico, buscando a los mejores proveedores que oferten calidad, y que los paquetes turísticos sean variados acorde al gusto de los pasajeros.

2.3.5 INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

Los intermediarios financieros, son instituciones que prestan dinero con un interés fijo mensual, en el caso del Ecuador la Superintendencia de Bancos es la reguladora de las instituciones financieras además que las tasas son reguladas por el Banco Central, como ya conocimos en el Macroambiente dichas tasas, aquí se analizarán como se puede realizar el financiamiento de proyectos turísticos nuevos y que se encuentran en marcha.

Un intermediario financiero es la Corporación Financiera Ecuatoriana (CFN) que da créditos a los diferentes proyectos turísticos y en las diferentes actividades que posee el turismo como son: Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Actividades de Entretenimiento, Agencias de Viajes y Transporte Turístico.

El objetivo de la CFN es:

“Estimular inversión productiva responsable y rentable en el sector Turismo como factor de desarrollo y crecimiento económico sustentable, que promueva la generación de empleo, incremente la productividad, potencie la calidad del servicio y mejore la posición competitiva del colectivo turístico del país”

Los créditos entregados por esta institución se los califica de acuerdo a normas internacionales, para poder acceder a los créditos en el sector turístico se debe considerar los siguientes parámetros a ser cumplidos:

Los beneficiarios de los créditos son personas naturales o jurídicas que estén reconocidas por la Superintendencia de Compañías en el caso de las jurídicas y por el RUC en el caso de las naturales.

El destino de los créditos son para:

- **Activo fijo:** Infraestructuras, maquinarias y equipamientos. Se podrá reconocer inversiones efectuadas hasta 360 días antes de la presentación de la solicitud de crédito.
- **Capital de trabajo:** Pago de mano de obra, materiales directos e indirectos, entre otros. Se excluyen gastos no operativos de administración y ventas, se consideran también los gastos de promoción y publicidad. Se podrá reconocer inversiones efectuadas hasta 90 días antes de la presentación de la solicitud de crédito.

El CFN de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (ciiu), hace que las actividades financiadas en el sector turístico por parte de esta entidad se califiquen para recibir los créditos de la siguiente manera:

GRAFICO 11. Clasificación Internacional Industrial Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIU)

DIVISION	GRUPO	CLASE	DESCRIPCION	OBSERVACION
55	5.5.1	5.5.1.0	Hoteles, hosterías, hostales, cabañas, etc.	Alojamiento turístico.
	5.5.2	5.5.2.0	Restaurantes y cafeterías	Solo restaurantes con una calificación mínima de segunda categoría. No se financia comida rápida, bares ni cantinas.
60	6.0.1	6.0.1.0	Transporte por vía férrea	Transporte turístico por ferrocarril interurbano.
	6.0.2	6.0.2.1	Otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre	Transporte turístico por vía terrestre.
61			Transporte por vía acuática	Se incluye embarcaciones de excursión, crucero y turismo, transbordadores, taxímetros acuáticos, etc.
	6.1.1	6.1.1.0	Transporte marítimo y de cabotaje	Transporte turístico por las costas del país. Se incluye el transporte turístico por vía lacustre.
	6.1.2	6.1.2.0	Transporte por vías de navegación interiores	Incluye transporte turístico por ríos, canales y otras vías de navegación interior.
62	6.2.1	6.2.1.0	Transporte regular por vía aérea	Incluye transporte aéreo turístico con itinerarios y horarios establecidos.
63	6.3.0	6.3.0.4	Actividades de agencias de viajes, organizadores de excursiones y guías turísticos (ver nota 1/)	1/ Solo para esta actividad la CFN, como parte del rubro capital de trabajo, financia la promoción y publicidad turística que incluye una serie de productos y herramientas de difusión, que son prioritarias dada la naturaleza del producto que, al constituirse en un servicio, requiere de inversiones importantes en algunos rubros, los cuales se citan a continuación: diseño gráfico, material impreso, material audiovisual, producción de videos, producción cinematográfica, producción musical, letreros, banners, diseño de páginas web, publicidad en buscadores de internet, pago de alojamiento (hosting), publicidad en medios masivos nacionales e internacionales, work shops, fam trips, press trips, publicaciones, compra de fotografías y textos, traducciones, compra de material pop, campañas y pauta en medios escritos, televisivos, radiales, exhibiciones, muestras artísticas, ruedas de prensa, boletines, kits de prensa).
	6.3.0	6.3.0.9	Actividades de otras agencias de transporte	Incluye los servicios de transitarios, la organización y coordinación de transporte.
70	7.0.1	7.0.1.0	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o alquilados	Únicamente la explotación de apartamentos con servicios de hotel, se deberá contar con la certificación del Ministerio de Turismo que lo catalogue como una actividad de alojamiento turístico

FUENTE: www.cfn.fin.ec

El crédito que se puede realizar está bajo las siguientes condiciones:

Monto

- Desde USD 50.000,00 (La amortización se traduce en pagos mensuales, trimestrales o semestrales de acuerdo al flujo de caja).
- Máximo a financiar por parte de CFN (en porcentajes de la inversión total), dependiendo del nivel de riesgo del sector.
 - a. Para proyectos nuevos hasta un 70%
 - b. Para proyectos en marcha hasta un 100%

Plazo

- **Activo Fijo:** hasta 10 años en función del Flujo de Caja
- **Capital de trabajo:** Hasta 3 años en función del Flujo de Caja

Período de Gracia

- En función del Flujo de Caja y conforme a la naturaleza del negocio.

Tasa de Interés

- **PYME** (monto hasta 200.000) Desde 9,75% - hasta 11,15%
- **SECTOR EMPRESARIAL** (monto hasta USD 1 millón) Desde 9,0% - hasta 9,50%
- **SECTOR CORPORATIVO** (monto mayor a USD1 millón) Desde 8% - hasta 8,15%

Las garantías que se dan por estos créditos no pueden ser menores al 125% de las obligaciones de los créditos, estas garantías deben ser reales; además el desembolso de los créditos, están acorde a los cronogramas que se hayan realizado mediante acuerdos con la institución.


Los proyectos turísticos que son financiables deben ser: viables desde el punto de vista técnico, financiero, ambiental, de mercado y legal, de acuerdo con los análisis practicados; con esto se puede obtener los créditos.

No existen financiamientos en los casos: terrenos para proyectos nuevos, créditos de consumo, comercio, servicios financieros, compra de bonos y transferencia de acciones, ni adquisición de viviendas, cuentas inhabilitadas, cartera castigada o demanda judicial de acuerdo al reporte de buró de crédito y los que tengan obligaciones vencidas con instituciones públicas.

2.4 ANÁLISIS FODA

Al momento de realizar la investigación y según el análisis que realizaron tanto el personal administrativo, clientes y proveedores se encontró una matriz FODA que contiene los siguientes resultados:

CUADRO 17. Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		 <p>F1. Superficies limpias y decoración adecuada.</p> <p>F2. Buena distribución de los equipos de acuerdo al tamaño del local.</p> <p>F3. Poseen equipos modernos; tiene disponibilidad de página web.</p> <p>F4. Posee una amplia cartera de proveedores.</p> <p>F5. Analizan las ventas para conocer cuáles son los productos más aceptados.</p> <p>F6. Tiene distribución directa</p> <p>F7. Para su promoción utilizan medios digitales</p>	<p>D1. No cuentan con una oficina en un sitio de la ciudad adecuado.</p> <p>D2. Tiene deficiencia en la estructura organizativa de la empresa (organigrama).</p> <p>D3. No poseen manuales de procedimiento ni de funciones</p> <p>D4. La presentación del personal no es la adecuada.</p> <p>D5. No realizan estudios de mercado para conocer que desean.</p> <p>D6. No tienen un mercado definido.</p> <p>D7. No aplican métodos para establecer el precio.</p> <p>D8. No realizan promoción mediante medios audiovisuales</p> <p>D9. No poseen un plan de formación para el personal.</p> <p>D10. No hacen reconocimiento al desempeño.</p> <p>D11. No aplican encuestas para medir la satisfacción del cliente.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
<p>O1. Las agencias de viajes ofrecen servicios limitados</p> <p>O2. Existen productos que no ofrecen otras agencias de viajes</p> <p>O3. Mayor propaganda para el incremento de turismo nacional</p> <p>O4. Egresos de más profesionales en el área turística</p> <p>O5. Nuevas formas de comunicación para ofertar los servicios.</p> <p>O6. Avances tecnológicos en materia de equipos y sistemas de información</p>	<p>F4-01 Aprovechar la cantidad de proveedores para ampliar los servicios a prestar.</p>	<p>D5-O5. Hacer convenios con medios de comunicación audiovisuales para hacer llegar la mayor cantidad posible de información al cliente para diferenciar su oferta del resto de los competidores</p> <p>D9-O4. Contratación de personal especializado en el área.</p>	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
<p>A1. Surgimiento de nuevos competidores en el mercado.</p> <p>A2. Precios bajos en el mercado.</p> <p>A3. Aumento de la inseguridad en algunos lugares turísticos.</p> <p>A4. Mutación del virus AH1N1.</p>	<p>F5 – A1 Búsqueda de alianzas estratégicas para venta de nuevos productos turísticos</p>	<p>D7- A2.Orientar la fijación de precios en comparación con los precios en el mercado</p> <p>D10-A1. Implementar planes de reconocimiento para evitar la captación del personal por los competidores.</p>	

REALIZADO POR: Viviana Calvopiña

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EN LA EMPRESA

3.1 ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Esta es el área que se dedica más a lo económico, en razón que tiene que tener la contabilidad a tiempo, por la cantidad de clientes y proveedores que tiene una agencia de viajes, además por el tipo de producto y servicio ofertados.

Esta área también se encarga mucho de lo que es la toma de decisiones finales en cuanto a las ofertas que se van a lanzar al mercado, pero esta depende mucho de las otras áreas para poder realizar su trabajo.

También en esta área es la que se realizan los presupuestos que se deben realizar con las proyecciones que se dan cada año, sobre la posibilidad de ventas y si es necesario tener mayores proveedores que abastezcan las necesidades en base a la proyección realizada.

El área Financiera y administrativa es considerada como el área que maneja toda la empresa, pero sin dejar de lado la importancia que tienen las otras áreas.

Una parte importante del manejo de esta área es el revisar y tener un control de los sistemas de crédito que se pueden dar a los clientes, también de las liquidaciones que se deben realizar a los órganos de control de fiscalización.

También tenemos que en esta área se encarga mucho de lo que es el control del recurso humano, ya que para poder contratarlo se debe realizar una selección de las personas más aptas para cada uno de los puestos de la empresa, así como también realizar los controles de los pagos por su trabajo y de los beneficios de ley que están estipulados en las leyes.

En el caso de existir problemas, en esta área se aportan soluciones para el cumplimiento de las metas trazadas, que previamente fueron tomadas en base de la referencia de otras empresas, que al igual que la nuestra, iniciaron dentro de la actividad turística.

En las áreas administrativas lo más importante es la comunicación, razón por la cuál esta área es la que ayuda a la comunicación entre los recursos humanos con los dueños y directivos de la empresa, además de tomar en cuenta que el equipo de trabajo debe estar unido para realizar la toma de decisiones; además tiene un papel de control de todos los niveles de trabajo, para conocer si lo que se ha previsto en la metas se está cumpliendo y en que medida se lo está realizando para planificar nuevas metas o buscar soluciones para poder cumplirlas.

3.2 ÁREA COMERCIAL

Esta área es considerada la más importante, en razón que debe vender todo lo que la agencia crea, a pesar de tener una gran competencia en el mercado, depende de esta área cómo podemos obtener ventas.

En esta área los recursos humanos son lo más importante, en razón que deben conocer nuestros productos y servicios para poder ofertarlos a los clientes que son fieles a nuestra agencia de viajes y también a otros nuevos mercados es decir a posibles clientes.

Además esta área debe tener un plan de marketing para conocer las necesidades de los clientes, para poder ofertarles un producto diferente de la competencia, es por ello que se debe dividir al mercado, en razón que hay que conocer gustos y necesidades a satisfacer de los clientes; es por ello que se debe tomar en cuenta a: la oferta, demanda, competidores, comparar los productos y servicios para asesorar al área técnica sobre las posibles peticiones que se pueden dar por parte de los clientes, captar nuevos clientes y hacerlos fieles a nuestra empresa, tener un control de la calidad.

Esta área debe tener una gran comunicación con todas las áreas ya que se debe tener una imagen corporativa y poder proyectarla, debe controlar las relaciones públicas, controlar la publicidad en medios de comunicación y también la que se le entrega al pasajero, formar a los vendedores y capacitarlos para poder ir a diferentes eventos de carácter turístico para que puedan ofertar nuestros productos y servicios.

En el sub área de ventas esta área debe tomar en cuenta que la primera línea de ventas es la más importante, en razón que los clientes en su gran mayoría tienen este primer contacto con nuestra agencia, es por ello que el personal de esta sub área es el que asesora sobre los productos y servicios, los que conocen las necesidades y requerimientos de los clientes; esta es la más cargada de trabajo en las sub áreas ya que aquí se realizan la mayoría de documentos para reservación, venta y cancelación de productos y paquetes que luego irán a conocimiento de otras áreas.

Los paquetes turísticos son realizados por el trabajo conjunto de toda el área, ya que todos se involucran en sacar productos de calidad, donde los turistas estén satisfechos de haber comprado nuestros productos creados.

Tomado en cuenta las necesidades y gustos de las personas, además de lo que se puede recoger como recomendaciones por el área administrativa, financiera, y otras, de esta área se puede enviar las ideas a que el área técnica, pueda elaborar los paquetes turísticos.

3.3 ÁREA TÉCNICA

Es aquella que está encargada de la organización y operación de los productos y servicios turísticos, en las agencias de viajes, debería existir cuatro actividades básicas que se deben cumplir en esta área:

- Diseño de los productos y servicios
- Contrataciones
- Reservaciones
- Bancos de Datos
- Operaciones

Actividad 1 Diseño de productos y servicios.- En esta actividad las agencias de viajes deben realizar un proceso que inicia con la preparación de los itinerarios, después se programan las actividades a ser realizadas por los pasajeros, se determinan los costos de los servicios y se busca adicional, y finalmente se determina el precio final de venta al público. En VEGOCHE ECUADOR, se han diseñado 23 paquetes turísticos para las 3 regiones naturales, siendo 12 paquetes para destino andes, 8 paquetes para destino costa, 3 para destino Amazonía; además se realizaron convenios de venta bajo comisión con mayoristas de turismo, con un total de 16 paquetes turísticos en los cuales se ofertan Amazonía (3), galápagos y destino internacionales.

Actividad 2 Contrataciones.- Es la búsqueda de proveedores de servicios como: alojamiento, alimentación, transporte, entre otros, a ser ofertados a los clientes a los clientes; todo esto es mediante un contacto con el proveedor, selección de los mejores proveedores y contratar a los mismos.

Actividad 3 Reservaciones.- Se realiza recepción y control de las peticiones de los clientes a través de los diferentes medios como son: teléfono, fax, mail, entre otros

Actividad 4 Bancos de Datos.- Es todos los datos tanto de proveedores como clientes, que servirán para conocer las ofertas y demandas de cada uno e ir adaptando nuestro productos o servicios acorde con las necesidades de los clientes sin dejar de lado las propuestas, opiniones y otros que se pueden generar por parte de los proveedores.

Actividad 5 Operaciones.- En esta actividad generalmente está el personal de apoyo como son: guías, choferes, entre otros, que ayudan a conocer como se va desarrollando las operaciones antes, durante y después de haber realizado finalizado cada una de las actividades en los productos o servicios contratados.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA: MANUAL DE PROCESOS PARA LA AGENCIA DE VIAJES
VEGOCHE ECUADOR

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. PRESENTACIÓN

3. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

3.1 OBJETIVOS GENERALES

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4. ÁREAS DE APLICACIÓN Y LCCANCE DE LOS PROCESOS

5. RESPONSABLES

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

7.FORMULARIOS Y FLUJOGRAMAS

7.1 PROCESOS GENERALES

7.2 PROCESOS COMPLEMENTARIOS

8.GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. INTRODUCCIÓN

El manual de procesos es una herramienta que nos ayuda a tener la información de manera ordenada y secuencial de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de las empresas, con una determinación de tiempos de ejecución, recursos materiales y tecnológicos a utilizar para obtener un control oportuno y eficiente del desarrollo de cada una de las operaciones que se deben realizar en la empresa.

VEGOCHE ECUADOR, una agencia de viajes operadora, al no poseer un manual de procesos tiene conflictos internos, los cuales se ven reflejados en las evaluaciones de los clientes, además tienen falta de control de los recursos que se van utilizando en cada una de las actividades que se realizan desde el diseño de los paquetes hasta la satisfacción del cliente post venta y servicios entregados.

En el presente manual, tendremos una descripción completa de cada una de las actividades que se realizan en la agencia de viajes para poder servir a los clientes, de una manera más eficaz y eficiente.

2. PRESENTACIÓN

El presente manual de procesos, fue realizado con la colaboración del personal que labora para la agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR.

En este manual se podrán encontrar los procesos generales de una agencia de viajes y procesos complementarios, que ayudarán a entender mejor la administración que se propone realizar, sobre todo para poder tomar decisiones de manera oportuna y durante un proceso, y realizar correctivos para que la rentabilidad de la empresa vaya en beneficio de su crecimiento y posicionamiento en el mercado turístico.

Los manuales de procesos se realizan tomando en cuenta todas las áreas en razón que la administración por procesos, ayuda a que todas las personas involucradas en el manejo y trabajos de la empresa para que sean apoyo para toda la organización.

Además con el manual se colaborará con la reingeniería de la empresa y sobre todo de su forma de organización hasta el momento que se basa en una administración empírica, solucionando dichos problemas administrativos, se espera que el posicionamiento en el mercado sea mucho mayor y sobre todo que se pueda competir con operadoras turísticas de un nivel mayor a las que actualmente son nuestra competencia directa en este gran mercado, como lo es el turismo.

3. OBJETIVOS DEL MANUAL

3.1 Objetivo General.-

- Crear un manual de procesos acorde a cada uno de los procesos generales y complementarios que debe tener la agencia de viajes VEGOCHE ECUADOR

3.2 Objetivos Específicos.-

- Tener procesos y subprocesos bien definidos
- Obtener Flujogramas para cada uno de los procesos
- Detectar posibles fallas para cambios inmediatos en cada proceso
- Realizar evaluaciones de cada procesos en tiempos determinados
- Crear formularios necesarios para cada uno de los procesos

4. ÁREA DE APLICACIÓN Y ALCANCE DE LOS PROCESOS

El manual de procesos se aplicará en todas y cada una de las áreas de la empresa como son:

- Área Administrativa
- Área de Operaciones
- Área Financiera
- Área de Counter o atención al cliente

También tendremos muy en cuenta a las personas que trabajan con nosotros colaborando en los servicios intermedios como son:

- Alojamiento
- Alimentación
- Transporte
- Guianza
- Personal de apoyo

5. RESPONSABLES

Los responsables serán las personas encargadas de cada una de las áreas anteriormente descritas, y en el caso de los servicios intermedios, hará de cabeza los guías que realicen cada uno de los recorridos con los pasajeros.

En caso de toma de decisiones inmediatas en los casos de operación turística se dará prioridad a que los guías sean los que busquen lo mejor para los turistas.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

Se tomará en cuenta que cada uno de los procesos contiene su forma de proceder y que cada cabeza de área, será encargada de difundir el manual a las personas que estén a su cargo dependiendo de los procesos que sean específicos y la gerencia general lo hará de manera conjunta en el caso de los procesos que son entre varias áreas de la empresa.

En cada formulario se podrá encontrar cada proceso y en algunos casos subprocesos que se deberán tomar en cuenta; en el caso de fallas y/o modificaciones de los procesos, se deberá realizar la socialización de los mismos, tomando en cuenta los códigos de cada proceso para no alterar el libre manejo de otros procesos en la empresa.

En casos de revisión del presente manual, estos deberán ser realizados en un periodo no mayor a 3 meses en el primer año y en tiempo no mayor a 6 meses para los siguientes años, además se realizarán evaluaciones al personal para observar si los cambios realizados fueron los correctos o es necesario otro cambio y su posterior socialización para cada área de la empresa.

En el caso de los nuevos empleados, la socialización del presente manual será de manera inmediata y con un tiempo no mayor a una semana de capacitación, en la que el empleado se pueda adaptar de manera inmediata al trabajo con el resto del equipo.

