



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la Obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA DE LA AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” DEL CANTÓN BAÑOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, AÑO 2017.

AUTOR:

LUIS MIGUEL OJEDA COBO

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por el señor LUIS MIGUEL OJEDA COBO, quien ha cumplido con las normas de investigación científica, y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete
DIRECTOR

Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, OJEDA COBO LUIS MIGUEL, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de febrero 2018

LUIS MIGUEL OJEDA COBO

C.I.180503527-4

AGRADECIMIENTO

En la vida existen sacrificios con dosis de satisfacción al cumplir una meta, el presente trabajo de titulación quiero dedicar a Dios por guiarme por el buen camino, otorgarme las fuerzas para continuar en el sueño anhelado y no desmayar ante las dificultades presentadas.

A mis queridos padres; mi papá que siempre estuvo conmigo brindándome sus bendiciones día a día, a mi madre por ser mi ejemplo de superación y demostrarme su fortaleza para enfrentar los retos de la vida. Todo lo que soy como persona se los debo a ellos, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y determinación para conseguir mis objetivos.

A mis queridos hermanos y amigos por compartir su tiempo, experiencia y brindarme siempre el apoyo incondicional

LUIS MIGUEL OJEDA COBO.

DEDICATORIA

En primer lugar, agradezco a dios padre nuestro, por la guía y sabiduría brindada, y por ser quien guía mis pasos hacia la culminación de mis objetivos.

A mi madre, mis tíos quien con su esfuerzo y lucha constante supieron brindarme su apoyo en todo momento, a mis hermanos quienes a pesar de la distancia supieron ser un pilar fundamental.

A mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, a sus docentes, quienes supieron guiarme en mi formación académica y a quienes aparte de ser unos excelentes docentes me brindaron su amistad.

De manera especial quiero expresar mi agradecimiento al Ing. Fernando Veloz y a la Ing. Paulina Alvear por brindarme su guía y conocimientos durante la realización del trabajo de titulación y por su apoyo y amistad incondicional.

Al Ing. Fausto Mayorga por brindarme las puertas de la prestigiosa institución a la cual representa y brindarme todo el apoyo necesario para la realización de mi trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----------|
| Portada | i |
| Certificación del Tribunal | ii |
| Declaración de Autenticidad..... | iii |
| Agradecimiento..... | iv |
| dedicatoria..... | v |
| Índice de Contenido | vi |
| Índice de Ilustraciones | viii |
| Índice de Tablas | ix |
| Índice de Cuadros | xi |
| Índice Gráficos..... | xii |
| Abstract..... | xiv |
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1 EL PROBLEMA | 3 |
| 1.1.1 Planteamiento del Problema..... | 5 |
| 1.1.2 Formulación del Problema | 5 |
| 1.1.3 Delimitación del Problema..... | 6 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 6 |
| 1.3 OBJETIVOS | 7 |
| 1.3.1 Objetivo General | 7 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 7 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 8 |
| 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 8 |
| 2.1.4 Gestión Administrativa | 8 |
| 2.1.2 Gestión Financiera | 10 |
| 2.1.3 Gestión Operativa..... | 14 |
| 2.1.4 Cuadro de Mando Integral | 16 |
| 2.1.5 Mapa Estratégico..... | 26 |

| | | |
|---------------------------------------|--|-----|
| 2.2 | IDEA A DEFENDER | 28 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | | 29 |
| 3.1 | MODALIDAD | 29 |
| 3.2 | TIPOS..... | 29 |
| 3.2.1 | Investigación de Campo..... | 29 |
| 3.2.2 | Investigación Documental..... | 29 |
| 3.3 | MÉTODOS | 29 |
| 3.3.1 | Método Inductivo | 29 |
| 3.3.2 | Método Deductivo..... | 30 |
| 3.4 | TÉCNICAS: | 30 |
| 3.5 | INSTRUMENTOS:..... | 30 |
| 3.6 | POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 30 |
| 3.6.1 | Población..... | 30 |
| 3.6.2 | Muestra..... | 31 |
| 3.7 | DEMOSTRACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER..... | 60 |
| CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITIVO..... | | 61 |
| 4.1 | TÍTULO | 61 |
| 4.2 | CONTENIDO DE LA PROPUESTA..... | 61 |
| 4.2.1 | Información General de la Entidad | 61 |
| 4.2.2 | Información Estratégica de la Empresa..... | 61 |
| 4.2.3 | Diagnostico Situacional de la Agencia de Viajes MayoTravel del Cantón Baños Provincia de Tungurahua. | 64 |
| 4.3 | MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO..... | 73 |
| 4.3.1 | Gestión Administrativa | 73 |
| 4.3.2 | Organización | 83 |
| 4.3.3 | Integración..... | 95 |
| 4.3.4 | Dirección | 107 |
| 4.3.5 | Gestión Financiera | 110 |
| 4.3.6 | Estudio Económico de la Propuesta..... | 125 |
| CONCLUSIONES | | 127 |
| RECOMENDACIONES..... | | 129 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 130 |
| ANEXOS | | 132 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral | 17 |
| Ilustración 2: Indicador de los Temas Financieros Estratégicos..... | 21 |
| Ilustración 3: La Perspectiva del Cliente, Indicadores Centrales. | 23 |
| Ilustración 4: Mapa Estratégico | 28 |
| Ilustración 5: Ubicación Geográfica | 63 |
| Ilustración 6: Modelo Organizacional | 83 |
| Ilustración 7: Organigrama Estructural..... | 84 |
| Ilustración 8:Modelo de Integración..... | 96 |
| Ilustración 9: Flujograma-Reclutamiento de Talento Humano | 98 |
| Ilustración 10:Flujograma-Selección de Talento Humano | 100 |
| Ilustración 11: Flujograma-Contratación de Talento Humano | 102 |
| Ilustración 12: Inducción de Talento Humano | 104 |
| Ilustración 13:Flujograma-Capacitación de Talento Humano..... | 106 |
| Ilustración 14: Modelo de Dirección | 107 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Clientes Frecuentes | 3 |
| Tabla 2: Número de Viajes Fuera del País | 4 |
| Tabla 3: Precio Viaje a Hotel Royal Decamerón Golf, Beach & Villas Panamá | 4 |
| Tabla 4: Ingresos..... | 5 |
| Tabla 5: Información General de la Entidad..... | 61 |
| Tabla 6: Análisis FODA | 64 |
| Tabla 7: Matriz de Correlación FO | 65 |
| Tabla 8: Matriz de Correlación DA | 66 |
| Tabla 9: Matriz de Prioridades..... | 67 |
| Tabla 10: Perfil Estratégico Interno | 68 |
| Tabla 11: Perfil Estratégico Externo..... | 70 |
| Tabla 12: Modelo de Matriz de Componentes-Misión..... | 74 |
| Tabla 13: Modelo de Matriz de Componentes-Visión..... | 75 |
| Tabla 14. Matriz de Componentes-Valores | 76 |
| Tabla 15: Modelo de Matriz de Componentes-Objetivos Tácticos | 78 |
| Tabla 16: Matriz de Balanced Scorecard-Objetivos Tácticos | 78 |
| Tabla 17: Cuadro de Mando Integral | 80 |
| Tabla 18: Cuadro de Mando Integral | 81 |
| Tabla 19: Estructura Organizacional | 83 |
| Tabla 20: Modelo de Manual de Funciones..... | 85 |
| Tabla 21: Manual de Funciones-Asamblea General de Socios | 86 |
| Tabla 22: Manual de Funciones –Presidente | 87 |
| Tabla 23: Manual de Funciones-Gerente General | 88 |
| Tabla 24: Manual de Funciones-Secretaria | 89 |
| Tabla 25: Manual de Funciones - Financiero | 90 |
| Tabla 26: Manual de Funciones-Marketing..... | 91 |
| Tabla 27: Manual de Funciones-Ventas | 93 |
| Tabla 28: Manual de Funciones -Recursos Humanos | 95 |
| Tabla 29. Manual de Procedimientos-Reclutamiento de Talento Humano | 97 |
| Tabla 30: Manual de Procedimiento-Selección de Talento Humano | 99 |
| Tabla 31: Manual de Procedimientos-Contratación de Talento Humano..... | 101 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 32: Manual de Procedimientos-Inducción de Talento Humano | 103 |
| Tabla 33: Manual de Procedimientos-Capacitación de Talento Humano | 105 |
| Tabla 34: Modelo de Check-List | 108 |
| Tabla 35: Modelo de Check-List-Proceso de ventas de la entidad..... | 109 |
| Tabla 36: Modelo de Registro de Inscripción de Socios | 111 |
| Tabla 37: Libro Diario de Caja | 112 |
| Tabla 38: Control de Aporte Individual de Socios | 113 |
| Tabla 39: Modelo de Presupuesto de Ingresos | 114 |
| Tabla 40: Modelo de Presupuesto de Egreso..... | 115 |
| Tabla 41: Modelo de Situación Financiera | 117 |
| Tabla 42: Modelo del Estado de Resultados..... | 118 |
| Tabla 43: Modelo del Estado de Flujo de Efectivo | 120 |
| Tabla 44: Modelo para el Análisis Financiero del Estado de Situación Financiera | 122 |
| Tabla 45: Indicador de Liquidez | 124 |
| Tabla 46: Indicador del Nivel de Endeudamiento | 124 |
| Tabla 47: Indicador de Rentabilidad..... | 125 |
| Tabla 48: Presupuesto de Inversión Agencia de Viajes MayoTravel 2018 | 125 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1: Nivel de Conocimiento de la Agencia de Viajes | 32 |
| Cuadro 2: Nivel de Satisfacción del Servicio | 33 |
| Cuadro 3: Nivel de Cumplimiento de las Expectativas de los Servicios..... | 34 |
| Cuadro 4: Nivel de Comodidad de las Instalaciones de la Agencia de Viajes | 35 |
| Cuadro 5: Frecuencia de Viajes que se Realiza a Través de la Agencia | 36 |
| Cuadro 6: Nivel de Satisfacción del Precio | 37 |
| Cuadro 7: Nivel de Eficiencia de la Utilización de Materiales..... | 38 |
| Cuadro 8: Nivel de Capacitación de los Guías | 39 |
| Cuadro 9: Nivel de Cumplimiento de Funciones por Parte del Personal | 40 |
| Cuadro 10: Nivel de Factores a Mejorar en la Agencia..... | 41 |
| Cuadro 11: Existencia de un Mapa Estratégico en la Agencia de Viajes | 42 |
| Cuadro 12: Nivel de Cumplimiento con las Funciones Asignadas | 43 |
| Cuadro 13: Diseño de Sistema de Control y Evaluación..... | 44 |
| Cuadro 14: Existencia de Planificación Estratégica | 45 |
| Cuadro 15: Nivel de Comunicación de la Visión Institucional | 46 |
| Cuadro 16: Nivel de Comunicación de la Misión de la Agencia de Viajes..... | 47 |
| Cuadro 17: Nivel de Comunicación de los Objetivos y Estrategias | 48 |
| Cuadro 18: Nivel de Capacitación del Personal | 49 |
| Cuadro 19: Frecuencia de Control de Personal | 50 |
| Cuadro 20: Nivel de Satisfacción de los Funcionarios | 51 |
| Cuadro 21: Estado de Infraestructura de la Agencia de Viajes | 52 |
| Cuadro 22: Nivel de Recursos Asignados para la Investigación y Desarrollo | 53 |
| Cuadro 23: Grado de Conocimiento para la Toma de Decisiones..... | 54 |
| Cuadro 24: Nivel de Eficiencia en la Utilización de los Recursos | 55 |
| Cuadro 25: Grado de Liderazgo Institucional..... | 56 |
| Cuadro 26: Nivel de Confianza entre Funcionarios..... | 57 |

ÍNDICE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Nivel de Conocimiento de la Agencia de Viajes..... | 32 |
| Gráfico 2: Nivel de Satisfacción del Servicio..... | 33 |
| Gráfico 3: Nivel de Cumplimiento de las Expectativas de los Servicios | 34 |
| Gráfico 4: Nivel de Comodidad de las Instalaciones de la Agencia de Viajes..... | 35 |
| Gráfico 5: Frecuencia de Viajes que se Realiza a Través de la Agencia..... | 36 |
| Gráfico 6: Nivel de Satisfacción del Precio | 37 |
| Gráfico 7: Nivel de Eficiencia de la Utilización de Materiales | 38 |
| Gráfico 8: Nivel de Capacitación de los Guías..... | 39 |
| Gráfico 9: Nivel de Cumplimiento de Funciones por Parte del Personal..... | 40 |
| Gráfico 10: Nivel de Factores a Mejorar en la Agencia | 41 |
| Gráfico 11: Existencia de un Mapa Estratégico en la Agencia de Viajes..... | 42 |
| Gráfico 12: Nivel de Cumplimiento con las Funciones Asignadas | 43 |
| Gráfico 13: Diseño de Sistema de Control y Evaluación | 44 |
| Gráfico 14: Existencia de Planificación Estratégica..... | 45 |
| Gráfico 15: Nivel de Comunicación de la Visión Institucional..... | 46 |
| Gráfico 16: Nivel de Comunicación de la Misión de la Agencia de Viajes | 47 |
| Gráfico 17: Nivel de Comunicación de los Objetivos y Estrategias..... | 48 |
| Gráfico 18: Nivel de Capacitación del Personal..... | 49 |
| Gráfico 19: Frecuencia de Control de Personal | 50 |
| Gráfico 20: Nivel de Satisfacción de los Funcionarios..... | 51 |
| Gráfico 21: Estado de Infraestructura de la Agencia de Viajes | 52 |
| Gráfico 22: Nivel de Recursos Asignados para la Investigación y Desarrollo..... | 53 |
| Gráfico 23: Grado de Conocimiento para la Toma de Decisiones | 54 |
| Gráfico 24: Nivel de Eficiencia en la Utilización de los Recursos..... | 55 |
| Gráfico 25: Grado de Liderazgo Institucional | 56 |
| Gráfico 26: Nivel de Confianza entre Funcionarios | 57 |

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo el “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa, Financiera y Operativa Basado en el Cuadro de Mando Integral de la Agencia de Viajes “MayoTravel” del Cantón Baños, Provincia de Tungurahua” con la expectativa de contribuir a una eficiente gestión administrativa. La investigación se realizó por medio de encuestas a los clientes y funcionarios, entrevista al gerente de la empresa, FODA, gestión financiera, gestión operativa, análisis financieros, con la finalidad de determinar la situación actual de la agencia de viajes. Se determinó que la entidad, no cuenta con un diseño de gestión, mapa estratégico lo que lleva a la ineficiencia organizacional, no se evalúa oportunamente la gestión y el cumplimiento de las funciones asignadas al personal, la agencia no cuenta con indicadores de gestión, pues la omisión de los mismos no permite priorizar las actividades, alinear la organización y promover el aprendizaje y su desarrollo por parte de la administración. Finalmente se recomienda que para tener éxito y lograr los objetivos en el diseño del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral se requiere de un liderazgo e involucramiento de todos los funcionarios, así como también cumplir con los objetivos plasmados en los mapas estratégicos para de esta manera lograr una eficiente gestión administrativa.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN> <CUADRO DE MANDO INTEGRAL> <INDICADORES DE GESTIÓN> <BAÑOS (CANTÓN)>.

Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The current research has the aim of the “Design of an Administrative, Financial and Operative Management Model Based on the balanced scorecard of the Travel Agency MayoTravel” of the Baños canton. Province of Tungurahua “with the expectation of contributing to an efficient administrative management. The investigation was carried out through surveys to customers and officials, interview to the company manager, FODA, financial management, operational, management, financial analysis, in order to determine the situation of the travel agency. It was determined that the entity does not have a management, and compliance of the functions assigned to the staff are not evaluated opportunely, the agency does not have management indicators, the omission of the same does not allow to prioritize the activities, to align the organization and to promote the learning and its development on the part of the administration. Finally, it is recommended that in order to be successful and achieve the objectives in the design of the management model based on the balanced scorecard, leadership and involvement of all officials are required, as well as meeting the objectives set out in the strategic maps for in this way achieve an efficient administrative management.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCE> <MANAGEMENT SYSTEM> <BALANCED SCORECARD> <MANAGEMENT INDICATORS> <BAÑOS(CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se la realizó con el fin de dar a conocer los diferentes modelos de gestión administrativa, financiera y operativa los mismos que servirán para mejorar la administración de una empresa con el objeto de que sea exitosa e impedir inconvenientes en un tiempo determinado

Los objetivos planteados en este trabajo resaltan los aspectos relacionados a la Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral (CMI), además el aporte que la herramienta puede dar para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones que nos permitirá realizar una propuesta que será entregada a la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL”.

En el Capítulo I se describe el Problema del Trabajo de investigación indicando los antecedentes y planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación del problema, los objetivos de la investigación y la justificación de la investigación realizada.

En el Capítulo II se refiere al Marco Teórico como base teórica de la investigación acerca de la gestión administrativa, financiera y operativa, cuadro de mando integral como una herramienta de gestión aplicando un conjunto de indicadores de gestión por perspectivas, los mismos que permiten medir el control y supervisar el cumplimiento de la estrategia u objetivos planteados en la organización.

En el Capítulo III se determina la Metodología de Recolección y Análisis de datos obtenidos a través de encuestas, la población y los funcionarios de la agencia de viajes a ser estudiados, los métodos, la técnica e instrumentos utilizados para la obtención de datos.

En el Capítulo IV se detalla la propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral a través de la construcción del mapa estratégico y el respectivo análisis identificando los objetivos en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, identificando la misión, visión y el respectivo análisis FODA; conjuntamente con todo esto se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad proponer el diseño de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que permita tomar medidas de control en cuanto a la gestión administrativa, operativa y financiera, aplicando indicadores de gestión para la mejora de la administración.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 EL PROBLEMA

La Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL” se encuentra ubicada en el cantón Baños Provincia de Tungurahua. Baños tiene una población con 20.000 habitantes. La historia de “MAYOTRAVEL” Viajes y Turismo se expande a lo largo de más de una década, ofreciendo alojamiento, transportación, paquetes turísticos, excursiones locales. En los tres últimos años se ha encontrado anomalías en la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL” que no permiten que siga siendo rentable, como podemos apreciar en las siguientes tablas:

Tabla 1: Clientes Frecuentes

| Año | Clientes | Porcentaje |
|------------|-----------------|-------------------|
| 2014 | 300 | 100% |
| 2015 | 250 | 83% |
| 2016 | 150 | 50% |

Fuente: Departamento de Contabilidad/Ventas

Elaborado por: Luis Ojeda

Observamos en la tabla 1, la agencia de viajes “MAYOTRAVEL” ha reducido el número de sus clientes en los tres últimos años, ya que en el año 2014 contaba con 300 clientes lo que significaba el 100%, en cambio en el año 2015 contaba con 250 clientes que corresponde el 83%, es decir se redujo en un 17% en comparación con el año 2014 y en el año 2016 contaba con 150 clientes es decir el 50%, hubo una reducción del 50% en comparación con el año 2014. Ya que no dispone de una dirección Táctica y Estratégica lo que provoca a la entidad una desorientación de los recursos al cumplimiento de metas, objetivos, misión, visión de la organización.

Tabla 2: Número de Viajes Fuera del País

| Año | Número de viajes | Porcentaje |
|------------|-------------------------|-------------------|
| 2014 | 30 | 100% |
| 2015 | 20 | 67% |
| 2016 | 10 | 33% |

Fuente: Departamento de Contabilidad/Ventas

Elaborado por: Luis Ojeda

En la tabla 2, en el año 2014 se realizaban 30 viajes fuera del país lo que significaba el 100%, para el año 2015 se realizaba 20 viajes, lo que significaba el 67% obteniendo una reducción del 13% en comparación con el año 2014 y en el año 2016 se obtuvo 10 viajes lo que significaba el 33% es decir se redujo en un 67%. Ya que no se llevó a cabo una planeación adecuada de los recursos, motivo por el que no se permite que la entidad se realicen evaluaciones de lo utilizado y proyectado, para de esta manera realizar los ajustes correspondientes.

Tabla 3: Comparación de precios de Viajes a Hotel Royal Decamerón Golf, Beach & Villas Panamá

| Agencias | Precios (\$) | Porcentaje |
|-----------------|---------------------|-------------------|
| MAYOTRAVEL | 860 | 100% |
| IBAGATUR | 800 | 93% |
| LLANGANATES | 750 | 87% |

Fuente: Departamento contabilidad/Ventas

Elaborado por: Luis Ojeda

En la tabla 3, los precios de la agencia “MAYOTRAVEL” para realizar un viaje a Hotel Royal Decamerón Golf, Beach & Villas Panamá es de \$860 lo que significa el 100%, en cambio en la agencia IBAGATUR el precio es de \$800 lo que significa el 93%, teniendo pérdidas del 7% si la agencia “MAYOTRAVEL” da al precio que esta agencia oferta, y por último en la agencia de viajes LLANGANATES el precio es de \$750 dólares lo que significa el 87%, obteniendo una reducción del 13% con el precio que tiene la agencia “MAYOTRAVEL” de 860 dólares, el cobro excesivo de los servicios, permite que los turistas adopten por la competencia de otras agencias informales.

Tabla 4: Ingresos de la Agencia de Viajes MayoTravel

| Año | Valor | Porcentaje |
|------------|--------------|-------------------|
| 2014 | 20.000 | 100% |
| 2015 | 15.000 | 75% |
| 2016 | 10.000 | 50% |

Fuente: Departamento contabilidad/Ventas

Elaborado por: Luis Ojeda

Como podemos observar en la tabla 4, los Ingresos de la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL” en el año 2014 fueron de \$20.000 lo que significaba el 100%, en cambio el año 2015 se obtuvo ingresos de \$15.000 lo que significaba el 75%, obteniendo una reducción del 25% en comparación en el año 2014, y en el año 2016 se obtuvo ingresos de \$10.000 lo que significaba el 50%, es decir se redujo en un 50%, por falta de clientes que requieran del servicio de la agencia. La falta de indicadores de gestión para cada una de las actividades realizadas en la agencia, genera actualmente dificultad para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la planificación estratégica.

1.1.1 Planteamiento del problema

Luego de haber analizado la situación de la agencia, se diagnostica las siguientes falencias: Falta de un modelo de gestión basado en la gestión Administrativa, Financiera y Operativa en la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL”, que permita monitorear el desempeño, estableciendo así una estrategia de seguimiento que facilite el conocimiento anticipado del mismo y que a la vez logre integrar su direccionamiento estratégico con la acción.

1.1.2 Formulación del Problema

¿De qué forma el diseño de un sistema de gestión Administrativa, Financiera y Operativa mejora la eficiencia y rentabilidad en la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL”, en el cantón Baños, Provincia de Tungurahua?

1.1.3 Delimitación del Problema

El presente trabajo investigativo se llevará a cabo en la Agencia de Viajes MayoTravel que se encuentra ubicada en las calles Espejo y Oscar Efrén Reyes, del cantón Baños Provincia de Tungurahua. Los datos para el trabajo investigativo serán tomados de las cifras de archivos de la agencia de los tres últimos años.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Justifica su realización desde la perspectiva teórica, porque permite solucionar el problema planteado a través de todo el sustento teórico referente a la gestión Administrativa, Financiera y Operativa con la finalidad de adaptarlos a las necesidades y requerimientos de la Agencia “MAYOTRAVEL”, de tal forma que sirva de sustento para el diseño de Gestión Administrativa, Financiera y Operativa para la empresa de referencia.

Se justifica desde la perspectiva metodológica, ya que se aprovechará los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, de tal forma que permitan recabar información veraz, oportuna y confiable que posteriormente sirva para diseñar el Sistema de Gestión Administrativa, Financiera y Operativa para la Agencia de viajes “MAYOTRAVEL”.

Se justifica desde la perspectiva académica, porque permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante mi formación académica, pero a la vez permite obtener nuevos conocimientos y experiencia, para solucionar los problemas que están ocurriendo actualmente en la agencia de viajes.

Finalmente, desde el plano práctico, el presente trabajo de titulación servirá de ayuda a los Administradores para la toma adecuada de decisiones, servirá de apoyo necesario para la institución, el mismo también aportará para la mejora en el desenvolvimiento y trato hacia los clientes externos(consumidores-compradores) ayudando a satisfacer las necesidades y deseo que ellos presenten, logrando de esta manera el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Agencia de viajes “MAYOTRAVEL”, dándonos como resultado final una mayor retribución económica y el crecimiento de la agencia.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de Gestión Administrativa, Financiera y Operativa para mejorar la eficiencia y rentabilidad empresarial de la Agencia MAYOTRAVEL del cantón Baños, provincia Tungurahua, año 2017

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el marco teórico referencial de gestión administrativa, financiera y operativa, para sustentar la propuesta del modelo de gestión en el área de estudio.
- Establecer las metodologías, técnicas e instrumentos de investigación existentes, para el diseño de gestión administrativa, financiera y operativa, adecuado a las necesidades y requerimiento de la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL”.
- Diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral acorde a la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL”, que genere información real para mejorar la gestión administrativa, financiera y operativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Gestión Administrativa

Según Muñiz,(2003, Pág. 30) “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

Terry, (2000) “explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”. (Pág.25)

Loza, (2014, Pág.18) menciona: “Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Dirección y control

Hernández, (2011) manifiesta:

- **Planeación:** Proyección impresa de la acción; contesta a la pregunta ¿qué y cómo se va hacer?

- **Organización:** Estructuración de las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada; responde a las preguntas ¿quién lo debe hacer? y ¿qué debe hacerse?
- **Integración:** Acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa, responde a las preguntas ¿quién lo sabe hacer? y ¿de qué es responsable?
- **Dirección:** Acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas (liderazgo), conforme a las estrategias.
- **Control:** Evaluación de los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado. (Pág. 160).

Los modelos Administrativos según Vazquez, (2010) son:

El modelo de custodia:

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

El modelo de apoyo:

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El modelo colegial:

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores. (Pág.19)

2.1.2 Gestión Financiera

Según Ortega,(2002): “La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto, las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.” (Pág.28)

El autor Montalvo,(2002) define de la siguiente manera: “La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

1. La Inversión
2. El Financiamiento
3. La Administración de los Activos

Si el conjunto de temas de la administración financiera debiera clasificarse sistemáticamente en grandes temas, dichos temas serían los tres antes mencionados.”

Una definición de Administración Financiera debería abarcar en síntesis todo lo señalado anteriormente, por lo que, es difícil su construcción: La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

1. La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen rendimiento posible.

2. El Financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menos costo posible determinando como y cuando devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y
3. La Administración de los activos de la organización.

Todo ello con el propósito de maximizar la riqueza del inversor y minimizar el riesgo de resultados desfavorables. Con este propósito, para evaluar el nivel del desempeño de la gestión financiera la firma dispone de indicadores como la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y apalancamiento, que le permiten evaluar y controlar el proceso de Administración financiera mediante diagnósticos periódicos.

El tema central de la Administración Financiera es la utilización de recursos de dinero para invertir financiar pagar a los inversores y administrarlos eficientemente en forma de activos”. (Pág.37)

(Cordoba, 2012) menciona:

“La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficacia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”. (Pág. 6)

2.1.2.1 Análisis Financiero

Según Toro(2010, Pág.1) manifiesta que:

“El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa”.

2.1.2.2 Concepto de Estados Financieros

Según Baena(2010, Pág.28) manifiesta que:

“Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa”.

2.1.2.3 Los Estados Financieros

Según Baena(2010, Pág28) manifiesta que:

“Los estados financieros (Balance general, estado de resultados y estado de flujos de efectivo) se preparan de acuerdo con reglas y normas establecidas por la contabilidad.”

2.1.2.4 Clasificación de los Estados Financieros

Según Estupiñan (2006) manifiesta que:

“Los estados financieros de propósito general se dividen en básicos y consolidados, perteneciendo a esos grupos los siguientes estados financieros”:

Balance General o Estado de Posición Financiera

Estado de Resultados o de Perdidas o Ganancias o de ingresos y egresos

Estado de Cambios en el Patrimonio o de Capital Contable

Estados de cambios en la Situación Financiera o de Fuente y Usos de Cambios en el capital de Trabajo.

Estados de Flujos de Efectivo por el Método Directo o por el Método Indirecto.
(Pág.15)

2.1.2.5 Objetivos del Análisis Financiero

Según Oriol(1997, Pág.17) manifiesta que:

“El objetivo del análisis de los estados financieros es simplificar las cifras y sus relaciones y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación.”

2.1.2.6 Métodos del Análisis Financiero

Según Estupiñan(2006) manifiesta que:

Análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados. (Pág.111)

Análisis horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa (Pág.117)

2.1.2.7 Índices Financieros

Según Bar (1981) Manifiesta que:

“Las Razones Financieras también llamados ratios financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medidas y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella” (Pág.12)

2.1.2.8 Clasificación de Índices Financieros

Según Sánchez(2006) manifiesta que:

Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquido, mas no a la capacidad de generación de efectivo.