En caso de ser urgente un cambio o salto de un procedimiento este será realizado sin necesidad de autorización previa, pero sólo en casos excepcionales y que después de realizado el cambio, sea justificado debidamente por la persona que cambió el proceso y cómo se puede solucionar este proceso, principalmente en el caso de la operación turística, donde se pueden dar cambios de última hora y dependiendo de acontecimientos extremos que sean necesarios para cambio de operación.

Con estas primeras normas se encuentra el manual de procesos listo para su aplicación, bajo la autorización de los dueños de la empresa a los cuales también se los socializó al respecto.

7. FORMULARIOS Y FLUJOGRAMAS
7.1 Procesos Generales

**PROCESOS
GENERALES**

PROCESO: Diseño de Paquetes Turísticos

Objetivo: Elaboración de documentos donde se encuentren definidos los pasos para crear y mejorar los paquetes turísticos

Alcance: Comprende desde la investigación del mercado hasta la capacitación del personal sobre el producto final

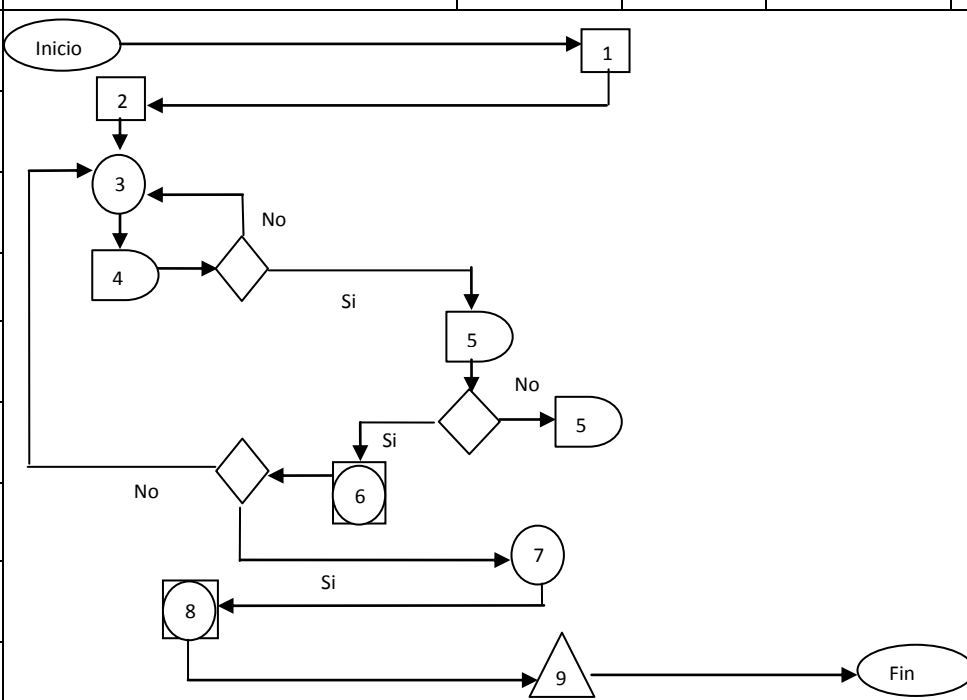
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Marketing	Investigación del mercado (intereses del viajero, perfil del pasajero)		
2	Área de Operaciones	Investigación del producto turístico		
3	Área de Operaciones	Esquemas de programación		
4	Área de Operaciones	Definición de Itinerario		
5	Área Financiera	Definir proveedores		
6	Área de Operaciones	Variación de programación		
7	Área Financiera	Definición de precios de venta al público		
8	Área de Operaciones	Elaboración del producto final		
9	Área de Recursos Humanos	Capacitación al personal sobre producto final		
TERMINOLOGÍA:		Hoja de ruta de diseño de paquetes turísticos		
FORMATOS A UTILIZARSE:		Flujogramas		
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA: 5	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN: 6	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Diseño de Paquetes Turísticos

INGRESA: Solicitud de Propuesta

SALIDA: Evaluación y control del manejo

FRECUENCIA: En cada paquete diseñado

Nº	ACTIVIDAD	ÁREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Operaciones	Financiera	Marketing	Talento Humano	AV	NAV	
1	Investigación del mercado					30		
2	Investigación del producto					30		
3	Esquemas de Programación					3		
4	Definición de Itinerario						1	
5	Definición de Proveedores					2		
6	Variación de programación					3		
7	Precio Final al Público						1	
8	Descripción de itinerarios y tarifas						1	
9	Inducción al personal sobre producto final					2		

PROCESO: Ventas

SUBPROCESO: Venta Clientes Finales (contado)

Objetivo: Realizar las ventas de paquetes turísticos a las personas acorde a sus gustos y necesidades

Alcance: Preparación para atención hasta la revisión de atención a los clientes

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Counter	Preparación		
2	Área de Counter	Acercamiento		
3	Área de Counter	Detección de necesidades (separación de clientes A muy interesados, Cliente C interesados)		
4	Área de Counter	Información previa al servicio		
5	Área de Counter	Manejo de Objeciones		
6	Área de Counter	Preparación de soluciones		
7	Área de Counter	Venta		
8	Área de Finanzas	Recepción de pago por compra realizada		
9	Área de Finanzas	Generación de comprobantes de venta		
10	Área de Counter	Entrega de Documentos Habilitantes		
11	Área de Operaciones	Revisión permanente de cartera de clientes y asesores de venta		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

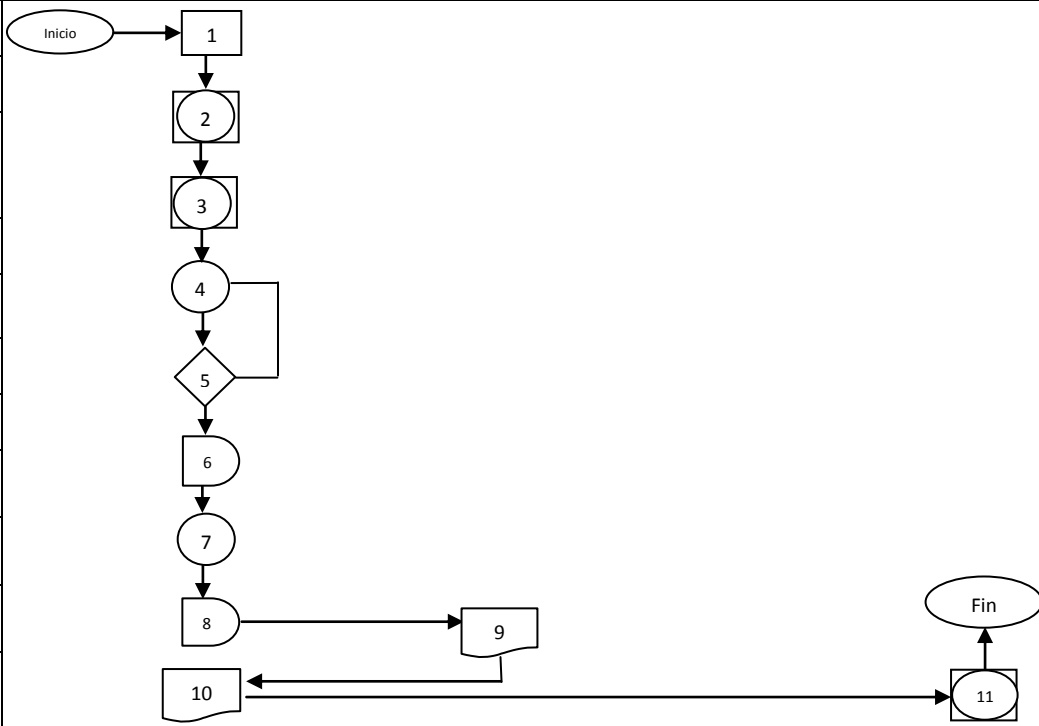
PROCESO: Ventas

SUBPROCESO: Venta Clientes Finales (Contado)

INGRESA: Preparación del personal de ventas

SALIDA: Venta de paquetes turísticos

FRECUENCIA: En cada venta realizada

Nº	ACTIVIDAD	ÁREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Minutos)		COMENTARIOS
		Counter	Financiera	Marketing	Talento Humano	Operaciones	AV	NAV	
1	Preparación	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 --> 6[6] 5 --> 4 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> Fin([Fin]) 11 --> 10 </pre>						2	
2	Acercamiento							5	
3	Detección de necesidades (separación de clientes A muy interesados, Cliente C interesados)							2	
4	Información previa al servicio						7		
5	Manejo de Objeciones							5	
6	Preparación de soluciones							5	
7	Venta						3		
8	Recepción de pago por compra realizada						5		
9	Generación de comprobantes de venta						5		
10	Entrega de Documentos Habilitantes							5	
11	Revisión permanente de cartera de clientes y asesores de venta							60	

PROCESO: Ventas

SUBPROCESO: Venta Virtual

Objetivo: Realizar las ventas de paquetes turísticos a las personas acorde a sus gustos y necesidades vía internet

Alcance: Preparación para atención hasta la revisión de atención a los clientes

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Operaciones	Creación de página web		
2	Área de Operaciones	Colocación en página web de paquetes turísticos		
3	Área de Operaciones	Revisión de información de contacto		
4	Área de Finanzas	Comprobación de pagos mediante tarjetas de crédito		
5	Área de Operaciones	Revisión de Disponibilidad		
6	Área de Finanzas	Emisión de Documentos de cancelación		
7	Área de Operaciones	Envío de Boucher de servicios vía mail		
8	Cliente	Impresión de Boucher		
9	Hotel	Recepción y confirmación del arribo del pasajero		
10	Transporte	Recepción y confirmación del arribo del pasajero		
11	Área de Operaciones	Revisión permanente de cartera de clientes y asesores de venta		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-G002B

PROCESO: Ventas

SUBPROCESO: Venta Virtual

INGRESA: Reservaciones vía Internet

SALIDA: Venta de paquetes turísticos

FRECUENCIA: En cada venta realizada

Nº	ACTIVIDAD	ÁREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Operaciones	Financiera	Cliente	Hotel	Transporte	AV	NAV	
1	Creación de página web								
2	Colocación en página web de paquetes turísticos								
3	Revisión de información de contacto								
4	Comprobación de pagos mediante tarjetas de crédito								
5	Revisión de Disponibilidad								
6	Emisión de Documentos de cancelación								
7	Envío de Boucher de servicios vía mail								
8	Impresión de Boucher								
9	Recepción y confirmación del arribo del pasajero								
10	Recepción y confirmación del arribo del pasajero								
11	Revisión permanente de cartera de clientes y asesores de venta								

PROCESO: Ventas

SUBPROCESO: Venta Clientes Corporativos (crédito)

Objetivo: Venta de paquetes turísticos acorde a la necesidad del cliente

Alcance: Preparación para atención hasta la revisión de atención a los clientes

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Counter	Preparación		
2	Área de Counter	Acercamiento		
3	Área de Operaciones	Detección de necesidades		
4	Área de Operaciones	Búsqueda de alternativas de servicios		
5	Área de Operaciones	Preparación de cotizaciones		
6	Área de Operaciones	Cierre		
7	Área de Finanzas	Emisión de documentos con fechas de pago		
8	Área de Counter	Entrega de Documentos Habilitantes		
9	Área de Finanzas	Cobranza de documentos después de plazo establecido		
10	Área de Operaciones	Revisión permanente de cartera de clientes y asesores de venta		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

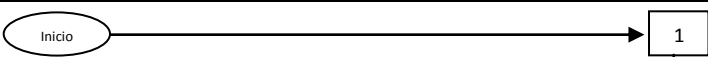










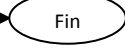
PROCESO: Ventas

SUBPROCESO: Venta Clientes Corporativos (Crédito)

INGRESA: Preparación del personal de ventas

SALIDA: Documentos de ventas

FRECUENCIA: En cada venta realizada

Nº	ACTIVIDAD	ÁREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Operaciones	Financiera	Counter	Talento Humano	Operaciones	AV	NAV	
1	Preparación						1		
2	Acercamiento						1		
3	Detección de necesidades						1		
4	Búsqueda de alternativas de servicios						1		
5	Preparación de cotizaciones						1		
6	Cierre						1		
7	Emisión de documentos con fechas de pago						1		
8	Entrega de Documentos Habilitantes						1		
9	Cobranza de documentos después de plazo establecido						15		
10	Revisión permanente de cartera de clientes y asesores de venta						1		
									
									

PROCESO: Reservaciones

Objetivo: Realizar la reservación de los paquetes turísticos según el paquete escogido por el cliente

Alcance: Revisión de disponibilidad hasta la reservación

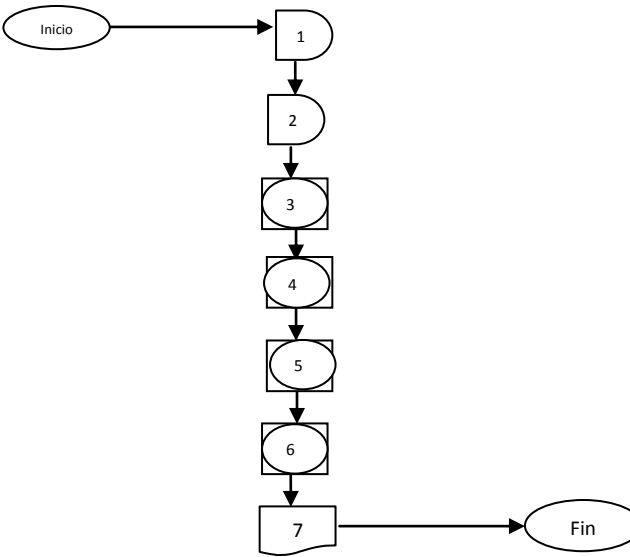
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Counter	Revisión de Disponibilidad de tour		
2	Área de Counter	Revisión de datos		
3	Área de Counter	Revisión de fechas a realizarse		
4	Área de Counter	Determinación del lugar de alojamiento		
5	Área de Counter	Revisión de recorridos		
6	Área de Counter	Determinación del lugar de alimentación		
7	Área de Counter	Determinación del tipo de transporte		
8	Área de Counter	Llenado del documento de reserva		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA: 8	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN: 4 y 5	CREACIÓN: 1	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Reservas

INGRESA: Revisión de disponibilidades

SALIDA: Documentos de Reserva

FRECUENCIA: En cada tour

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Counter	Financiera	Marketing	Talento Humano	Operaciones	AV	NAV	
1	Revisión de Disponibilidad de tour	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5((5)) 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> Fin([Fin]) </pre>					1		
2	Revisión de datos						1		
3	Revisión de fechas a realizarse						1		
4	Determinación del lugar de alojamiento						1		
5	Revisión de recorridos						1		
6	Determinación del lugar de alimentación						1		
7	Determinación del tipo de transporte						1		
8	Llenado del documento de reserva						1		

PROCESO: Operación y Uso de Servicios

SUBPROCESO: Traslado de Pax (Transfers, city tours o rutas)

Objetivo: Conocer cómo se realiza el traslado de los pasajeros durante el servicio

Alcance: Contacto con empresas de servicios hasta recepción de informes de los actores

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Operaciones	Contacto con empresas de transporte ,pedido de proformas y pedido de documentos habilitantes		
2	Área de Finanzas	Análisis de proformas y contratación de servicios		
3	Área de Operaciones	Análisis de rutas y entrega al transportista		
4	Guía	Recepción de pasajeros		
5	Transportista	Informar sobre quejas, reclamos u otros durante el servicio		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA: 1, 2, 3	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN: 1	CREACIÓN: 5	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-G004A

PROCESO: Operación y uso de servicios

SUBPROCESO: Traslado de Pax

INGRESA: Proveedores de servicios

SALIDA: Reportes de quejas y/o reclamos

FRECUENCIA: En cada paquete vendido

Nº	ACTIVIDAD	ÁREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Operaciones	Financiera	Guía	Transporte	AV	NAV	
1	Contacto con empresas de transporte ,pedido de proformas y pedido de documentos habilitantes	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2{2} 2 -- No --> 1 2 -- Si --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[/5/] 5 --> Fin([Fin]) </pre>				5		
2	Análisis de proformas y contratación de servicios					5		
3	Análisis de rutas y entrega al transportista					3		
4	Recepción de pasajeros					1		
5	Informar sobre quejas, reclamos u otros durante el servicio					1		

PROCESO: Operación y Uso de Servicios

SUBPROCESO: Información Previa al Servicio

Objetivo: Especificar todos los servicios ofertados y extras que pueden darse durante el servicio

Alcance: Creación de paquetes turísticos hasta su venta

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Operaciones	Creación del paquete turístico		
2	Área de Recursos Humanos	Capacitación sobre los paquetes turísticos		
3	Área de Counter	Información al turista sobre los paquetes turísticos		
4	Área de Operaciones	Alternativas de servicios complementarios		
5	Área de Counter	Preparación de primeras cotizaciones		
6	Área de Counter	Especificaciones del producto y ventajas del mismo frente a otros productos		
7	Área de Counter	Registro de primera fecha de comunicación		
8	Área de Operaciones	Segundo contacto con entrega de material complementario		
9	Cliente	Aprobación de compra del paquete		
10	Área de Operaciones	Venta		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Operación y uso de servicios

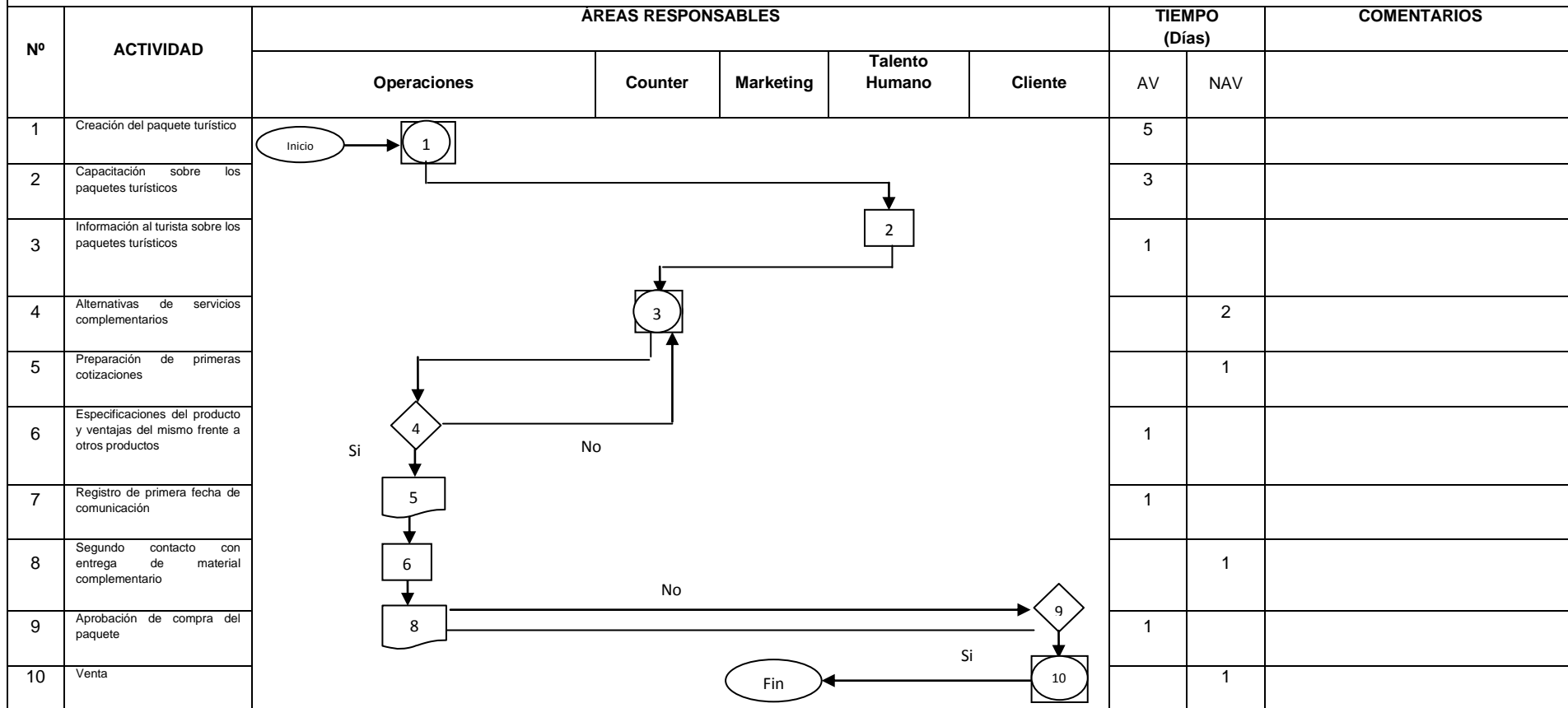
SUBPROCESO:

Información Previa al Servicio

INGRESA: Paquetes turísticos

SALIDA: Venta de paquetes turísticos

FRECUENCIA: En cada una de las ventas



PROCESO: Operación y Uso de Servicios

SUBPROCESO: Guianza

Objetivo: Conocer si el personal está capacitado para el manejo de personas y su trabajo a presión

Alcance: Selección de personal calificado hasta revisión de informes de trabajo

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Recursos Humanos	Selección del personal		
2	Área de Recursos Humanos	Capacitación del personal		
3	Guía	Auto aprendizaje de los atractivos turísticos		
4	Guía	Dar el servicio a las personas		
5	Guía	Informar a la agencia en caso de quejas o reclamos de servicios complementarios		
6	Área de Operaciones	Revisión del informe del guía		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

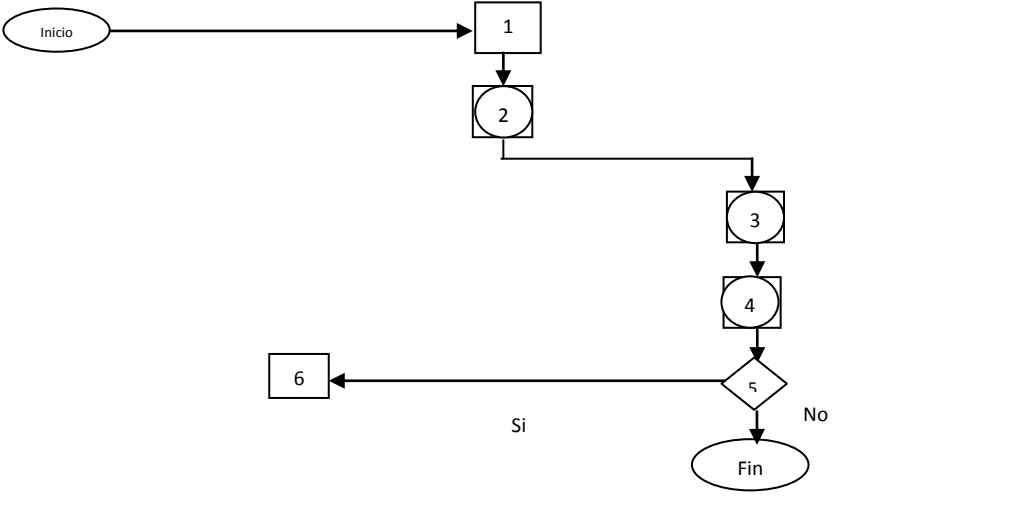
PROCESO: Operación y uso de servicios

SUBPROCESO: Guianza

INGRESA: Carpetas de personal

SALIDA: Contrato de personal especializado

FRECUENCIA: Acorde a la necesidad del personal

Nº	ACTIVIDAD	ÁREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS				
		Operaciones	Talento Humano	Guía		AV	NAV					
1	Selección del personal	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 -- Si --> 6[6] 5 -- No --> Fin([Fin]) </pre>										
2	Capacitación del personal											
3	Auto aprendizaje de los atractivos turísticos											
4	Dar el servicio a las personas											
5	Informar a la agencia en caso de quejas o reclamos de servicios complementarios											
6	Revisión del informe del guía											

PROCESO: Operación y Uso de Servicios

SUBPROCESO: Atención Quejas y Reclamos

Objetivo: Atender de manera eficaz y oportuna las quejas y reclamos de los clientes

Alcance: Recepción de informes hasta mejoramiento en las áreas de la queja

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Operaciones	Recepción de informes		
2	Área de Operaciones	Revisión de quejas y reclamos		
3	Área de Recursos Humanos	Revisión de quejas y reclamos a nivel de personal		
4	Área de Operaciones	Revisión de quejas y reclamos a nivel de servicios complementarios		
5	Área Financiera	Revisión de quejas y reclamos a nivel de costos		
6	Área Administrativa	Toma de decisiones finales en los diferentes tipos de quejas y reclamos		
7	Área de Recursos Humanos	Mejoramiento de manejo de quejas y reclamos a nivel de personal		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-G004D

PROCESO: Operación y uso de servicios

SUBPROCESO: Atención Quejas y Reclamos

INGRESA: Informes

SALIDA: Resoluciones de mejoramiento

FRECUENCIA: En cada queja o reclamo realizado

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS	
		Operaciones	Financiera	Administración	Talento Humano	Operaciones	AV	NAV		
1	Recepción de informes	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6{6} 6 -- Si --> Fin([Fin]) 6 -- No --> 7[7] </pre>					1			
2	Revisión de quejas y reclamos						1			
3	Revisión de quejas y reclamos a nivel de personal						2			
4	Revisión de quejas y reclamos a nivel de servicios complementarios						3			
5	Revisión de quejas y reclamos a nivel de costos						1			
6	Toma de decisiones finales en los diferentes tipos de quejas y reclamos						3			
7	Mejoramiento de manejo de quejas y reclamos a nivel de personal						2			



HOJA ISO

Código: VE – G005

PROCESO: Despedida del Cliente

Objetivo: Despedir al cliente de manera que le guste el servicio y regrese para una próxima compra

Alcance: Desde las indicaciones previas al servicio hasta el agradecimiento

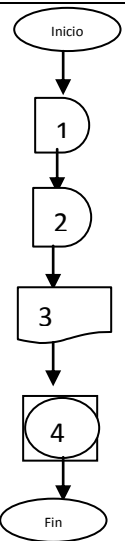
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Counter	Indicaciones sobre paquete turístico adquirido		
2	Counter	Instrucciones sobre el viaje		
3	Counter	Entrega de documentos habilitantes		
4	Counter	Agradecimiento por su preferencia		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Despedida del Cliente

INGRESA: Documentos para reconocimiento de paquetes turísticos

SALIDA: Venta de paquetes turísticos

FRECUENCIA: En cada una de las ventas

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Counter	Financiera	Marketing	Talento Humano	Operaciones	AV	NAV	
1	Indicaciones sobre paquete turístico adquirido						1		
2	Instrucciones sobre el viaje						1		
3	Entrega de documentos habilitantes						1		
4	Agradecimiento por su preferencia						1		

PROCESO: Reclutamiento y selección de personal

Objetivo: Reclutar al personal más idóneo para cada uno de los puestos

Alcance: Divulgación de necesidad hasta su capacitación para trabajar

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Área de Recursos Humanos	Divulga la necesidad de personal en los diferentes medios de comunicación
2	Área de Recursos Humanos	Recepción de carpetas de los aspirantes a los diferentes puestos
3	Área de Recursos Humanos	Llenado de la solicitud de empleo
4	Área de Recursos Humanos	Entrevista Inicial
5	Área de Recursos Humanos	Aplicación de exámenes
6	Área de Recursos Humanos	Obtención de los resultados
7	Área de Recursos Humanos	Designación de personal al puesto más adecuado
8	Área de Recursos Humanos	Terminación del proceso con entrevista del jefe de área
9	Área de Recursos Humanos	Archivo de candidatos en caso de un nuevo proceso
10	Área de Recursos Humanos	Capacitación del personal en cada área

TERMINOLOGÍA:

FORMATOS A UTILIZARSE:

REFERENCIA:

No existe referencias anteriores

Cambios

Lugar y fecha

Quito, 13 de Agosto del 2013

MEJORA:

ELIMINACIÓN:

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

FUSIÓN:

CREACIÓN:

Viviana Calvopiña

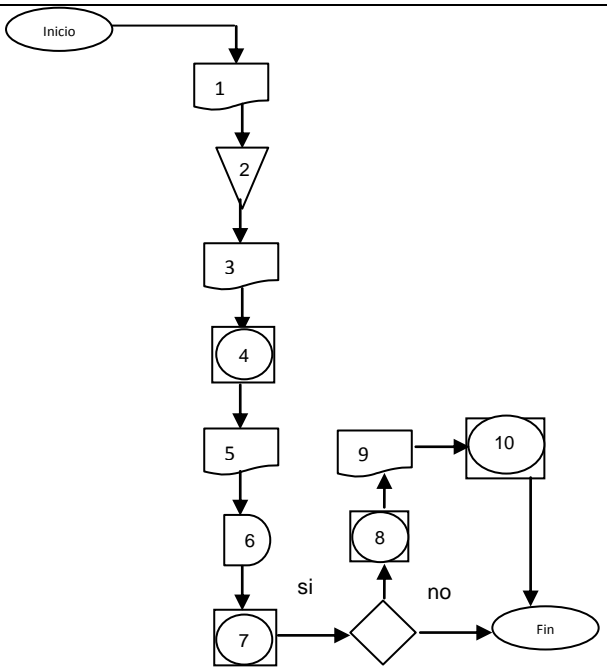
Diana Vélez

PROCESO: Reclutamiento y Selección de Personal

INGRESA: Puestos vacantes

SALIDA: Contratación de personal

FRECUENCIA: Dependiendo la necesidad del personal

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Talento Humano				AV	NAV	
1	Divulga la necesidad de personal en los diferentes medios de comunicación					1		
2	Recepción de carpetas de los aspirantes a los diferentes puestos					5		
3	Llenado de la solicitud de empleo					1		
4	Entrevista Inicial					1		
5	Aplicación de exámenes					1		
6	Obtención de los resultados					4		
7	Designación de personal al puesto más adecuado					2		
8	Terminación del proceso con entrevista del jefe de área					2		
9	Archivo de candidatos en caso de un nuevo proceso						1	
10	Capacitación del personal en cada área					3		

PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Venta

Objetivo: Tener documentos de venta acorde a las leyes para su emisión

Alcance: Va desde la búsqueda de proveedores de documentos hasta su revisión para declaración

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área Financiera	Búsqueda de proveedores de documentos		
2	Área Financiera	Realización de formatos basado en las exigencias		
3	Área Financiera	Realización de pagos por impresión de comprobantes		
4	Área de Counter	Emisión de documentos habilitantes para pago		
5	Área Financiera	Cobro según los documentos habilitantes		
6	Área Financiera	Emisión de comprobantes de ventas		
7	Área de Counter	Archivo de copia de comprobante de venta		
8	Área Financiera	Archivo de copia de comprobante de venta		
9	Área Financiera	Revisión mensual de comprobantes de ventas		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-G007A

PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Venta

INGRESA: Documentos proveedores

SALIDA: Revisión de comprobantes

FRECUENCIA: Mensualmente

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Financiera	Counter			AV	NAV	
1	Búsqueda de proveedores de documentos					1		
2	Realización de formatos basado en las exigencias					1		
3	Realización de pagos por impresión de comprobantes					2		
4	Emisión de documentos habilitantes para pago					1		
5	Cobro según los documentos habilitantes					1		
6	Emisión de comprobantes de ventas					1		
7	Archivo de copia de comprobante de venta					1		
8	Archivo de copia de comprobante de venta					1		
9	Revisión mensual de comprobantes de ventas					30		

PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Reservas

Objetivo: Tener documentos que avalen las reservas de paquetes turísticos

Alcance: Desde la búsqueda de los proveedores de los documentos impresos hasta su archivo final

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área Financiera	Búsqueda de proveedores de documentos		
2	Área de Operaciones	Entrega de formatos		
3	Área Financiera	Pago por impresión de formatos		
4	Área de Counter	Emisión de documentos de reservación de servicios al cliente		
5	Área de Counter	Archivo de copia de reservación		
6	Área de Operaciones	Archivo de copia de reservación		
7	Área de Operaciones	Emisión de copia de reservas a guías		
8	Guía	Archivo de copia de reservas de servicios durante recorridos		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-G007B

PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Reservas

INGRESA: Documentos de proveedores

SALIDA: Archivos de documentos

FRECUENCIA: Por cada reservación realizada

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Operaciones	Financiera	Counter	Guía	AV	NAV	
1	Búsqueda de proveedores de documentos	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2[/2/] 2 --> 3((3)) 3 --> 4[/4/] 4 --> 5[/5/] 5 --> 6[/6/] 6 --> 7[/7/] 7 --> 8[/8/] 8 --> Fin([Fin]) </pre>				1		
2	Entrega de formatos					1		
3	Pago por impresión de formatos					1		
4	Emisión de documentos de reservación de servicios al cliente					1		
5	Archivo de copia de reservación							1
6	Archivo de copia de reservación							1
7	Emisión de copia de reservaciones a guías					1		
8	Archivo de copia de reservaciones de servicios durante recorridos							1

PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Reporte de Operaciones

Objetivo: Reportes que contengan toda la información de una operación turística

Alcance: Desde la reservación hasta el archivo de documentos

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Counter	Emisión de reservación del tour		
2	Área de Operaciones	Reservación del alojamiento		
3	Área de Operaciones	Reservación del transporte		
4	Área de Operaciones	Reservación de alimentación		
5	Área de Operaciones	Hoja de ruta del tour		
6	Área de Operaciones	Documentos de apoyo al guía		
7	Área de Operaciones	Reportes después del servicio		
8	Área de Operaciones	Archivo de documentos		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-G007C

PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Reportes de Operaciones

INGRESA: Documentos

SALIDA: Reportes

FRECUENCIA: En cada uno de los tours

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Dias)		COMENTARIOS
		Operaciones	Counter			AV	NAV	
1	Emisión de reservación del tour	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Counter1[/1/] Counter1 --> Act2((2)) Act2 --> Act3((3)) Act3 --> Act4((4)) Act4 --> Act5((5)) Act5 --> Act6((6)) Act6 --> Act7[/7/] Act7 --> Act8[/8/] Act8 --> Fin([Fin]) </pre>				1		
2	Reservación del alojamiento					1		
3	Reservación del transporte					1		
4	Reservación de alimentación					1		
5	Hoja de ruta del tour					1		
6	Documentos de apoyo al guía					1		
7	Reportes después del servicio					1		
8	Archivo de documentos						1	

PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Servicios Intermedios Alojamiento

Objetivo: Tener el control de los servicios complementarios

Alcance: Desde la reservación hasta la entrega de documentos de apoyo al guía

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Counter	Emisión de la reservación del tour		
2	Área de Operaciones	Reservación del servicio		
3	Hotel	Emisión del documento de reservación		
4	Área de Operaciones	Verificación del documento de reservación		
5	Área de Operaciones	Envío del documento al área financiera		
6	Área Financiera	Emisión del documento de pago		
7	Área Financiera	Pago del servicio		
8	Área de Operaciones	Emisión del documento respaldo al guía		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

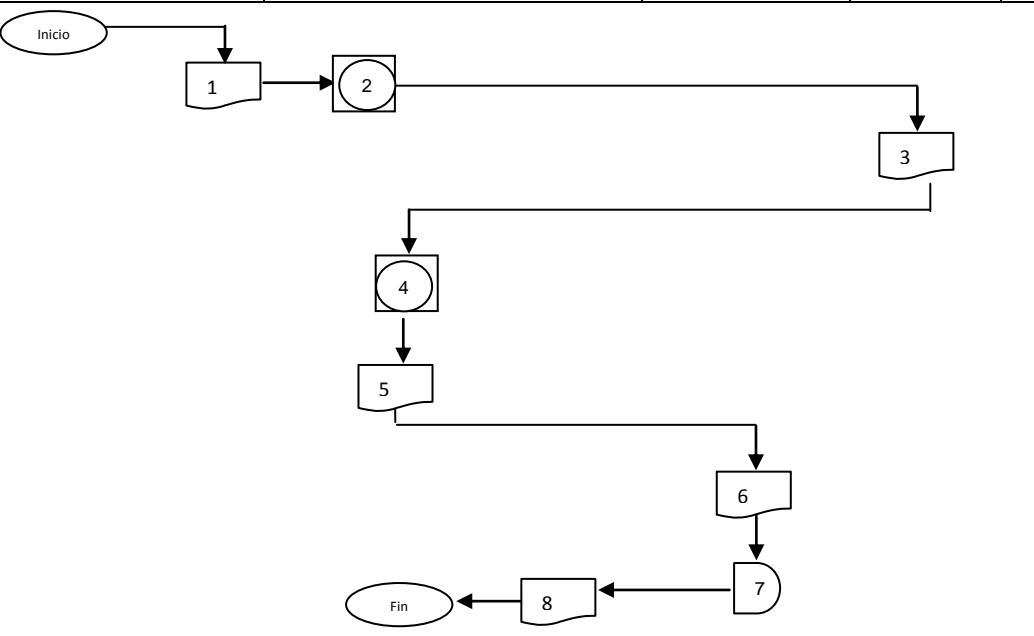
PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Servicios Intermedios de Alojamiento

INGRESA: Emisión de documentos de reserva

SALIDA: Pago por servicios

FRECUENCIA: En cada una de las ventas

Nº	ACTIVIDAD	ÁREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS	
		Counter	Operaciones	Financiera	Hotel	AV	NAV		
1	Emisión de la reservación del tour	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> 4((4)) 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7((7)) 7 --> 8[8] 8 --> Fin([Fin]) </pre>						1	
2	Reservación del servicio							1	
3	Emisión del documento de reservación							1	
4	Verificación del documento de reservación							1	
5	Envío del documento al área financiera							1	
6	Emisión del documento de pago							1	
7	Pago del servicio							7	
8	Emisión del documento respaldo al guía							1	

PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Servicios Intermedios Alimentación

Objetivo: Tener el control de los servicios complementarios

Alcance: Desde la reservación hasta la entrega de documentos de apoyo al guía

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Counter	Emisión de la reservación del tour		
2	Área de Operaciones	Reservación del servicio		
3	Restaurante	Emisión del documento de reservación		
4	Área de Operaciones	Verificación del documento de reservación		
5	Área de Operaciones	Envío del documento al área financiera		
6	Área Financiera	Emisión del documento de pago		
7	Área Financiera	Pago del servicio		
8	Área de Operaciones	Emisión del documento respaldo al guía		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

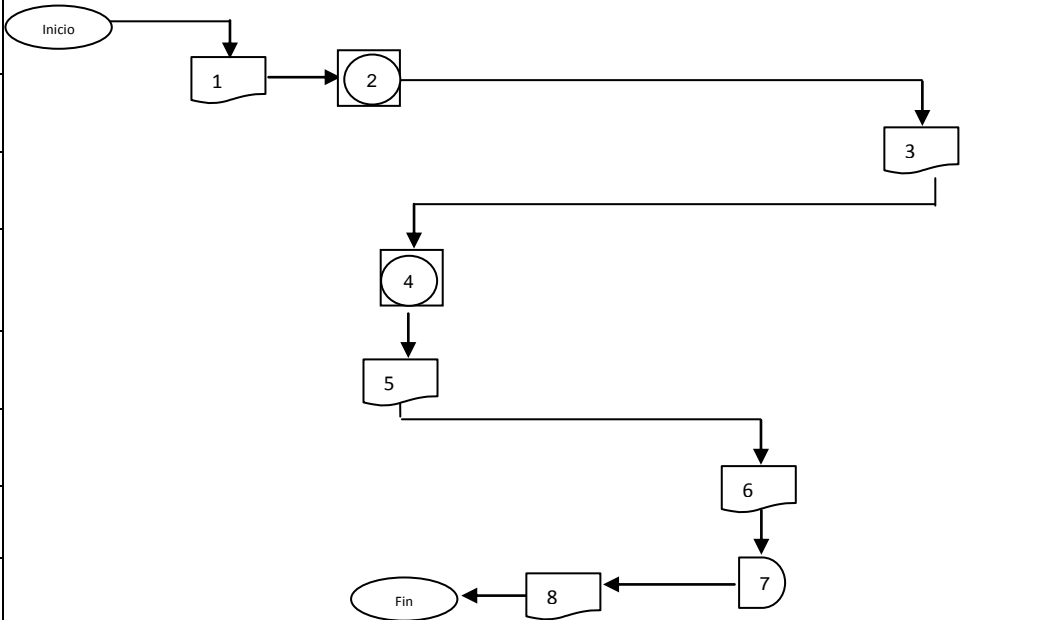
PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Servicios Intermedios de Alimentación

INGRESA: Emisión de documentos de reserva

SALIDA: Pago por servicios

FRECUENCIA: En cada una de las ventas

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS	
		Counter	Operaciones	Financiera	Restaurantes		AV	NAV		
1	Emisión de la reservación del tour	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> C1[1] C1 --> O2((2)) O2 --> R3[3] R3 --> O4((4)) O4 --> F5[5] F5 --> R6[6] R6 --> O7((7)) O7 --> C8[8] C8 --> Fin([Fin]) </pre>					1			
2	Reservación del servicio						1			
3	Emisión del documento de reservación						1			
4	Verificación del documento de reservación						1			
5	Envío del documento al área financiera						1			
6	Emisión del documento de pago						1			
7	Pago del servicio						7			
8	Emisión del documento respaldo al guía						1			
						1				
						1				

PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Servicios Intermedios Transporte

Objetivo: Tener el control de los servicios complementarios

Alcance: Desde la reservación hasta la entrega de documentos de apoyo al guía

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Counter	Emisión de la reservación del tour		
2	Área de Operaciones	Reservación del servicio		
3	Transporte	Emisión del documento de reservación		
4	Área de Operaciones	Verificación del documento de reservación		
5	Área de Operaciones	Envío del documento al área financiera		
6	Área Financiera	Emisión del documento de pago		
7	Área Financiera	Pago del servicio		
8	Área de Operaciones	Emisión del documento respaldo al guía		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

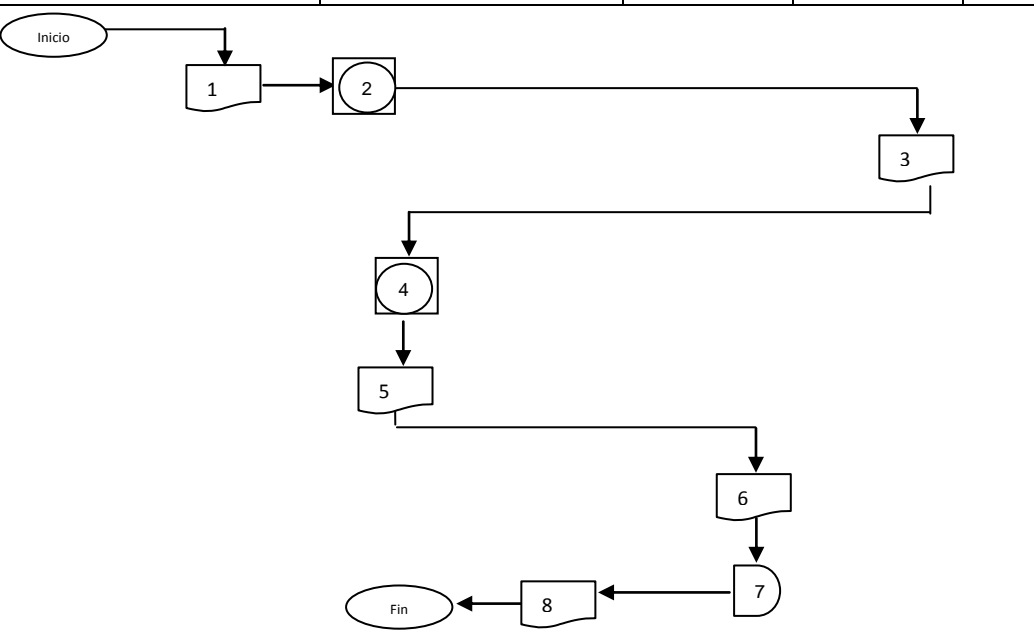
PROCESO: Manejo de Documentos y Reportes

SUBPROCESO: Documentos de Servicios Intermedios de Transporte

INGRESA: Emisión de documentos de reserva

SALIDA: Pago por servicios

FRECUENCIA: En cada una de las ventas

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Counter	Operaciones	Financiera	Transporte	AV	NAV	
1	Emisión de la reservación del tour	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> C1[1] C1 --> O2((2)) O2 --> T3[3] T3 --> O4((4)) O4 --> F5[5] F5 --> O6[6] O6 --> T7[7] T7 --> O8[8] O8 --> Fin([Fin]) </pre>				1		
2	Reservación del servicio					1		
3	Emisión del documento de reservación					1		
4	Verificación del documento de reservación					1		
5	Envío del documento al área financiera					1		
6	Emisión del documento de pago					1		
7	Pago del servicio					7		
8	Emisión del documento respaldo al guía					1		

PROCESO: Seguimiento de Calidad del Servicio

Objetivo: Conocer si el servicio proporcionado estuvo acorde a las expectativas de los clientes

Alcance: Inicia con un seguimiento de resultados de manera inmediata hasta la reprogramación y reestructuración de paquetes

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Finanzas	Seguimiento de resultados		
2	Área de Marketing	Conocer la satisfacción del cliente después del servicio		
3	Área de Operaciones	Reprogramación y reestructuración de paquetes		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA: 1	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN: 3	CREACIÓN: 2	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Seguimiento de Calidad de Servicio

INGRESA: Encuestas a los clientes

SALIDA: Mejoramiento en los procesos

FRECUENCIA: Trimestralmente

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS			
		Finanzas	Marketing	Operaciones		AV	NAV				
1	Seguimiento de resultados	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> Fin([Fin]) </pre>				1					
2	Conocer la satisfacción del cliente después del servicio								3		
3	Reprogramación y reestructuración de paquetes								8		

PROCESOS COMPLEMENTARIOS

PROCESO: Archivo de Documentos

Objetivo: Tener un archivo de los documentos internos y externos para su fácil uso

Alcance: Inicia en la preparación interna de los documentos hasta su archivo con registro

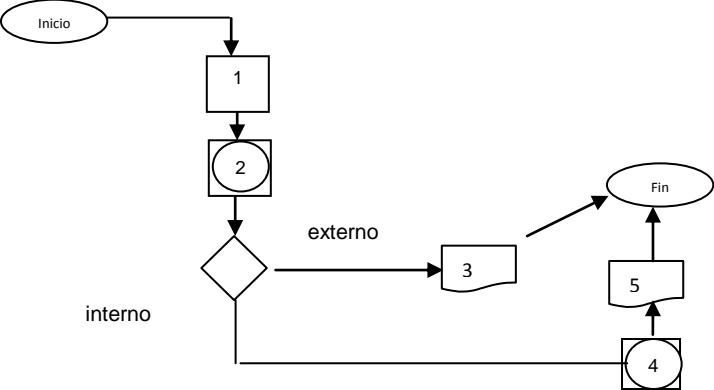
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Origen	Preparar los documentos a archivar de acuerdo a su origen		
2	Área de Origen	Archiva copias acorde al origen		
3	Secretaría	Documentos externos envían al destino		
4	Área de Destino	Archivos internos se envían acorde al destino final		
5	Área de Destino	Realiza un documento de registro en cada archivo para conocer su contenido		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:		Formato de registro de documentación		
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA: 1	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN: 4 y 5	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Archivo de Documentos

INGRESA: Documentos acordes a su origen y/o destino

SALIDA: Registros de documentos

FRECUENCIA: Mensualmente

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Dias)		COMENTARIOS			
		Origen	Secretaria	Destino		AV	NAV				
1	Preparar los documentos a archivar de acuerdo a su origen	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2((2)) 2 --> D{ } D -- externo --> 3[3] D -- interno --> 4((4)) 3 --> 5[5] 4 --> 5 5 --> Fin([Fin]) </pre>					1				
2	Archiva copias acorde al origen									1	
3	Documentos externos envían al destino								1		
4	Archivos internos se envían acorde al destino final									1	
5	Realiza un documento de registro en cada archivo para conocer su contenido								1		

PROCESO: Compra Suministros de oficina

Objetivo: Comprar los suministros necesarios que son utilizados

Alcance: Desde la necesidad del suministro hasta el pago al proveedor

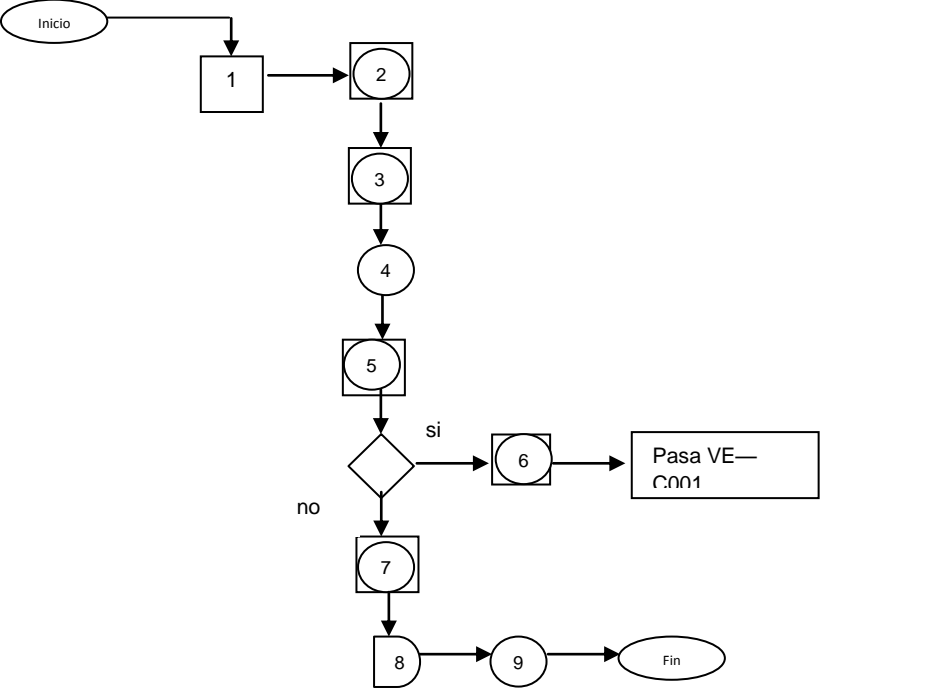
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área Solicitante	Establecer la necesidad de un suministro		
2	Área Financiera	Aprobación de necesidad de compra		
3	Área Financiera	Búsqueda de proveedores		
4	Área Financiera	Registro de suministros en kardex		
5	Área Financiera	Entrega de suministros al área solicitante		
6	Área Financiera	Archivo de factura para pago		
7	Área Financiera	Ingreso de facturas al sistema		
8	Área Financiera	Generación de cheque		
9	Área Financiera	Pago de cheque al proveedor		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Compra de Suministros de Oficina

INGRESA: Necesidad del suministro

SALIDA: Entrega del suministro

FRECUENCIA: Cuando sea necesario

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS	
		Solicitante	Financiera			AV	NAV		
1	Establecer la necesidad de un suministro	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> 4((4)) 4 --> 5[5] 5 --> D{ } D -- si --> 6[6] 6 --> PasaVE[Pasa VE - CON1] D -- no --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9((9)) 9 --> Fin([Fin]) </pre>					1		
2	Aprobación de necesidad de compra					1			
3	Búsqueda de proveedores					1			
4	Registro de suministros en kardex						1		
5	Entrega de suministros al área solicitante						1		
6	Archivo de factura para pago						1		
7	Ingreso de facturas al sistema						1		
8	Generación de cheque					1			
9	Pago de cheque al proveedor					15			

PROCESO: Uso de Teléfono Llamadas Internacionales y Celulares

Objetivo: Tener control sobre las llamadas realizadas

Alcance: Desde la solicitud de la llamada hasta la realización de la misma

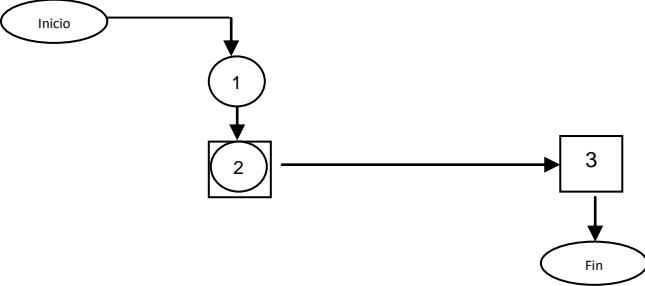
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área Solicitante	Solicitar llamada internacional o celular a recepción		
2	Área Solicitante	Registro de datos en formulario de control de llamada		
3	Recepción	Realizar llamada		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA: 1	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN: 1 y 2	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Uso de Teléfono Llamadas Internacionales y Celulares

INGRESA: Necesidad de realizar la llamada

SALIDA: Registro de llamadas

FRECUENCIA: En cada llamada internacional o celular

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS					
		Solicitante	Recepción			AV	NAV						
1	Solicitar llamada internacional o celular a recepción	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> Fin([Fin]) </pre>											
2	Registro de datos en formulario de control de llamada												
3	Realizar llamada												

PROCESO: Envío de Correos Electrónicos Ofertando Paquetes Turísticos

Objetivo: Realizar envío de propuestas de paquetes turísticos

Alcance: Desde ingreso de mails de posibles clientes hasta el archivo de mails

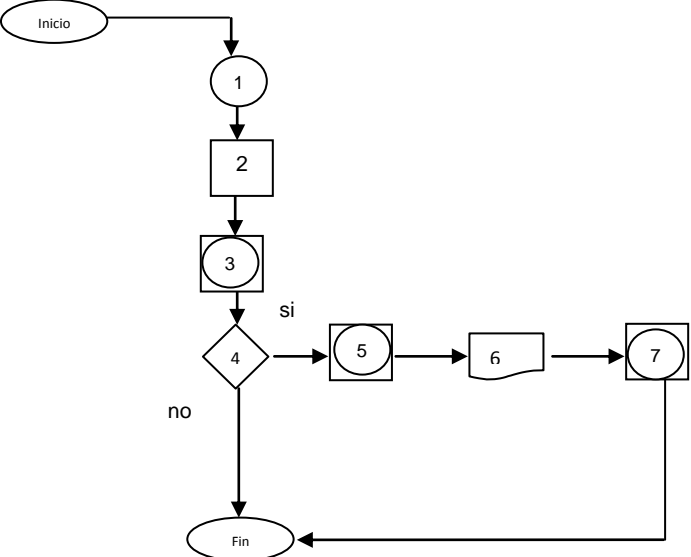
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Operaciones	Ingresa mails de los posibles clientes		
2	Área de Operaciones	Envía los mensajes		
3	Área de Operaciones	Archivo electrónico de mensajes		
4	Área de Operaciones	Imprime el mensaje enviado de ser necesario		
5	Área de Operaciones	Revisión de respuesta en caso de existir		
6	Área de Operaciones	Impresión de mails para respuesta en caso de ser necesario		
7	Área de Operaciones	Archivo electrónico de mails recibidos		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Envío de Correos Electrónicos Ofertando Paquetes Turísticos

INGRESA: Necesidad de darse a conocer al cliente

SALIDA: Envío de propuestas a los clientes

FRECUENCIA: Según las necesidades del cliente y/u oferta de nuevos paquetes turísticos

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS	
		Operaciones					AV	NAV		
1	Ingresar mails de los posibles clientes	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4{4} 4 -- si --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 4 -- no --> Fin([Fin]) 7 --> Fin </pre>						1		
2	Envía los mensajes							1		
3	Archivo electrónico de mensajes							1		
4	Imprime el mensaje enviado de ser necesario						1			
5	Revisión de respuesta en caso de existir						1			
6	Impresión de mails para respuesta en caso de ser necesario						1			
7	Archivo electrónico de mails recibidos							1		

PROCESO: Manejo de Correspondencia

SUBPROCESO: Envío de Correspondencia

Objetivo: Enviar la correspondencia de manera organizada

Alcance: Desde la elaboración de la correspondencia hasta la entrega de la misma

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Recepción	Elaboración de correspondencia en papel membretado		
2	Recepción	Numerar correspondencia		
3	Recepción	Entrega de correspondencia para envía		
4	Recepción	Coordinación para entrega de correspondencia		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-C005A

PROCESO: Manejo de Correspondencia

SUBPROCESO: Envío de Correspondencia

INGRESA: Necesidad de envío de correo fuera de la empresa

SALIDA: Correo al destino

FRECUENCIA: De acuerdo a la necesidad

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Dias)		COMENTARIOS			
		Recepción				AV	NAV				
1	Elaboración de correspondencia en papel membretado	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[/1/] 1 --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> Fin([Fin]) </pre>				1					
2	Numerar correspondencia									1	
3	Entrega de correspondencia para envía								1		
4	Coordinación para entrega de correspondencia								1		

PROCESO: Manejo de Correspondencia

SUBPROCESO: Recepción de Correspondencia

Objetivo: Tener un control de todos los documentos que ingresan

Alcance: Registro de documentos hasta su archivo después de utilización

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Recepción	Registro de documentos que ingresan		
2	Recepción	Distribución de la correspondencia		
3	Recepción	Fotocopia de correspondencia importante y archivo		
4	Recepción	Realizar el proceso de archivo Cód VE – C001		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

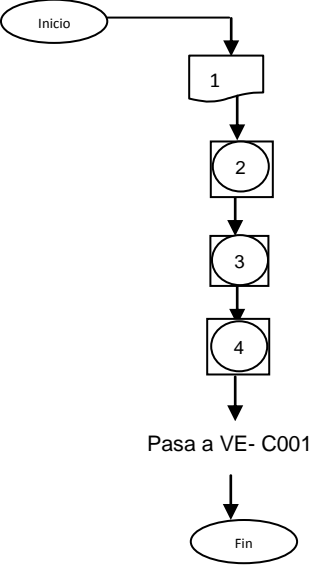
PROCESO: Manejo de Correspondencia

SUBPROCESO: Recepción de Correspondencia

INGRESA: Documentos

SALIDA: Registro de documentos para archivo

FRECUENCIA: Según el ingreso de los documentos

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS					
		Recepción				AV	NAV						
1	Registro de documentos que ingresan	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[/1/] 1 --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> 4((4)) 4 --> Pasa[Pasa a VE- C001] Pasa --> Fin([Fin]) </pre>											
2	Distribución de la correspondencia												
3	Fotocopia de correspondencia importante y archivo												
4	Realizar el proceso de archivo Cód VE – 009A												

PROCESO: Fotocopias e Impresiones

Objetivo: Tener control del gasto que representan copias e impresiones

Alcance: Va desde la fotocopia/impresión realizada hasta el control de las mismas

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área Responsable	Fotocopia o impresión de documentos necesarios		
2	Área Responsable	Registro de número de fotocopias o impresiones en formulario		
3	Área Responsable	Registro mensual de fotocopias e impresiones		
4	Área de Finanzas	Control de número de hojas utilizadas con el número de hojas ingresadas		
5	Área Responsable	Reciclaje de hojas dañadas para reimpresión o fotocopiado		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

PROCESO: Fotocopias e Impresiones

INGRESA: Impresiones y /o copias para ventas

SALIDA: Documentos impresos y/o fotocopados

FRECUENCIA: Según las necesidades

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS	
		Responsable	Financiera			AV	NAV		
1	Fotocopia o impresión de documentos necesarios	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> Fin([Fin]) </pre>				1			
2	Registro de número de fotocopias o impresiones en formulario					1			
3	Registro mensual de fotocopias e impresiones					1			
4	Control de número de hojas utilizadas con el número de hojas ingresadas					1			
5	Reciclaje de hojas dañadas para reimpresión o fotocopiado					1			

PROCESO: Mantenimiento de Equipos

Objetivo: Tener los equipos de computación actualizados y mantenidos para su uso

Alcance: Va desde los daños posibles hasta la recepción del equipo compuesto

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Usuario del Equipo	Llena formulario especificando el posible daño		
2	Área de Finanzas	Contrata servicio de mantenimiento		
3	Técnico Contratado	Entrega el equipo revisado por el usuario del mismo		
4	Usuario del Equipo	Recibe el equipo firmando el formulario		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-C007

PROCESO: Mantenimiento de Equipos

INGRESA: Daño en equipo

SALIDA: Equipo reparado

FRECUENCIA: Según la necesidad de mantenimiento

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Usuario del Equipo	Financiera	Técnico		AV	NAV	
1	Llena formulario especificando el posible daño	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A1[/1/] A1 --> A2((2)) A2 --> A3((3)) A3 --> A4[/4/] A4 --> Fin([Fin]) </pre>				1		
2	Contrata servicio de mantenimiento					1		
3	Entrega el equipo revisado por el usuario del mismo					4		
4	Recibe el equipo firmando el formulario					1		

PROCESO: Manejos Contables

SUBPROCESO: Manejo de Cuentas Bancarias

Objetivo: Conocer los movimientos bancarios

Alcance: Desde la búsqueda de las instituciones financieras hasta la conciliación de las cuentas

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Finanzas	Verificar las posibles instituciones financieras en que se puede mantener las cuentas		
2	Área de Finanzas	Llevar archivo de control en libros		
3	Área de Finanzas	Asignar a una persona responsable de emisión y pago de cheques		
4	Área de Finanzas	Validación de datos antes de impresión de cheques		
5	Área de Finanzas	Firma de cheques		
6	Área de Finanzas	Entrega de cheques a proveedores		
7	Área de Finanzas	Archivo de documentos acorde al archivo Cód: VE – C001		
8	Área de Finanzas	Conciliación Bancaria		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