Razones de Apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

Razones de Actividad o de Gerencia

Evalúan la habilidad con la cual la empresa (o la gerencia) utiliza los recursos de que dispone.

Razones de Rentabilidad

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición, la mayoría de ejemplos que tienen que ver con la relación de la utilidad neta con ciertos elementos de los estados financieros. (Pág.589-609)

2.1.3 Gestión Operativa

Según Cembranos, (1999). “Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Sus principales tareas son:

- ❖ **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
- ❖ **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.
- ❖ **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de

proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

Para Pascual, (1989) “La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir”. (Pág.46)

Según Urwick, (1943) “Según una visión estratégica de la gestión operativa, los directores son responsables del uso que hacen del poder y del dinero público, en una actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes.

Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor público mediante:

- ✓ El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- ✓ La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- ✓ Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos.
- ✓ Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- ✓ Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.” (Pág.32)

Para Díaz, (2003) “Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos públicos deben analizar cinco cuestiones principales:

- ✓ Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- ✓ Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- ✓ Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- ✓ Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- ✓ Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Es muy importante definir la misión y los objetivos de la organización en forma simple, clara y general. (Pág.34)

2.1.4 Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan, (2004) El cuadro de mando integral, es una herramienta que determina indicadores financieros de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. (Pág.28)

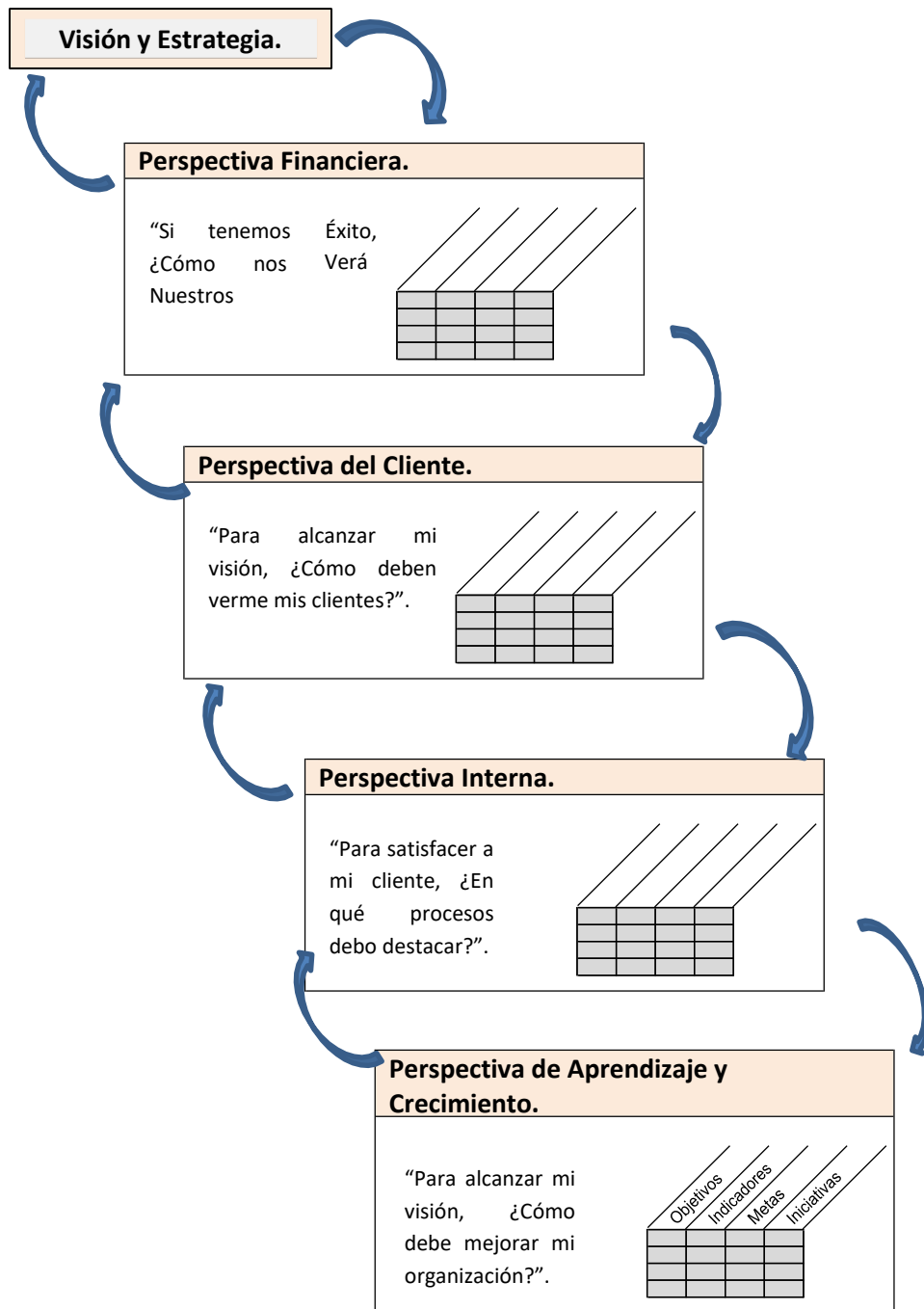
2.1.4.1 Importancia

Para Kaplan, (2004) El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Las perspectivas que analizan el CMI son las siguientes:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva del Proceso interno.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (Pág. 28)

Ilustración 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: El Cuadro de Mando Integral (Kaplan R. N., 2009)

Elaborado por: Luis Ojeda

2.1.4.2 Funciones del Cuadro de Mando Integral.

Según Roja (2012), al hablar del CMI manifiestan que: “Las funciones del Cuadro de Mando Integral son:

- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear las acciones con los objetivos estratégicos.
- Medir el desempeño organizacional”. (Pág.354)

2.1.4.3 Beneficios del Cuadro de Mando Integral.

Según Alabrta,(2011) manifiestan que:

Los beneficios de contar con un cuadro de mando integral son:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor agregado.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones” (Pág.36)

2.1.4.4 Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Según los autores Kaplan R. N,(2009) manifiestan que:

Los elementos básicos del Cuadro de Mando Integral son:

Misión:

Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también describir cómo espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes.

Visión:

Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar – a menudo términos atractivos o visionarios – ¿qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella?

Valores:

Plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas que conforman las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (Pág. 62-63)

2.1.4.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Según Norton, (2009) se refiere:

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia empresarial en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, a saber:

– Perspectiva Financiera.

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarse fondos continuos a la

organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

La construcción del CMI debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa – efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Como Vincular los Objetivos Financieros con la Estrategia de la Unidad de Negocio.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

La Gestión del Riesgo.

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control de riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

El Crecimiento y Diversificación de los Riesgos.

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados. (Pág. 69-75)

Ilustración 2: Indicador de los Temas Financieros Estratégicos.

| | | TEMAS ESTRATÉGICOS | | |
|------------------------------------|---------------|---|--|--|
| | | CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS | REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD | UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS |
| ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO | CRECIMIENTO | Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes. | Ingresos/empleados | Inversiones (porcentajes de ventas) I+D (porcentaje de ventas). |
| | SOSTENIMIENTO | Cuotas de cuentas y clientes seleccionados. Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y cliente. | Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas). | Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) por categorías de activos clave. Tasas de utilización de los activos. |
| | RECOLECCIÓN | Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentajes de clientes no rentables. | Costes por unidad (por unidad de output, por transacción) Throughput. | Período de recuperación (Pay-back) Throughput. |

Fuente: El Cuadro de Mando Integral (Kaplan R. N., 2009)

Elaborado por: Luis Ojeda

Finalmente podemos decir que la perspectiva financiera en las organizaciones mide la capacidad de generar valor por parte de la entidad y, por lo tanto, de incrementar los beneficios minimizando los costos.

– **Perspectiva del Cliente.**

Según Kaplan R. N., (2009) en cuanto a la perspectiva del cliente manifiestan que:

Se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar.

También constituyen la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

En la perspectiva del cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Grupo de Indicadores Centrales del Cliente.

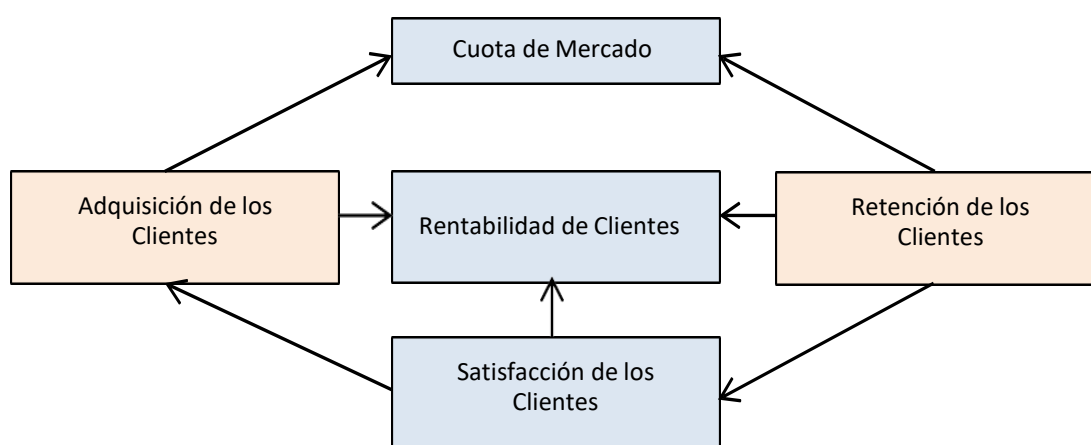
El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.

- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones. Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de los clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad. (Páginas. 89-95).

Ilustración 3: La Perspectiva del Cliente, Indicadores Centrales.



| | |
|---------------------------------|--|
| Cuota de Mercado | Refleja la producción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio. |
| Incremento de Clientes | Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios. |
| Retención de Clientes | Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa en la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. |
| Satisfacción del Cliente | Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido. |
| Rentabilidad del Cliente | Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente. |

Fuente: El Cuadro de Mando Integral (Kaplan R. N., 2009)

Elaborado por: Luis Ojeda.

– **La Perspectiva del Proceso Interno.**

Según Kaplan (2009), definen a la perspectiva del proceso interno como:

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. (Pág.123)

Refiriéndose al tema, Alabrta (2011) manifiesta que:

Corresponde al capital humano organizado que hace posible el proceso presente y futuro. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los Clientes internos: los gerentes y demás empelados, sindicados o no. (Pág.148)

La Cadena de Valor del Proceso Interno

Según Kaplan (2009) manifiestan que:

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un proceso o servicio. (Pág.128).

– **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Según Kaplan (2009), refiriéndose al tema manifiestan que:

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales. (Pág.130)

Según Alabrta, (2011) manifiestan que:

La cuarta y última perspectiva del CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los que en la organización ha de ser excelente. Por su parte, los objetivos de la perspectiva del crecimiento y el aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en esas tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Pueden destacarse tres categorías principales de variables en la perspectiva del aprendizaje y perfeccionamiento: las capacidades y la motivación delegación del poder y coherencia de objetivos. (Pág.185)

Por lo antes citado, concluyo que esta perspectiva se refiere a los recursos humanos y tecnológicos, donde los representantes de la organización tienen un papel relevante, al igual que la actitud y la comunicación fluida entre los funcionarios o empleados.

2.1.5 Mapa Estratégico.

Según Kaplan R. N., (2009) manifiestan que:

El Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivos.

La perspectiva de los procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica qué tareas, qué sistemas y qué clase de ambiente se requieren para apoyar los procesos internos de la creación de valor. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto.

El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un CMI bien construido proporcionan la instrumentación de una sola estrategia. (Pág. 59-61-85)

Según M.Armijo, (2011) dice que:

La estrategia de mediano plazo para una corporación, o una unidad de negocios dentro de ella, se expresa mediante un mapa estratégico o diagrama causa – efecto. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, conectados por relaciones casuales. El mapa estratégico representa la manera en la que la corporación compite en su conjunto con otras corporaciones. (Pág. 32)

Pasos para Elaborar el Mapa Estratégico.

Según M.Armijo, (2011), manifiesta que:

Para elaborar el mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan R. N., (2009) se pueden seguir los siguientes pasos.

Estrategia Genérica y Temas Estratégicos. La fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y los temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.

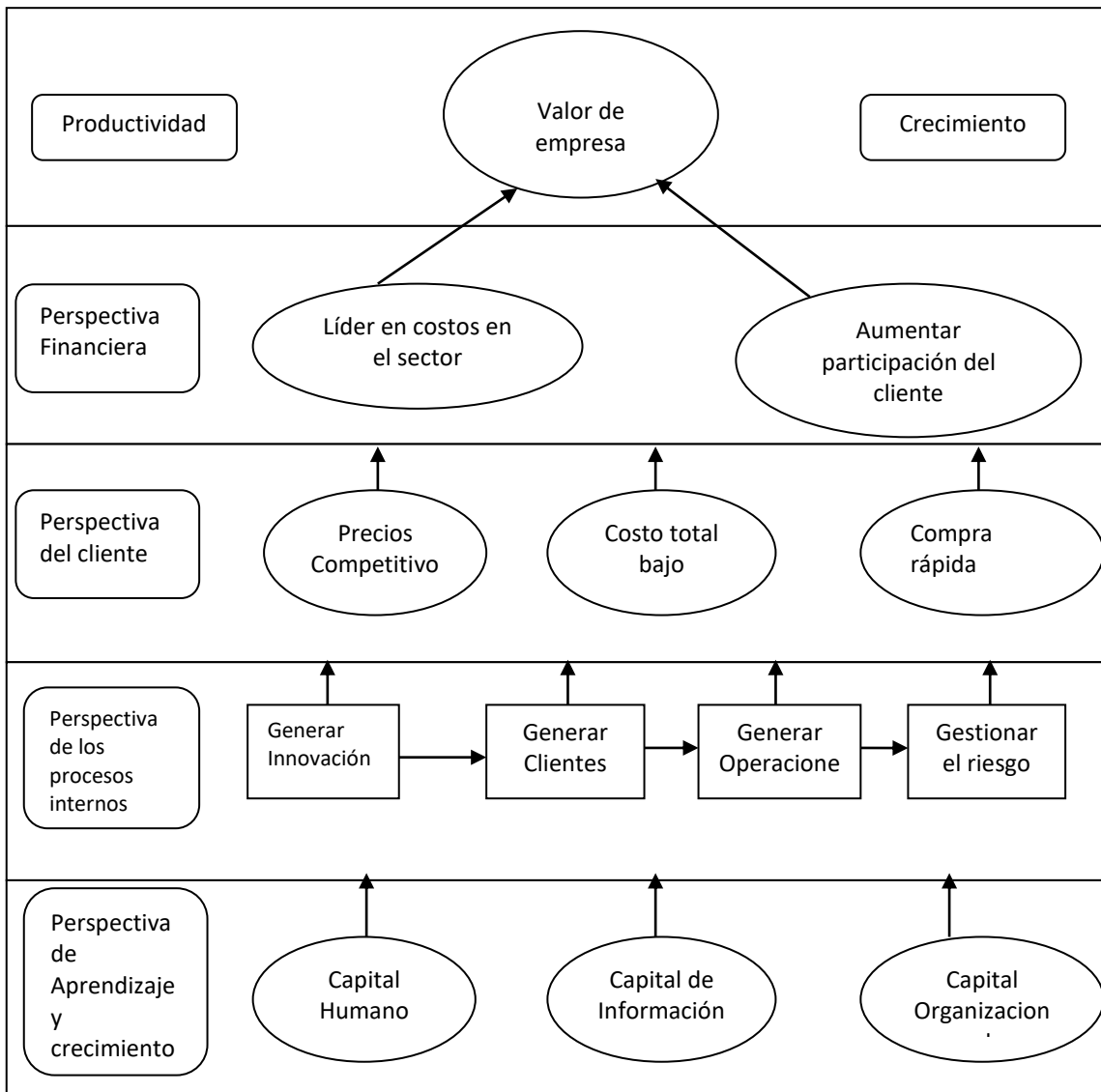
Perspectiva de Accionistas: Se utiliza el modelo general. El objetivo último es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en: mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.

Perspectiva de Clientes: Se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor de cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.

Perspectiva de Procesos: Se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. La empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena correspondiente a la estrategia genérica adoptada. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.

Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento: Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se deben contar con familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de la información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar brechas detectadas. (Pág. 43).

Ilustración 4: Mapa Estratégico



Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa

Elaborador por: Luis Ojeda

2.2 IDEA A DEFENDER

La agencia de viajes “MAYOTRAVEL” no cuenta con un sistema de gestión Administrativo, Financiero y Operativo que permita su efectividad, por tanto, se contribuirá a la mejora de la eficiencia y la rentabilidad, diseñando un sistema de Gestión Administrativa, Financiera y Operativa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

Se aplicó la modalidad cuantitativa que se basó en datos y hechos históricos de la Agencia de Viajes “Mayotravel” del cantón Baños, Provincia de Tungurahua y también se realizó la modalidad cualitativa que sirvió para relacionar a la actualidad que está viviendo la agencia en estudio, complementando con información para el desarrollo de las actividades en un futuro.

3.2 TIPOS

3.2.1 Investigación de Campo

Se sustentó en información obtenida mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los funcionarios, usuarios y gerente de la Agencia de Viajes “MayoTravel” del cantón Baños Provincia de Tungurahua.

3.2.2 Investigación Documental

Este tipo de investigación se utilizó para recabar información secundaria tanto en el proceso de describir el problema y estructurar el marco teórico como en la estructura del sistema de gestión ya que se requirió la revisión de documentos que contenga información relevante para el estudio.

3.3 MÉTODOS

3.3.1 Método Inductivo

La investigación ascendió de lo particular a lo general, llegando a la obtención de las conclusiones sobre los diversos aspectos en particular de la Agencia de Viajes “MayoTravel”.

3.3.2 Método Deductivo

Se partió de lo general a lo particular, estableciendo principios generales para luego individualizarlos y determinar las falencias existentes en la Agencia de Viajes “MayoTravel”.

3.4 TÉCNICAS:

Las Técnicas utilizadas en la investigación fueron las encuestas y entrevistas.

La encuesta se realizó a 375 clientes potenciales tomando un universo de estudio de los meses más concurridos octubre, noviembre y diciembre, y a los 10 funcionarios que laboran en la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL”.

La entrevista se realizó al Gerente, Fausto Mayorga

3.5 INSTRUMENTOS:

Se encuestó a la Población recopilando datos de 375 personas y a los 10 Funcionarios que laboran en la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL”, cuyas opiniones se sintetizaron con el fin de conocer la satisfacción y las debilidades de la misma.

Se elaboró una entrevista obteniendo respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto al Gerente Fausto Mayorga.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Población

Para la Población del Objeto de Estudio de la investigación se consideró tres puntos de vista; por un lado, la población de 15.570 personas, Cifras tomas de la Cámara de Turismo del Cantón Baños Provincia de Tungurahua del último trimestre del año 2016, la segunda que fue el Gerente Fausto Mayorga; y por último los 10 funcionarios que laboran en la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL”.

3.6.2 Muestra

Se extraerá una muestra mediante la formula

$$n = \frac{Z^2 P * Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

n = Es el tamaño de la muestra

N = El tamaño de la población, que es de 15570 sujetos de investigación.

Z= Nivel de Confianza, 1.96 (Confianza de un 95%)

e = Es el margen de error que se esté dispuesto a aceptar en el estudio, que será = 5 %.

P= Probabilidad a favor 0.5

Q=Probabilidad en contra 0.5

$$n = \frac{Z^2 P * Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Cálculo

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 15570}{(0.05)^2 (15570-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{14953,428}{39,8823}$$

$$n = 375$$

- ✓ Se realizó una encuesta a 375 personas que constituyen la muestra de la población total de 15570.
- ✓ Se efectuó una entrevista al Gerente de la Agencia de Viajes “MAYOTRAVEL”.
- ✓ Se desarrolló una encuesta a los 10 funcionarios de la Agencia de “MAYOTRAVEL”.

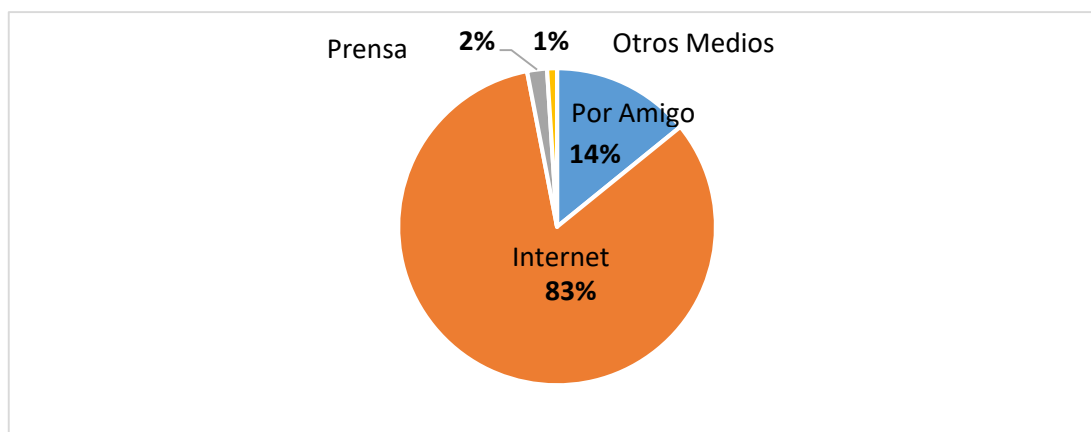
Tabulación de la Encuesta Realizada a los Clientes de la Agencia de Viajes “MayoTravel” del Cantón Baños Provincia de Tungurahua.

1. ¿Cómo usted conoció la agencia de viajes?

Cuadro 1: Nivel de Conocimiento de la Agencia de Viajes

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Por Amigo | 54 | 14% |
| Internet | 308 | 83% |
| Prensa | 8 | 2% |
| Otro Medios | 5 | 1% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 1: Nivel de Conocimiento de la Agencia de Viajes



Fuente: Encuesta Aplicada
Elaborado por: Luis Ojeda

Análisis:

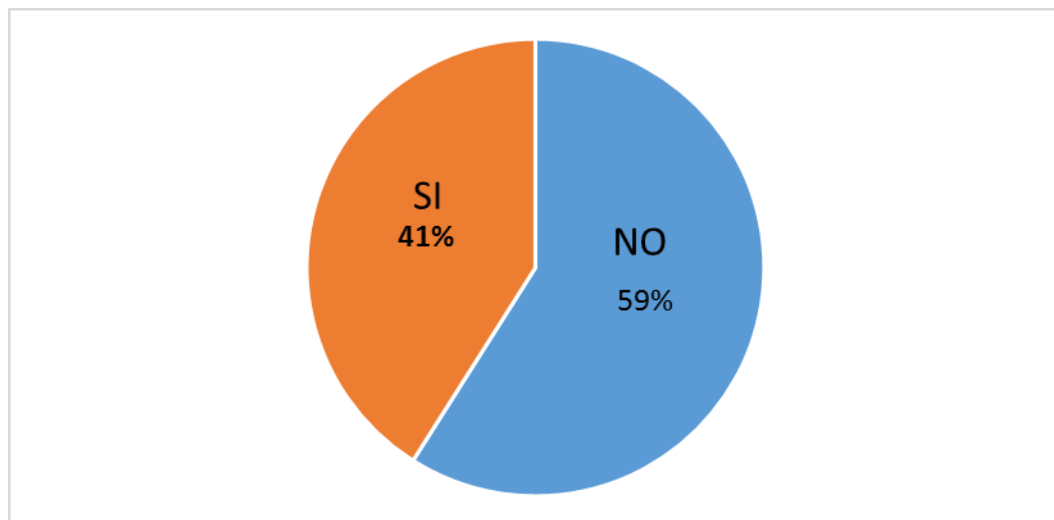
De la encuesta realizada a los clientes de la agencia de viajes MayoTravel se obtuvo que el 83% conocen a la agencia de viajes por medio del Internet, el 14% conoce la agencia a través de un amigo, el 2% expresa que conoce la agencia por medio de la prensa, y el 1% conoce por otros medios.

2. ¿Se siente usted satisfecho con la atención que le brinda la Agencia de Viajes "MayoTravel"?

Cuadro 2: Nivel de Satisfacción del Servicio

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 153 | 41% |
| NO | 222 | 59% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 2: Nivel de Satisfacción del Servicio



Fuente: Encuesta Aplicada
Elaborado por: Luis Ojeda

Análisis:

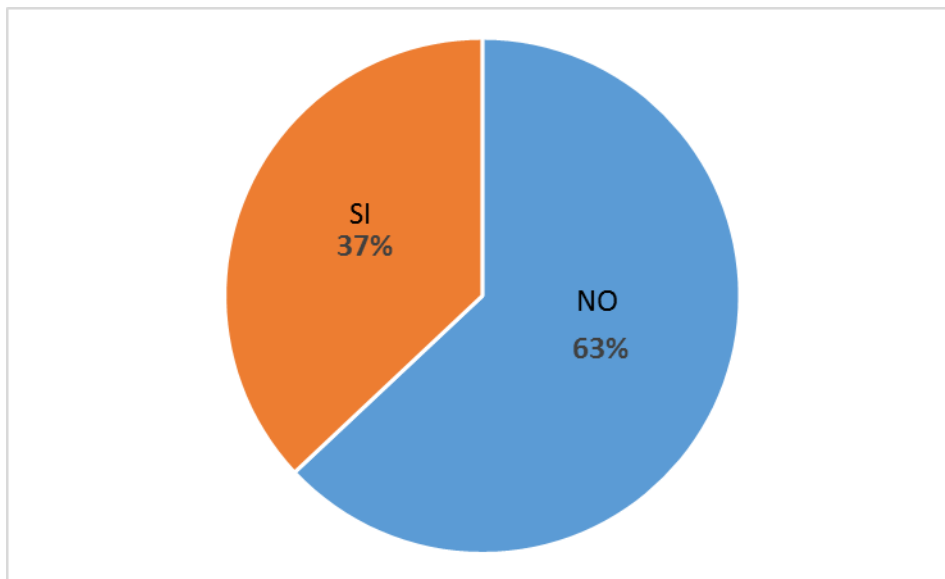
De la encuesta realizada a los clientes que asisten a la Agencia de Viajes un 41 % nos manifestaron que se encuentran satisfechos con el servicio brindado, y el 59% nos supo manifestar que no están satisfechos con el servicio que se ofrece por parte de los funcionarios de la Agencia de Viajes MayoTravel.

3. ¿Cumple sus expectativas los servicios prestados?

Cuadro 3: Nivel de Cumplimiento de las Expectativas de los Servicios

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 140 | 37% |
| NO | 235 | 63% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 3: Nivel de Cumplimiento de las Expectativas de los Servicios



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

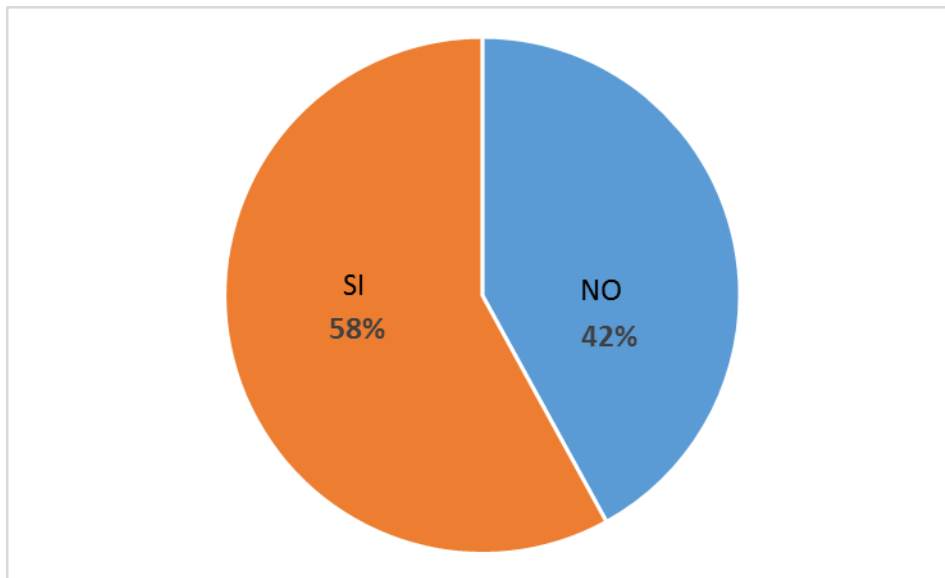
De la encuesta aplicada a los clientes de la agencia de viajes un 37% nos expresa que si se cumple con las expectativas que el cliente requiere y el 63% no está de acuerdo con los servicios que ofrece la agencia de viajes “MayoTravel”.

4. ¿Las instalaciones de la agencia son cómodas y favorables?