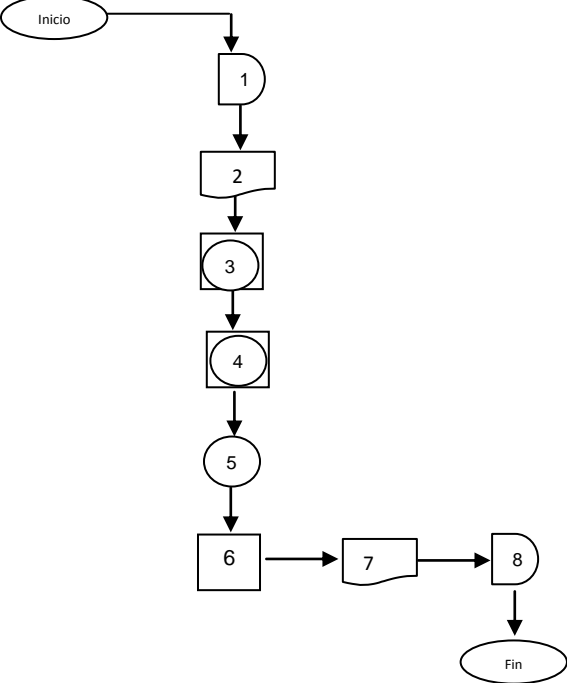
PROCESO: **Procesos Contables**
Bancarias

SUBPROCESO: **Manejo de Cuentas**

INGRESA:

SALIDA:

FRECUENCIA:

Nº	ACTIVIDAD	ÁREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS			
		Financiera					AV	NAV				
1	Verificar las posibles instituciones financieras en que se puede mantener las cuentas	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[/2/] 2 --> 3((3)) 3 --> 4[4] 4 --> 5((5)) 5 --> 6[6] 6 --> 7[/7/] 7 --> 8[8] 8 --> Fin([Fin]) </pre>										
2	Llevar archivo de control en libros											
3	Asignar a una persona responsable de emisión y pago de cheques											
4	Validación de datos antes de impresión de cheques											
5	Firma de cheques											
6	Entrega de cheques a proveedores											
7	Archivo de documentos acorde al archivo Cod: VE - 009A											
8	Conciliación Bancaria											

PROCESO: Manejos Contables

SUBPROCESO: Manejo de Chequera

Objetivo: Tener un persona que maneje los cheques de manera responsable

Alcance: Desde las facturas verificadas hasta realizados los pagos

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Finanzas	Entrega de facturas previamente verificadas para pago		
2	Área de Finanzas	Ingreso de facturas al sistema		
3	Área de Finanzas	Remisión de facturas al responsable de emisión y pago de cheques		
4	Área de Finanzas	Emisión de cheques acorde a los valores de las facturas		
5	Área de Finanzas	Entrega de cheques a los proveedores		
6	Área de Finanzas	Archivo de documentos de recepción de conformidad		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

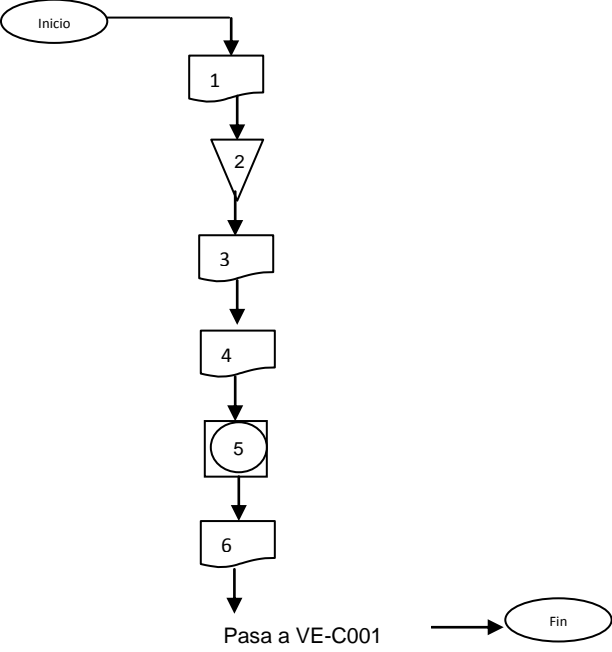
PROCESO: **Procesos Contables**

SUBPROCESO: **Manejo de Chequera**

INGRESA: Facturas a pagar

SALIDA: Pago a proveedores

FRECUENCIA: Acorde al tiempo establecido por el proveedor para el pago

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Financiera					AV	NAV	
1	Entrega de facturas previamente verificadas para pago	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[/2/] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5((5)) 5 --> 6[6] 6 --> Fin([Fin]) </pre>						1	
2	Ingreso de facturas al sistema							1	
3	Remisión de facturas al responsable de emisión y pago de cheques							1	
4	Emisión de cheques acorde a los valores de las facturas						1		
5	Entrega de cheques a los proveedores						1		
6	Archivo de documentos de recepción de conformidad							1	

PROCESO: Manejos Contables

SUBPROCESO: Manejo de Caja Chica

Objetivo: Manejo de manera adecuada del dinero que se tiene para gastos

Alcance: Realizado desde el vale provisional hasta la reposición de los valores

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Persona responsable de compra	Realización de un vale provisional del monto a ser gastado		
2	Área de Finanzas	Recepción de vale y entrega de fondos		
3	Persona responsable de compra	Realización de compra con factura		
4	Área de Finanzas	Verificación de legalidad del documento soporte de gasto		
5	Área de Finanzas	Entrega de la diferencia por concepto de gasto con base a facturas		
6	Área de Finanzas	Llenado del formulario de caja chica		
7	Área de Finanzas	Reponer los valores en caja chica		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

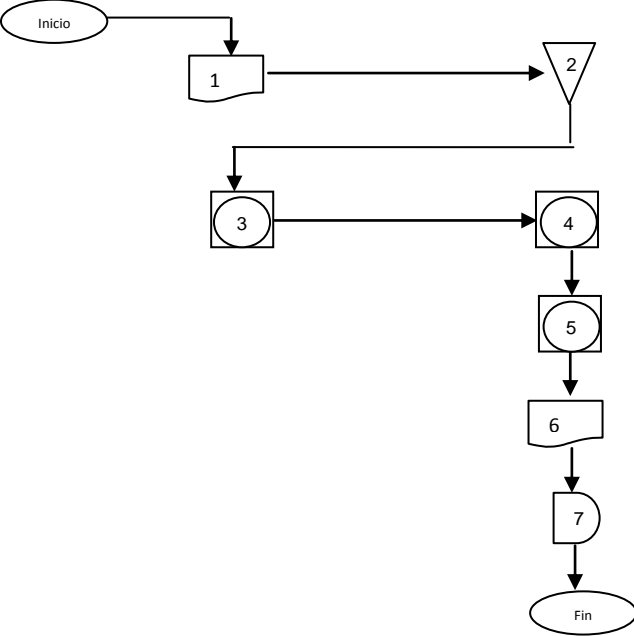
PROCESO: Procesos Contables

SUBPROCESO: Manejo de Caja Chica

INGRESA: Compras que sean necesarias

SALIDA: Reposición del dinero

FRECUENCIA: Según la necesidad

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS		
		Responsable de la Compra	Financiera			AV	NAV			
1	Realización de un vale provisional del monto a ser gastado					1				
2	Recepción de vale y entrega de fondos						1			
3	Realización de compra con factura							1		
4	Verificación de legalidad del documento soporte de gasto							1		
5	Entrega de la diferencia por concepto de gasto con base a facturas							1		
6	Llenado del formulario de caja chica								1	
7	Reponer los valores en caja chica							1		

PROCESO: Manejos Contables

SUBPROCESO: Declaración de Impuestos

Objetivo: Tener los documentos organizados para la declaración de todos los impuestos

Alcance: Desde la conciliación de facturas hasta la declaración y pago de impuestos

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Finanzas	Realización de conciliación de facturas y cheques en libros		
2	Área de Finanzas	Emitir comprobantes de retención con cada pago		
3	Área de Finanzas	Entrega de comprobantes de retención con pagos		
4	Área de Finanzas	Conciliación entre el sistema y documento de retención		
5	Área de Finanzas	Llenado de formularios de impuestos correspondientes		
6	Área de Finanzas	Declaración y pago de impuestos		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	

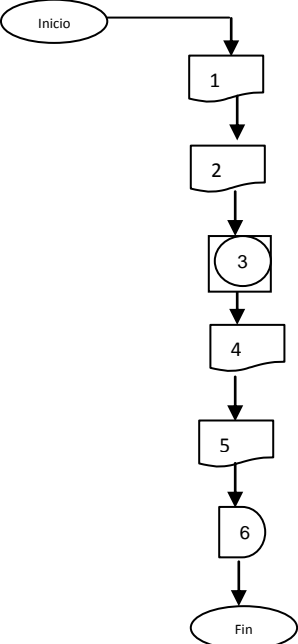
PROCESO: **Procesos Contables**

SUBPROCESO: **Declaración de Impuestos**

INGRESA: Facturas de proveedores y conciliación bancaria

SALIDA: Pago de impuestos

FRECUENCIA: De acuerdo a las fechas que el SRI disponga

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Financiera					AV	NAV	
1	Realización de conciliación de facturas y cheques en libros	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3((3)) 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6((6)) 6 --> Fin([Fin]) </pre>					1		
2	Emitir comprobantes de retención con cada pago						1		
3	Entrega de comprobantes de retención con pagos						1		
4	Conciliación entre el sistema y documento de retención						1		
5	Llenado de formularios de impuestos correspondientes						1		
6	Declaración y pago de impuestos						1		

PROCESO: Manejos Contables

SUBPROCESO: Manejo de Cuentas por Pagar

Objetivo: Tener registradas las cuentas por pagar en los tiempos establecidos

Alcance: Inicia en la verificación de los documentos hasta los pagos en tiempo a proveedores

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Finanzas	Verificación de facturas y/o comprobantes		
2	Área de Finanzas	Ingreso de facturas al sistema		
3	Área de Finanzas	Calculo de tiempo para vencimiento		
4	Área de Finanzas	Generación de comprobantes de retención		
5	Área de Finanzas	Emisión de cheques acorde al cálculo del tiempo		
6	Área de Finanzas	Revisión de cheques y documentos correctos		
7	Área de Finanzas	Pago a los proveedores acorde al tiempo de pago		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-C008E

PROCESO: Procesos Contables

SUBPROCESO: Manejo de Cuentas por Pagar

INGRESA: Necesidad de pago

SALIDA: Pagos a proveedores

FRECUENCIA: De acuerdo al tiempo establecido por proveedores para pagos

Nº	ACTIVIDAD	AREAS RESPONSABLES					TIEMPO (Días)		COMENTARIOS
		Financiera					AV	NAV	
1	Verificación de facturas y/o comprobantes	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6((6)) 6 --> 7[7] 7 --> Fin([Fin]) </pre>					1		
2	Ingreso de facturas al sistema						1		
3	Calculo de tiempo para vencimiento						1		
4	Generación de comprobantes de retención						1		
5	Emisión de cheques acorde al cálculo del tiempo						1		
6	Revisión de cheques y documentos correctos						1		
7	Pago a los proveedores acorde al tiempo de pago						1		

PROCESO: Manejos Contables

SUBPROCESO: Pago de Proveedores

Objetivo: Realizar el pago a los proveedores de manera organizada

Alcance: Va desde la recepción del documento contable hasta el archivo del mismo

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Área de Finanzas	Recepción de documentos contables		
2	Área de Finanzas	Registro de documentos en el sistema		
3	Área de Finanzas	Boucher de pago al proveedor		
4	Área de Finanzas	Emite cheque de pago		
5	Área de Finanzas	Archivo de documentos		
TERMINOLOGÍA:				
FORMATOS A UTILIZARSE:				
REFERENCIA:		No existe referencias anteriores		
Cambios		Lugar y fecha	Quito, 13 de Agosto del 2013	
MEJORA:	ELIMINACIÓN:	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
FUSIÓN:	CREACIÓN:	Viviana Calvopiña	Diana Vélez	



FLUJO DIAGRAMACIÓN

Código: VE-C008F

PROCESO: Procesos Contables

SUBPROCESO: Pago de Proveedores

INGRESA: Documentos para pago

SALIDA: Pagos realizados

FRECUENCIA: Según lo dispuesto por los proveedores para pago

Nº	ACTIVIDAD	ÁREAS RESPONSABLES				TIEMPO (Días)		COMENTARIOS	
		Financiera				AV	NAV		
1	Recepción de documentos contables	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4((4)) 4 --> 5[5] 5 --> Pasa[Pasa a VE-C001] Pasa --> Fin([Fin]) </pre>							
2	Registro de documentos en el sistema								
3	Boucher de pago al proveedor								
4	Emite cheque de pago								
5	Archivo de documentos								

8. GLOSARIO DE TÉRMINOS

AV.- Agrega Valor.- Son costos que se pueden producir cuando se genera un proceso.

Base de Datos de Clientes.- Se trata de un banco de información organizada sobre consumidores actuales y potenciales, en el que se incluyen datos geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

Búsqueda de Proveedor.- La etapa de un proceso de compra empresarial en la que un comprador intenta contratar el mejor vendedor.

Cadena de Valor.- Secuencia de actividades que influyen desde la materia prima hasta la entrega de un producto o servicio.

Capacitación.- Proceso implementado para enseñar a los empleados de niveles inferiores cómo desempeñar sus trabajos actuales.

Compromiso.- Estilo de manejo de conflicto que comprende una atención moderada de preocupación de ambas partes.

Consumidor Final.- Aquellos que compran productos o servicios en forma terminada.

Evaluación de necesidades.- Análisis que identifica las tareas, las personas y los departamentos para los cuales se requiere capacitación.

Fijación de Precios Basada en el Valor.- Utiliza la percepción del valor por parte del cliente, no el coste del vendedor, como clave para la fijación del precio.

Manual de Procesos.- Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización..., así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

NAV.- No Agrega Valor.- Son procesos en los cuales no se pagan valores extras por realizarlos

Organigrama.- Estructura para reportar que marca la decisión del trabajo en una organización.

Organización.- Función administrativa necesaria para integrar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que se necesitan para alcanzar las metas.

Proceso.- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Segmento de Mercado.- Tipo de mercado o clientes a los que una empresa prestara el servicio.

Turismo.- Es un sistema de servicios que comprende un número de componentes tangibles e intangibles, así como componentes de producción y consumo alrededor de personas que dejan su domicilio por varias razones.

Turista.- Es una persona que viaja una distancia mínima de 80 kilómetros y pasa por lo menos una noche y menos de un año en un lugar fuera de su residencia habitual por diferentes propósitos sin involucrarse en actividades lucrativas.

Venta.- Los representantes en las ventas conocen el arte de vender, aproximación, presentación, tratamiento de las objeciones y cierre de la venta.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS A LARGO PLAZO

Después de haber sido realizada la propuesta del Manual de Procesos en la agencia de viajes Vegoche Ecuador, se deberá realizar evaluaciones a cada uno de los procesos, para poder mejorarlos o cambiarlos acorde a las necesidades de la empresa y bajo los nuevos parámetros que se vayan generando a través del tiempo y los cambios que se den en el sector turístico.

Por estas razones se realizará las siguientes formas de evaluación y control de la organización para obtener resultados que mejoren la rentabilidad dentro de la organización y se vaya cumpliendo con las metas y objetivos que se han ido creando en la empresa.

5.1 EVALUACIÓN DE CADA UNO DE LOS PROCESOS

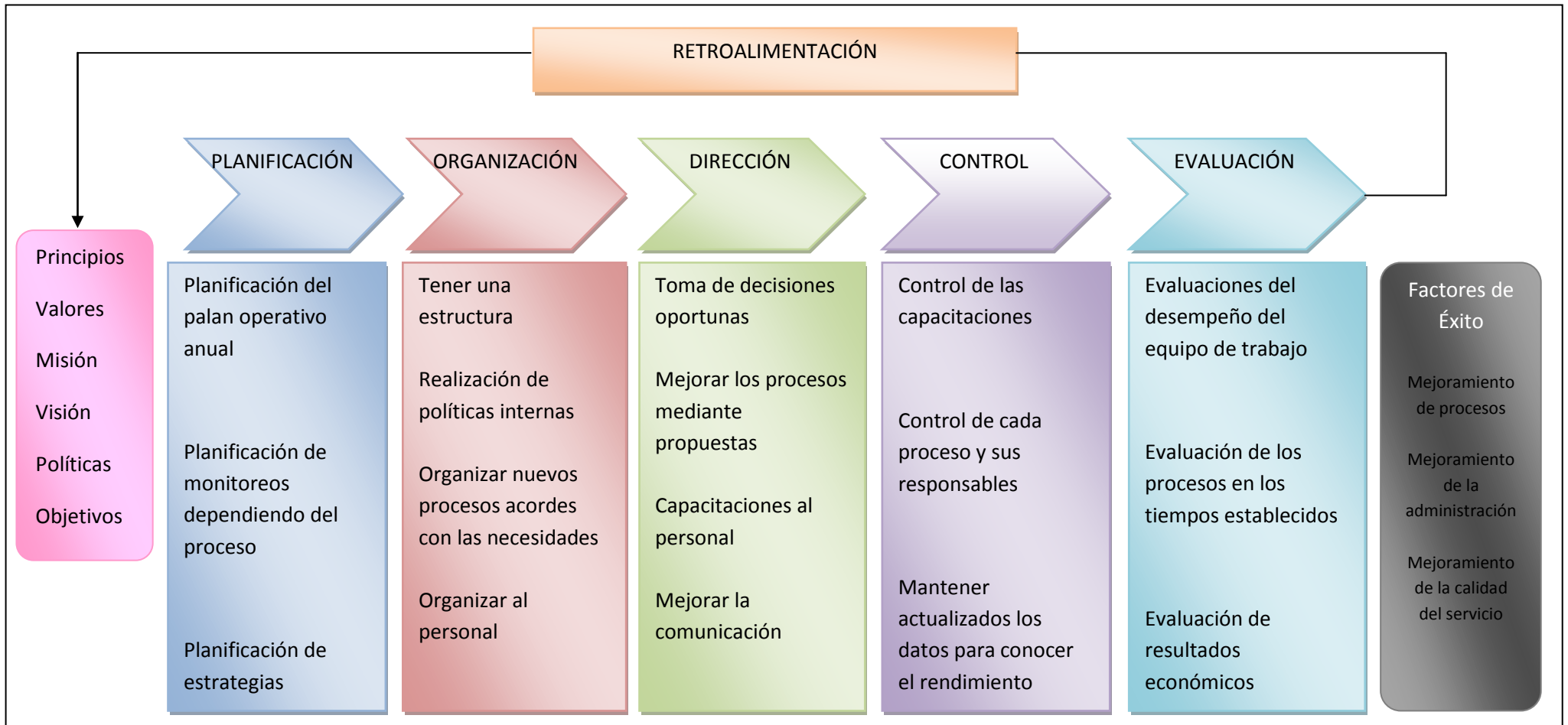
La manera de evaluación de los procesos será mediante la aplicación de los indicadores de Rentabilidad para en los: procesos gobernantes, claves y de apoyo, para conseguir la uniformidad en la empresa.

En base de esta evaluación se podrá tener la cadena de valor con mayores resultados permitiendo cambios significativos para la empresa.

Las cadenas de valor en VEGOCHE ECUADOR inician desde el diseño de los paquetes turísticos hasta la venta a los clientes, es por ello que la cadena de valor en cada uno de los procesos se considera fundamental para poder tener un indicador de rentabilidad de cada una de estas cadenas y poder tomar decisiones de manera en que no se afecte todo un proceso, sino en donde se genere un conflicto dentro del mismo.

Por estas razones es que dicha evaluación se realizará en base a los siguientes formularios que permitirán conocer los impactos que se puede tener en la organización cuando hay cambios, además cuales son las mejores fuentes de información para su evaluación y si los indicadores permitirán la eficacia o eficiencia en cada uno de los procesos, permitiendo así que en la cadena de valor se pueda direccionar en la satisfacción del cliente final y también mejorar en la planificación a corto, mediano y largo plazo, además de reorganizar los procesos que sean necesarios o mejorarlos, también que la dirección permita tomar las mejores decisiones y que estas sean oportunas para el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos, que todos los procesos y también cada uno de los recursos tengan un control que permita mejorar y que sea de mayor responsabilidad para los recursos humanos y con esto la retroalimentación será más óptima para la empresa.