Cuadro 4: Nivel de Comodidad de las Instalaciones de la Agencia de Viajes

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 216 | 58% |
| NO | 159 | 42% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 4: Nivel de Comodidad de las Instalaciones de la Agencia de Viajes



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

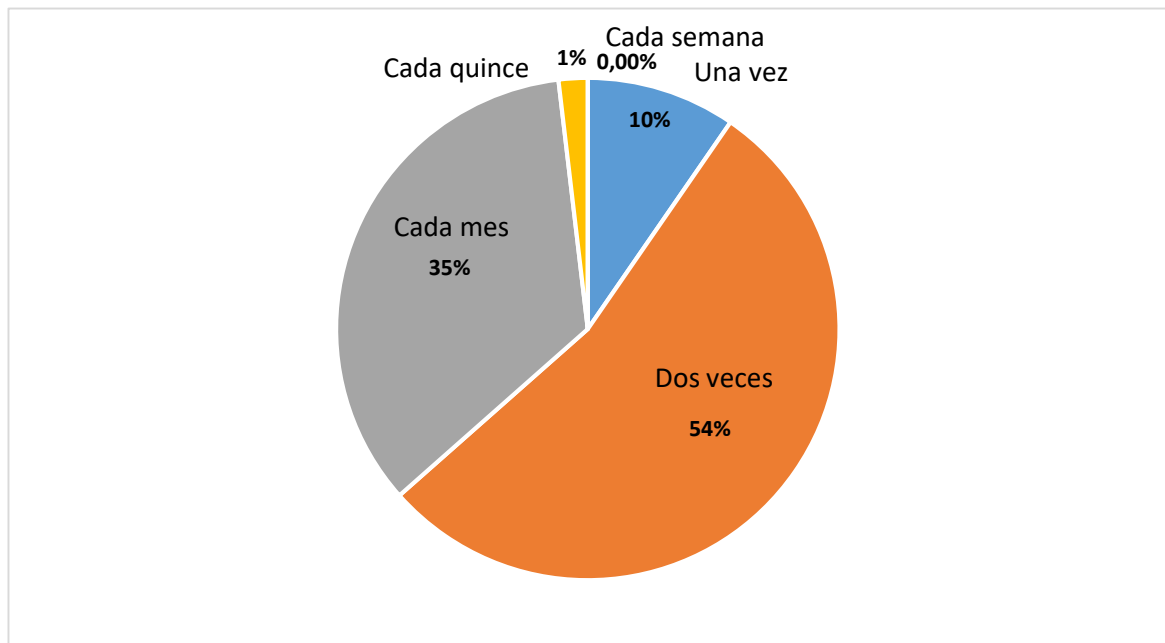
De la encuesta realizada un 58% manifestó que si son cómodas las instalaciones de la Agencia de Viajes y el 42% expresa que no está de acuerdo con las instalaciones que tiene la agencia.

5. ¿Cuántos viajes realiza al año?

Cuadro 5: Frecuencia de Viajes que se Realiza a Través de la Agencia

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|------------------|------------|-------------|
| Una vez | 36 | 10% |
| Dos veces | 202 | 54% |
| Cada mes | 130 | 35% |
| Cada quince días | 7 | 1% |
| Cada semana | 0 | 0% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 5: Frecuencia de Viajes que se realiza a Través de la Agencia



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

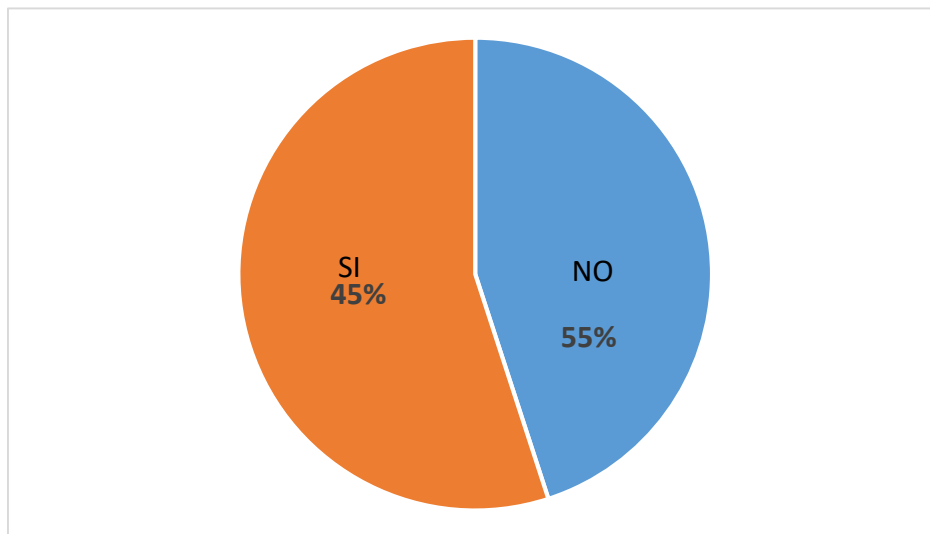
Mediante la encuesta aplicada se determinó que un 54% realiza viajes dos veces en el transcurso del año, el 35% expresa que viaja cada mes, el 10% viaja una vez al año, el 1% realiza viajes cada quince días obteniendo una aceptable acogida por parte de la agencia.

6. ¿El precio de los viajes está acorde al requerimiento del cliente?

Cuadro 6: Nivel de Satisfacción del Precio

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 206 | 45% |
| NO | 169 | 55% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 6: Nivel de Satisfacción del Precio



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

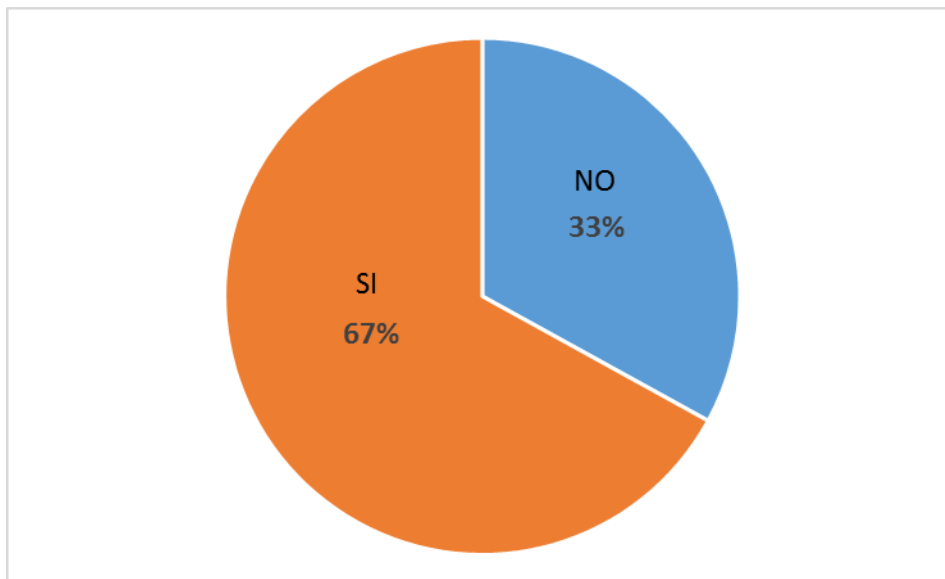
De la encuesta realizada se tiene que el 45% están de acuerdo con el precio que ofrece la agencia de viajes, pero el 55% expresa que no es aceptable el precio de los servicios que la agencia ofrece, lo que permite observar que la competencia cuenta con mejores precios acorde a la satisfacción del cliente.

7. ¿Los materiales que la agencia ocupa para los deportes extremos cumple con especificaciones técnicas?

Cuadro 7: Nivel de Eficiencia de la Utilización de Materiales

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 251 | 67% |
| NO | 124 | 33% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 7: Nivel de Eficiencia de la Utilización de Materiales



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

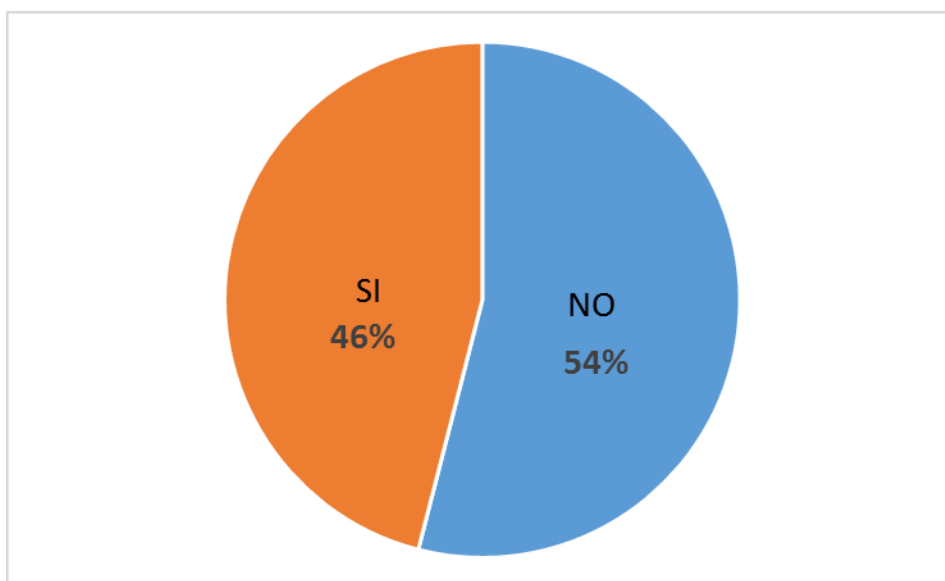
Mediante la encuesta aplicada se determinó que el 67% se siente seguro con los materiales que la agencia ocupa para los servicios de deportes extremos y el 33% expresa que no se sienten seguros con la utilización de dichos materiales.

8. ¿Considera que existe una capacitación permanente a los guías de la agencia de viajes?

Cuadro 8: Nivel de Capacitación de los Guías

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 171 | 46% |
| NO | 204 | 54% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 8: Nivel de Capacitación de los Guías



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

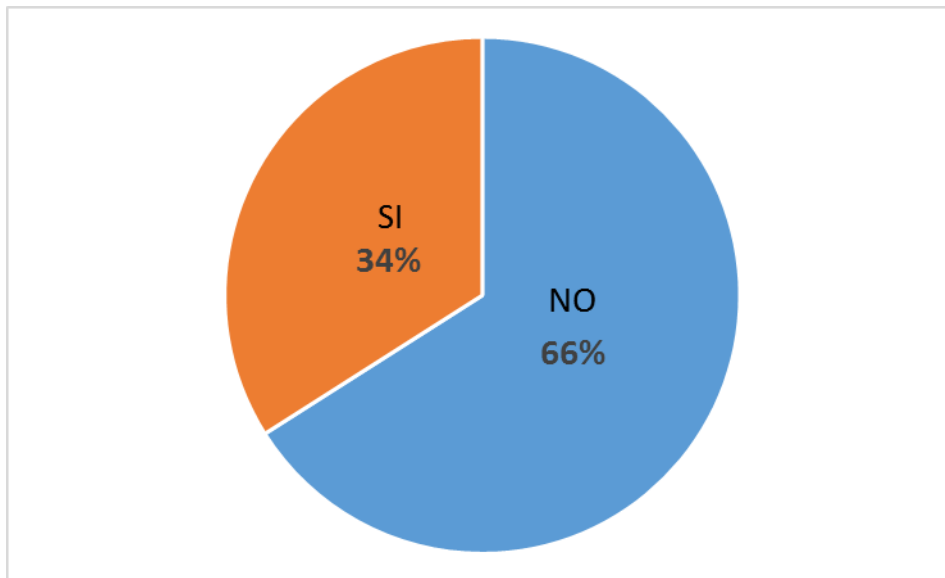
Previa encuesta aplicada a los clientes que asisten a la agencia se determinó que el 46% expresa que existe capacitación en la agencia de viajes, pero el 54% manifiesta que no se da una capacitación por parte de funcionarios de la agencia ya que no se sienten satisfechos con la atención brindada.

9. ¿Considera usted que el personal que labora es competente?

Cuadro 9: Nivel de Cumplimiento de Funciones por Parte del Personal

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 128 | 34% |
| NO | 247 | 66% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 9: Nivel de Cumplimiento de Funciones por Parte del Personal



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

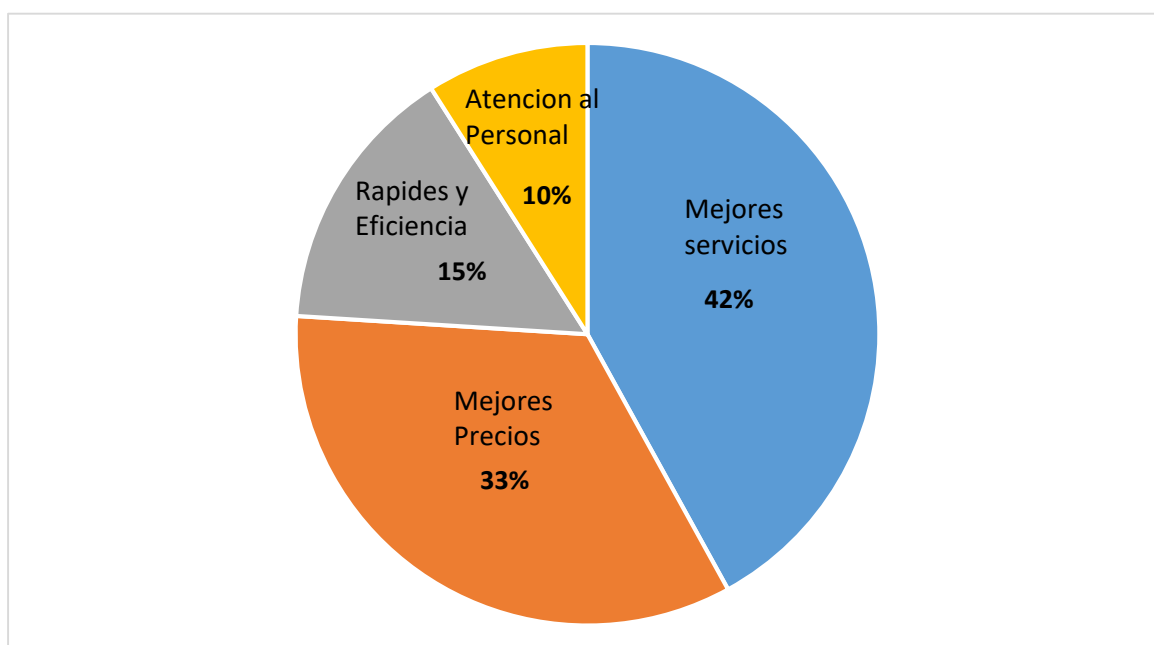
De la encuesta realizada a los clientes que asisten a la Agencia de Viajes se obtuvo que un 34% confía en las funciones que realizan el personal que trabaja en la agencia y un 66% no está de acuerdo con el personal que labora en la agencia ya que existe irregularidades a la hora de contratar viajes.

10. ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que necesita prioridad para mejorar la Agencia de viajes?

Cuadro 10: Nivel de Factores a Mejorar en la Agencia

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Mejores servicios | 159 | 42% |
| Mejores Precios | 127 | 33% |
| Rapidez y Eficiencia | 56 | 15% |
| Atención al Personal | 33 | 10% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Gráfico 10: Nivel de Factores a Mejorar en la Agencia



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

De la encuesta aplicada a los clientes que asisten a la Agencia de Viajes tenemos que el 42% piensa que se debe mejorar los servicios que presta la Agencia de Viajes, el 33% expresa que se debe mejorar los precios ya que la competencia ofrece precios acordes a la satisfacción del cliente, el 15% piensa que se necesita rapidez y eficiencia a la hora de contratar los paquetes de viajes y el 10% expresa que no existe una buena atención al personal.

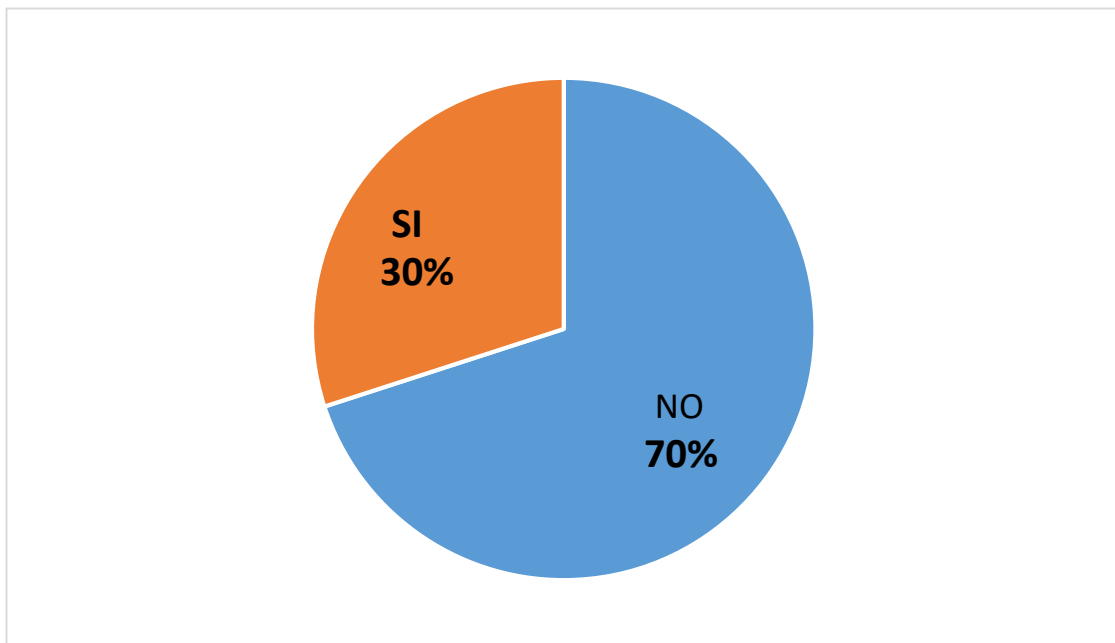
Tabulación de la Encuesta Realizada a los Funcionarios de la Agencia de Viajes MayoTravel del Cantón Baños Provincia de Tungurahua.

1. ¿Existe un Mapa Estratégico en la Agencia de Viajes?

Cuadro 11: Existencia de un Mapa Estratégico en la Agencia de Viajes

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 3 | 30% |
| NO | 7 | 70% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 11: Existencia de un Mapa Estratégico en la Agencia de Viajes



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

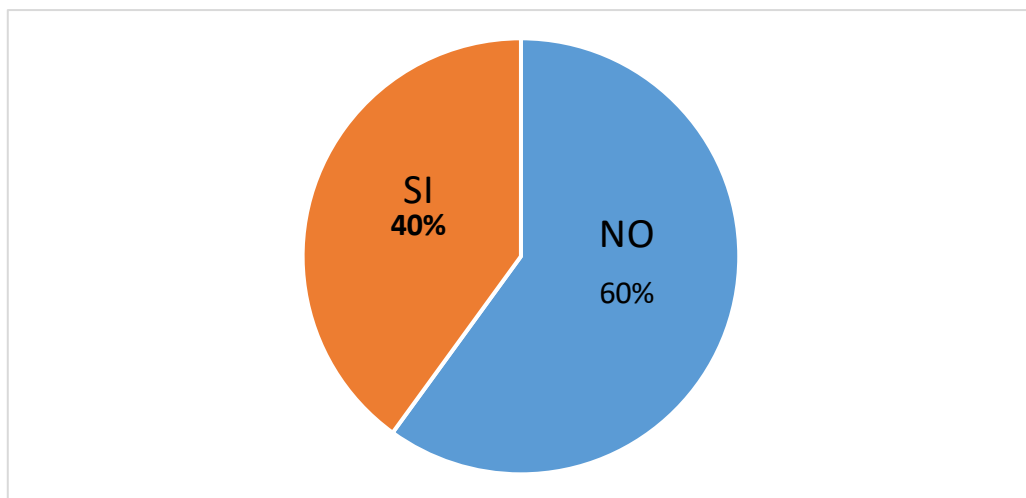
En la encuesta aplicada a los empleados de la Agencia de Viajes expresan que el 30% si cuenta con un Mapa Estratégico, pero el 70% expresa que no tiene un Mapa Estratégico lo que es de gran importancia ya que no se tiene claro las actividades de cada funcionario que labora en la Agencia de Viajes MayoTravel.

2. ¿Los empleados de la Agencia de Viajes “MayoTravel” conocen con claridad sus funciones?

Cuadro 12: Nivel de Cumplimiento con las Funciones Asignadas

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 4 | 40% |
| NO | 6 | 60% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 12: Nivel de Cumplimiento con las Funciones Asignadas



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

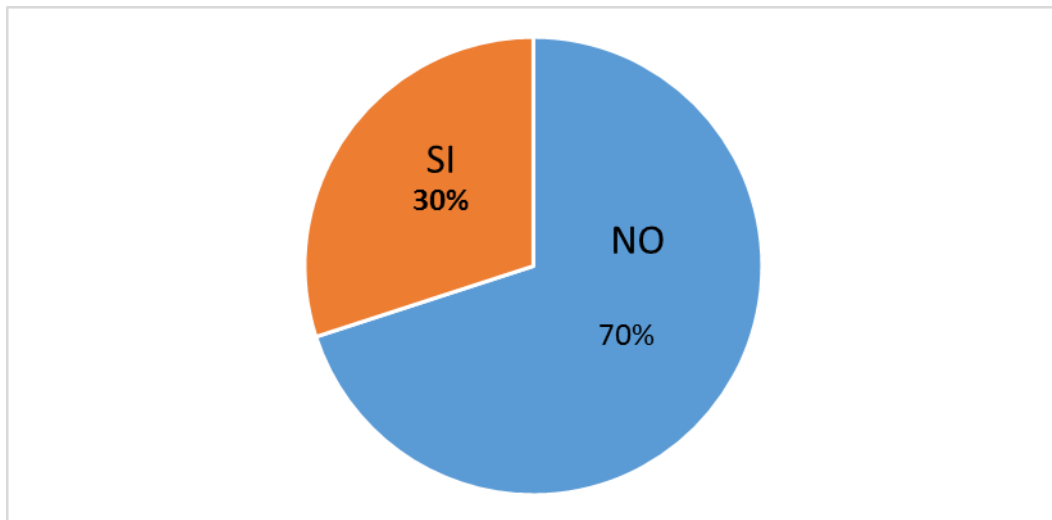
Mediante la encuesta aplicada a los empleados de la Agencia de viajes el 40% con claridad sus actividades y el 60% no conocen a claridad sus obligaciones ya que se otorga diferentes funciones en cada determinado tiempo.

3. ¿Se ha definido sistemas de control y evaluación en la entidad?

Cuadro 13: Diseño de Sistema de Control y Evaluación

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 3 | 30% |
| NO | 7 | 70% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 13: Diseño de Sistema de Control y evaluación



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

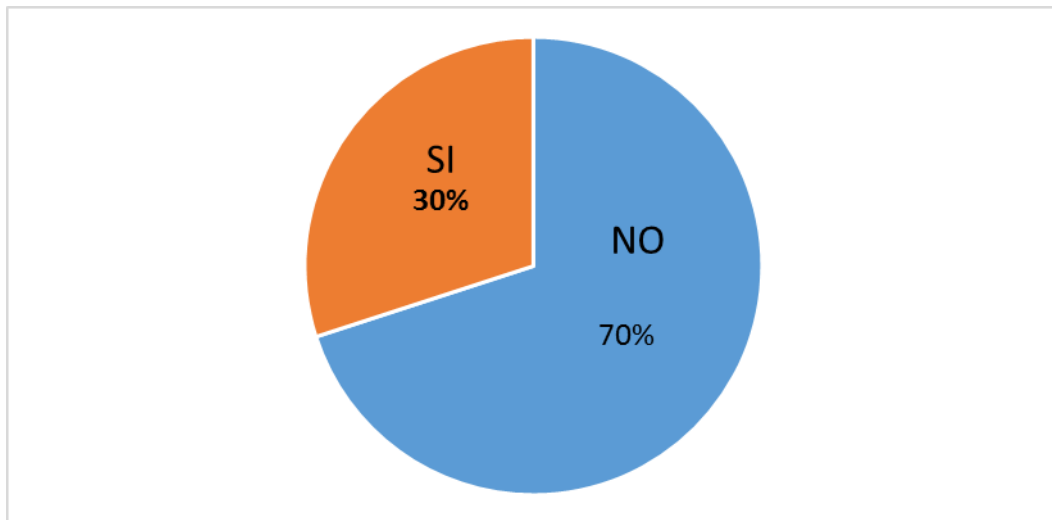
De la encuesta aplicada a los funcionarios de la Agencia de Viajes Mayotravel manifestaron el 30 % que si se ha diseñado sistema de control y evaluación y el 70% no conoce que exista un sistema de control y evaluación por parte de la Agencia de Viajes.

4. ¿Conoce usted si la agencia cuenta con una planificación estratégica?

Cuadro 14: Existencia de Planificación Estratégica

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 3 | 30% |
| NO | 7 | 70% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 14: Existencia de Planificación Estratégica



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

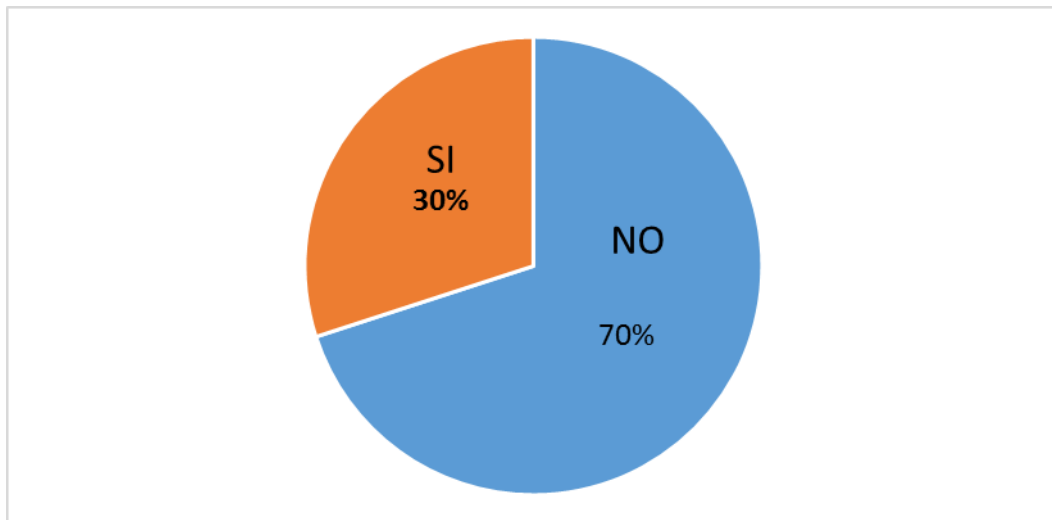
Mediante la aplicación de la encuesta realizada a los funcionarios el 30% manifiesta que la entidad si cuenta con una planificación estratégica, y un 70% nos expresa que no existe una planificación estratégica en la Agencia de Viajes.

5. ¿La agencia tiene una visión definida y socializada convenientemente?

Cuadro 15: Nivel de Comunicación de la Visión Institucional

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 3 | 30% |
| NO | 7 | 70% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 15: Nivel de Comunicación de la Visión Institucional



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

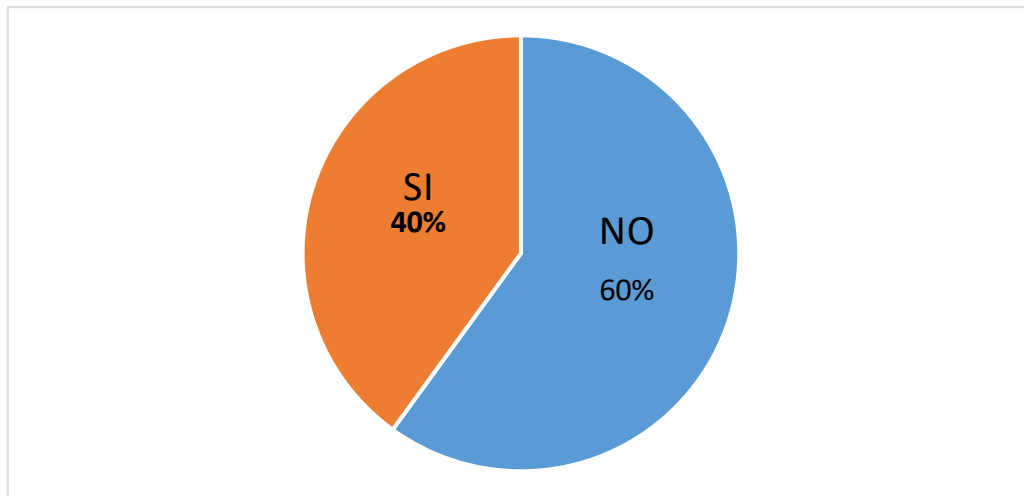
De la encuesta aplicada a los funcionarios de la Agencia de Viajes el 30% nos manifiesta que si se tiene definida y divulgada la visión dentro de la entidad y el 70% no expresa que no se tiene clara dicha visión ya que no se socializa a todos los empleados de la institución.

6. ¿La agencia ha definido su misión en forma explícita?

Cuadro 16: Nivel de Comunicación de la Misión de la Agencia de Viajes

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 4 | 40% |
| NO | 6 | 60% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 16: Nivel de Comunicación de la Misión de la Agencia de Viajes



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

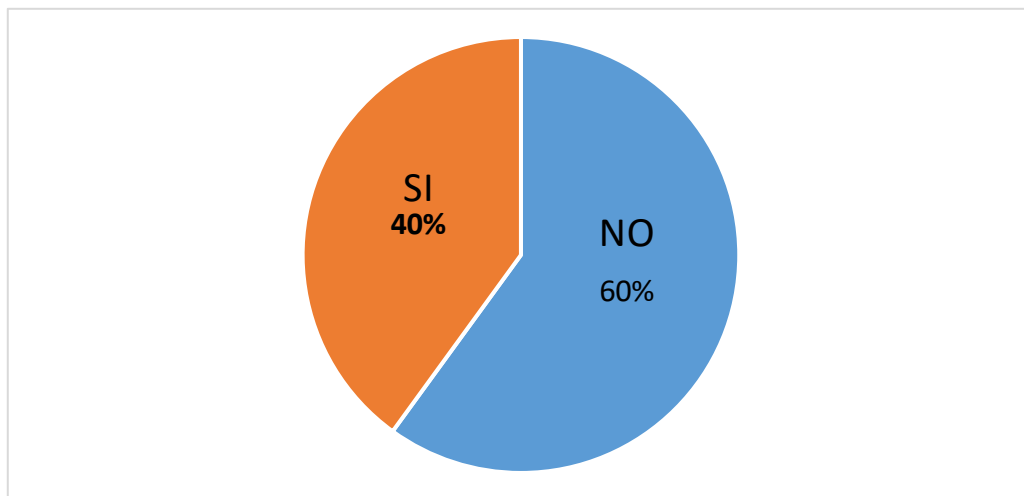
Mediante la encuesta aplicada a los funcionarios de la entidad se expresaron en un 40% que si se ha definido su misión de forma explícita y un 60% expresa que no se tiene claro la misión ya que no se socializa a todos los empleados de la agencia de viajes.

7. ¿La agencia ha establecido objetivos y estrategias?

Cuadro 17: Nivel de Comunicación de los Objetivos y Estrategias

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 4 | 40% |
| NO | 6 | 60% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 17: Nivel de Comunicación de los Objetivos y Estrategias



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

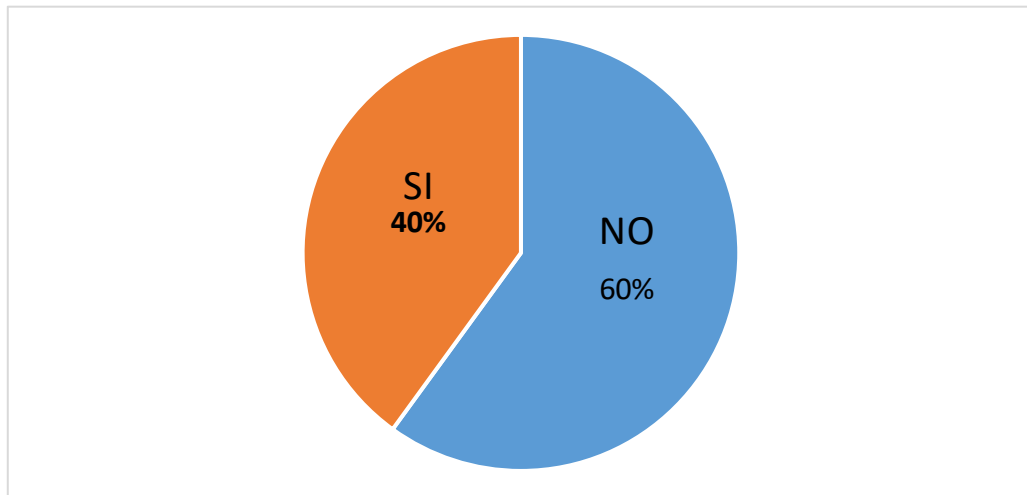
De la encuesta aplicada a los funcionarios de la Agencia de Viajes se tiene que el 40% expresa que si se tiene claro los Objetivos y Estrategias y el 60% señala que no se tiene claro los objetivos y estrategias que la agencia quiere lograr.

8. ¿Los empleados de la agencia están capacitados debidamente para realizar sus funciones?

Cuadro 18: Nivel de Capacitación del Personal

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 4 | 40% |
| NO | 6 | 60% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 18: Nivel de Capacitación del Personal



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

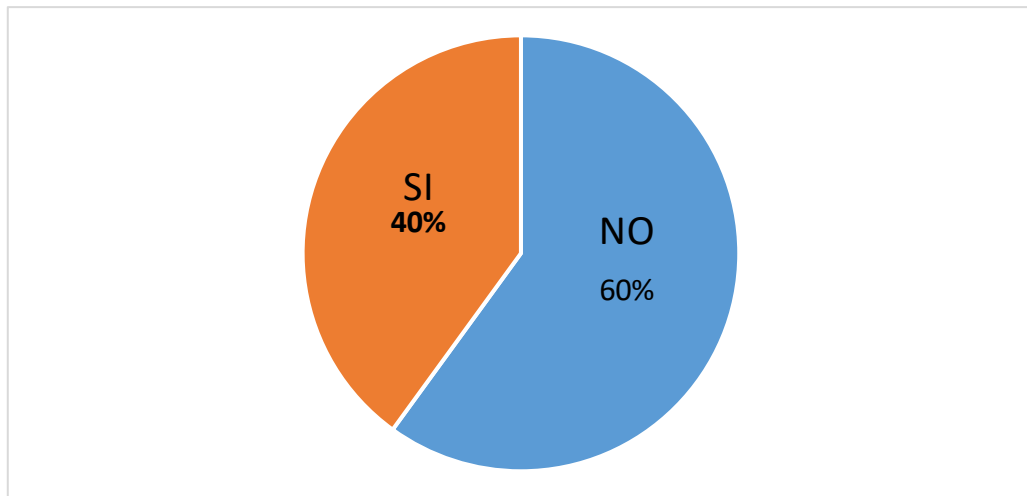
Previas encuestas realizadas a los funcionarios de la Agencia de Viajes manifestaron que un 40% que si se brinda capacitación al personal lo que les permite tener claro sus labores en la entidad y el 60% nos expresa que no existe capacitación lo que no les permite ejercer bien sus actividades.

9. ¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño del personal?

Cuadro 19: Frecuencia de Control de Personal

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 4 | 40% |
| NO | 6 | 60% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Grafico 19: Frecuencia de Control de Personal



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

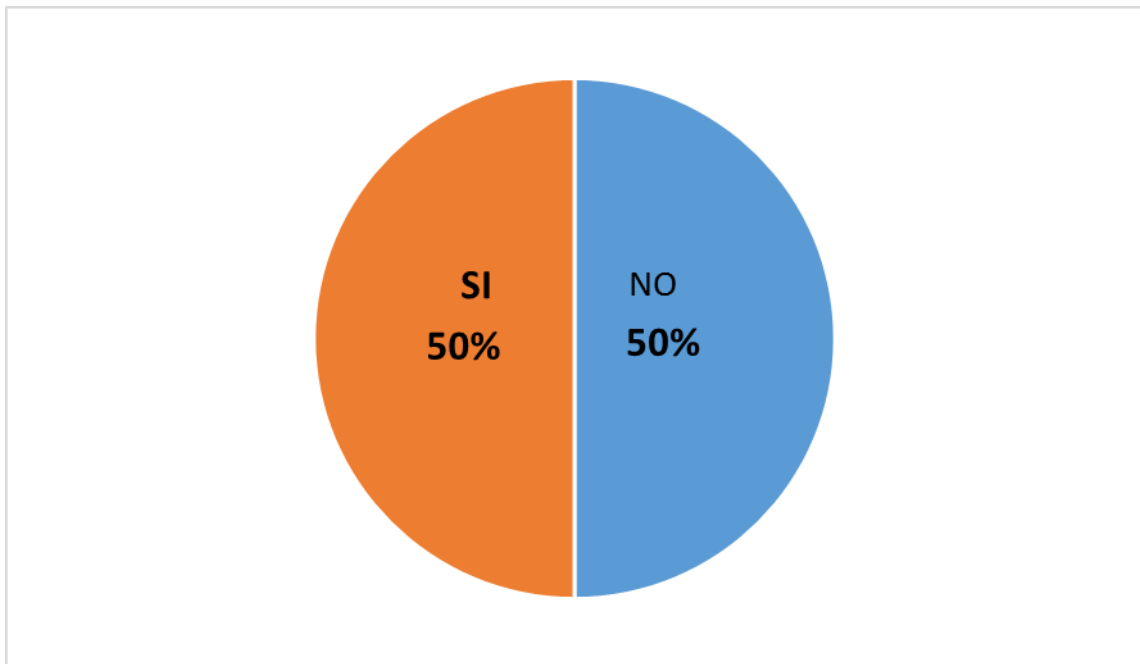
De la encuesta aplicada, los funcionarios se expresaron en un 40% manifestando que la entidad si establece normas y métodos de control para medir el desempeño del personal, un 60% nos expresa que la entidad no establece normas ni métodos para medir el desempeño de los empleados de la agencia de viajes.

10. ¿Los empleados de la agencia se encuentran motivados?

Cuadro 20: Nivel de Satisfacción de los Funcionarios

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 5 | 50% |
| NO | 5 | 50% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 20: Nivel de Satisfacción de los Funcionarios



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

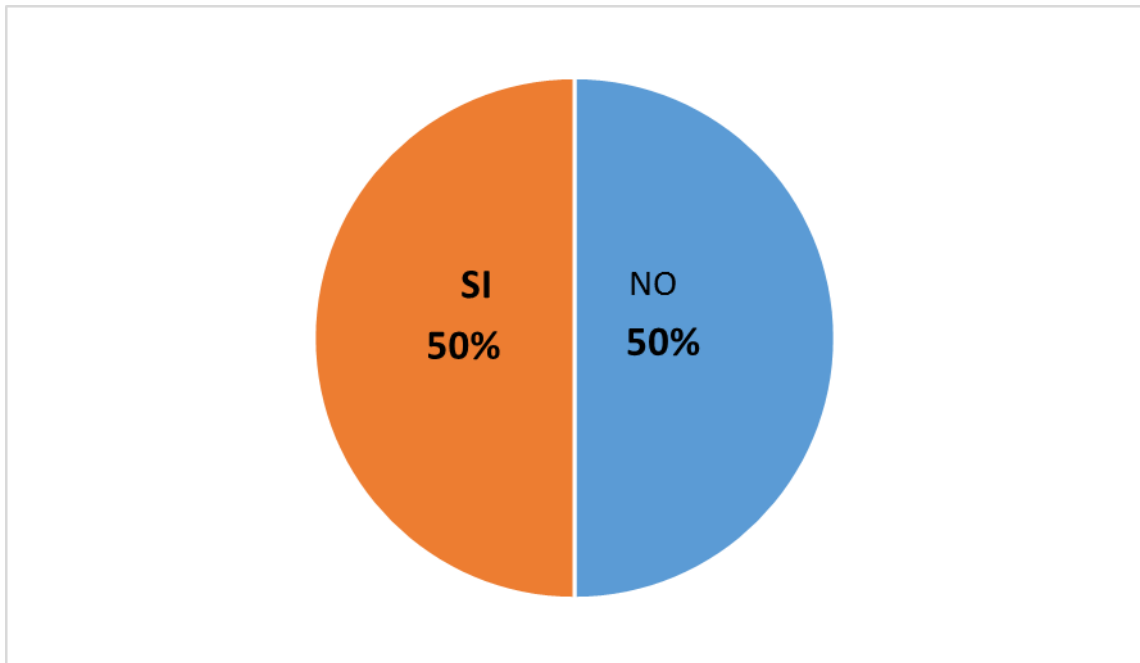
Mediante la encuesta aplicada a los funcionarios de la entidad se obtuvo que un 50% expresa que se sienten satisfechos en la agencia de viajes y el 50% no se encuentran motivados por la situación actual que está atravesando dicha institución.

11. ¿La agencia cuenta con instalaciones efectivamente diseñadas a las necesidades de la ciudadanía?

Cuadro 21: Estado de Infraestructura de la Agencia de Viajes

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 5 | 50% |
| NO | 5 | 50% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 21: Estado de Infraestructura de la Agencia de Viajes



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

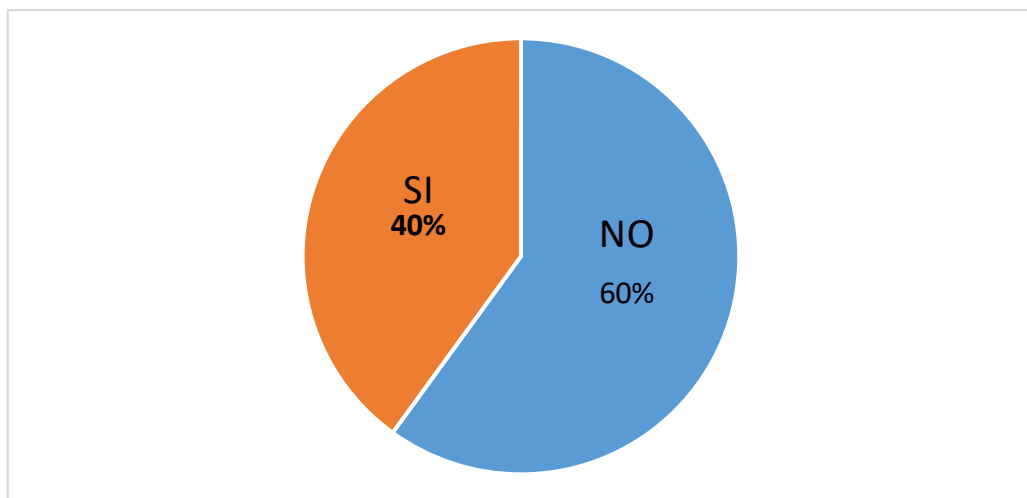
De la encuesta aplicada a los funcionarios de la Agencia de Viajes manifestaron que un 50% expresa que si están efectivamente diseñadas a las necesidades de los clientes y el 50% nos expresa que no están de acuerdo con las instalaciones que tiene la entidad que se necesita una mejora de la infraestructura.

12. ¿Conoce usted si en la agencia existen recursos asignados para realizar investigación y desarrollo?

Cuadro 22: Nivel de Recursos Asignados para la Investigación y Desarrollo

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 4 | 40% |
| NO | 6 | 60% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 22: Nivel de Recursos Asignados para la Investigación y Desarrollo



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

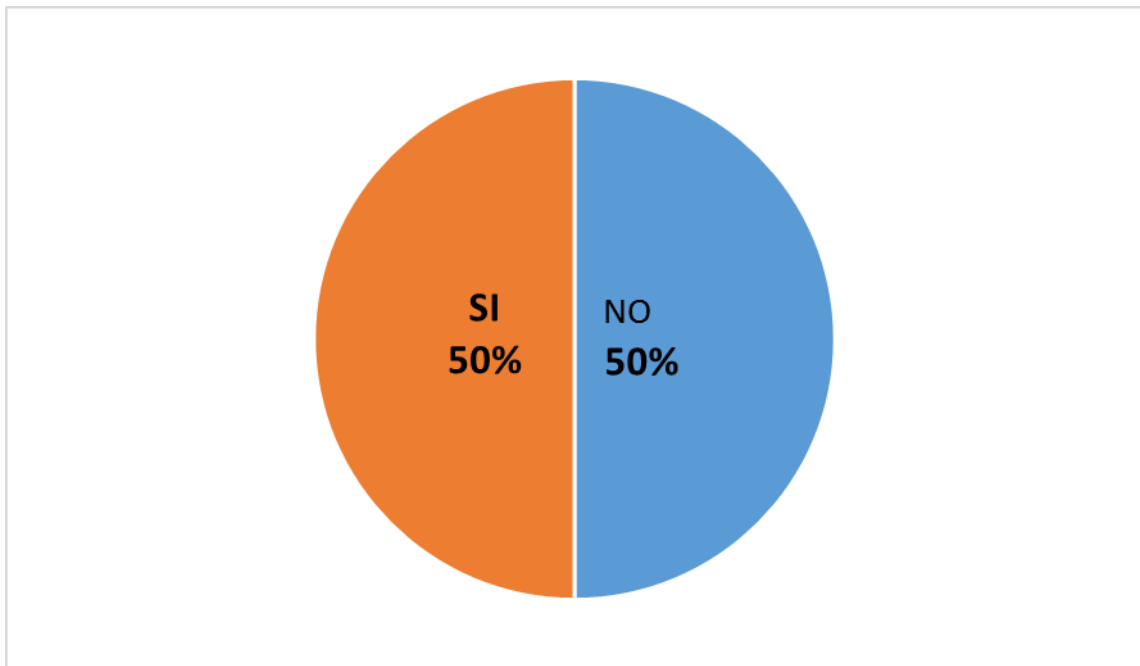
Previas encuestas aplicadas a los funcionarios de la Agencia de Viajes nos manifestaron el 40% que si existen recursos asignados para investigación y desarrollo y solo el 60% nos expresa que no existen recursos para la Investigación y Desarrollo.

13. ¿La toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento es ágil y oportuno?

Cuadro 23: Grado de Conocimiento para la Toma de Decisiones

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 5 | 50% |
| NO | 5 | 50% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 23: Grado de Conocimiento para la Toma de Decisiones



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

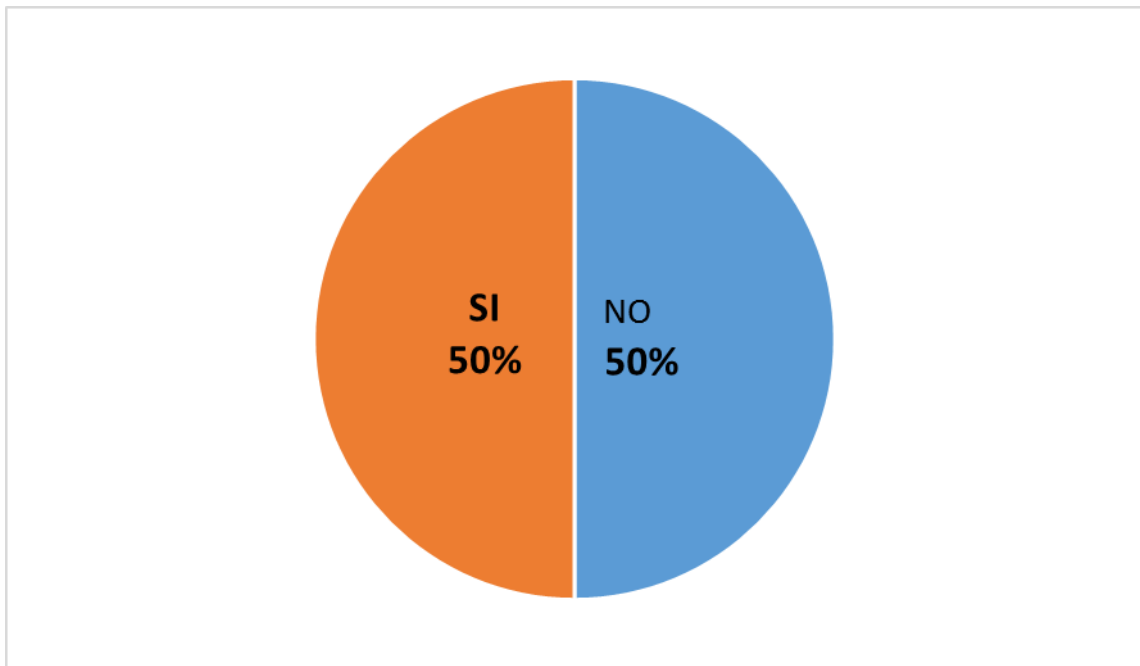
De la encuesta aplicada a los funcionarios el 50% nos manifestó que la toma de decisiones en cuanto la inversión y financiamiento si es ágil y oportuna y el 50% expresa que no es oportuna la toma de decisiones ya que por eso no existe mucha inversión por parte de la entidad.

14. ¿Los recursos a disposición de la institución son utilizados de manera eficiente?

Cuadro 24: Nivel de Eficiencia en la Utilización de los Recursos

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 5 | 50% |
| NO | 5 | 50% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 24: Nivel de Eficiencia en la Utilización de los Recursos



Fuente: Encuesta Aplicada

Autor: Luis Ojeda

Análisis:

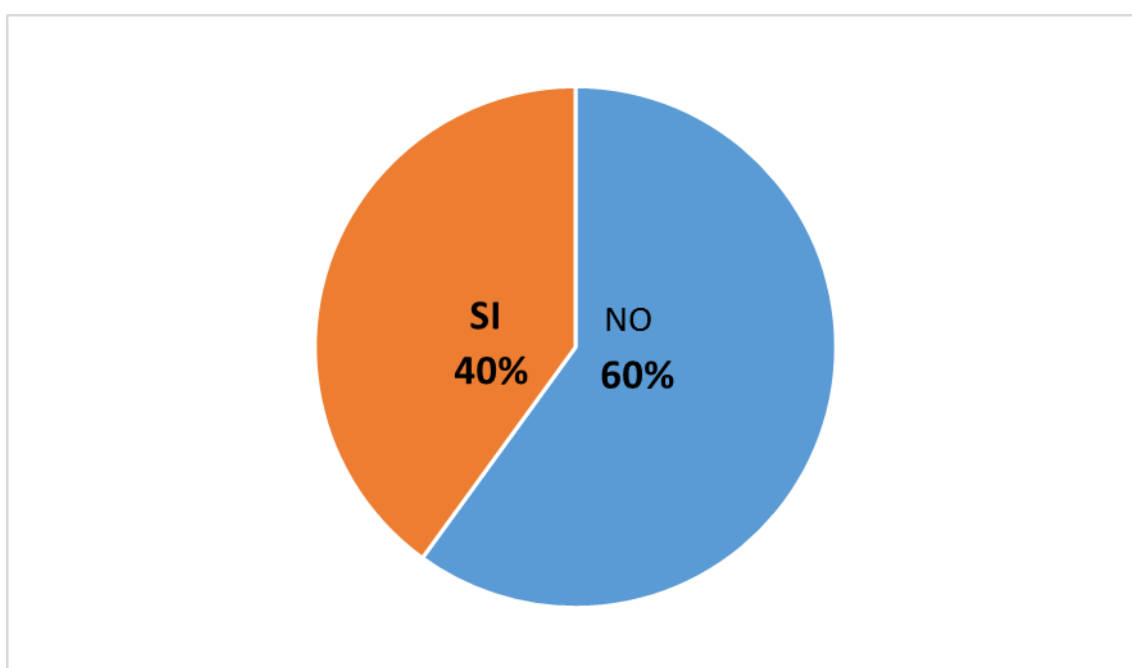
Los funcionarios encuestados manifestaron en un 50% que los recursos a disposición de la agencia son utilizados de manera eficiente y el otro 50% nos expresa que no existe una correcta utilización de los recursos que la agencia posee.

15. ¿El liderazgo que mantiene el Jefe de la Agencia Promueve el Desarrollo Organizacional?

Cuadro 25: Grado de Liderazgo Institucional

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 4 | 40% |
| NO | 6 | 60% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 25: Grado de Liderazgo Institucional



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

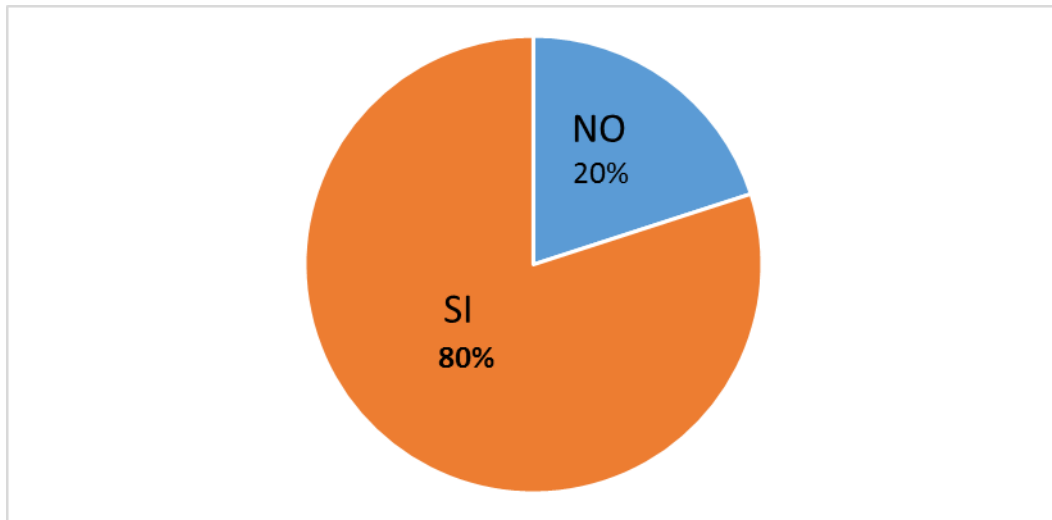
De la encuesta aplicada a los funcionarios de la Agencia se tiene que un 40% expresa que la máxima autoridad si mantiene un liderazgo que promueve el desarrollo organizacional y un 60% no está de acuerdo con el liderazgo que tiene el jefe con los funcionarios de la agencia de viajes.

16. ¿Existe confianza entre empleados para desempeñar los trabajos asignados?

Cuadro 26: Nivel de Confianza entre Funcionarios

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 8 | 80% |
| NO | 2 | 20% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Gráfico 26: Nivel de Confianza entre Funcionarios



Fuente: Encuesta Aplicada
Autor: Luis Ojeda

Análisis:

Mediante la encuesta aplicada a los funcionarios se manifestaron que el 80% están de acuerdo de que existe una buena relación y confianza por parte de los que laboran dentro de la Agencia de Viajes MayoTravel.y el 20% expresa que no hay confianza entre empleados de trabajo.

**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA AGENCIA DE VIAJES
MAYOTRAVEL DEL CANTÓN BAÑOS PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con la calidad de servicio que actualmente presta su Agencia de Viajes a los clientes?

Sí porque es una de las agencias que mayor acogida tiene en el medio local.

2. ¿Existe un Mapa Estratégico en la Institución?

No existe un mapa estratégico en la entidad.

3. ¿Los funcionarios de la Agencia de Viajes conocen con claridad sus funciones?

Sí, muy claramente en base a ellos desempeñamos nuestra función.

4. ¿Se ha definido sistemas de control y evaluación?

Sí, evaluaciones de manera anual solicitando por escrito cuando lo amerite el caso.

5. ¿Conoce usted si la Agencia cuenta con una planificación estratégica?

Existen planes de desarrollo que socializa con los que laboran en la agencia.

6. ¿La Agencia de Viajes tiene una visión definida y divulgada?

Definida sí, pero divulgada no.

7. ¿La agencia de viajes ha definido su misión en forma explícita?

Sí, muy claramente

8. ¿La agencia ha establecido objetivos y estrategias?

Sí, pero no la divulgan con los demás funcionarios

9. ¿Existe confianza entre empleados para desempeñar los trabajos asignados?

Sí, mucha confianza entre colaboradores eso es primordial para una buena administración.

10. ¿La agencia proporciona los medios necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para un buen desempeño en el cargo asignado?

Totalmente el trámite es oportuno y ágil

11. ¿La toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento es ágil y oportuno?

Sí, de manera muy ágil y oportuna

12. ¿La agencia de viajes cuenta con instalaciones efectivamente diseñadas a las necesidades de los clientes?

No, lamentablemente no contamos con instalaciones adecuadas.

13. ¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño del personal?

No, Solo los que establece el ministerio de trabajo.

14. ¿Los empleados de la Agencia de Viajes se encuentra motivados?

Sí, pero no mucho debido a la crisis que atravesamos.

3.7 DEMOSTRACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

De la Encuesta Realizada a los Clientes de la Agencia de Viajes MayoTravel se llegó a la conclusión de que no existe un diseño de gestión Administrativa, Financiera, Operativa de la Agencia de Viajes MayoTravel, ya que sus precios son elevados, no hay oferta de promociones para los viajes, no existe una capacitación que permita a la mejora de los empleados en sus funciones y sobre todo un control y evaluación de parte de los propietarios a los empleados que trabajan en la Agencia para ver si se cumplen los objetivos y metas planteadas.