CUADRO 18. Cadena de Valor de Procesos Gobernantes



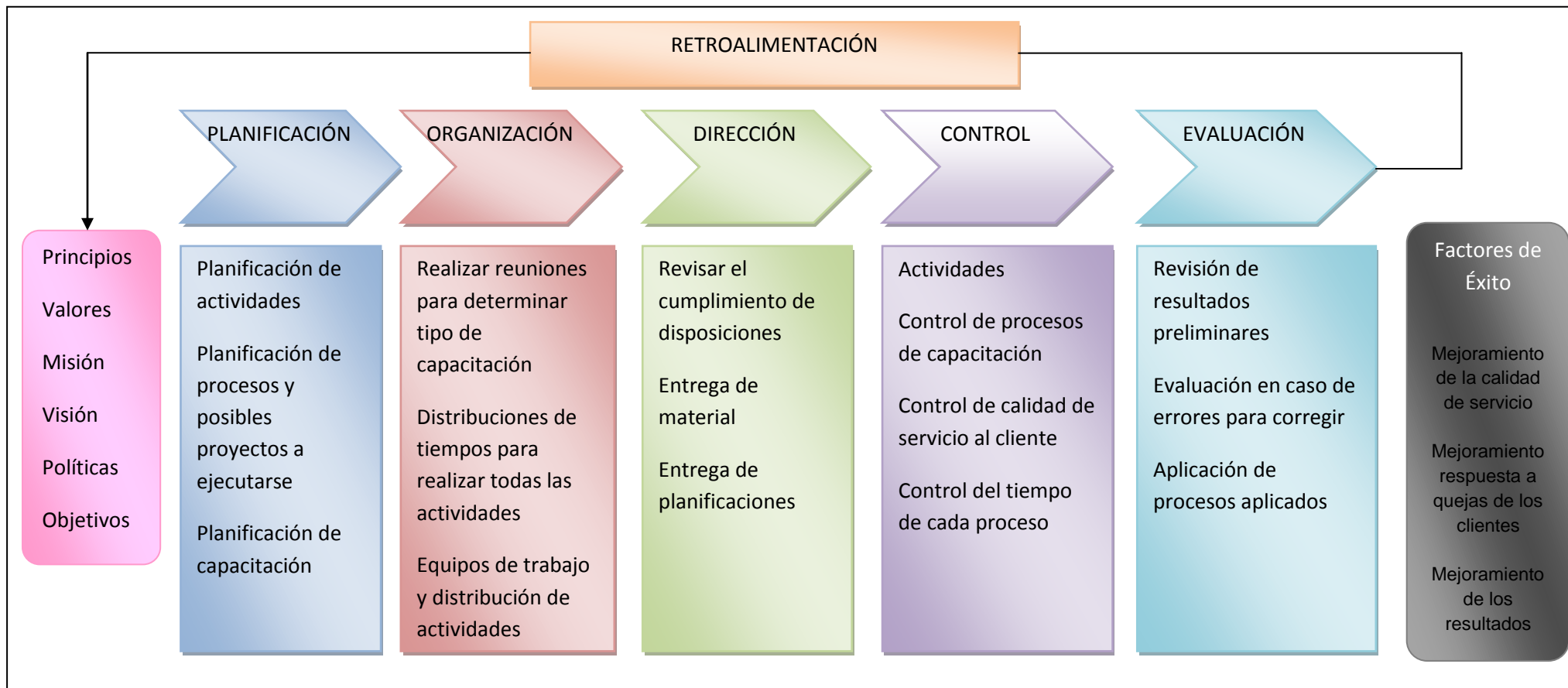
ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

CUADRO 19. Indicadores de Gestión de los Procesos Gobernantes

INDICADORES DE GESTIÓN							
NOMBRE DEL INDICADOR	IMPACTO	FÓRMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN		FUENTES DE INFORMACIÓN	TIPO DE INDICADOR
				+	-		
Eficacia en la Gestión Administrativa	Mide la utilización de los recursos en la institución	$\frac{\text{Actividad planificada}}{\text{Actividad ejecutada}}$	70/100 = 70%	-	-30%		Eficiencia
Eficacia en la Planificación Estratégica	Mide el cumplimiento de las actividades	$\frac{\text{Actividad ejecutada}}{\text{Actividad planificada}}$	80/100= 80%	-	-20%	Encuesta	Eficiencia
Eficacia en la Toma de decisiones	Mide la solución de los problemas	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas presentados}}$	80/100= 80%	-	-20%	Observación	Eficiencia
Eficacia en el control de los procesos	Mide los procesos para tomar correctivos	$\frac{\text{Procesos de capacitación}}{\text{Control de Procesos}}$	70/100 = 70%	-	-30%	Observación	Eficiencia

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

CUADRO 20. Cadena de Valor de Procesos Generales



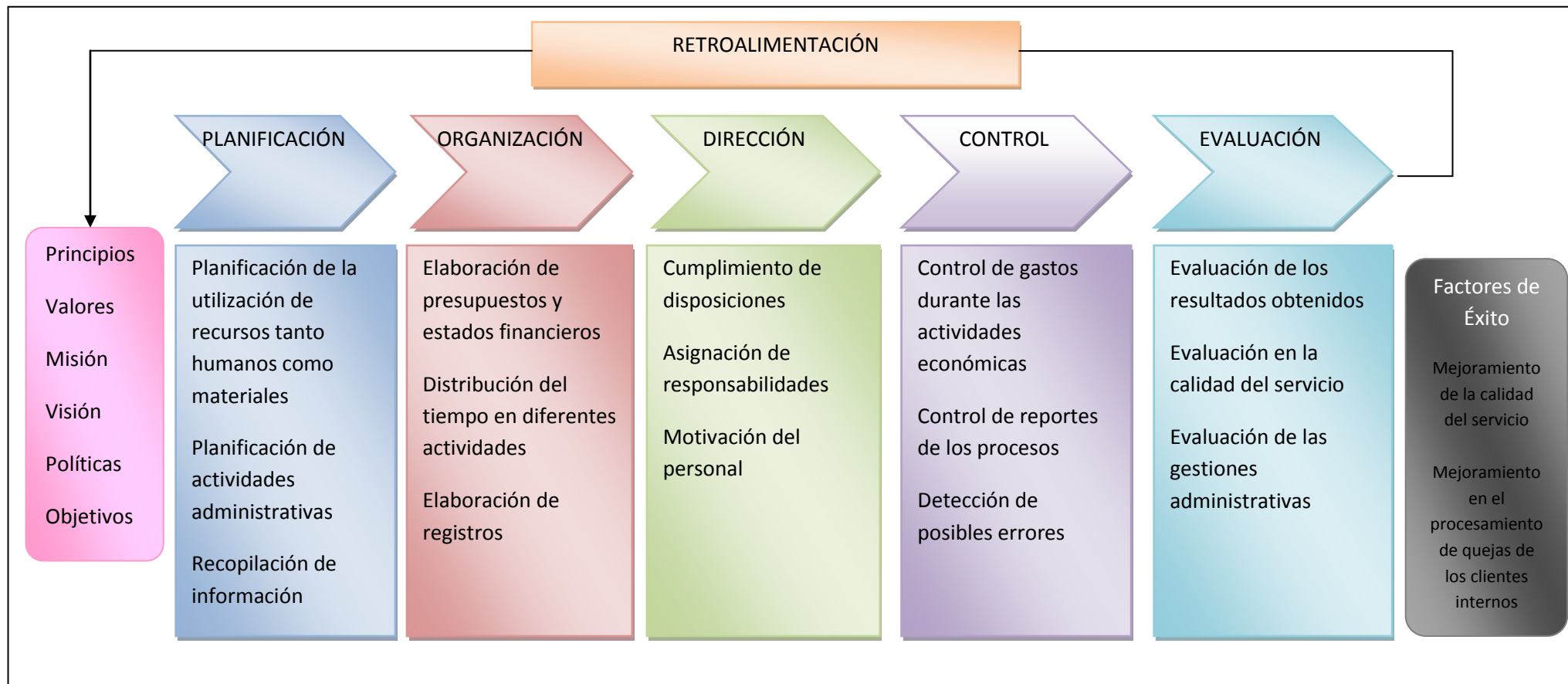
ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

CUADRO 21. Indicadores de Gestión de los Procesos Generales

INDICADORES DE GESTIÓN							
NOMBRE DEL INDICADOR	IMPACTO	FÓRMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN		FUENTES DE INFORMACIÓN	TIPO DE INDICADOR
				+	-		
Reducción de Reclamos en la calidad	Medición de reclamos por la calidad	$\frac{\text{Mejora de la calidad}}{\text{Quejas de la calidad}}$	80/100 = 70%	-	-20%	Observación	Eficiencia
Corrección frecuente de errores	Medición de errores cometidos	$\frac{\text{Errores corregidos}}{\text{Errores presentados}}$	60/100= 80%	-	-30%	Observación	Eficiencia
Mejora en la realización de actividades	Medición de la carga de trabajo	$\frac{\text{Distribución de actividades}}{\text{Actividades planificadas}}$	50/100= 80%	-	-50%	Observación	Eficiencia
Se cumplen los resultados	Medición de resultados no cumplidos	$\frac{\text{Cumplimiento de resultados}}{\text{Resultados esperados}}$	60/100 = 70%	-	-60%	Observación	Eficiencia

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

CUADRO 22. Cadena de Valor de Procesos de Complementarios



ELABORADO POR: Viviana Calvopiña


CUADRO 23. Indicadores de Gestión de los Procesos Complementarios

INDICADORES DE GESTIÓN							
NOMBRE DEL INDICADOR	IMPACTO	FÓRMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN		FUENTES DE INFORMACIÓN	TIPO DE INDICADOR
				+	-		
Reclamos clientes internos	Mide la reclamos de clientes internos	$\frac{\text{Reclamos resueltos}}{\text{Reclamos presentados}}$	70/100 = 70%	-	-30%	Observación	Eficiencia
Corrección de tiempos de espera	Mide tiempos de espera de clientes internos	$\frac{\text{Clientes atendidos}}{\text{Clientes en espera}}$	70/100= 80%	-	-30%	Observación	Eficiencia
Mejoramiento de realización de actividades	Mide actividades realizadas	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	70/100= 80%	-	-30%	Observación	Eficiencia

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

Con estos medidores e indicadores para mejorarlos, hay que tomar en cuenta que se debe realizar una evaluación de las cadenas de valor, es por ello que se puede utilizar el siguiente formato de evaluación que permitirá a largo plazo ir mejorando en los procesos, la primera evaluación se realizará a los 3 meses de implementación, de ahí al año siguiente debe realizarse semestralmente, mediante el formato:

CUADRO 24. Cuadro de Mejoramiento Continuo

		HOJA DE MEJORAMIENTO		Código:			
PROCESO:							
INGRESA:							
SALIDA:							
FRECUENCIA:							
VOLUMEN:							
SITUACIÓN ACTUAL							
PROBLEMAS DETECTADOS							
1.							
2.							
SITUACIÓN PROPUESTA							
SOLUCIONES PROPUESTAS							
1.							
2.							
MEJORAMIENTO							
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
Tiempo (Horas)	Costos (dólares)	Eficiencia		Tiempo (Horas)	Costos (dólares)	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
DIFERENCIA				FRECUENCIA ANUAL		TIEMPO	COSTO
Tiempo (Horas)	Costos (dólares)	Eficiencia					
		Tiempo	Costo				

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

5.2 PLANES DE CAPACITACIÓN Y SOCIALIZACIÓN EN LA AGENCIA DE VIAJES

5.2.1 INTRODUCCIÓN

Se puede definir a la capacitación como:

“Proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”

En las organizaciones, los procesos de capacitación son muy importantes ya que ayudan a comprender aspectos específicos con relación a la empresa, su ambiente y las tareas específicas que se deben cumplir.

Las capacitaciones ayudan a aumentar conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas que luego pueden ser puestas en práctica en cada una de las áreas de trabajo y también en los procesos que se siguen en la empresa.

Las capacitaciones en algunas organizaciones son consideradas como un gasto más no como una inversión, debido a que muchas veces en las empresas se realizan capacitaciones sobre temas que no son necesarios y todo se debe a no tomar en cuenta cuales son los problemas que se están presentando para poder capacitar al personal para la solución de conflictos, es por esta razón que es considerada gasto, es decir, por no ayudar al avance de la empresa y a la solución de conflictos dentro y fuera de la misma.

En VEGOCHE ECUADOR no existe planes de capacitación, es por ello que se va a crear un plan de capacitación para tener un mayor control de los procesos dentro de la empresa, para tomar correctivos durante la puesta en marcha del manual de procesos para poder corregir de manera que no se vean afectados ni trabajadores ni los clientes finales de la empresa.


5.2.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Mediante la entrevista realizada a la Gerencia General de VEGOCHE ECUADOR, se ha detectado la necesidad de realizar capacitaciones en ventas, con este criterio de parte de la jefatura, se realizará este tipo de capacitaciones, además según las necesidades detectadas mediante la evaluación del desempeño por observación, se recomienda realizar la capacitación en ventas para el personal fijo de la empresa.

Después se realizará las evaluaciones correspondientes para corregir los posibles errores que se puedan crear en estas capacitaciones.

5.2.3 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

CUADRO 25. Capacitaciones para Mes de Octubre

 PLAN DE CAPACITACIONES VEGOCHE ECUADOR 2013					
NOMBRE EVENTO	HORARIO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	OBJETIVO	LUGAR
Vendedores Cerradores	09:00 – 12:00	01 de Octubre	03 de Octubre	Estrategias para ventas acorde a las necesidades de los clientes	Centro de Estudios Cámara de Comercio de Quito
Evaluaciones del Desempeño	15:00 – 18:20	07 de Octubre	09 de Octubre	Curso práctico de la forma de evaluación del desempeño en las empresas	Centro de Estudios Cámara de Comercio de Quito
Planificación y Elaboración de Presupuestos	07:00 – 09:00	14 de Octubre	25 de Octubre	Aprender mejor a la realización de presupuestos de manera técnica	Centro de Estudios Cámara de Comercio de Quito
Estrategia de Ventas para Mejorar la Competitividad en su Empresa	18:00 – 20:00	21 de Octubre	25 de Octubre	Son las estrategias de las empresas para tener mejores ventas y ser competitivas ante los demás	Centro de Estudios Cámara de Comercio de Quito

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

5.2.4 ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Como anteriormente se mencionó las diferentes capacitaciones se realizarán en el Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Quito, a continuación se encuentran los contenidos de cada uno de los cursos propuestos a seguir, para mejorar en la empresa y tener mayores ventas y mejorar los presupuestos para todos los gastos que se generan por operaciones.

CONTENIDOS DE LAS CAPACITACIONES PLANIFICADAS

Planificación y Elaboración de Presupuestos

1. Análisis conceptual de la Planificación y Elaboración de Presupuestos
2. Estudio de las diferentes fuentes de información necesarias, con base al presupuesto maestro.
3. Desarrollo de ejercicios prácticos, sobre una empresa comercial – servicios y una industrial, que nos permitan estructurar las cédulas de:
 - Presupuesto de ventas,
 - Presupuesto de Producción,
 - Presupuesto de Compras de Mercaderías,
 - Presupuesto de Compras de Materias Primas e Insumos,
 - Presupuesto de gastos operacionales (Administrativos y de Ventas),
 - Presupuesto de cartera con clientes y proveedores.
4. Presupuesto Financiero:
 - Flujo de Caja,
 - Estado de Pérdidas y Ganancias,
 - Balance General.
5. Análisis integral del Presupuesto, como una valiosa herramienta de planificación y control de utilidades y del flujo de caja como una útil herramienta de gestión financiera y establecimiento de políticas y acciones estratégicas.

Estrategias de Ventas para mejorar la competitividad en su EMPRESA

1. La calidad en los servicio
 - La calidad total
 - El ser humano como parte producto
 - Los procesos como herramientas de calidad en la prestación de los servicios
2. La Competencia
 - Investigue y comparece con la competencia
 - Encuentra su posicionamiento
 - Ventajas diferentes
3. Los Precios
 - Ponga sus precios
 - Metodologías para fijación de precios
 - Los precios y los clientes
 - Estrategias de precios que se relacionan con las tres definiciones de valor
4. Las Ventas
 - ¿Qué es vender?
 - ¿Cuál es el objetivo de venta dentro de mi establecimiento?
 - ¿Cómo hacer para aumentar mis ventas?
 - Conocimiento para la venta
 - Preparación para la venta
 - Proceso de ventas
 - Cierre de ventas
 - Post-venta

Vendedores Cerradores

- 1.-Motivación del vendedor y conocimientos
- 2.-Cómo emocionar al cliente
- 3.-Cómo convertirse en un estrategia comercial
- 4.-Sintonía con el cliente: cómo hacer preguntas vendedoras
- 5.-negociación Comercial
- 6.- Se cierra cuando el cliente paga

5.2.5 OBJETIVOS DE LAS CAPACITACIONES

Los objetivos principales de las capacitaciones son:

1. Preparar al personal para cumplir las tareas de un puesto de trabajo determinado
2. Permitir el desarrollo personal no sólo a nivel del puesto de trabajo sino de manera global en beneficio de la organización
3. Crear un clima más favorable dentro de la organización para que exista mayor motivación y que las personas conozcan las nuevas tendencias administrativas

5.2.6 EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Una vez realizadas las capacitaciones de acuerdo a las necesidades detectadas, se pondrá en práctica en cada una de las áreas a las que fueron dirigidos los temas, como son al área de Counter porque realizan las ventas, al área financiera para proyectar presupuestos para realizar un plan operativo anual con un presupuesto determinado, también al área de operaciones porque la calidad de los servicios deben estar acorde a los costos.

5.2.7 COMO EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación de las capacitaciones se las puede realizar en 3 niveles, que pueden contribuir al mejoramiento de cada uno de los actores involucrados y llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa:

1) Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

2) Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a.Reducción de la rotación del personal.
- b.Reducción del ausentismo.
- c.Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d.Aumento de las habilidades de las personas.
- e.Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

3) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a.Aumento de la productividad.
- b.Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c.Reducción del tiempo de entrenamiento

Estos tres niveles de evaluación permitirán tener un amplio campo de manejo de los problemas que puedan existir durante los procesos, además las evaluaciones se las puede realizar a nivel de cada una de las áreas o direcciones que poseen las organizaciones, a cada una de las personas que trabajan en la empresa; en el caso de VEGOCHE ECUADOR se toma en cuenta la evaluación de las capacitaciones en base a los tres niveles anteriormente descritos, en razón que la gestión por procesos busca en que el trabajo sea en equipo y de allí que se requiera este tipo de evaluaciones.

Además de realizar una encuesta semestral para conocer si la empresa está mejorando con el recurso humano y tomar acciones inmediatas en caso de existir conflictos, antes y después de poner en marcha la propuesta del manual.

Por otra parte la evaluación de la capacitación permite tener un cuadro de las condiciones dentro de las empresas, que son cambiantes, de acuerdo al crecimiento de las mismas.

Otra condición que permite la evaluación, es tener una mayor visión en cuanto a que las capacitaciones del personal son sólo pérdida de tiempo y pérdida de recursos que se pueden invertir en otras áreas, pero lo que nos

ayuda la evaluación es también a realizar una comparación con la competencia; otras empresas que tienen visiones amplias de los beneficios que tiene la organización cuando su personal es capacitado y motivado y es por ello que destinan un porcentaje a este tipo de ayudas al personal.

5.3 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Una manera de evaluar a los clientes, es mediante la aplicación de encuestas que permiten conocer de manera más efectiva sus necesidades, quejas y reclamos que se pueden dar antes, durante y después de los servicios ofertados y prestados a los clientes.

Se conoce que los clientes siempre tienen razón en las organizaciones, es por ello que las evaluaciones que se deben realizar en la agencia de viajes Vegoche Ecuador, deben ser de manera inmediata para el procesamiento de la información de manera oportuna y sobre todo los resultados deben ser analizados de manera trimestral, pero si existiera problemas graves, entonces se debe realizar con un tiempo no mayor a 3 días y a largo plazo las evaluaciones deben ser semestralmente.

La encuesta que se podría utilizar vía mail, en la página web, vía Facebook, u otra forma electrónica para aplicarla, esta encuesta consta de 16 preguntas que serían respondidas por los clientes y cuyo acceso sólo tendría la gerencia general, además estas encuestas se las encuentra en el internet, dependiendo las necesidades de evaluación de los clientes, es por estas razones que la mejor opción encontrada y por los servicios que abarca.

En la siguiente encuesta realizada para los clientes, vamos a encontrar que se evalúan todos los servicios que da la agencia de viajes, permitiendo además el posible cambio o mantenimiento de proveedores de los servicios complementarios como: alojamiento, transporte, además del servicio entregado por cada uno de nuestros colaboradores durante todos los procesos en los cuales hay interacción cliente - agencia de viajes.

Es por esta razón y como comprobación de cuán efectiva es la encuesta para los fines de la presente, es que se realizó la prueba con personas, que contrataron los servicios de nuestra agencia para poder realizar un tour por lo cual nos da la primera visión de cómo la organización está manejando sus procesos sin la existencia del manual, a continuación encontraremos el formato que se utilizó con los pasajeros para poder encuestarlos, e inmediatamente se observará los resultados que se obtuvieron y que como anteriormente se lo expuso, ayudan a la empresa.