Mediante la Encuesta Aplicada a los Funcionarios de la Agencia de Viajes MayoTravel se determinó que no cuenta con un, Diseño de Gestión, Mapa Estratégico lo que lleva a la ineficiencia organizacional, no se evalúa oportunamente la gestión y el cumplimiento de las funciones asignadas al personal, la Agencia no cuenta con indicadores de gestión, pues la omisión de los mismos no permite priorizar las actividades, alinear la organización y promover el aprendizaje y su desarrollo por parte de la Administración. El liderazgo es poco participativo y la comunicación organizacional es deficiente lo que promueve la deficiencia en el desempeño laboral y en la toma de decisiones.

De la Entrevista Realizada al Gerente Fausto Mayorga se determinó que la Agencia de Viajes “MayoTravel” no cuenta con una dirección táctica y estratégica, lo que provoca a la entidad una desorientación de los recursos al cumplimiento de metas, objetivos, misión, visión de la organización. No se lleva a cabo una planeación adecuada de los recursos, motivos por el que no permite a la entidad que se realicen evaluaciones de lo utilizado y proyectado, para de esta manera realizar los ajustes correspondientes.

Por lo expuesto anteriormente amerita diseñar un sistema de Gestión Administrativa, Financiera y Operativa para la agencia de viajes MayoTravel del cantón Baños Provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITIVO

4.1 TÍTULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA DE LA AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” DEL CANTÓN BAÑOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, AÑO 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Información General de la Entidad

Tabla 5: Información General de la Entidad

| | |
|---------------------|--|
| Razón Social | MayoTravel Agencia de Viajes Cia.Ltda. |
| Provincia | Tungurahua |
| Cantón | Baños |
| Dirección | Espejo y Oscar Efrén Reyes |
| E-mail | info@mayo-travel.com |
| Teléfono | 0958872047 |
| Representante Legal | Fausto Mayorga |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Luis Ojeda

4.2.2 Información Estratégica de la Empresa

4.2.2.1 Misión:

Ofrecer un servicio personalizado de calidad y confiabilidad, a través de la buena atención de nuestro personal debidamente capacitado, diseñando viajes únicos, a precios accesibles, logrando superar las expectativas de nuestros clientes.

4.2.2.2 Visión:

Ser una Agencia de Viajes reconocida en nuestra región, por la confianza y seguridad que le ofrecemos a nuestros clientes, presentando innovadores servicios y asegurando una actividad turística estable, promoviendo un ambiente de buenas relaciones y obteniendo la mayor satisfacción de nuestros clientes.

4.2.2.3 Objetivo:

Crecer económicamente como empresa turística a través de las ventas de servicios o productos de los más altos estándares de calidad y mantenimiento de la confiabilidad y fidelidad de nuestros clientes.

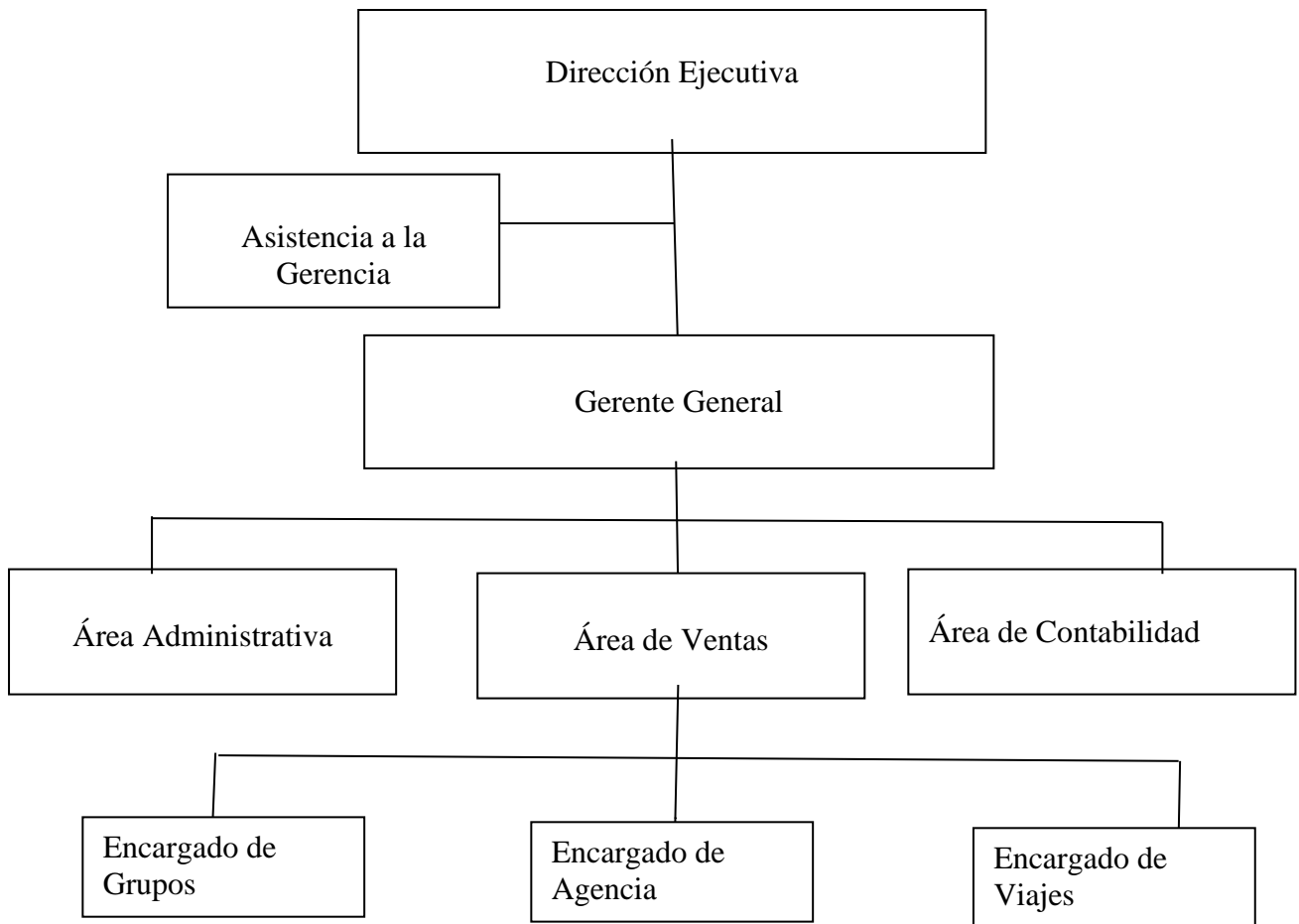
4.2.2.4 Valores Corporativos:

- **Transparencia:** La información que se otorga a los clientes por nuestros servicios es clara y oportuna.
- **Respeto:** Saber escuchar, valorar la opinión de la sociedad acogándose siempre a la verdad, no tolerar bajo ninguna circunstancia la mentira y repelar la calumnia y el engaño.
- **Solidaridad:** Apoyo y compromiso con los trabajadores de la agencia para su superación personal.
- **Creatividad:** Diseñar e innovar nuevas alternativas de viaje a su medida y dar soluciones integrales a nuestros clientes y así promover el crecimiento turístico tanto nacional como internacional

4.2.2.5 Servicios

Entre los servicios que la agencia de viajes MayoTravel presta a sus clientes se encuentra lo que es alojamiento, transportación, alimentos, traslados, renta de autos, renta de autobuses, circuitos turísticos, excursiones, paquetes turísticos, servicio de cruceros, guía de turistas, seguros de viaje, visas y permisos, excursiones locales.

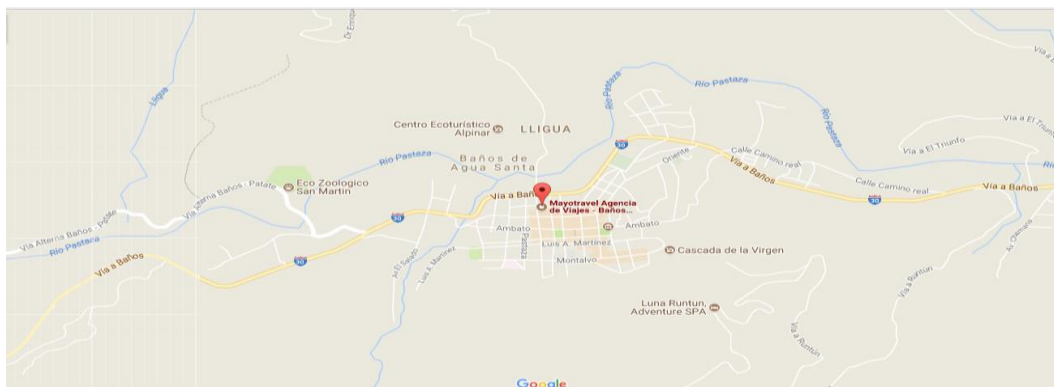
4.2.2.6 Organigrama Institucional



Fuente: Agencia de Viajes MayoTravel
Elaborado por: Luis Ojeda

4.2.2.7 Ubicación Geográfica

Ilustración 5: Ubicación Geográfica



Fuente: Google Mapas
Elaborado por: Luis Ojeda

4.2.3 Diagnostico Situacional de la Agencia de Viajes MayoTravel del Cantón Baños Provincia de Tungurahua.

Tabla 6: Análisis FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| Experiencia en el mercado laboral | Mayor demanda de turistas en el cantón Baños |
| Confianza y credibilidad en el mercado | Apoyo del estado y del sector privado para la promoción turística |
| Personal operativo bilingüe y calificado | Nuevas alternativas de comunicación para dar a conocer nuestros servicios |
| Liderazgo organizacional | Disponibilidad de innovación tecnológica |
| Buenas relaciones con proveedores y socios | Creciente y acelerado desarrollo de actividades turísticas a nivel nacional e internacional |
| Flexibilidad para adaptarse a nuevos servicios o necesidades especiales | Crecimiento acelerado de usuarios |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Falta de cursos de capacitación para empleados | Surgimiento de nuevos competidores en el mercado |
| Deficiente promoción de actividades turísticas | Precios bajos en el mercado |
| Poco reconocimiento al desempeño del personal | Descontento de los clientes al no recibir una adecuada atención |
| Falta de compromiso por parte de los funcionarios | Adaptación a las nuevas tecnologías |
| Falta de control de las obligaciones a cumplir por parte de empleados | Interrupción de planes y proyectos |
| Ausencia de un plan estratégico bien definido | Mayor publicidad por parte de la competencia |

Fuente: Agencia de Viajes MayoTravel

Elaborado por: Luis Ojeda

Análisis:

En la matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Agencia de Viajes MayoTravel, nos da a conocer que la entidad, deberá contrarrestar sus debilidades y convertirlas en fortalezas, aprovechando sus oportunidades y aplicando estrategias frente a sus amenazas.

4.2.3.1 Matriz de Correlación de las Fortalezas y Oportunidades

Tabla 7: Matriz de Correlación FO

| FORTALEZAS OPORTUNIDADES | F1 Experiencia en el mercado laboral | F2 Confianza y credibilidad en el mercado | F3 Personal operativo bilingüe y calificado | F4 Liderazgo organizacional | F5 Flexibilidad para adaptarse a nuevos servicios o necesidades especiales | TOTAL |
|---|--|---|---|---------------------------------------|--|--------------|
| O1 Mayor demanda de turistas en el cantón Baños | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 11 |
| O2 Apoyo del estado y del sector privado para la promoción turística | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| O3 Nuevas alternativas de comunicación para dar a conocer nuestros servicios | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| O4 Disponibilidad de innovación tecnológica | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 19 |
| O5 Creciente y acelerado desarrollo de actividades turísticas a nivel nacional e internacional. | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 |
| TOTAL | 19 | 13 | 17 | 15 | 11 | |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Luis Ojeda

- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad=5
- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad=1
- Si la fortaleza y la oportunidad tiene mediana relación=3

4.2.3.2 Matriz de Correlación de las Debilidades y Amenazas

Tabla 8: Matriz de Correlación DA

| DEBILIDADES AMENAZAS | D1 Falta de cursos de capacitación para empleados | D2 Deficiente promoción de actividades turísticas | D3 Poco reconocimiento al desempeño del personal | D4 Falta de control de las obligaciones a cumplir por parte de empleados | D5 Ausencia de un plan estratégico bien definido | TOTAL |
|--|---|---|--|--|--|--------------|
| A1 Surgimiento de nuevos competidores en el mercado | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 15 |
| A2 Precios bajos en el mercado | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 13 |
| A3 Descontento de los clientes al no recibir una adecuada atención | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 21 |
| A4 Adaptación a las nuevas tecnologías | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 15 |
| A5 Mayor publicidad por parte de la competencia | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 9 |
| TOTAL | 17 | 19 | 7 | 9 | 21 | |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Luis Ojeda

- Si la debilidad tiene relación con la amenaza=5
- Si la debilidad no tiene relación con amenaza=1
- Si la debilidad y la amenaza tienen media relación=3

4.2.3.3 Matriz de Prioridades

Tabla 9: Matriz de Prioridades

| CODIGO | VARIABLE |
|----------------------|--|
| FORTALEZAS | |
| F1 | Experiencia en el mercado laboral |
| F3 | Personal operativo bilingüe y calificado |
| F4 | Liderazgo organizacional |
| F2 | Confianza y credibilidad en el mercado |
| F5 | Flexibilidad para adaptarse a nuevos servicios o necesidades especiales |
| DEBILIDADES | |
| D5 | Falta de cursos de capacitación para empleados Ausencia de un plan estratégico bien definido |
| D2 | Deficiente promoción de actividades turísticas |
| D1 | Falta de cursos de capacitación para empleados |
| D4 | Falta de control de las obligaciones a cumplir por parte de empleados |
| D3 | Poco reconocimiento al desempeño del personal |
| OPORTUNIDADES | |
| O4 | Disponibilidad de innovación tecnológica |
| O3 | Nuevas alternativas de comunicación para dar a conocer nuestros servicios |
| O2 | Apoyo del estado y del sector privado para la promoción turística |
| O5 | Creciente y acelerado desarrollo de actividades turísticas a nivel nacional e internacional |
| O1 | Mayor demanda de turistas en el cantón Baños |
| AMENAZAS | |
| A3 | Descontento de los clientes al no recibir una adecuada atención |
| A4 | Adaptación a las nuevas tecnologías |
| A1 | Surgimiento de nuevos competidores en el mercado |
| A2 | Precios bajos en el mercado |
| A5 | Mayor publicidad por parte de la competencia |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Luis Ojeda

4.2.3.4 Perfil Estratégico Interno

Tabla 10: Perfil Estratégico Interno

| ASPECTOS INTERNOS | | CLASIFICACIÓN DE IMPACTO | | | | |
|-------------------|---|--------------------------|------------|------------|------------|----------------|
| | | FORTALEZA | | NORMAL | DEBILIDAD | |
| | | Gran Fortaleza | Fortaleza | Equilibrio | Debilidad | Gran Debilidad |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F1 | Experiencia en el mercado laboral | ○ | | | | |
| F3 | Personal operativo bilingüe y calificado | ○ | | | | |
| F4 | Liderazgo organizacional | | ○ | | | |
| F2 | Confianza y credibilidad en el mercado | | ○ | | | |
| F5 | Flexibilidad para adaptarse a nuevos servicios o necesidades especiales | | ○ | | | |
| D5 | Ausencia de un plan estratégico bien definido | | | | | ○ |
| D2 | Deficiente promoción de actividades turísticas | | | | | ○ |
| D1 | Falta de cursos de capacitación para empleados | | | | ○ | |
| D4 | Falta de control de las obligaciones a cumplir por parte de empleados | | | | ○ | |
| D3 | Poco reconocimiento al desempeño del personal | | | | ○ | |
| TOTAL | | 2 | 3 | | 3 | 2 |
| PORCENTAJE | | 20% | 30% | | 30% | 20% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Luis Ojeda

Análisis:

Como resultado del perfil estratégico interno se ha obtenido que el 20% son grandes debilidades, siendo su principal motivo la falta de planificación estratégica bien definida y la deficientes promociones de actividades turísticas, el 30% son debilidades que pueden ser contrarrestadas con una mejor gestión administrativa-gerencial, el 30% se obtiene como fortalezas mismas que se evidencian como una toma de decisiones acertadas frente a los problemas corporativos, el 20% es una gran fortaleza porque la agencia MayoTravel tiene experiencia laboral dentro del ámbito turístico y con un personal que maneja varios idiomas que permite un mejor desempeño de la entidad.

4.2.3.5 Perfil Estratégico Externo

Tabla 11: Perfil Estratégico Externo

| ASPECTOS EXTERNOS | | CLASIFICACIÓN DE IMPACTO | | | | |
|-------------------|---|--------------------------|-------------|------------|---------|--------------|
| | | OPORTUNIDAD | | NORMAL | AMENAZA | |
| | | Gran Oportunidad | Oportunidad | Equilibrio | Amenaza | Gran Amenaza |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O4 | Disponibilidad de innovación tecnológica | ○ | | | | |
| O3 | Nuevas alternativas de comunicación para dar a conocer nuestros servicios | | ○ | | | |
| O2 | Apoyo del estado y del sector privado para la promoción turística | | ○ | | | |
| O5 | Creciente y acelerado desarrollo de actividades turísticas a nivel nacional e internacional | | ○ | | | |
| O1 | Mayor demanda de turistas en el cantón Baños | ○ | | | | |
| A3 | Descontento de los clientes al no recibir una adecuada atención | | | | | ○ |

| | | | | | | |
|-------------------|--|------------|------------|--|------------|------------|
| A4 | Adaptación a las nuevas tecnologías | | | | ○ | |
| A1 | Surgimiento de nuevos competidores en el mercado | | | | | ○ |
| A2 | Precios bajos en el mercado | | | | ○ | |
| A5 | Mayor publicidad por parte de la competencia | | | | ○ | |
| TOTAL | | 2 | 3 | | 3 | 2 |
| PORCENTAJE | | 20% | 30% | | 30% | 20% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Luis Ojeda

Análisis:

Como resultado del perfil estratégico interno se ha obtenido que el 20% es gran amenaza debido que no pueden ser controlados siendo la más importante surgimiento de nuevos competidores en el mercado, el 30% es una amenaza que afecta directamente a las condiciones de la agencia de viajes siendo esta la mayor publicidad por parte de la competencia, el 30% corresponde oportunidades mismas que ayudan al reconocimiento de la entidad ,siendo este la Creciente y acelerado desarrollo de actividades turísticas a nivel nacional e internacional y con el 20% de grandes oportunidades ayudan a consolidarse como agencia de viajes MayoTravel ya que existe Mayor demanda de turistas en el cantón Baños

AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y OPERATIVO

RIOBAMBA-ECUADOR

2016

4.3 MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO

4.3.1 Gestión Administrativa

La aplicación del modelo gerencial administrativo implica la puesta en marcha de cinco fases o etapas de carácter permanente e interrelacionadas entre sí:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

En la Gestión Administrativa se pretende establecer la forma de trabajar de la agencia de viajes, en lo que respecta a su proceso administrativo y toma de decisiones, esta metodología permitirá a los directivos manejar eficazmente su entidad.

4.3.1.1 Planeación

A. Planificación Estratégica

Para la construcción de la misión y visión de la Agencia de Viajes MayoTravel, se utilizará dos matrices con los principales elementos que deben contener la redacción de la misión y visión. Para el tercer elemento, los objetivos estratégicos o de largo plazo, se utilizará una matriz de componentes y para los objetivos tácticos se utilizarán la matriz del Balance Scorecard que consiste en hacer una jerarquización de los objetivos apalancando, primero, los objetivos que tiene que ver con la inteligencia y aprendizaje del talento humano. Así podrá cumplir con los objetivos de procesos para ofrecer productos y/o servicios de calidad. Luego con los objetivos de satisfacción a los socios y finalmente nos permite cumplir con los objetivos financieros; y se proporciona el cuadro de mando integral para la consecución de los objetivos tácticos. Además, se establece valores corporativos que debe cumplir la institución, en beneficio del socio y de la entidad.

- **Misión Propuesta**

La misión es la razón de ser de la entidad, en la misión se va a definir el ¿Por qué existe? la Agencia de Viajes MayoTravel.

Construcción de la misión mediante el modelo de matriz de componentes

En la construcción de la misión se define en cada nivel los elementos pertinentes de la entidad, luego se procede a realizar una especie de suma gramatical con que se consigue una frase que contiene todos los elementos de la organización.

Tabla 12: Modelo de Matriz de componentes-Misión

| MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES | | |
|--|-----------------------------|--|
| MISIÓN | Razón de ser | Ofrecer un servicio de calidad, a través una buena atención de nuestro personal debidamente capacitado |
| | Productos y Servicios | Viajes turísticos |
| | Clientes | Nacionales e internacionales |
| | Principios Organizacionales | Eficiencia |
| | Valores | Responsabilidad |
| | Ventaja Competitiva | Tecnología de punta |

Fuente: Arellano H. (2012). Módulo de Planificación Estratégica
Elaborado por: Luis Ojeda

De acuerdo al modelo aplicado la misión propuesta de la Agencia de Viajes MayoTravel comprendería de esta manera:

Misión Propuesta

Brindar a nuestros clientes un servicio turístico de calidad con un personal altamente capacitado para poder resolver diversos problemas de manera eficiente, y así caracterizarnos por ser una organización comprometida con la calidad, a la vanguardia tecnológica, con los más bajos costos.

- **Visión Propuesta**

La visión es una imagen del futuro, indica lo que a la organización le gustaría ser y como quiere ser percibida. Responde a la pregunta ¿Qué queremos crear?

Construcción de la visión mediante el modelo matriz de componentes

De la misma manera que la misión se procede a especificar los elementos necesarios para el desarrollo de la visión y se realiza una suma gramatical para la definición de la misma.

Tabla 13: Modelo de Matriz de Componentes-Visión

| MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES | | |
|--|-----------------------------|--|
| VISIÓN | ¿Qué queremos ser o crear? | Líderes en la prestación de servicios turísticos |
| | Horizonte de tiempo | 2018 |
| | Ámbito de acción | Regional |
| | Principios Organizacionales | Mejoramiento Continuo |
| | Valores | Transparencia y Seguridad |
| | Ventaja Competitiva | Creatividad |

Fuente: Arellano H. (2012). Módulo de Planificación Estratégica

Elaborado por: Luis Ojeda

A partir del modelo aplicado la visión propuesta para la Agencia de Viajes MayoTravel, comprendería de la siguiente manera:

Visión Propuesta

Ser la agencia de viajes más eficiente y líderes del mercado en el año 2018 a nivel regional, en la prestación de servicios turísticos de calidad, mejorando continuamente nuestros procesos, trabajando con transparencia, seguridad y brindando servicios con alto componente creativo obteniendo la mayor satisfacción de nuestros clientes.

- **Valores Corporativos Propuestos**

Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Se debe plasmar de 6-7 valores como máximo para no perder credibilidad.

Tabla 14. Matriz de Componentes-Valores

| MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES | | |
|--|----------------------------|-------------|
| VALORES | ¿Cómo somos? | Solidaridad |
| | Indica cómo debemos actuar | Honestidad |
| | | Respeto |
| | | Puntualidad |
| ¿En que creemos? | Creatividad | |
| Reflejan las creencias | Transparencia | |
| | Seguridad | |

Fuente: Hernán A. (Planificación Estratégica)

Elaborado por: Luis Ojeda

A continuación, se presenta los valores propuestos:

- **Solidaridad:** Generamos compañerismo, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión.
- **Honestidad:** Al trabajo buscando el beneficio del socio/a e institucional y obrando con integridad, rectitud y lealtad.
- **Respeto:** A la identidad étnica ecuatoriana apoyando el desarrollo de las actividades económicas de nuestros socios; además tratamos dignamente y con consideración a los demás, respetando las diferencias creencias del otro.
- **Puntualidad:** Cumplimos con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.
- **Creatividad:** Buscamos en forma permanente, nuevas formas de ofrecer servicios turísticos, de modo que sea beneficiosos para nuestros clientes.
- **Transparencia:** Implica compromiso, confianza y lealtad a no divulgar información confidencial de la institución a la cual presta sus servicios
- **Seguridad:** Compromiso del personal para brindar seguridad con el objetivo de brindar servicio de calidad a los clientes.

- **Objetivos Propuestos**

Los objetivos consisten en anunciar el fin hacia donde se deben dirigir los recursos y los esfuerzos de la entidad. Para redactar un objetivo hay que tener clara la misión y la visión de la organización, para así redactar los enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro. Además, los objetivos deben ser simples, medibles, alcanzables, retadores, y deben tener un periodo de logro. Responden a las interrogantes ¿Que se va hacer? Y ¿Para qué se va hacer?

| MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES | | |
|--|---|--|
| OBJETIVOS | ¿Qué se va hacer? | ¿Para qué se hace? |
| | Brindar servicios turísticos en el cantón Baños | Crecer económicamente como empresa turística |

Fuente: Hernán A. (Planificación Estratégica)

Elaborado por: Luis Ojeda

Objetivo General

- ✓ Brindar servicios turísticos con los más altos estándares de calidad, manteniendo confianza y fidelidad de nuestros clientes para crecer económicamente como empresa turística.

Objetivos Específicos

- ✓ Ofrecer un servicio de óptima calidad turística para satisfacer y superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Buscar diariamente ser más eficaces, eficientes y productivos en cada una de nuestras actividades laborales con el fin de incursionar en el mercado de turismo para poder expandirnos en todo el territorio nacional.
- ✓ Posicionarnos como una de las empresas líderes del turismo ofreciendo un servicio de óptima calidad para lograr la preferencia y fidelidad de nuestros clientes.

Objetivos Tácticos Propuestos

Para la formulación de los objetivos tácticos, se plantea la matriz de Balance Scorecard, en el que consta de las cuatro perspectivas y se procede a realizar las directrices estratégicas, que son propósitos institucionales reflejados en la visión, la misión, los cuales deben ser coherentes entre sí, a su vez estas directrices se convierten en variables para la formulación de los objetivos. Para la formulación de los objetivos tácticos se presenta la siguiente formula: **Objetivo=Reto + Variable + Cuánto + Cuando + Cómo.**

Tabla 15: Modelo de Matriz de Componentes-Objetivos Tácticos

| MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES | | |
|---------------------------------|----------|---|
| OBJETIVOS TÁCTICOS | Reto | Es el logro esperado con la variable, se expresa mediante un verbo en infinitivo. Por ejemplo: Incrementar, reducir, mejorar, optimizar. |
| | Variable | Son de carácter cuantitativo y/o cualitativo. |
| | Cuánto | Es la cuantificación de la variable o frecuencia de la característica. Se expresa en unidad, por lo general en porcentaje y esta muy relacionado con la meta. |
| | Cuando | Es el periodo de logro del objetivo o el tiempo necesario para conseguir el reto de la variable o característica. |
| | Cómo | Indica el método o forma de logro de reto, la variable, la cuantificación y el periodo planificado. |

Fuente: Rojas E. (2012). Sistema de Control de Gestión

Elaborado por: Luis Ojeda

Matriz de Balanced Scorecard

Tabla 16: Matriz de Balanced Scorecard-Objetivos Tácticos

| PERSPECTIVA | DIRECTRICES | VARIABLES | OBJETIVOS |
|-------------|-------------|-----------|-----------|
|-------------|-------------|-----------|-----------|

| | | | |
|---------------------------|----------------------------------|---|---|
| FINANCIERA | Líderes a nivel regional | Participación regional | Incrementar la participación regional en un 50% del año anterior, mediante la implementación de personalización de los productos turísticos. |
| | Rentabilidad | Rentabilidad Corporativa | Incrementar la rentabilidad de la agencia de viajes en un 90% respecto al año anterior, ofreciendo promociones de los servicios turísticos |
| CLIENTE | Calidad de productos y servicios | Empleados y clientes satisfechos | Incrementar empleados y clientes satisfechos en un 30% respecto al año anterior, ofreciendo un servicio de calidad con una mejor atención al cliente. |
| | | Número de quejas, atención y corrección | Disminuir las quejas y reclamos en un 80%, al segundo trimestre del año, mediante la formación y el entrenamiento periódico del personal. |
| PROCESOS INTERNOS | Competitividad | Innovación | Incrementar los nuevos productos turísticos de calidad en un 100% semestral, mediante la investigación de nuevas necesidades de los clientes |
| | Eficiencia | Servicio Personalizado | Incrementar el servicio personalizado en un 70% semestral, mediante la modificación del método de trabajo. |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Personal creativo | Competencias | Incrementar el personal competente en un 30% semestral, mediante la aplicación del plan de competencias definido. |

Elaborado por: Luis Ojeda

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para establecer el cuadro de mando integral se establece los siguientes procesos.