La colaboración de las personas es fundamental para el reconocimiento de los problemas en los procesos y genera las evaluaciones y controles de la aplicación de los manuales de procesos en las diferentes organizaciones.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Favor dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos, marque con una X en sus respuestas.

1. Indíquenos aproximadamente ¿Cuántos viajes realiza al año?

- 1-5 viajes
- 6-10 viajes
- 11-15 viajes
- 16-20 viajes
- + de 20 viajes

2. ¿Cuántos de estos viajes los gestiona a través de una agencia de viajes?

- Ninguno
- 25 - 50%
- 50 - 75%
- 75 - 100%

3. ¿Siempre acude a la misma agencia de viajes?

- Si
- No

4. ¿Qué es lo que más valora a la hora de elegir una agencia de viajes frente a otras? (Marque tantas opciones como considere oportuno)

- Variedad de paquetes turísticos
- Variedad de servicios turísticos
- Precio
- Garantía
- Regalos promocionales
- Experiencias anteriores
- Servicio de atención al cliente

Otros (por favor especifique):

5. ¿Cómo conoció a VEGOCHE ECUADOR?

- TV
- Radio
- Internet
- Prensa o revistas
- Amigos, colegas o contactos
- Otros (por favor especifique)

A continuación le solicitamos que nos responda a unas cuestiones relacionadas con el último viaje que contrató con **VEGOCHE ECUADOR**

6. Finalidad

- Negocios / Profesional
- Turismo/ Ocio
- Compromiso Familiar
- Estudios
- Otros (por favor especifique)

7. ¿Cómo viajó Ud.?

- Solo
- Grupo organizado
- Pareja
- Acompañado de familia o amigos
- Grupo de trabajo
- Otros (por favor especifique)

8. ¿Cuál o cuáles fueron las razones por las que acudió a VEGOCHE ECUADOR para organizar este viaje?

- Conseguir un mejor precio
- Reducir la incertidumbre sobre el viaje
- Acceder a una mayor variedad de destinos y/o servicios
- Otros (por favor especifique)

9. ¿Qué tipo de servicios contrató con la agencia de viajes?

- Solo Transporte
- Solo Alojamiento
- Transporte y alojamiento
- Paquete turístico todo incluido
- Alquiler de vehículo

Indique su grado de satisfacción, de acuerdo a la siguiente escala, con algunos aspectos relacionados.

Escala de satisfacción:

1 Muy Satisfactorio	2 Satisfactorio	3 Insatisfactorio	4 Muy insatisfactorio
------------------------	--------------------	----------------------	--------------------------

10. Atención recibida por parte de nuestro personal

	1	2	3	4
Fue atendido en tono amable y cortés	—	—	—	—
Sus preguntas fueron contestadas puntualmente	—	—	—	—
Todas sus solicitudes fueron atendidas	—	—	—	—
Dispuso del material necesario para informarse	—	—	—	—
Los servicios y destinos ofertados se ajustaron a sus deseos y necesidades	—	—	—	—
El tiempo dedicado por nuestros agentes fue suficiente	—	—	—	—

11. Servicio de transporte contratado

Puntualidad	—	—	—	—
Atención recibida	—	—	—	—
Limpieza	—	—	—	—
Comodidad	—	—	—	—

12. Alojamiento contratado

Ubicación	—	—	—	—
Limpieza	—	—	—	—
Atención recibida	—	—	—	—
Servicios disponibles	—	—	—	—

13. ¿Volvería a confiar en VEGOCHE ECUADOR para organizar sus próximos viajes?

- Si
- No

14. ¿Recomendaría a VEGOCHE ECUADOR a un amigo o conocido para organizar sus viajes?

- Si
- No

15. En caso de que su respuesta sea negativa, indíquenos por qué

16. ¿Hay algún servicio que le gustaría que VEGOCHE ECUADOR ofreciera y que actualmente no está disponible?

- Alimentación
- Seguros de viajes
- Pasajes Aéreos
- Cruceros
- Autos
- Otros (por favor especifique)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ELABORADO POR: Viviana Calvopiña

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la presente investigación se concluye:

1. VEGOCHE ECUADOR no tiene un panorama definido de una administración por procesos y que se maneja de forma empírica a la organización.
2. Al sólo estar registrada como una empresa de viajes en la Súper Intendencia de Compañías, no le garantiza el apoyo del Ministerio de Turismo en caso de problemas legales.
3. No existe un organigrama estructural acorde a las necesidades de una agencia de viajes de tipo operadora de turismo.
4. Falta de personal, procesos y compromiso de los empleados para con la empresa para poder ser una competencia en el mercado turístico.
5. Diversificación de productos turísticos y puestos a venta sin un análisis de las necesidades de los turistas.
6. Falta de capacitaciones a los empleados en las áreas como en ventas, ya que se da a conocer los productos turísticos pero no se puede cerrar las ventas.
7. No poseer convenios con otras empresas y /o para ventas de paquetes turísticos.
8. La ubicación de la oficina no está acorde a la ubicación que debería tener una empresa turística.

Las recomendaciones que se le realizan a la empresa son:

1. Establecer la diferencia entre agencias de viajes operadoras de turismo, de las microempresas que se pueden formar, en razón que se maneja un concepto similar pero no existe la diferenciación que se la puede encontrar en la ley de turismo y poner la práctica.
2. Aplicación del Manual de Procesos de la manera más inmediata para corregir lo que puede llevarnos al cierre de la empresa, como ha sucedido en los últimos años con microempresas turísticas como se las ha calificado.
3. Registro en el Ministerio de Turismo para entrar en el catastro turístico y poder promocionarse en las páginas del ministerio y también de las cámaras de turismo a nivel nacional; además que en

la ley y reglamentos de turismo se coloque un tiempo límite para dicho registro que no debería ser mayor a un año y que el catastro turístico se lo vaya actualizando por lo menos una vez cada año.

4. Crear un nuevo organigrama estructural y funcional de la empresa para delegación de funciones en cada uno de los procesos, realizando el análisis de organigramas de empresas de otros países, y generando un organigrama que se pueda adaptar a la realidad de al menos el 75% de las agencias de viajes operadoras a nivel nacional.
5. Tener el personal adecuado a las necesidades de atención al cliente y su compromiso con la empresa para obtener mayor rentabilidad, dejando de lado de ser un país emisor de turismo y tomando en cuenta que con las políticas de Estado que se están tomando, nos estamos convirtiendo en un país receptor de turismo, para lo cual el personal debe estar acorde a estos cambios continuos del mercado.
6. No diversificación de paquetes, mejoramiento y repotenciación de los mismos para atracción al cliente, para así no realizar procesos que puedan generar mayores costos y menor rentabilidad por la cantidad de oferta que demanda del sector turístico, además que muchas empresas tienen productos similares a costos menores pero que VEGOCHE ECUADOR permite la oferta de un plus que es la calidad en el servicio.
7. Capacitaciones acorde a las necesidades del personal, con evaluaciones trimestrales para nuevas capacitaciones, además de apoyarnos con instituciones públicas que se dedican a la capacitación del personal como son el Ministerio de Turismo, Cámaras de Turismo provinciales como son las de Pichincha y Guayas.
8. Realizar alianzas para ventas de paquetes turísticos no sólo a nivel privado, sino también a nivel público en este nivel a través del portal de compras públicas como el INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública), donde se emiten ofertas para contratar servicios que VEGOCHE ECUADOR puede ser el proveedor de algunos de estos servicios en el campo turístico.
9. Reubicar la oficina de VEGOCHE ECUADOR, para que el cliente pueda acercarse a la misma en caso de dudas, quejas o reclamos de los servicios, además del mejoramiento de su página web ya que con el avance en comunicaciones las ventas por estos medios y más en el campo turístico pueden llegar a más del 75% de ventas, y dejando un 25% para ventas en oficinas.

BIBLIOGRAFÍA

- AEROTRAVEL. (14 de Junio de 2013). *Encuesta cliente*. Obtenido de sitio Web de Aerotravel: www.aerotravel.cl/encuesta.html
- AGENCIA DE VIAJES RITOTURISA. (5 de Junio de 2013). *Quienes Somos*. Obtenido de sitio Web de Ritoturisa: www.agenciadeviajesritoturisa.com
- aQa. (02 de Abril de 2013). *Sistema IDEF*. Obtenido de sitio Web de Assurance Quality Assessors: <http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>
- ASAMBLEA NACIONAL. (2010). *Ley de Turismo*. Quito.
- BARROS, O. (2008). *Tecnología de la Información y su Uso en Gestión*. Mc Graw Hill.
- BATEMAN, T. (2006). *Administración, Un nuevo panorama competitivo*. Mc Graw Hill.
- BEECH, J. (2009). *Problemas específicos de gestión en las diversas empresas turísticas*. Madrid: SÍNTESIS S.A.
- BELTRAN, J. (01 de Abril de 2013). *Fundación Valenciana de la Calidad*. Obtenido de Fundación Valenciana de la Calidad: http://portaldocomerciante.xunta.es/miredic/userfiles/Biblioteca/13390ad6f0273c_afa4dbguia_gestionprocesos.pdf
- BERNAL, C. (2011). *Metodología de la investigación*. México: PEARSON.
- CÁMARA ARGENTINA DE TURISMO. (2005). *Guía para una Gestión de Excelencia Empresas de Viajes y Turismo*. Buenos Aires: CAT.
- CAVASSA, C. R. (2007). *Administración de Empresas Turísticas Nuevas Estrategias*. México DF: Trillas.
- CENTRO DE ESTUDIOS CCQ. (2012). *Como utilizar la planificación estratégica para lograr el éxito en el negocio*. Quito.
- CENTRO DE ESTUDIOS CCQ. (2012). *Estrategias para la administración eficiente de su negocio*.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administración de lo Nuevos Tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- E-ENCUESTAS. (14 de Junio de 2013). *Plantillas de encuestas Satisfacción del cliente - Agencia de Viajes*. Obtenido de sitio Web de e-encuesta: <http://www.e-encuesta.com>
- FRANKLIN, E. B. (1998). *Organización de Empresas*. México D.F: Mc Graw- Hill Interamericana.

- GESTIOPOLIS. (8 de Noviembre de 2012). *Gestión por Procesos*. Obtenido de sitio Web de Gestipolis: www.gestipolis.com
- GESTIOPOLIS. (05 de Abril de 2013). *Gestión por Procesos*. Obtenido de sitio Web de GestioPolis Economía: <http://www.gestipolis.com>
- GONZALES, M. A. (2002). *FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y GESTIÓN PRÁCTICA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES*. Andalucía: SÍNTESIS S.A.
- GUANI SA. (05 de Junio de 2013). *Quienes Somos*. Obtenido de sitio Web de Guani Tours: www.guanitours.com
- HARRINGTON, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. California: The International Quality Advisor.
- León, J. d. (13 de Marzo de 2013). Obtenido de <http://www.jcyl.es/dfmodernización>
- MARIÑO, H. (2001). *El control del proceso*. Bogotá D.C: Alfomega.
- MARIÑO, H. (2008). *Gerencia de Procesos*.
- MARTÍNEZ, H. (2008). *DICCIONARIO DE HOSPITALIDAD*. Quito: Gráficas Cobos.
- METROPOLITAN TOURING. (11 de Junio de 2013). *Acerca de nosotros: Metropolitan Touring*. Obtenido de sitio Web de Metropolitan Touring: http://www.metropolitantouring.com/about_us.asp
- MINISTERIO DE HACIENDA DE COSTA RICA. (12 de Junio de 2013). *Ensayos*. Obtenido de sitio Web del Ministerio de Hacienda de Costa Rica: <http://www.hacienda.go.cr>
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. (s.f.). *Guía Práctica de Gestión de Personas para PYMES Turísticas*. Madrid: SEGITTUR S.A.
- MINISTERIO DE TURISMO. (2010). *Ley de Turismo*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Ministerio de Turismo. (12 de Agosto de 2013). *Información: e-registur: Registro Catastral Turístico del Ecuador*. Obtenido de e-registur: Registro Catastral Turístico del Ecuador: <http://registro.turismo.gob.ec/consultaestado.php>
- MINISTERIO DE TURISMO. (20 de Abril de 2013). *PLANDETUR 2020*. Obtenido de sitio Web del Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec>
- MINISTERIO DEL AMBIENTE. (11 de Junio de 2013). *Turismo en Áreas Protegidas*. Obtenido de sitio Web del Ministerio del Ambiente: <http://web.ambiente.gob.ec>
- OPTUR. (15 de Mayo de 2013). *Estadísticas Turísticas*. Obtenido de sitio Web de OPTUR: www.optur.org

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO OMT. (02 de Abril de 2013). *Publicaciones de la OMT*. Obtenido de Organización Mundial del Turismo OMT: <http://www2.unwto.org/es>
- PÉREZ, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- PORTER, M. (2008). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- QUITO TURISMO. (11 de Junio de 2013). *Calidad Turística*. Obtenido de sitio Web de Quito Turismo: www.quito-turismo.gob.ec
- QUITO TURISMO. (11 de Junio de 2013). *La Institución*. Obtenido de sitio Web de Quito Turismo: www.quito-turismo.gob.ec
- RAMÍREZ, C. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Nuevas estrategias*. México: TRILLAS.
- RODRIGUEZ, J. (2011). *REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA*. México: TRILLAS.
- SERNA, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: LEGIS.
- SLIDESHARE. (13 de Junio de 2013). *Clima Organizacional*. Obtenido de sitio Web de Slideshare: <http://www.slideshare.net>
- SLIDESHARE. (8 de Mayo de 2013). *Manuales de Calidad de Servicios Turísticos*. Obtenido de sitio Web de Slideshare: www.slideshare.net
- TORRE, F. d. (1993). *ADMINISTRACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES*. MÉXICO DF: CECSA.
- VEGOCHE ECUADOR. (s.f.). *Acerca de nosotros: Vegoche Ecuador*. Obtenido de Sitio Web de Vegoche Ecuador: www.vegoche-ecuador.com
- WANDT, J. (27 de Marzo de 2013). *Glosario de términos contables*. Obtenido de sitio web de e-conomic contabilidad en línea: <http://www.e-conomic.es/>
- WIKIPEDIA. (08 de Noviembre de 2012). *Gestión por Procesos*. Obtenido de sitio Web de es.Wikipedia: www.es.wikipedia.org

ANEXOS

ANEXO 1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE VEGOCHE ECUADOR



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

RESOLUCION No. **SC.IJ.DJC.Q.11.000822**



Dr. Oswaldo Noboa León
DIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑÍAS

CONSIDERANDO:

Que se han presentado a este despacho tres testimonios de la escritura pública otorgada ante el Notario **Trigésimo Primero** del **Distrito Metropolitano de Quito** el **16 de Febrero de 2011**, que contienen la constitución de la compañía **VEGOCHE ECUADOR CIA. LTDA.**.

Que la Dirección Jurídica de Compañías, mediante Memorando Nro. SC.IJ.DJC.Q.2011.740 de 18 de febrero de 2011, ha emitido informe favorable para su aprobación.

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución ADM-Q-2011-004 de 17 de enero de 2011;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía **VEGOCHE ECUADOR CIA. LTDA.** y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto publicado en un periódico de amplia circulación en el domicilio principal de la compañía, copia certificada de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, original de los nombramientos inscritos de los administradores y original del formulario 01A del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito, a 22 de Febrero de 2011

Dr. Oswaldo Noboa León
DIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑÍAS

Exp. Reserva 7340221
Nro. Trámite 1.2011.307
ABA/



Con esta fecha queda INSCRITA la presente Resolución, bajo el No. 264 del REGISTRO MERCANTIL, Tomo 142 se da así cumplimiento a lo dispuesto en la misma, de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 del 22 de Agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 del 29 de Agosto del mismo año.
Quito, a 17 MAR 2011

ANEXO 2. LISTADO DE PAQUETES TURÍSTICOS

Listado Paquetes nacionales

FULL DAY	TIPO	TOUR AMAZONIA	DIAS	HOSTERIAS/ TIPO
CITY TOUR QUITO	Propio	RESERVA CUYABENO	3,4,5 Y 6	GUACAMAYC comisionado
CITY NIGHT	Propio	MISAHUALLI DIAS	3,4 Y 5	SUCHIPAHAR comisionado
MITAD DEL MUNDO	Propio	TENA+MISAHUALLI	3 Y 4	MISAHUALLI Propio
TREKING RUCU PICHINCHA	Propio	ALTOS DEL PASTAZA	3,4, Y 5	ALTOS DEL P. comisionado
PAPALLACTA MAGICO	Propio			
MINDO ENCANTADOR	Propio			
CUICOCHA+OTAVALO	Propio			

TOUR ANDES	DIAS	TIPO	TOUR COSTA	DIAS	TIPO
CHACHIMBIRO	2	Propio	ATACAMES	3 y4	Propio
OTAVALO+IBARRA+CHACHIMBIRO	3	Propio	TONSUPA	3 y4	Propio
CUENCA	3	Propio	COJIMIES	3 y4	Propio
OTAVALO+IBARRA	2	Propio	RUTA SPONDYLUS	3,4 y 5	Propio
COTOPAXI (Cumbre)	2	Propio	BAHIA CARAQUEZ	3	Propio
			MANTA+PTO LOPEZ	3, 4	Propio
			MONTAÑITA	3, 4	Propio
			SALINAS	3, 4	Propio

TOUR COMBINADO	TIPO
BAÑOS +PUYO 3 Y 4 DIAS	Propio
PAPALLACTA + SAN RAFAEL 2 DIAS	Propio


MAYORISTA -AGENCIAS-DECAMERON

OPERMUNDO	DIAS	TIPO	SEVITUR (GPS)	TIPO
Galapagos Vacacional	4,5	Comisionado	Galapagos	4,5,6,7 Y 8 Comisionado
Cuba Vacacional	5	Comisionado		
Cuba de Soletros	7	Comisionado		
Medio Oriente	17	Comisionado		
Florida Vacacional	8	Comisionado		

HOTELES DECAMEROM	Noches	Tipo
Mompiche	2,3,4,5	Comisionado
Punta Centinela	2,3,4,5	Comisionado
Punt sal (Peru)	2,3,4,5 y 6	Comisionado

Panama	Noches	Tipo
GOLF, BEACH RESORT & VILLAS	4,5,6,7	Comisionado
HARD ROCK HOTEL PANAMA MEGAPOLIS	4,5,6,7	Comisionado
Jamaica	4,5,6,7	Comisionado
Colombia	4,5,5,7	Comisionado

**ANEXO 4. FORMATO PARA RETENCIONES POR VENTAS DE
PAQUETES TURÍSTICOS**

 <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">DIRECCIÓN: Pasaje La Pulida Oe3-163 y Av. De la Prensa Edf. Valdivieso Planta Baja TELÉFONO: 022439071 MAIL: info@vegoche-ecuador.com RUC: 179231102001</p>	<p>COMPROBANTE DE RETENCIÓN</p> <p>Nº 001</p> <p>Autorización del SRI Nº</p>																																																
FECHA:	CIUDAD:																																																
CONTRIBUYENTE:	RUC/CI:																																																
TIPO DE COMPROBANTE:	Nº:																																																
<p>RETENCIÓN EN LA FUENTE DEL IVA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">EJERCICIO FISCAL</th> <th style="width: 20%;">CONCEPTO</th> <th style="width: 5%;">COD.</th> <th style="width: 20%;">BASE IMPONIBLE</th> <th style="width: 5%;">%</th> <th style="width: 35%;">RETENCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="2">SUBTOTAL:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		EJERCICIO FISCAL	CONCEPTO	COD.	BASE IMPONIBLE	%	RETENCIÓN																																					SUBTOTAL:					
EJERCICIO FISCAL	CONCEPTO	COD.	BASE IMPONIBLE	%	RETENCIÓN																																												
SUBTOTAL:																																																	
<p>RETENCIÓN EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">EJERCICIO FISCAL</th> <th style="width: 20%;">CONCEPTO</th> <th style="width: 5%;">COD.</th> <th style="width: 20%;">BASE IMPONIBLE</th> <th style="width: 5%;">%</th> <th style="width: 35%;">RETENCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="2">SUBTOTAL:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		EJERCICIO FISCAL	CONCEPTO	COD.	BASE IMPONIBLE	%	RETENCIÓN																																					SUBTOTAL:					
EJERCICIO FISCAL	CONCEPTO	COD.	BASE IMPONIBLE	%	RETENCIÓN																																												
SUBTOTAL:																																																	
<p>TOTAL DE LAS RETENCIONES:</p>																																																	
ORIGINAL: SUJETO PASIVO RETENIDO	<p>_____</p> <p>FIRMA Y SELLO</p> <p>AGENTE DE RETENCIÓN</p>																																																

ANEXO 5. REQUISITOS Y FORMALIDADES PARA EL REGISTRO TURÍSTICO

- 1. Copia **certificada** de la escritura pública de la constitución de la compañía y del aumento del capital o reformas de estatutos, si los hubiere, tratándose de personas jurídicas;
- 2. Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito, de la persona jurídica solicitante
- 3. Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), de no encontrarse registrada la razón social o denominación social o nombre comercial del establecimiento
Quito: Av. República 396 y Diego de Almagro Edif. Forum
Guayaquil: Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo Edif. Gobierno del Litoral
Cuenca: Av. José Peralta y Av. 12 de Abril Edif. Acrópolis
- 4. Registro Único de Contribuyentes R.U.C.
- 5. Justificación del Activo Real, mediante la declaración de responsabilidad efectuada por el representante legal de la compañía, y conforme con lo que se indica a continuación:
 - 5.1 **Para agencias de viajes mayoristas**, el equivalente a **cuatro mil dólares** de los Estados Unidos de América. Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar su activo real en el equivalente a setecientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América, por cada sucursal a partir de la segunda; y,
 - 5.2 **Para agencias de viajes internacionales**, el equivalente es de **seis mil dólares** de los Estados Unidos de América. Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar su activo real en el equivalente a un mil dólares de los Estados Unidos de América por cada sucursal a partir de la segunda; y,
 - 5.3 **Para agencias de viajes operadoras**, el equivalente es de **ocho mil dólares** de los Estados Unidos de América. Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar su activo real en el equivalente a un mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América por cada sucursal a partir de la segunda.
- 6. Nómina del personal, hoja de vida y copia del título académico del representante legal. Cuando el representante legal de la compañía no posea título académico a nivel superior o la experiencia continua de por lo menos seis años a nivel ejecutivo en actividades turísticas, la agencia de viajes deberá contratar una persona permanente que cubra el requisito de capacitación profesional en el manejo de este tipo de empresas turísticas, con una experiencia mínima de seis años a nivel ejecutivo o el título académico de empresas turísticas o sus equivalentes.
- 7. Contrato de arrendamiento o pago predial del local donde va a operar.
- 8. Formulario de declaración del UNO POR MIL sobre Activos Fijos (**MINTUR**)

NOTA: Los locales destinados para el funcionamiento de agencias de viajes deberán contar un área mínima de 30 mts² (Treinta metros cuadrados) independiente de otra actividad comercial.

**ANEXO 6. SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENCIAS DE VIAJES EN EL
MINISTERIO DE TURISMO**



SOLICITUD DE REGISTRO PARA AGENCIAS DE VIAJE



.....a.....de.....del 20.....

Yo,....., en calidad de Representante Legal de la Empresa....., solicito al (a la) señor (a) Ministro (a) de Turismo, se digne de conformidad con las disposiciones legales vigentes, Clasificar y Registrar a mi establecimiento, cuyas características son las siguientes:

Razón social (Persona Jurídica):
.....

Denominación:.....

Ubicación:.....

Provincia Cantón Ciudad

.....

Calle Nº. Transversal Sector Nº. Teléfono

Fecha constitución:

Registro Único de Contribuyentes:.....

Monto de Inversión:.....

Número de empleados:.....

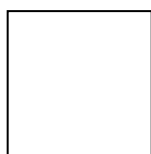
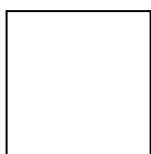
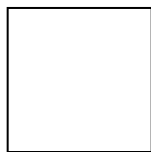
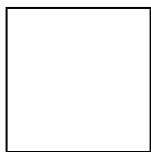
Tipo de Agencia: Internacional..... Operadora..... Mayorista.....

Internacional y Operadora (DUALIDAD).....

Atentamente,

REPRESENTANTE LEGAL

CROQUIS



ANEXO 7. REGISTRO TURÍSTICO EN LA CIUDAD DE QUITO EN QUITO TURISMO

Registro Turístico

Previo al inicio de la actividad turística, los propietarios de los establecimientos turísticos deberán obtener el Certificado de Registro Turístico, por cada actividad turística que el titular realice, el mismo que será emitido por la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo. El Certificado de Registro Turístico es la herramienta de gestión administrativa en la que se encuentran inscritas todas las personas naturales, jurídicas o comunidades que realicen actividades turísticas, se lo emite por una sola vez a cada establecimiento turístico, siempre y cuando no exista un cambio de propietario.

Es obligación del propietario mantener actualizada la información de su establecimiento, la cual debe ser suministrada a Quito Turismo, para la inscripción en el referido certificado.

¿Cuáles establecimientos turísticos deben obtener el Registro Turístico?

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

- 1. Alojamiento: Hotel, Hostal, Hostería, Pensión, Motel, Cabaña, Refugio, Albergue, Apartamento Turístico, Camping, Ciudades vacacionales.
- 2. Alimentos y Bebidas: Bares, Restaurantes, Cafeterías, Fuentes de Soda.
- 3. Agencias de Viajes: Mayorista, Internacional, Operadora, Dual.
- 4. 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.
- 5. Transporte Turístico: Líneas de Transporte Aéreo Nacional e Internacional, Servicio de Transporte Terrestre Turístico, Alquiler de Automóviles (Rent a Car).

• Agencias de viaje

• Requisitos generales

- 1. Copia certificada de la escritura de la constitución de la compañía, aumento de capital o reforma de estatuto;
- 2. Nombramiento del representante legal debidamente inscrito en el registro mercantil;
- 3. Copia a color de cedula de identidad y papeleta de votación, pasaporte (extranjeros) del representante legal;
- 4. Copia a color del RUC;
- 5. Inventario valorado de maquinaria, muebles, enseres y equipos del establecimiento a registrarse debidamente firmado por el propietario (Según el tipo de agencia);
- 6. Formulario de declaración de activos fijos para la cancelación del uno por mil (solicitarlo en la ventanilla Quito Turismo);
- 7. Copia del Certificado de búsqueda fonética emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual;
- 8. 2 Copias de Patente Municipal del año vigente a color; 9. Original y copia de los comprobantes de pagos por concepto de registro turístico;
- 10. Original y copia de los comprobantes de pagos por contribución uno por mil sobre los activos fijos del establecimiento.
- 11. Nómina del personal administrativo.
- 12. Hoja de vida de uno de los ejecutivos de la Empresa. Cuando el representante legal de la compañía no posea título académico a nivel superior o la experiencia continua de por lo menos seis años a nivel ejecutivo en actividades turísticas, la agencia de viaje deberá contratar a una persona permanente que cubra el requisito de capacitación profesional en el manejo de este tipo de empresas turísticas.

ANEXO 8. SOLICITUD DE REGISTRO TURÍSTICO PARA AGENCIAS DE VIAJES



SOLICITUD DE REGISTRO TURÍSTICO AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

Fecha:			
Yo, _____, en calidad de representante legal, solicito a la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico se digne, de conformidad con las disposiciones legales vigentes, clasificar, tipificar y registrar al establecimiento turístico, cuyas características son las siguientes:			
Razón Social:			
Nombre del establecimiento:			
Registro Único de Contribuyentes:		Local #:	
Trámite de Licencia Municipal:			
UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO			
Adm. Zonal:		Parroquia:	
Calle Principal		Nº	
Calle Transversal		Referencias	
Teléfono:		Fax:	
		Email:	
Página web:		Celular:	
Horario de atención:			
CROQUIS			
TIPO DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO			
Mayorista		Internacional	
Dualidad (internacional operadora)		Operadora	
DECLARACIÓN JURAMENTADA			
Yo, _____, por mis propios derechos (o en representación de la persona jurídica, identificada líneas arriba) solicito que la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico y la Administración Municipal competente, procedan con las inspecciones respectivas a la normativa turística vigente. Declaro que la información aquí proporcionada es verídica y me comprometo a acatar fielmente las disposiciones correspondientes a las leyes y ordenanzas aplicables.			
f) _____ DECLARANTE			
Céd./ Pasaporte No. _____			

ANEXO 9. REQUISITOS PARA EL REGISTRO EN QUITO TURISMO



SOLICITUD DE REGISTRO TURÍSTICO AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

1. Copia certificada de la escritura de la constitución de la compañía, aumento de capital o reforma de estatuto;
2. Copia nombramiento del representante legal debidamente inscrito en el registro mercantil;
3. Copia del trámite del ingreso para la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) del año en curso (trámite otorgado por el Municipio de Quito a través de la Administración Zonal correspondiente a la jurisdicción del establecimiento turístico);
4. Copia a color de cédula de identidad y papeleta de votación, pasaporte (extranjeros) del representante legal;
5. Copia a color del Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado;
6. Copia del resultado de búsqueda fonética emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI;
7. Nómina del personal administrativo de la empresa, firmada por el representante legal de la empresa (especificar nombres y cargos);
8. Hoja de vida del representante legal de la empresa (título académico en Turismo o afines). Cuando el representante legal de la empresa no posee título académico a nivel superior o la experiencia continua de por lo menos seis años a nivel ejecutivo en actividades turísticas, la agencia de viaje deberá contratar a una persona permanente que cubra el requisito de capacitación profesional en el manejo de este tipo de empresas turísticas;
9. Inventario valorado de maquinaria, muebles, enseres y equipos del establecimiento a registrarse debidamente firmado por el representante legal (original y copia);
10. Original y dos copias del formulario de declaración de activos fijos para la cancelación del UNO POR MIL (el formulario solicitario en las ventanillas de atención al cliente de las oficinas de Quito Turismo)*;

*IMPORTANTE:

De acuerdo al tipo de Agencia de Viaje que esté determina en el objeto social, deberá presentar el inventario de activos fijos (requisito No. 10) en referencia a la siguiente categorización establecida en la Ley de Turismo:

1. **Para agencias de viaje mayoristas:** el equivalente a (\$4.000,00 USD) cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América en Activos Fijos Tangibles (equipamiento de oficina). Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar en Activos Fijos el equivalente a (\$750,00 USD) setecientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América, por cada sucursal a partir de la segunda;
2. **Para agencias de viaje internacionales:** el equivalente a (\$6.000,00 USD) seis mil dólares de los Estados Unidos de América en Activos Fijos Tangibles (equipamiento de oficina). Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar en Activos Fijos el equivalente a (\$1.000,00 USD) un mil dólares de los Estados Unidos de América, por cada sucursal a partir de la segunda;
3. **Para agencias de viaje operadoras:** el equivalente a (\$8.000,00 USD) ocho mil dólares de los Estados Unidos de América en Activos Fijos Tangibles (equipamiento de oficina). Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar en Activos Fijos el equivalente a (\$1.500,00 USD) un mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América, por cada sucursal a partir de la segunda; y
4. **Para agencias de viaje duales:** el equivalente a (\$14.000,00 USD) catorce mil dólares de los Estados Unidos de América en Activos Fijos Tangibles (equipamiento de oficina). Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar en Activos Fijos el equivalente a (\$2.500,00 USD) dos mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América, por cada sucursal a partir de la segunda.

Una vez ingresada la documentación se realizará el proceso de verificación del establecimiento; los técnicos de calidad de Quito Turismo en el momento de la inspección, informarán al usuario los valores a cancelar por concepto de **Registro Turístico y UNO POR MIL**. Los usuarios una vez que han cancelado los valores mencionados, deberán presentar los comprobantes de pago (originales y tres (3) copias) en las ventanillas de atención al cliente de las oficinas de las Quito Turismo.

El pago de la Tasa de Turismo, se emite una vez que el establecimiento cuente con las aprobaciones técnicas de inspección de Quito Turismo, la Secretaría de Medio Ambiente y el Cuerpo de Bomberos, este pago se realizará en las instituciones bancarias con las que el Municipio de Quito mantiene convenios.

Los locales destinados para el funcionamiento de Agencias de Viaje, deberán contar con un área mínima de 30 mts² e independiente de otra actividad económica. (Reglamento de Actividades Turísticas Art.83 Capítulo II Agencia de Viajes).

- Previo al trámite en el IEPI, se recomienda al usuario acudir a las ventanillas de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo, para verificar en el Sistema de Catastros y Sistema Integrado de Información Turística (SIIT) el nombre del establecimiento y de esta manera evitar la repetición o similitudes con nombres de establecimientos ya registrados. Dirección IEPI: Av. República y Diego de Almagro – Edificio FORUM 1er. piso. Dirección IEPI: Av. República y Diego de Almagro – Edificio FORUM 1er. piso.

ANEXO 10. PLANES DE CAPACITACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO

CURSO	Duración: 10 horas	CURSO	Duración: 10 horas
<p>» Vendedores cerradores</p> <p>Un curso que le enseñará a convertirse en un estratega comercial, a entrar en sintonía con el cliente y a hacer preguntas vendedoras. Aprenda sobre la motivación del vendedor y la manera en que éste debe emocionar al cliente para lograr una negociación comercial exitosa.</p> <p>» FECHA: 1 al 3 de octubre » HORA: 9:00 a 12:20</p> <p>» COSTO: \$ 170.00 » SOCIO CCQ: \$ 120.00</p>		<p>» Evaluación de desempeño</p> <p>Este práctico curso le enseñará los fundamentos del subsistema de evaluación del desempeño, niveles de responsabilidad, derechos y garantías, aspectos previos, instrumentos técnicos, procedimientos, liderazgo, escalas de calificación y todo lo relacionado a la calidad del servicio y la norma de atención al usuario.</p> <p>» FECHA: 7 al 9 de octubre » HORA: 15:00 a 18:20</p> <p>» COSTO: \$ 170.00 » SOCIO CCQ: \$ 120.00</p>	
<p>» Planificación financiera familiar: Cómo salir de deudas</p> <p>Aprenda las estrategias prácticas que le permitirán salir de deudas: diagnóstico de las finanzas familiares, reconocimiento del problema, reestructuración del presupuesto, prioridades y hábitos.</p> <p>» FECHA: 15 a 17 de octubre » HORA: 9:00 a 12:20</p> <p>» COSTO: \$ 140.00 » SOCIO CCQ: \$ 40.00</p>		<p>» Vitrinas y perchas vendedoras</p> <p>Los participantes de este curso conocerán sobre la psicología del cliente, el impacto que se logra en el punto de venta mediante el uso de vitrinas motivadoras, perchas inspiradoras y merchandising inteligente.</p> <p>» FECHA: 1 al 3 de octubre » HORA: 9:00 a 12:20</p> <p>» COSTO: \$ 170.00 » SOCIO CCQ: \$ 120.00</p>	

Visite nuestra página web y entérese de todos los seminarios, talleres y cursos.

www.lacamaradequito.com

CEC CENTRO DE ESTUDIOS CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO
CENTRO HISTÓRICO DE QUITO

Desarrolladores Español

ANEXO 11. PLANES DE CAPACITACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO


CURSO	Duración: 20 horas	CURSO	Duración: 20 horas
<p>» Técnicas de negociación y manejo de conflictos</p> <p>Este curso le enseñará a distinguir los desencadenantes que ocasionan conflictos laborales. Los asistentes recibirán las herramientas para negociar de forma acertada buscando mantener no sólo una relación interpersonal, sino crear la base de una relación ganar-ganar. Se realizarán varias dinámicas a fin de complementar la información teórica presentada.</p> <p>» FECHA: 14 a 25 de octubre » HORA: 18:00 a 20:00</p> <p>» COSTO: \$ 180.00 » SOCIO CCQ: \$ 126.00</p>		<p>» Etiqueta y protocolo para asistentes ejecutivas</p> <p>Este práctico curso busca hacer conciencia sobre la importancia del cumplimiento de las normas de etiqueta y protocolo, tanto en situaciones laborales, como sociales y personales, basándose en la obligación de cuidar el prestigio de la empresa a través de ellas. Está dirigido a jefes departamentales, asistentes de gerencia, secretarías, recepcionistas y más personal que tenga contacto con el cliente externo.</p> <p>» FECHA: 14 a 25 de octubre » HORA: 7:00 a 9:00</p> <p>» COSTO: \$ 180.00 » SOCIO CCQ: \$ 126.00</p>	
<p>» Métodos y técnicas de organización de empresas</p> <p>Maneje los conceptos, metodologías y herramientas asociadas a la gestión de calidad total y establezca las bases para la planificación e implementación de un proceso de mejoramiento continuo de la calidad. Alcance una clara comprensión del medio en el cual se desarrollan sus actividades laborales con una visión objetiva de los paradigmas administrativos.</p> <p>» FECHA: 14 a 25 de octubre » HORA: 7:00 a 9:00</p> <p>» COSTO: \$ 180.00 » SOCIO CCQ: \$ 126.00</p>		<p>» Autoestima empresarial y trabajo en equipo</p> <p>Aprenda en este novedoso curso sobre la importancia de la autoestima empresarial, los hábitos de comunicación proactiva en su empresa, la congruencia con los valores promovidos en la misma, permitir y proteger la diferencia, promover una comunicación y actitudes coherentes entre todos los compañeros, promover el consenso y llegar a fomentar la felicidad en su empresa.</p> <p>» FECHA: 14 a 25 de octubre » HORA: 18:00 a 20:00</p> <p>» COSTO: \$ 180.00 » SOCIO CCQ: \$ 126.00</p>	

Visite nuestra página web y entérese de todos los seminarios, talleres y cursos.

CEC CENTRO DE ESTUDIOS CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO

nos Privacidad Desarrolladores Español

ANEXO 10. FORMATO PARA RESERVACIONES DE PAQUETES TURÍSTICOS

 <p>DIRECCIÓN: Pasaje La Pulida Oe3-163 y Av. De la Prensa Edf. Valdivieso Planta Baja</p> <p>TELÉFONO: 022439071</p> <p>MAIL: info@vegoche-ecuador.com</p> <p>RUC: 179231102001</p>	Ciudad y Fecha:		VOUCHER						
	Paquete Turístico:		Reserva N°						
	Res. Central Hotelera:		Res. Central Aérea/terrestre						
	Agen. Venta:		Nit. Agencia						
	N° Pasajeros:								
INFORMACIÓN PAQUETE TURÍSTICO									
N° Días:		Origen:		Destino:		Fec. Salida:		Hora:	
PAX									
N°	Nombre Pax	Tipo Pax	Edad	Identificación	Asiento Num	Alimentación	Alojamiento	Tour Code	
N° Pasajeros:									

CONDICIONES GENERALES:

- **AÉREO:** Infantes de 0 a menos de 2 años pagan misceláneos, no tienen derecho a silla en el avión. Tarifa de niños aplica de 2 años a menos de 12 años. Podría aplicar cambios de las ciudades de origen y/o horarios de salida o paradas adicionales: El equipaje máximo permitido es de 30 Kg. Por persona más una maleta de mano de 6 Kg. El pasajero deberá reconfirmar el horario de salida de Ecuador el día anterior al viaje.
- **INCLUYE**
Ticket aéreo de ida y regreso, misceláneos
- **NO INCLUYE**
Tasas aeroportuarias y gastos


DOCUMENTOS BÁSICOS DE VIAJE:

- **Cédula y Pasaporte vigente**
- **Visas de entrada a los diferentes países a visitar y que tengan este requisito**
- **Papeleta de Votación**
- **Permiso de la notaría para menores de edad que viajan sin sus padres o sin uno de ellos y deberá ser presentado en el aeropuerto al momento del viaje**


ANEXO 11. FORMATO PARA KARDEX DE SUMINISTROS DE OFICINA

 KARDEX DE SUMINISTROS DE OFICINA								
Ítem: Código:								
Descripción:								
Secuencia	Saldo Inicial	Cantidad	Ingreso	Cantidad	Egreso	Saldo Final	Fecha de Transacción	Observaciones

ANEXO 12. FORMATO PARA LLAMADAS INTERNACIONALES

 REGISTRO DE LLAMADAS INTERNACIONALES							
Fecha	Hora	Teléfono	País	Motivo	Persona que solicita	Persona que realizar	Tiempo total

ANEXO 13. FORMATO PARA LLAMADAS CELULARES

 REGISTRO DE LLAMADAS CELULARES							
Fecha	Hora	Teléfono	Operadora	Motivo	Persona que solicita	Persona que realizar	Tiempo total

ANEXO 14. FORMATO DE CORRESPONDENCIA INGRESADA

 REGISTRO DE INGRESO DE CORRESPONDENCIA				
Fecha	De	Para	Asunto	Persona que Recibe

ANEXO 14. FORMATO DE CORRESPONDENCIA SALIDA

 REGISTRO DE SALIDA DE CORRESPONDENCIA					
Fecha	De	Para	Asunto	Transporte	Persona que Recibe