- A partir del despliegue de objetivos, es posible construir el cuadro de mando integral, donde integramos todos los elementos previamente definidos, empleando las cuatro perspectivas.
- A la vez se debe establecer indicadores que permitan medir su eficiencia y eficacia.
- En cuanto a la frecuencia su medición y análisis puede ser mensual, semestral, trimestral o anual dependiendo del grado del objetivo.
- Se establecerá una meta acorde a su objetivo, el mismo que debe estar expresado en porcentaje como puede ser 30%,50%, etc.

Tabla 17: Cuadro de Mando Integral

| Perspectivas | Objetivos | Variable | Índice | Responsable | Frecuencia | | Meta |
|--------------|-----------|----------|--------|-------------|------------|----------|------|
| | | | | | Medición | Análisis | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fuente: Rojas A. (2012). Sistema de Control de Gestión

Elaborado por: Luis Ojeda

Tabla 18: Cuadro de Mando Integral

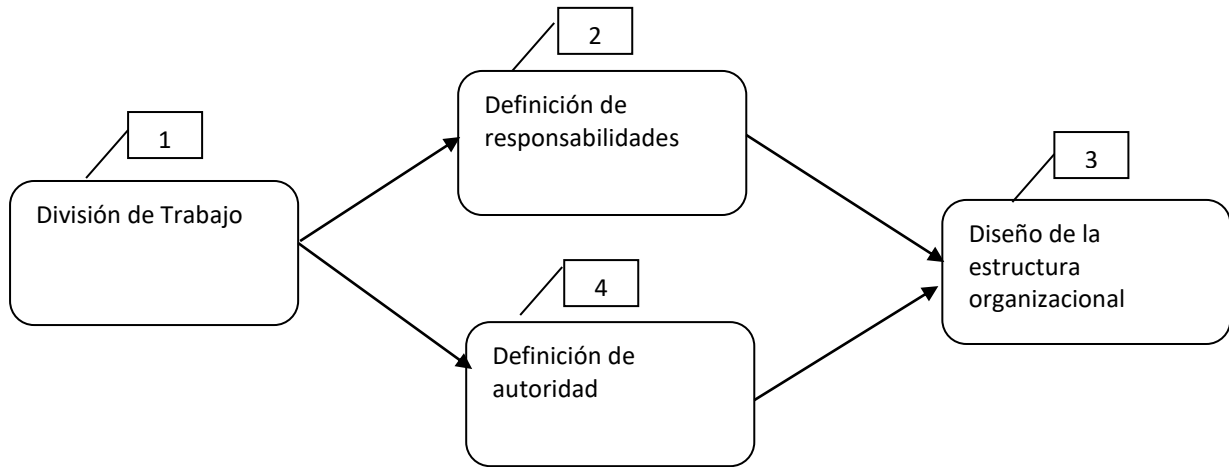
| Perspectivas | Objetivos | Variable | Índice | Responsable | Frecuencia | | Meta |
|--------------|---|----------------------------------|--|------------------------|------------|-----------|------|
| | | | | | Medición | Análisis | |
| FINANCIERA | Incrementar la participación regional en un 50% del año anterior, mediante la implementación de personalización de los productos turísticos. | Participación Regional | Paquetes turísticos de la <u>agencia</u> Paquetes turísticos propuestos | Jefe Financiero | Mensual | Anual | 50% |
| | Incrementar la rentabilidad de la agencia de viajes en un 90% respecto al año anterior, ofreciendo promociones de los servicios turísticos | Rentabilidad Corporativa | <u>Ingresos de la agencia</u> Ingresos presupuestados | Jefe Financiero | Mensual | Anual | 90% |
| CLIENTE | Incrementar empleados y clientes satisfechos en un 30% respecto al año anterior, ofreciendo un servicio de calidad con una mejor atención al cliente. | Empleados y clientes satisfechos | Número de clientes de la <u>agencia</u> Número de clientes propuestos | Jefe Talento Humano | Mensual | Anual | 30% |
| | Disminuir las quejas y reclamos en un 80%, al segundo trimestre del año, mediante la formación y el entrenamiento periódico del personal. | Número de quejas | Número de quejas <u>recibidas</u> Número de quejas presupuestadas | Jefe de Talento Humano | Mensual | Semestral | 80% |

| Perspectivas | Objetivos | Variable | Índice | Responsable | Frecuencia | | Meta |
|---------------------------|--|---------------------|--|------------------------|------------|-----------|------|
| | | | | | Medición | Análisis | |
| PROCESOS INTERNOS | Incrementar los nuevos productos turísticos de calidad en un 100% semestral, mediante la investigación de nuevas necesidades de los clientes | Innovación | Productos y servicios turísticos ofrecidos por la <u>agencia de viajes</u> Productos y servicios turísticos existentes en el mercado nacional | Jefe del Área técnica | Mensual | Semestral | 100% |
| | Incrementar el servicio personalizado en un 70% semestral, mediante la modificación del método de trabajo tecnológico | Tecnología de punta | Tecnología ofrecida <u>por la agencia de viajes</u> Tecnología existente en el mercado nacional e internacional | Jefe de Ventas | Mensual | Semestral | 70% |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Incrementar el personal competente en un 30% semestral, mediante la aplicación del plan de competencias definido. | Competencias | Personal con competencia <u>requeridas</u> Total, personal de la agencia de viajes | Jefe de Talento Humano | Mensual | Semestral | 30% |

Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.2 Organización

Ilustración 6: Modelo Organizacional de la Agencia de Viajes MayoTravel



Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.2.1 Estructura Organizacional de la Agencia de Viajes MayoTravel

Tabla 19: Estructura Organizacional

| 1 | NIVEL DIRECTIVO | Asamblea General de socios Presidente |
|---|-----------------|---|
| 2 | NIVEL EJECUTIVO | Gerencia General |
| 3 | NIVEL DE APOYO | Secretaria |
| 4 | NIVEL OPERATIVO | Departamento Financiera Departamento de Recursos Humanos Departamento de Marketing Departamento de Ventas Agencia de Viajes |

Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.2.2 Organigrama Estructural Propuesto

| | | |
|--|---|----------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL | FECHA: |
| | ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL | PÁGINA: |

Ilustración 7: Organigrama Estructural



| | | |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Elaboró: _____ | Revisó: _____ | Autorizó _____ |
| Nombre y firma | Nombre y firma | Nombre y firma |

Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.2.3 Manual de Funciones Propuesto

Objetivo: El manual de funciones, tiene por finalidad indicar las funciones que la Agencia de Viajes MayoTravel presenta a su talento humano, a través de un conjunto de atribuciones, deberes y responsabilidades, que surgen de la legislación vigente y que han sido armónicamente estructurados, las cuales facilitan cumplir las funciones asignadas, minimizar la duplicidad de funciones y evitar la mala atención a los socios y clientes.


Tabla 20: Modelo de Manual de Funciones

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL | FECHA: |
| | MANUAL DE FUNCIONES | PÁGINA: |
| I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Unidad: | Nombre del departamento | |
| Nivel: | Rango al cual pertenecen | |
| Cargo: | Persona que cumple la función en la entidad | |
| II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Se describe la misión del departamento para el cumplimiento de los objetivos | | |
| III.DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES | | |
| Consiste en aquellas funciones a realizarse o actividades a desempeñarse de cada una de los departamentos. | | |
| IV.PERFIL DE CONTRATACION | | |
| Educación formal necesaria: | Culminación de sus estudios superiores | |
| Experiencia laboral previa: | Tiempo de experiencia en el campo de su profesión | |
| Conocimientos necesarios: | Las experiencias y conocimientos adquiridos | |
| Habilidades y Destrezas: | Descripción de las practicas cotidianas y laborales | |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó |
| _____ | _____ | _____ |
| Nombre y firma | Nombre y firma | Nombre y firma |

Elaborado por: Luis Ojeda

A. Nivel Directivo-Asamblea General de Socios

Tabla 21: Manual de Funciones-Asamblea General de Socios

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | FECHA: |
| | MANUAL DE FUNCIONES | PÁGINA: |
| I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Unidad: | Asamblea General de Socios | |
| Nivel: | Directivo | |
| Cargo: | Socios de la Agencia de Viajes MayoTravel | |
| II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Es el máximo órgano de la entidad y está integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la organización. | | |
| III.DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y reformar el estatuto social, y el reglamento interno y el de elecciones. • Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos de Gerencia • Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración. • Autorizar la adquisición, de bienes inmuebles de la corporación, o la contratación de bienes o servicios, cuyo monto le corresponda según el estatuto social o reglamento interno. • Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución. • Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios • Resolver la fusión, transformación disolución y liquidación. • Los demás que se estipulen en la ley, el estatuto social y reglamento interno. | | |
| IV.PERFIL DE CONTRATACION | | |
| Educación formal necesaria: | Son socios de la entidad, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de pertenecer a la SEPS, además de los requisitos establecidos en el reglamento interno | |
| Experiencia laboral previa: | No aplica | |
| Conocimientos necesarios: | No aplica | |
| Habilidades y Destrezas: | No aplica | |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó |
| _____ | _____ | _____ |
| Nombre y firma | Nombre y firma | Nombre y firma |

Elaborado por: Luis Ojeda

B. Nivel Directivo – presidente


Tabla 22: Manual de Funciones – presidente

| | | |
|--|--|-----------------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | FECHA: |
| | MANUAL DE FUNCIONES | PÁGINA: |
| I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Unidad: | Presidente | |
| Nivel: | Directivo | |
| Cargo: | Presidente de la entidad | |
| II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| <p>El presidente de la entidad y de la asamblea general, será designado por el consejo de administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una vez. Para ser elegido presidente se requiere haber ejercido la calidad de socio, por lo menos dos años antes de su elección y recibir capacitación en áreas de su competencia antes de su posesión.</p> | | |
| III.DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales. • Presidir todos los actos oficiales de la entidad. • Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas por la asamblea general. • Asumir conjuntamente con la gerencia general la responsabilidad solidaria en la marcha económica de la organización. • Asumir todas las demás obligaciones y atribuciones señaladas en los estatutos de la entidad. • Agilitar conjuntamente con el gerente las inversiones de fondos aprobados por el consejo de administración. | | |
| IV.PERFIL DE CONTRATACION | | |
| Educación formal necesaria: | <p>Tener estudios superiores. Estar al día con sus obligaciones económicas en la entidad. Tener al menos dos años de ser socio de la organización.</p> | |
| Experiencia laboral previa: | Mínimo de dos años de experiencia en las labores a fines. | |
| Conocimientos necesarios: | En administración y gestión empresarial. | |
| Habilidades y Destrezas: | <p>Excelentes relaciones laborales. Buena capacidad de comunicación.</p> | |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó |
| _____ | _____ | _____ |
| Nombre y firma | Nombre y firma | Nombre y firma |

Elaborado por: Luis Ojeda

C. Nivel Ejecutivo- Gerencia General


Tabla 23: Manual de Funciones-Gerente General

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | FECHA: |
| | MANUAL DE FUNCIONES | PÁGINA: |
| I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Unidad: | Gerencia General | |
| Nivel: | Ejecutivo | |
| Cargo: | Gerente General de la Agencia de Viajes MayoTravel | |
| II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| El Gerente es el representante legal, judicial, extrajudicial de la entidad siendo de libre designación y será responsable de la gestión y de su administración integral, de conformidad con la ley, su reglamento y el estatuto social de la organización. | | |
| III.DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial a la organización • Promover políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la entidad. • Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado los contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la organización. • Diseñar y administrar la política salarial de la entidad, en base a la disponibilidad financiera. • Informar anualmente de su gestión a la asamblea general. • Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la agencia de viajes. • Informar a los socios sobre el funcionamiento de la organización • Asistir obligatoriamente, a las sesiones de la asamblea general con voz informativa • Las demás que señale la ley, el reglamento y el estatuto social. | | |
| IV.PERFIL DE CONTRATACION | | |
| Educación formal necesaria: | Poseer título de tercer nivel en carreras afines a la administración, economía, contabilidad y turismo. | |
| Experiencia laboral previa: | Experiencia en gestión administrativa mínima de tres años. | |
| Conocimientos necesarios: | En gestión administrativa, economía, contabilidad y turismo acorde con el tipo, nivel o segmento de la entidad. | |
| Habilidades y Destrezas: | Poder de negociación y liderazgo. Excelentes relaciones laborales. | |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó |
| _____ | _____ | _____ |
| Nombre y firma | Nombre y firma | Nombre y firma |

Elaborado por: Luis Ojeda

D. Nivel de Apoyo-secretaria


Tabla 24: Manual de Funciones-secretaria

| | | |
|---|---------------------------------------|--------------------------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | FECHA: |
| | MANUAL DE FUNCIONES | PÁGINA: |
| I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Unidad: | Secretaría | |
| Nivel: | Apoyo | |
| Cargo: | Secretaria General | |
| II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| Es la persona encargada de brindar información necesaria a los socios y responsables de redactar las actas y manejar información de todas las secciones de a la asamblea general. | | |
| III.DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Llevar los libros de actas de la entidad.• Conservar ordenadamente los archivos de documentos y otros materiales que genere la gerencia y la asamblea general.• Certificar los libros de actas de la asamblea general.• Preparar la convocatoria para las reuniones incluyendo día, hora y lugar de reunión.• Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos.• Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos a los distintos sectores de la organización.• Desempeñar otros deberes que le asigne el jefe inmediato, y las demás expuestas en el reglamento interno de la organización. | | |
| IV.PERFIL DE CONTRATACION | | |
| Educación formal necesaria: | Grado universitario en secretariado. | |
| Experiencia laboral previa: | Experiencia en labores secretariales. | |
| Conocimientos necesarios: | Conocimiento en relaciones humanas. | |
| Habilidades y Destrezas: | Habilidad para expresarse oralmente. | |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó |
| _____ Nombre y firma | _____ Nombre y firma | _____ Nombre y firma |

Elaborado por: Luis Ojeda

E. Nivel Operativo- Financiero

Tabla 25: Manual de Funciones - Financiero

| | | | |
|---|---|-----------------------|----------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | | FECHA: |
| | MANUAL DE FUNCIONES | | PÁGINA: |
| I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | |
| Unidad: | Departamento Financiero | | |
| Nivel: | Operativo | | |
| Cargo: | Jefe Financiero | | |
| II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | | |
| <p>Es la persona encargada de llevar la contabilidad de la entidad y presentar los estados financieros con razonabilidad de forma veraz, oportuna y confiable para la respectiva toma de decisiones. Dentro de este departamento tendremos dos subáreas que son: las de administración y contabilidad. Estará compuesto por un jefe financiero y de cuatro subordinados a su cargo, dos trabajadores por cada subárea.</p> | | | |
| III.DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recibir de los responsables, los resúmenes diarios de todas las transacciones financieras y proceder de inmediato al control. • Manejar el libro de bancos, chequeras e identificar saldo de movimientos. • Efectuar constataciones de inventarios físicos de manera periódica, de todos los bienes de la entidad, así como la existencia de materiales y equipos. • Legalizar con su firma la veracidad y razonabilidad de los estados financieros. • Preparar, revisar y cancelar las declaraciones de pagos, por concepto de retención de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes. • Elaborar, registrar y legalizar comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico. • Mantener adecuadamente los soportes contables y demás documentos de respaldo mínimo siete años. • Controlar los inventarios de la compra del material necesario para la agencia. • Contabilidad diaria, controlando los gastos e ingresos, la tesorería, la facturación a los clientes y el pago a los proveedores. | | | |
| IV.PERFIL DE CONTRATACION | | | |
| Educación formal necesaria: | Título universitario en contabilidad y auditoría CPA. | | |
| Experiencia laboral previa: | Experiencia mínima de dos años, en labores similares | | |
| Conocimientos necesarios: | Manejo de paquetes y software contables. Planificación financiera y análisis de estados financieros. | | |
| Habilidades y Destrezas: | Eficiente trabajo en las labores y buenas relaciones humanas. | | |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó | |
| _____ | _____ | _____ | |
| Nombre y firma | Nombre y firma | Nombre y firma | |

Elaborado por: Luis Ojeda

F. Nivel Operativo- Marketing

Tabla 26: Manual de Funciones-Marketing


| | | |
|--|--|----------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | FECHA: |
| | MANUAL DE FUNCIONES | PÁGINA: |
| I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Unidad: | Departamento Marketing | |
| Nivel: | Operativo | |
| Cargo: | Jefe de Marketing | |
| II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| <p>Es la persona encargada de proponer estrategias comerciales de ventas, así como alternativas de expansión y desarrollo que favorezcan el posicionamiento de la entidad, derivado del análisis y estudio de mercado. Contará con una subárea dedicada a la Comunicación y Relaciones Publicas. Contará con un jefe de marketing, encargado de realizar toda la promoción de los productos, para todas las oficinas, desde una oficina central.</p> | | |
| III.DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Encargado del desarrollo, implementación y análisis de las actividades de marketing. • Implementación y seguimiento de las campañas publicitarias • Monitorear los gastos de publicidad, merchadising y promociones. • Seguimiento y análisis de las ventas, actividades. • Realizar análisis de mercado que permitan conocer los requerimientos y necesidades del público, así como las áreas de oportunidad en los servicios que marquen la pauta para nuestros proyectos. • Desarrollar acciones de mejora para la operación y venta de servicios turísticos. • Organizar y asesorar a las áreas de operación para la atención de ventas. • Elaborar informes y reportes que solicite la entidad. • Elaborar catálogos y folletos. • Confeccionar campañas promocionales. • Determinar y elegir los medios publicitarios necesarios para promocionar tanto el producto como la agencia. | | |
| IV.PERFIL DE CONTRATACION | | |
| Educación formal necesaria: | Título universitario en administración, marketing, turismo. | |
| Experiencia laboral previa: | Experiencia mínima de tres años, en labores similares | |
| Conocimientos necesarios: | Conocimiento de inglés a nivel intermedio/avanzado Conocimientos de Word, Excel, Power Point y otros de diseño intermedio/avanzado. | |

| | | |
|---|--|---|
| Habilidades y Destrezas: | Eficiente trabajo en las labores y buenas relaciones humanas. | |
| <p style="text-align: center;">Elaboró:</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre y firma</p> | <p style="text-align: center;">Revisó:</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre y firma</p> | <p style="text-align: center;">Autorizó</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre y firma</p> |

Elaborado por: Luis Ojeda

G. Nivel Operativo- Ventas

Tabla 27: Manual de Funciones-Ventas


| | | |
|--|---------------------------------------|----------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | FECHA: |
| | MANUAL DE FUNCIONES | PÁGINA: |
| I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | |
| Unidad: | Departamento Ventas | |
| Nivel: | Operativo | |
| Cargo: | Jefe de Ventas | |
| II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | |
| <p>Este departamento se encarga de vender los productos a los clientes, puesto que también es una agencia minorista. Este departamento se divide en tres subáreas que están relacionadas con los tipos de clientes, al ser mayorista y minorista a la vez, tendremos la subárea de empresas, a las cuales vendemos nuestros productos; y las subáreas nacionales e internacionales, estas dos últimas relacionadas con los clientes particulares, que contratan los viajes. Este departamento contara con un director de ventas y dos agentes de viajes.</p> | | |
| III.DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, ejecutar y controlar el plan de ventas de la entidad • Generar informes y reportes al gerente, de acuerdo a los requerimientos de la organización. • Mantener constante presencia con los clientes, con el propósito de adelantarse a sus necesidades, efectuar seguimiento a los trabajos en ejecución, dando pronta solución a sus solicitudes. • Recepcionar el requerimiento del cliente • Emitir la cotización y remitirla al cliente, previa firma del gerente general • Generar el pedido de venta correspondiente • Solicitar el cierre de las ordenes de producción, a objeto de elaborar el finiquito correspondiente • Emitir la solicitud de despacho • Emitir el requerimiento de factura • Manejar los sistemas de reservaciones, así como controlar los diferentes canales de comunicación. | | |

| | | |
|--|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento post-venta del grado de satisfacción del cliente con el producto y los servicios proporcionados por la agencia. • Resolver las posibles quejas y reclamaciones de los clientes. | | |
| IV.PERFIL DE CONTRATACION | | |
| Educación formal necesaria: | Título universitario en Administración, Comunicación Social, Turismo. | |
| Experiencia laboral previa: | Experiencia mínima de cuatro años, en labores similares | |
| Conocimientos necesarios: | Costos y Presupuestos Proyección de Ventas Diseño de planes estratégicos Análisis de mercado Conocimiento de inglés a nivel intermedio/avanzado Conocimientos de Word, Excel, Power Point y otros de diseño intermedio/avanzado. | |
| Habilidades y Destrezas: | Eficiente trabajo en las labores y buenas relaciones humanas. | |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó |
| _____ | _____ | _____ |
| Nombre y firma | Nombre y firma | Nombre y firma |

Elaborado por: Luis Ojeda

H. Nivel Operativo- Recursos Humanos

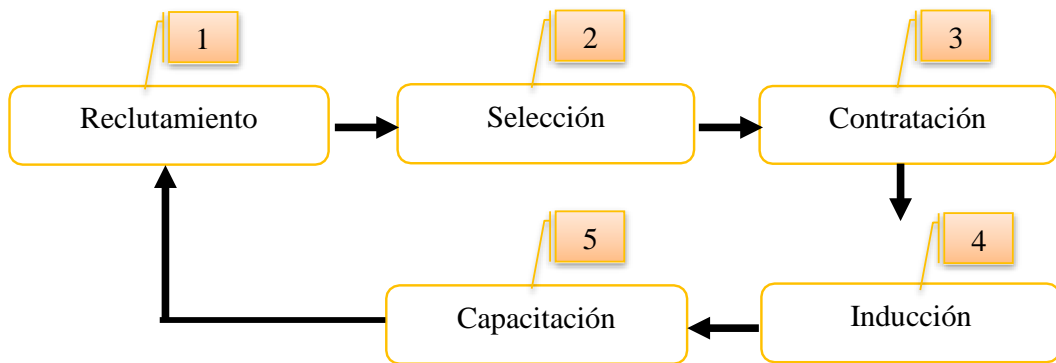
Tabla 28: Manual de Funciones -Recursos Humanos

| | | | |
|---|--|-----------------------|----------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | | FECHA: |
| | MANUAL DE FUNCIONES | | PÁGINA: |
| I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | |
| Unidad: | Departamento de Recursos Humanos | | |
| Nivel: | Operativo | | |
| Cargo: | Jefe de Recursos Humanos | | |
| II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO | | | |
| Este departamento se ocupará de la organización, desarrollo y coordinación, además de promover el desempeño eficiente del personal. Se compone de un jefe de recursos humanos y de un trabajador | | | |
| III.DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el departamento de personal (selección, contratación, nominas, bajas, vacaciones, despidos, etc.) • Aplicar sistemas de control de personal. • Motivar, practicar la empatía, asesorar y solucionar conflictos de personal • Desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal | | | |
| IV.PERFIL DE CONTRATACION | | | |
| Educación formal necesaria: | Título universitario en Administración, Comunicación Social, Turismo. | | |
| Experiencia laboral previa: | Experiencia mínima de cuatro años, en labores similares | | |
| Conocimientos necesarios: | Conocimiento en relaciones humanas Conocimiento de inglés a nivel intermedio/avanzado Conocimientos de Word, Excel, Power Point y otros de diseño intermedio/avanzado. | | |
| Habilidades y Destrezas: | Eficiente trabajo en las labores y buenas relaciones humanas. | | |
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó | |
| _____ | _____ | _____ | |
| Nombre y firma | Nombre y firma | Nombre y firma | |

Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.3 Integración

Ilustración 8: Modelo de Integración de la Agencia de Viajes MayoTravel



Elaborado por: Luis Ojeda

Paso 1. Reclutamiento

Es el procedimiento que tiende a atraer candidatos potenciales, competentes y capaces de ocupar cargos dentro de la entidad.

Paso2: Selección

Es el proceso que trata de no solamente, de aceptar o rechazar candidatos si no de conocer las habilidades y capacidades de la persona, con el objeto de colocar en el puesto de trabajo a la persona idónea para el cargo.

Paso3. Contratación

El proceso de contratación consiste en fijar con apego a la ley la relación de trabajo, para garantizar los beneficios y derechos tanto del trabajador como de la entidad.


Paso 4: Inducción

El proceso de inducción consiste en informar las actividades de la entidad a todos los nuevos empleados, instituyendo planes y programas con la finalidad de acelerar la integración del personal en el menor tiempo posible, al jefe inmediato y a la organización.

Paso5: Capacitación

El proceso de capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el empleador o grupo asociado. La capacitación en la actualidad representa, para las empresas uno de los medios mas efectivos para asegurar la información permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto que ocupan.

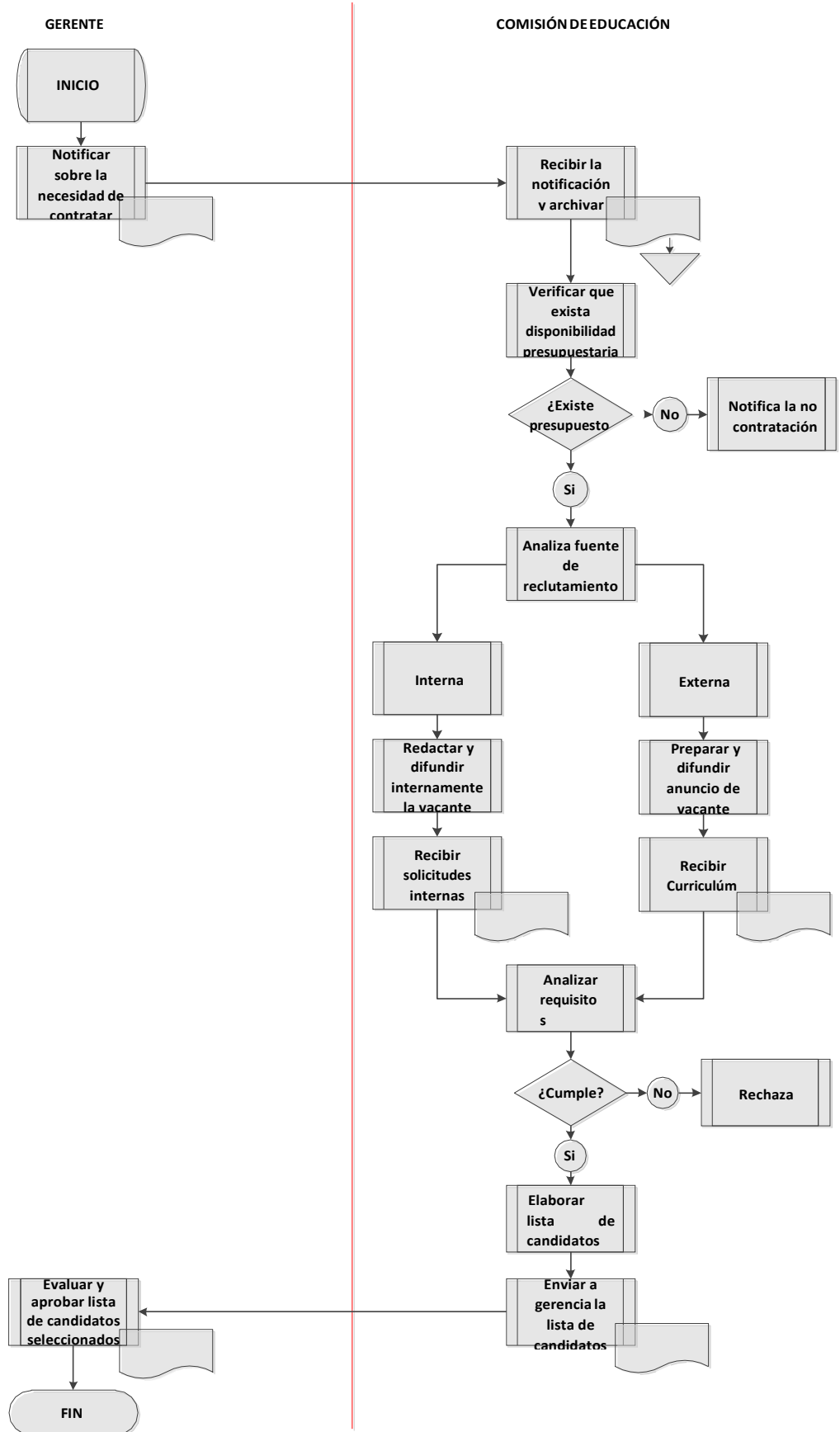
Tabla 29. Manual de Procedimientos-Reclutamiento de Talento Humano

| | | |
|---|--|----------------|
|  | MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS | FECHA: |
| | Proceso: Reclutamiento de talento humano | PÁGINA: |
| | Área o sección: Talento Humano | |

| DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO | | |
|--------------------------------------|----------------------------|---|
| N | RESPONSABLE | PROCEDIMIENTO |
| 1 | Gerente | Inicia, con el procedimiento de reclutamiento mediante necesidad de contratar un nuevo personal y notifica a comisión de educación. |
| 2 | Comisión de Talento Humano | Recibirá la notificación de contratación del nuevo personal y lo archivará para su oportuno respaldo |
| 3 | Comisión de Talento Humano | Luego verificara que exista disponibilidad de presupuesto junto con tesorería |
| 4 | Comisión de Talento Humano | De no existir presupuesto, notificara a gerencia la no contratación. Si, existe presupuesto, analizara las fuentes de reclutamiento. |
| 5 | Comisión de Talento Humano | En el caso de que el reclutamiento sea interno, realizará la respectiva revisión y difundir internamente la vacante; también se procura a hacer un llamada externo, mediante la preparación y difusión del anuncio de la vacante. |
| 6 | Comisión de Talento Humano | Internamente se recibirá las solicitudes de empleo. Y externamente, se recibirá currículum vital de los aspirantes al puesto. |
| 7 | Comisión de Talento Humano | Luego analizara todos los requisitos exigidos, por parte de la comisión de educación y gerencia. |
| 8 | Comisión de Talento Humano | Si cumple con los requisitos elaborará una lista de candidatos seleccionados y enviará a gerencia para su evaluación y aprobación. Si no cumple, tendrá que rechazar por falta de incumplimiento de los requisitos. |
| 9 | Gerente | Evaluará y aprobará lista de candidatos seleccionados; y FIN |


Elaborado por: Luis Ojeda

Ilustración 9: Flujograma-Reclutamiento de Talento Humano



Elaborado por: Luis Ojeda

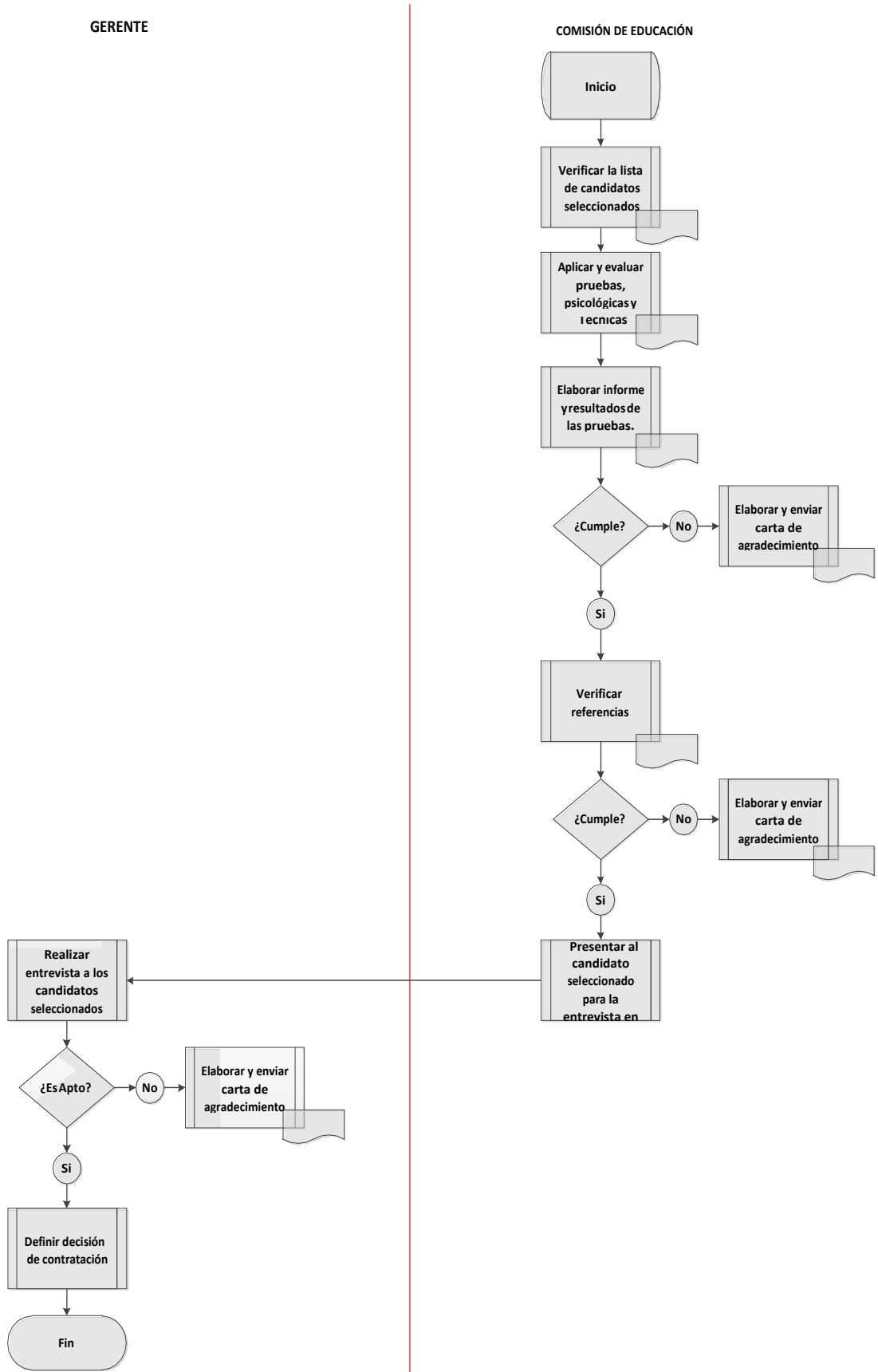
Tabla 30: Manual de Procedimiento-Selección de Talento Humano

| | | |
|---|--|----------------|
|  | MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS | FECHA: |
| | Proceso: Selección de talento humano | PÁGINA: |
| | Área o sección: Talento Humano | |

| DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO | | |
|--------------------------------------|----------------------------|---|
| N | RESPONSABLE | PROCEDIMIENTO |
| 1 | Comisión de Talento Humano | Inicia, con el procedimiento de selección, con la verificación de la lista de candidatos seleccionados. |
| 2 | Comisión de Talento Humano | Procederá aplicar pruebas psicológicas y técnicas a los postulantes seleccionados para que se le asigne puntaje. |
| 3 | Comisión de Talento Humano | Concluida las pruebas, suman los puntajes obtenidos por cada uno de los candidatos y confirman a los ganadores, y procederá a elaborar el informe del resultado de las pruebas obtenidas. |
| 4 | Comisión de Talento Humano | Si, los postulantes cumplen con las expectativas y requerimientos solicitados, procederá a la verificación de las referencias y antecedentes presentados por cada uno de los candidatos. En el caso de que no cumpla con las expectativas, se procederá a elaborar y enviar una carta de agradecimiento por su participación. |
| 5 | Comisión de Talento Humano | Si, los postulantes cumplen con las referencias, se procederá, a la respectiva entrevista, en el caso de que no cumpla con las referencias requerida, de la misma forma se le enviará una carta de agradecimiento por su participación. |
| 6 | Gerente | Procederá a realizar la entrevista inicial, de conocimientos, exámenes de área, exámenes psicométricos, con el propósito de presentar al ganador. |
| 7 | Gerente | Si. No esta apto para el puesto requerido, se enviará una carta de agradecimiento por su participación. En el caso de que este apto, tendrá que definir las condiciones de contratación. FIN del proceso de selección |


Elaborado por: Luis Ojeda

Ilustración 10: Flujograma-Selección de Talento Humano



Elaborado por: Luis Ojeda

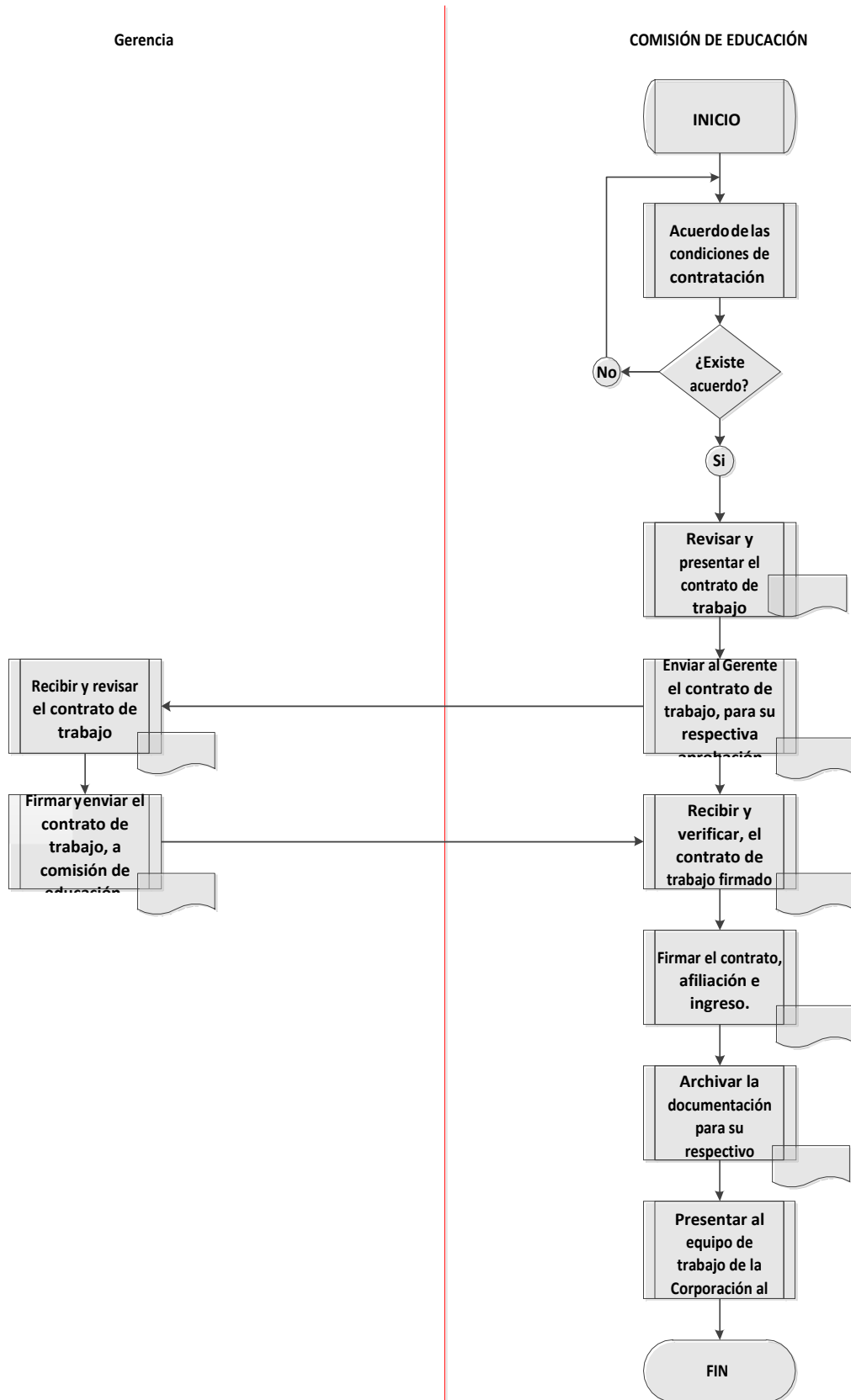
Tabla 31: Manual de Procedimientos-Contratación de Talento Humano

| | | |
|---|--|----------------|
|  | MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS | FECHA: |
| | Proceso: Contratación de talento humano | PÁGINA: |
| | Área o sección: Talento Humano | |

| DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO | | |
|--------------------------------------|----------------------------|---|
| N | RESPONSABLE | PROCEDIMIENTO |
| 1 | Comisión de Talento Humano | Inicia, el proceso de contratación, con la negociación del contrato, se acuerda con el interesado, a definir las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo, remuneración mas beneficios de ley, entre otros. |
| 2 | Comisión de Talento Humano | De no estar de acuerdo el interesado con las condiciones del contrato, se procede a establecer nuevamente las condiciones de dicho contrato; Si, aceptaron las partes se procederá a revisar y presentar el contrato minuciosamente. |
| 3 | Comisión de Talento Humano | Deberá enviar al gerente el contrato de trabajo para su respectiva aprobación y colocación de su firma aceptando los términos del contrato. |
| 4 | Gerente | Recibir y revisar el contrato de trabajo |
| 5 | Gerente | Una vez revisada, deberá firmar y enviar el contrato de trabajo a comisión de educación, para su respectivo contrato final |
| 6 | Comisión de Talento Humano | Recibir el contrato del trabajo firmado, luego procederá firmar contrato con el nuevo personal aceptando los términos de contrato, luego procederá a la afiliación respectiva e ingreso al sistema del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social(IESS). |
| 7 | Comisión de Talento Humano | Procederá a archivar la documentación para su respectivo respaldo; por último, presentará al nuevo personal al equipo de trabajo de la entidad. FIN del proceso de contratación. |


Elaborado por: Luis Ojeda

Ilustración 11: Flujograma-Contratación de Talento Humano



Elaborado por: Luis Ojeda

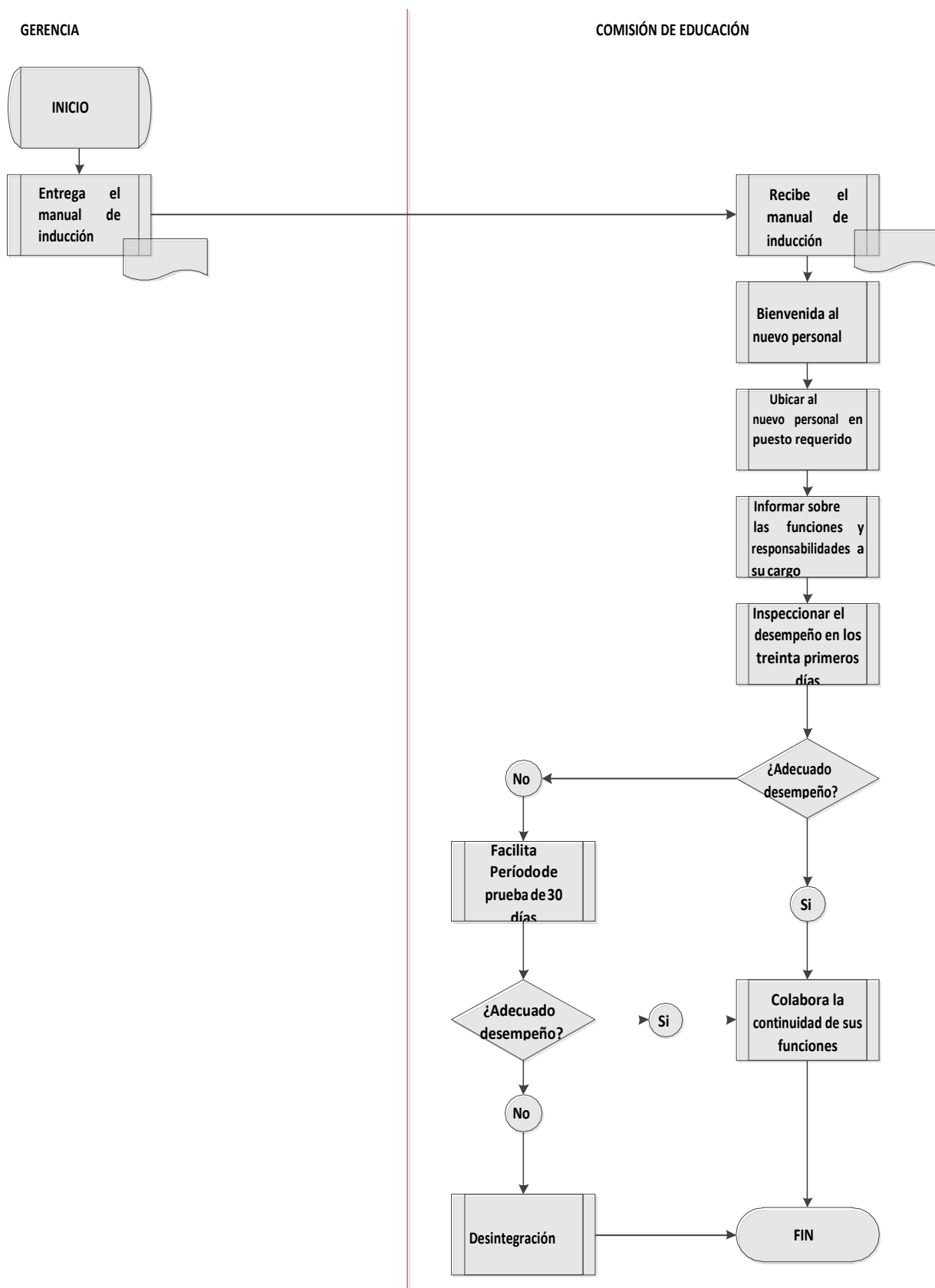
Tabla 32: Manual de Procedimientos-Inducción de Talento Humano

| | | |
|---|--|----------------|
|  | MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS | FECHA: |
| | Proceso: Inducción de talento humano | PÁGINA: |
| | Área o sección: Talento Humano | |

| DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO | | |
|--------------------------------------|----------------------------|--|
| N | RESPONSABLE | PROCEDIMIENTO |
| 1 | Gerente | Inicia, el procedimiento de inducción del talento humano, con la entrega del manual de inducción. |
| 2 | Comisión de Talento Humano | Procederá a recibir el manual de inducción de la entidad, la que dará a conocer su historia, misión, visión, objetivos, políticas, aspectos reglamentarios, horarios de trabajo, responsabilidades y funciones, la misma que será entregado al nuevo empleado; proporcionado la respectiva bienvenida. |
| 3 | Comisión de Talento Humano | Procederá a la vinculación del nuevo colaborador, mediante la ubicación en su lugar de trabajo, con sus respectivos equipos y materiales necesarios. |
| 4 | Comisión de Talento Humano | Informará sobre las funciones y responsabilidades a su cargo. |
| 5 | Comisión de Talento Humano | Procederá a la evaluación del desempeño en el ejercicio de sus funciones, en un tiempo no mayor de treinta días. |
| 6 | Comisión de Talento Humano | Si, el desempeño no es el adecuado y favorable, proporciona un periodo de prueba máxima de 30 días; Si, el desempeño es el adecuado, colabora con la continuidad del ejercicio de sus funciones. |
| 7 | Comisión de Talento Humano | En el periodo máximo de prueba, si no obtiene un adecuado desempeño, se procederá a agradecer por formar parte de la entidad, y si logra un eficiente desempeño, continua con sus funciones y responsabilidades. |


Elaborado por: Luis Ojeda

Ilustración 12: Inducción de Talento Humano



Elaborado por: Luis Ojeda

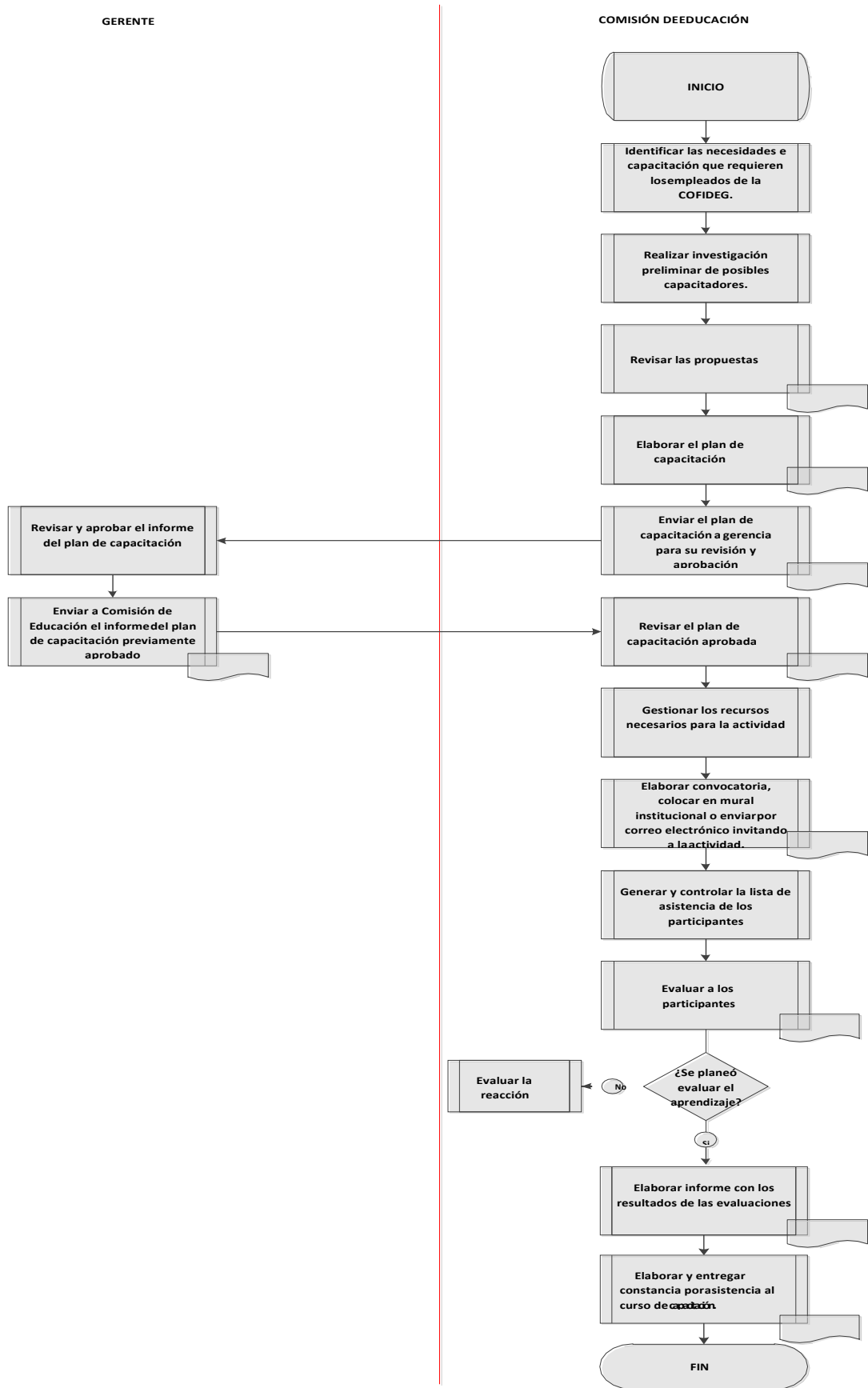
Tabla 33: Manual de Procedimientos-Capacitación de Talento Humano

| | | |
|---|--|----------------|
|  | MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS | FECHA: |
| | Proceso: Capacitación de talento humano | PÁGINA: |
| | Área o sección: Talento Humano | |

| DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO | | |
|--------------------------------------|----------------------------|--|
| N | RESPONSABLE | PROCEDIMIENTO |
| 1 | Comisión de Talento Humano | Inicia, con la identificación de la necesidad de capacitar al personal de la entidad. |
| 2 | Comisión de Talento Humano | Contactará a personas expertas en el tema y solicitará que realicen las propuestas respectivas que den respuestas a la necesidad de capacitación. |
| 3 | Comisión de Talento Humano | Revisará las propuestas y seleccionará los formadores que atiendan las diferentes necesidades de formación. |
| 4 | Comisión de Talento Humano | Programa plan de capacitación; después lo envía a gerencia para su respectiva revisión y aprobación. |
| 5 | Gerencia | Revisa y aprueba el plan de capacitación: una vez analizada y autorizada lo envía a comisión de talento humano para su labor correspondiente. |
| 6 | Comisión de Talento Humano | Recibe el plan de capacitación autorizada, y posterior a ello gestionara los recursos necesarios para la actividad. Luego preparara convocatoria, colocara en el cartel institucional y enviara por correo electrónico, invitando a la actividad. |
| 7 | Comisión de Talento Humano | Durante la capacitación se deberá generar y controlar lista de asistencia de los participantes |
| 8 | Comisión de Talento Humano | Evaluará a los participantes los conocimientos adquiridos, mediante un diálogo sobre temas impartidos, si se planeo evaluar el aprendizaje procederá a elaborar el informe con los resultados de la evaluación, y de no ser el caso se procederá a evaluar la reacción del proceso capacitación. |
| 9 | Comisión de Talento Humano | Finalmente, elaborará y entregará constancias por asistencia de los participantes a los cursos de capacitación. |

Elaborado por: Luis Ojeda

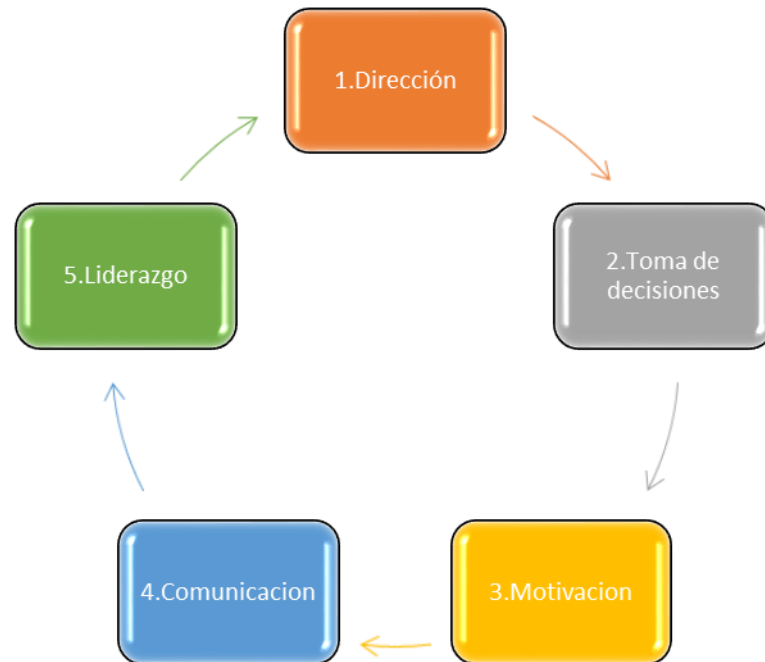
Ilustración 13:Flujograma-Capacitación de Talento Humano



Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.4 Dirección

Ilustración 14: Modelo de Dirección de la Agencia de Viajes MayoTravel



Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.4.1 Control

El proceso de control permite evaluar el nivel de cumplimiento de la misión, visión, objetivos organizacionales, gestión administrativa y evaluar el desempeño del personal para aplicar medidas correctivas.

A. Estándares de Control


Para este proceso se plantea un modelo de Check-List, conocida también como lista de verificación, esta herramienta ayudara a la Agencia de Viajes MayoTravel a controlar que se cumplan las actividades delegadas, con miras a mejorar los procesos de capitalización y ofrecer un buen servicio a los socios de la entidad.

Tabla 34: Modelo de Check-List

| | |
|---|---|
|  | <p>AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL CHECK-LIST</p> |
| <p>Departamento: Área a verificar</p> | <p>FECHA</p> |
| <p>Unidad de Trabajo: Área específica a verificar.</p> | <p>Día / Mes / Año/</p> |
| <p>Nombres/ Responsables:</p> | <p>Nombre y Apellido de la persona responsable</p> |
| <p>Teléfono:</p> | <p>Número telefónico</p> |
| <p>Firma:</p> | <p>Firma del responsable</p> |
| <p>FRECUENCIA DE CONTROL</p> | <p>Mensual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/></p> |
| <p>ASPECTOS A VERIFICAR</p> | <p>ESTADO</p> |
| <p>Se emplea algunas preguntas relacionadas al proceso de capitalización que maneja la entidad.</p> | <p>Consiste en realizar algunas preguntas cerradas. SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/></p> |
| <p>OBSERVACIONES: Consiste en describir las novedades existentes en el departamento o unidad para su respectivo seguimiento y control.</p> | |

Elaborado por: Luis Ojeda

Tabla 35: Modelo de Check-List-Proceso de ventas de la entidad

| | | | | |
|--|--|--|-----|-----|
|  | | AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL CHECK-LIST | | |
| Departamento: Operativo | | Fecha | | |
| Unidad de Trabajo: Ventas | | Día | Mes | Año |
| Nombres/Responsables: | | | | |
| Teléfono: | | | | |
| Firma: | | | | |
| FRECUENCIA DE CONTROL | | Mensual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> | | |
| ASPECTOS A VERIFICAR | | ESTADO | | |
| ¿El personal cumple con los requerimientos de la entidad para su cargo? | | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> | | |
| ¿Proporciona una buena atención a los clientes de la Agencia de Viajes MayoTravel? | | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> | | |
| ¿Verifica los requisitos que debe cumplir el empleado para la venta del servicio o producto? | | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> | | |
| ¿Mantiene la documentación respectiva, adecuadamente? | | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> | | |
| ¿Su lugar de trabajo es la adecuada? | | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> | | |
| ¿Su participación en equipo, es eficaz? | | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> | | |
| ¿Cumple a cabalidad con el reglamento interno proporcionada por la entidad? | | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> | | |
| OBSERVACIONES: | | | | |
| | | | | |

Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.5 Gestión Financiera

El modelo de Gestión financiera, permitirá a la entidad administrar los recursos financieros de la organización mediante un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la entidad.

4.3.5.1 Estructura Financiera

Se establecerá una estructura correcta de los estados financieros y de modelos financieros, además se propone indicadores financieros, todo ello para un mejor control de los recursos económicos y una mejor presentación de sus estados financieros de manera razonable y pertinente.

4.3.5.2 Herramientas para el Control Financiera de la Agencia de Viajes MayoTravel

De acuerdo al estudio realizado se ha podido determinar algunos modelos que sirven para el registro y control oportuno de los recursos financieros de la Agencia de Viajes MayoTravel siendo estas:

- Registro de Inscripción de Socios
- Libro Diario de Caja
- Control de Aporte Individual de Socios
- Presupuesto
- Estados Financieros
- Análisis Financiero
- Indicadores Financieros


4.3.5.3 Diseños propuestos

A. Registro de Inscripción de Socios

Es un documento diseñado para llevar constancia de los socios que ingresan a formar parte de la entidad, en donde se detalla la fecha de inscripción, numero de socio datos personales, documento de identidad, estado civil, dirección domiciliaria, firma y

observaciones en donde se establecerá cualquier novedad acerca del socio. Actualmente la organización lleva un registro de inscripción de socios de forma manual, lo que imposibilita un adecuado control, por tanto, considerando su efectividad se recomienda automatizar en el sistema informático, mismo que debe contener el siguiente modulo, registro de socios, esto permitirá una base de datos solida de los socios.

Tabla 36: Modelo de Registro de Inscripción de Socios

| | | | |
|---|----------------|---|---------------------------|
|  | | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | |
| REGISTRO DE INSCRIPCION DE SOCIOS | | | |
| Fecha de Inscripcion: | | N. de Socio:001 | |
| 01/01/2017 | | | |
| DATOS PERSONALES | | | |
| Apellido Paterno: | | Mayorga | |
| Apellido Materno: | | Cobo | |
| Nombres: | | Fausto Patricio | |
| DOCUMENTO DE IDENTIDAD | | | |
| Cedula de Identidad: | | Fecha de Nacimiento: | |
| 1805035275 | | Día: 28 Mes: 02 Año:1985 | |
| DIRECCIÓN DOMICILIARIA | | | |
| Provincia: | Cantón: | Parroquia: | Calles: |
| Tungurahua | Baños | Baños | Espejo, Oscar Efrén Reyes |
| Firma: | | Observación: | |
| | | | |

Elaborado por: Luis Ojeda

B. Libro Diario de Caja

Es el registro contable en donde consta la fecha, número de socio, detalle o motivo del ingreso o egreso, nombres y apellidos del socio de aporte y el saldo a la fecha.

En la actualidad la entidad lleva un libro diario de caja de forma manual lo cual dificulta un adecuado control de las operaciones económicas, por tanto, considerando su utilidad se recomienda automatizar en el sistema contable, mismo que debe contener el siguiente modulo, Libro Diario de Caja, el cual permitirá a que todas las transacciones se vayan registrando en orden y en base a ello realizar los informes económicos que sean necesarios de manera oportuna.

Tabla 37: Libro Diario de Caja




| LIBRO DIARIO DE CAJA | | | Mes: Enero | | |
|----------------------|------------------|----------------|-------------------|-------|-------|
| Fecha | Número del Socio | Ingreso/Egreso | Nombre y Apellido | Cuota | Total |
| 01/01/2017 | 001 | Aporte Inicial | Fausto Mayorga | 60 | 60 |
| 10/01/2017 | 002 | Aporte Inicial | Rosa Cobo | 60 | 120 |
| 15/01/2017 | 003 | Aporte Inicial | Patricio Mayorga | 60 | 180 |
| 20/01/2017 | 004 | Aporte Inicial | Paul Mayorga | 60 | 240 |
| 25/01/2017 | 005 | Aporte Inicial | Michelle Mayorga | 60 | 300 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | SUMAN: | | 300 |

Elaborado por: Luis Ojeda

C. Control de Aporte individual de Socios

Actualmente la entidad, el registro de control de aporte individual de los socios lo realizan de forma manual, esto implica un deficiente control de los mismos, por tanto, se recomienda automatizar en el sistema contable, mismo que debe contener el siguiente modulo, control de aporte individual de socios, esto le permite un mejor control y seguimiento de los socios que se encuentran al día con sus aportes.

Tabla 38: Control de Aporte Individual de Socios

| | | |
|---|---------------------------------------|------------------|
|  | AGENCIA DE VIAJES “MAYOTRAVEL” | Año: 2017 |
|---|---------------------------------------|------------------|

| CONTROL DE APORTE INDIVIDUAL DE SOCIOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| No.de Socio | Nombre y Apellido | Aporte Inicial | Saldo año Anterior | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. | Total |
| 001 | Fausto Mayorga | 60.00 | | 25.00 | 25.00 | | | | | | | | | | | 110.00 |
| 002 | Rosa Cobo | 60.00 | | 25.00 | 25.00 | | | | | | | | | | | 110.00 |
| 003 | Patricio Mayorga | 60.00 | | 25.00 | 25.00 | | | | | | | | | | | 110.00 |
| 004 | Paul Mayorga | 60.00 | | 25.00 | 25.00 | | | | | | | | | | | 110.00 |
| 005 | Michelle Mayorga | 60.00 | | 25.00 | 25.00 | | | | | | | | | | | 110.00 |
| | TOTAL | 300.00 | | | | | | | | | | | | | | 550.00 |

Elaborado por: Luis Ojeda

D. Presupuesto

A continuación se presenta un bosquejo del presupuesto de ingresos y presupuestos de egresos, ya que al ejecutar los mismos le permitirá a la agencia de viajes conocer con certeza sus obligaciones y compromisos financieros, otorgándoles la posibilidad de establecer metas, adicionalmente se propone un orden cronológico de su estructura, ya que actualmente en la organización no existe una estructura adecuada de las cuentas y subcuentas y considerando su efectividad dentro de la entidad, se presenta el siguiente formato a continuación:

Tabla 39: Modelo de Presupuesto de Ingresos

| AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL PRESUPUESTO DE INGRESO DEL 01 DE XX AL 31 DE XX DEL 20XX USD EN DÓLARES AMERICANOS | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| CODIGO | CUENTAS | ANUAL | | | | | | | | | | | |
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| 5 | INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| 51 | Ingresos Departamentales | | | | | | | | | | | | |
| 5101 | Hospedaje | | | | | | | | | | | | |
| 5102 | Alimentos y bebidas | | | | | | | | | | | | |
| 5103 | Tecnología | | | | | | | | | | | | |
| 52 | Comisiones ganadas | | | | | | | | | | | | |
| 53 | Otros Ingresos | | | | | | | | | | | | |
| | TOTAL INGRESOS | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Luis Ojeda

Presupuesto de Egreso

El presupuesto de Egresos, conformará aquellas cuentas de gastos, para mantener el ritmo operativo y administrativo de la entidad, se referirá a un periodo de un año, y establecerá el importe que como máximo, se puede gastar y en que se deberá realizar el gasto.

Tabla 40: Modelo de Presupuesto de Egreso

| AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL PRESUPUESTO DE EGRESO DEL 01 DE XX AL 31 DE XX DEL 20XX USD EN DÓLARES AMERICANOS | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| CODIGO | CUENTAS | ANUAL | | | | | | | | | | | |
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| 4 | EGRESO | | | | | | | | | | | | |
| 41 | Interés Pagados | | | | | | | | | | | | |
| 4101 | Obligaciones con el publico | | | | | | | | | | | | |
| 4102 | Por créditos en instituciones financieras | | | | | | | | | | | | |
| 42 | Comisiones Pagados | | | | | | | | | | | | |
| 4203 | Cobranzas | | | | | | | | | | | | |
| 45 | GASTOS DE OPERACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 4501 | Gasto de personal | | | | | | | | | | | | |
| 410105 | Remuneraciones mensuales | | | | | | | | | | | | |
| 410106 | Bonificaciones mensuales | | | | | | | | | | | | |
| 450120 | Aporte al IESS | | | | | | | | | | | | |
| 450121 | Décimos tercero y cuarto | | | | | | | | | | | | |
| 45802 | Honorarios profesionales | | | | | | | | | | | | |
| 4503 | Gastos de Operación | | | | | | | | | | | | |
| 450305 | Movilización | | | | | | | | | | | | |
| 450315 | Publicidad y propaganda | | | | | | | | | | | | |
| 450320 | Gastos servicios básicos | | | | | | | | | | | | |
| 450630 | Gastos de adecuación | | | | | | | | | | | | |
| 4504 | Impuestos, contribuciones y multas | | | | | | | | | | | | |
| 4505 | Depreciación y Amortización | | | | | | | | | | | | |
| 450501 | Depreciaciones | | | | | | | | | | | | |
| 450602 | Amortizaciones | | | | | | | | | | | | |
| 4507 | Otros egresos | | | | | | | | | | | | |
| 450705 | Suministros | | | | | | | | | | | | |
| | TOTAL GASTO | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.2.3.5 Estados Financieros

A continuación, se propone una estructura adecuada de los estados financieros de la entidad de acuerdo a su actividad y tipo de organización, debido a que en la actualidad la organización en sus estructuras no considera aspectos importantes como la clasificación correcta de cada componente del activo, pasivo y patrimonio, así como la codificación del grupo de cuentas y subcuentas.

Toda la información añadida a la nueva estructura permitirá brindar información confiable para la toma de decisiones oportunas por parte del área administrativa y financiera de la Agencia de Viajes MayoTravel. Además, se recomienda automatizar en el sistema contable, mismo que permite la generación automática de asientos contables, retención, balance general, pérdidas y ganancias y flujos de efectivo y que cumplen con las normas de contabilidad NIC Y NIF.

Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera de la Agencia de Viajes MayoTravel estará representado por el activo y a su vez de sus pasivos y patrimonio. Para su estructura se consideró conveniente el siguiente procedimiento de clasificación:

Total, Activos y Total Pasivos más Patrimonio.

Tabla 41: Modelo de Situación Financiera

| AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31DE XX DEL 20XX USD EN DÓLARES AMERICANOS | | |
|--|--|--------------|
| CÓDIGO | CUENTA | VALOR |
| 1 | ACTIVO | |
| 11 | ACTIVO CORRIENTE | |
| 111 | Fondos Disponibles | |
| 11101 | Caja | |
| 11102 | Caja Chica | |
| 1103 | Fondos Interbancario | |
| 110310 | Bancos y otras instituciones financieras | |
| 13 | Inversiones | |
| 130155 | Certificados de Aportación | |
| 14 | Cuentas por Cobrar | |
| 149090 | Otras cuentas por cobrar | |
| | TOTAL ACTIVO CORRIENTE | |
| 18 | ACTIVO NO CORRIENTE | |
| | No Depreciable | |
| 1801 | Terreno | |
| | Depreciable | |
| 1802 | Edificio | |
| 1806 | Equipo de Computación | |
| 1899 | (-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación | |
| 1807 | Muebles y Enseres | |
| 1899 | (-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres | |
| 1808 | Equipo de oficina | |
| 1899 | (-) Depreciación Acumulada Equipo de Oficina | |
| 19 | Otros Activos | |
| 1901 | Gastos Diferidos | |
| 190405 | Gastos de instalación y adecuación | |
| 190599 | (-) Amortización Acumulada Gastos Diferidos | |
| | TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | |
| | TOTAL ACTIVO | |
| 2 | PASIVO | |
| 21 | Obligaciones con el Publico | |
| 210135 | Depósitos de ahorro a la vista | |
| 210135 | Depósitos programados | |
| 210301 | De 1 a 30 Días | |
| 210302 | De 31 a 90 Días | |
| 210303 | De 91 a 180 Días | |
| 210304 | De 181 a 360 Días | |
| 25 | Cuentas por Pagar | |
| 2501 | Interés por Pagar | |
| 250135 | Obligaciones financieras | |

| | | |
|------------------------|---------------------------------------|------------------|
| 250315 | Aporte al IESS | |
| 250325 | Participación a empleados | |
| 250505 | Impuesto a la renta | |
| | TOTAL PASIVO CORRIENTE | |
| 22 | PASIVO NO CORRIENTE | |
| 29 | Otros pasivos | |
| 2901 | Otras cuentas de pasivos | |
| | TOTAL PASIVO | |
| 3 | PATRIMONIO | |
| 31 | Capital Social | |
| 31 | Aporte de Socios | |
| 34 | Aportes patrimoniales | |
| 3490 | Donaciones | |
| 3491 | Otros Aportes patrimoniales | |
| 36 | Resultados | |
| 3601 | Utilidades o Excedentes Acumulados | |
| 3603 | Utilidades o Excedentes del ejercicio | |
| | TOTAL PATRIMONIO | |
| | TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | |
| GERENTE GENERAL | | CONTADORA |

Elaborado por: Luis Ojeda

Estado de Resultados

El estado de resultados presentará la evolución de la entidad, el desempeño de las operaciones o resultados de utilidad o pérdida operacional o no operacional de un periodo. Es decir, este reflejará los ingresos y gastos, la utilidad o pérdida como resultado de las operaciones de la organización en un periodo determinado.

Tabla 42: Modelo del Estado de Resultados

| AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL ESTADO DE RESULTADOS DEL 31 DE XX AL 31 XX DEL XX USD EN DÓLARES AMERICANOS | | |
|---|---------------------------------|--------------|
| CÓDIGO | CUENTA | VALOR |
| 5 | INGRESOS | |
| 51 | Ingresos Departamentales | |
| 5101 | Hospedaje | |
| 5102 | Alimentos y bebidas | |
| 5103 | Telecomunicaciones | |
| 52 | Comisiones ganadas | |
| 53 | Otros Ingresos | |
| | TOTAL INGRESOS | |
| 4 | EGRESO | |
| 41 | Interés Pagados | |

| | | |
|------------------------|--|------------------|
| 4101 | Obligaciones con el publico | |
| 4102 | Por créditos en instituciones financieras | |
| 42 | Comisiones Pagados | |
| 4203 | Cobranzas | |
| 45 | GASTOS DE OPERACIÓN | |
| 4501 | Gasto de personal | |
| 410105 | Remuneraciones mensuales | |
| 410106 | Bonificaciones mensuales | |
| 450120 | Aporte al IESS | |
| 450121 | Décimos tercero y cuarto | |
| 45802 | Honorarios profesionales | |
| 4503 | Gastos de Operación | |
| 450305 | Movilización | |
| 450315 | Publicidad y propaganda | |
| 450320 | Gastos servicios básicos | |
| 450630 | Gastos de adecuación | |
| 4504 | Impuestos, contribuciones y multas | |
| 4505 | Depreciación y Amortización | |
| 450501 | Depreciaciones | |
| 450602 | Amortizaciones | |
| 4507 | Otros egresos | |
| 450705 | Suministros | |
| | TOTAL EGRESOS | |
| 36 | Utilidad antes de Participación a Empleados | |
| 4810 | 15% Participación a empleados | |
| | Excedente antes de impuesto a la renta | |
| 250505 | 22% Impuesto a la renta | |
| 3603 | Utilidad o Excedente del Ejercicio | |
| GERENTE GENERAL | | CONTADORA |

Elaborado por: Luis Ojeda

Estado de flujo de efectivo

El estado de efectivo mostrará el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento de la entidad cuyo objetivo es suministrar a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como sus necesidades de liquidez, para facilitar la toma de decisiones económicas.

Tabla 43: Modelo del Estado de Flujo de Efectivo

| AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE XX DEL 20XX USD EN DÓLARES AMERICANOS | | |
|--|----------|------------------|
| DESCRIPCIÓN | SUBTOTAL | TOTAL |
| A) Flujo DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN | | |
| Efectivo recibido por socios | | |
| Efectivo pagado a proveedores | | |
| Efectivo pagado a empleados | | |
| Bienes para la venta | | |
| Otras cuentas por pagar | | |
| Impuesto a la renta | | |
| Participación trabajadores | | |
| Otros ingresos | | |
| Efectivo neto aportado por las actividades de operación(A) | | |
| B) EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN | | |
| Recibido por venta de activos fijo | | |
| Pagado por compra de activos fijos | | |
| Recibido por venta de intangibles | | |
| Pagado por adquisiciones de intangibles | | |
| Compra de inversiones | | |
| Venta de inversiones | | |
| Efectivo neto usado en actividades de inversión(B) | | |
| C) FLUJO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO | | |
| Provenientes de préstamos a largo plazo | | |
| Efectivo neto usado por actividades de financiamiento (C) | | |
| FLUJO NETO TOTAL APORTADO(A+B+C) | | |
| EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL 1 DE ENERO DEL 20XX | | |
| EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX | | |
| <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> | | |
| GERENTE GENERAL | | CONTADORA |

Elaborado por: Luis Ojeda

Análisis Financiero

El análisis a los estados financieros, como es el Estado de Situación Financiera y el Estado de Pérdidas y Ganancias, comprenderá el estudio de los estados financieros y datos operativos de la entidad e implicara cálculos, interpretación de índices financieros y el estudio de tendencias en el entorno, para conocer si la situación financiera, los resultados operativos y el progreso de la organización son las adecuadas.

Actualmente la Agencia de Viajes MayoTravel no realiza el análisis a los estados financieros, ni aplican indicadores financieros propios de la organización, con estos antecedentes es efectiva proponer un esquema de cómo realizar financiero, además de ello se propone indicadores financieros para su respectivo análisis y control, mismo que permitirá conocer por lo menos una base acerca del estado de liquidez de la entidad. Por tanto, se propone es siguiente modelo:

Metodología del Análisis Financiero

Los métodos más conocidos y aplicados son el análisis vertical y el análisis horizontal. A la Agencia de Viajes MayoTravel, se recomienda el método horizontal porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro, este método además ayudara a determinar si los resultados han sido positivos o negativos en el accionar de la organización.

Pasos para el Análisis Financiero

1. Requiere de dos o mas estados financieros de la misma clase presentados para periodos diferente. En este caso el estado de situación financiera y estado de resultados.
2. En el análisis se deberá centrar en los cambios mas significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como relativas.
3. La variación absoluta se determina con la resta del año actual menos el año anterior.

4. En la variación relativa se seguirá el siguiente proceso año actual dividido para el año anterior menos uno y por cien. Esta variación será representada en porcentajes para su respectivo análisis.
5. Para un mejor análisis se ayudarán de los índices financieros que se presentara en la siguiente sección.

Tabla 44: Modelo para el Análisis Financiero del Estado de Situación Financiera

| AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31DE XX DEL 20XX USD EN DÓLARES AMERICANOS | | | | | |
|--|--|-----------------|---------------|-------------|--------------|
| CÓDIGO | CUENTA | AÑOS | | VAR. ABS | VAR. REL. |
| | | AÑO ANTERIOR | AÑO ACTUAL | | |
| 11 | ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| 111 | Fondos Disponibles | | | | |
| 11101 | Caja | | | | |
| 11102 | Caja Chica | | | | |
| 1103 | Fondos Interbancario | | | | |
| 110310 | Bancos y otras instituciones financieras | | | | |
| 13 | Inversiones | | | | |
| 130155 | Certificados de Aportación | | | | |
| 14 | Cuentas por Cobrar | | | | |
| 149090 | Otras cuentas por cobrar | | | | |
| | TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| 18 | ACTIVO NO CORRIENTE | | | | |
| | No Depreciable | | | | |
| 1801 | Terreno | | | | |
| | Depreciable | | | | |
| 1802 | Edificio | | | | |
| 1806 | Equipo de Computación | | | | |
| 1899 | (-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación | | | | |
| 1807 | Muebles y Enseres | | | | |
| 1899 | (-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres | | | | |
| 1808 | Equipo de oficina | | | | |
| 1899 | (-) Depreciación Acumulada Equipo de Oficina | | | | |
| 19 | Otros Activos | | | | |
| 1901 | Gastos Diferidos | | | | |
| 190405 | Gastos de instalación y adecuación | | | | |
| 190599 | (-) Amortización Acumulada Gastos Diferidos | | | | |
| | TOTAL ACTIVO NO | | | | |

| | | | | | |
|---|---------------------------------------|--|------------------|--|--|
| | CORRIENTE | | | | |
| | TOTAL ACTIVO | | | | |
| 2 | PASIVO | | | | |
| 21 | Obligaciones con el Publico | | | | |
| 210135 | Depósitos de ahorro a la vista | | | | |
| 210135 | Depósitos programados | | | | |
| 210301 | De 1 a 30 Días | | | | |
| 210302 | De 31 a 90 Días | | | | |
| 210303 | De 91 a 180 Días | | | | |
| 210304 | De 181 a 360 Días | | | | |
| 25 | Cuentas por Pagar | | | | |
| 2501 | Interés por Pagar | | | | |
| 250135 | Obligaciones financieras | | | | |
| 250315 | Aporte al IESS | | | | |
| 250325 | Participación a empleados | | | | |
| 250505 | Impuesto a la renta | | | | |
| | TOTAL PASIVO CORRIENTE | | | | |
| 22 | PASIVO NO CORRIENTE | | | | |
| 29 | Otros pasivos | | | | |
| 2901 | Otras cuentas de pasivos | | | | |
| | TOTAL PASIVO | | | | |
| 3 | PATRIMONIO | | | | |
| 31 | Capital Social | | | | |
| 31 | Aporte de Socios | | | | |
| 34 | Aportes patrimoniales | | | | |
| 3490 | Donaciones | | | | |
| 3491 | Otros Aportes patrimoniales | | | | |
| 36 | Resultados | | | | |
| 3601 | Utilidades o Excedentes Acumulados | | | | |
| 3603 | Utilidades o Excedentes del ejercicio | | | | |
| | TOTAL PATRIMONIO | | | | |
| | TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | | | | |
| <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> | | | | | |
| GERENTE GENERAL | | | CONTADORA | | |

Elaborado por: Luis Ojeda

Las Razones o Indicadores Financieros

Para una base de gestión económica y un mejor análisis financiero presentamos algunos indicadores financieros acorde a las necesidades y naturaleza de la entidad. Estos indicadores establecen relaciones entre cualquier cuenta del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados.

Entre los principales indicadores financieros que se propone son las siguientes:

Indicador de Liquidez

- ✓ Mide la habilidad que tiene para pagar las obligaciones a corto plazo
- ✓ Este indicador entre más alto se considera y puede comenzarse a considerarlo bueno a partir de 1.

Tabla 45: Indicador de Liquidez

| FACTOR | FÓRMULA | INTERPRETACIÓN |
|--------------------------------|---|--|
| Liquidez | $= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | Esta razón ayudara a la entidad a determinar la capacidad que tiene para pagar sus obligaciones o pasivos en su vencimiento. |
| Capital Neto de trabajo | $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ | Nos indica el dinero disponible que tiene la organización para atender las operaciones financieras. |

Elaborado por: Luis Ojeda

Indicador de Endeudamiento

- ✓ Mide el nivel en que los activos han sido financiados por recursos de terceros.
- ✓ El nivel de endeudamiento ideal sería el 50%. Es decir, entre pasivos con terceros y patrimonio debería ser de 1 a 1, 50% y 50%.

Tabla 46: Indicador del Nivel de Endeudamiento

| FACTOR | FÓRMULA | INTERPRETACIÓN |
|------------------|--|--|
| Solvencia | $= \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \times 100$ | El valor encontrado establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la entidad. |

Elaborado por: Luis Ojeda

Indicador de Rentabilidad

- ✓ Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los gastos y obtener una utilidad razonable.
- ✓ Desde la óptica de los inversionistas, lo más importante de analizar con la aplicación de estas ratios es la manera como se produce retorno de los valores invertidos en la organización.

Tabla 47: Indicador de Rentabilidad

| FACTOR | FÓRMULA | INTERPRETACIÓN |
|---|---|---|
| Rentabilidad del Patrimonio | $= \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Total}} \times 100$ | El porcentaje encontrado, significa el rendimiento que los socios o dueños de la empresa obtuvieron por su inversión. |
| Resultado del ejercicio estimado | $= \frac{\text{Resultado del Ejercicio Estimado}}{\text{Activo Promedio}} \times 100$ | Cuantifica la rentabilidad estimada con relación al activo promedio. |

Elaborado por: Luis Ojeda

4.3.6 Estudio Económico de la Propuesta

4.3.6.1 Presupuesto de inversión para implementar la mejora

Dentro del presupuesto de inversión se detallaron los implementos necesarios para poner en marcha el plan de mejora operativa del negocio, esto incluye: impresión y entrega del manual de procesos, manual de funciones, se adecua el puesto de trabajo para el área de recepción, implantación del rotulo MayoTravel en las instalaciones de la agencia y confesión de los uniformes para cada uno de los empleados de la entidad.

Tabla 48: Presupuesto de Inversión Agencia de Viajes MayoTravel 2018

| DETALLE | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---------------------------------------|----------|-----------------|-----------|
| MUEBLES Y ENSERES | | | |
| Sillas móviles | 5 | \$ 65,00 | \$ 325,00 |
| Mostrador para recepción 1metro 10 cm | 1 | \$ 160,00 | \$ 160,00 |
| Mostrador completo 90 cm2 c/u | 4 | \$ 175,00 | \$ 700,00 |
| EQUIPO DE OFICINA | | | |
| Teléfono Panasonic | 5 | \$ 17,00 | \$ 85,00 |

| | | | |
|--|-----------------|------------------------|---------------------|
| Kx-ts500 | | | |
| Archivadores de pared | 3 | \$ 68,00 | \$ 204,00 |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | | | |
| Pc escritorio Intel Dual Core J 1750 2.41 GHZ (con teclado y mouse incluido) | 4 | \$ 650,00 | \$ 2,600 |
| Impresora-Epson Stylus mult tx-730x | 1 | \$ 240,00 | \$ 240,00 |
| DETALLE | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
| UNIFORME EMPLEADOS | | | |
| Chompa-chaleco | 10 | \$ 22,00 | \$ 220,00 |
| Pantalones | 20 | \$ 12,00 | \$ 240,00 |
| Camisetas polo | 20 | \$ 9,00 | \$ 180,00 |
| OTROS | | | |
| Impresión de manuales color | 20 | \$7,00 | \$ 140,00 |
| Anillado de manuales | 20 | \$ 2,00 | \$ 40,00 |
| Letras 3D promoción MAYOTRAVEL | 20 | \$ 29,00 | \$ 580,00 |
| Brochure promocionales 30 cm x 21 cm 6 caras papel brillante | 100 | \$ 3,00 | \$ 300,00 |
| Pago sueldo secretaria x 3 meses | 1 | \$ 375,00 | \$ 1125,00 |
| Pago sueldo jefe financiero x 3 meses | 1 | \$ 450,00 | \$ 1350,00 |
| Pago sueldo jefe de Talento Humanos x 3 meses | 1 | \$ 450,00 | \$ 1350,00 |
| Pago sueldo jefe de Marketing x 3 meses | 1 | \$450,00 | \$1350,00 |
| Pago sueldo jefe de ventas x 3 meses | 1 | \$ 450,00 | \$ 1350,00 |
| Servicios de guías turísticos Profesionales | 100/horas | \$ 7,00 | \$ 700,00 |
| | | TOTAL | \$ 19.542,00 |

Elaborado por: Luis Ojeda

Nota: Se estima el pago de los tres primeros meses de los nuevos empleados, como se detalla en la propuesta del reglamento interno de trabajo. Los nuevos trabajadores entraran dentro de un proceso de prueba por tres meses, después de este tiempo, el Gerente General decidirá si ya se realiza la firma del contrato.

CONCLUSIONES

Al final del trabajo de investigación se pudo determinar las siguientes conclusiones:

- La Agencia de Viajes MayoTravel tiene muchas falencias importantes en la gestión administrativa-financiera y necesita urgentemente la implementación de un médelo que ayude a mejorar sus procesos internos hacia la consecución de objetivos.
- Mediante el análisis FODA en la ejecución del perfil estratégico interno se pudo evidenciar que el 20% corresponde a grandes debilidades, siendo su principal motivo la falta de una planificación estratégica bien definida y la carencia de un manual de funciones. Así mismo del resultado del perfil estratégico externo el 20% es gran amenaza debido que no pueden ser controlados, siendo el más importante, el surgimiento de nuevos competidores en el mercado.
- En la encuesta aplicada al personal de la entidad, se evidenció la carencia de un manual de funciones, ausencia de indicadores financieros y de gestión, inexistencia de una estructura organizacional y la necesidad del diseño de modelos de gestión tanto administrativo como financiero. De igual manera a través de la entrevista aplicada al Gerente surgió la necesidad de la construcción de la misión, visión, objetivos y valores.
- En la propuesta; la ausencia de una guía administrativa básica ha sido solventada a través de modelos esenciales para la construcción de la misión, visión, objetivos y valores, modelos básicos para la estructura organizacional, definición de deberes y responsabilidades, procedimientos para una buena integración del personal, modelos básicos de dirección, todo ellos comprensibles.
- La organización no presenta sus Estados Financieros conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad N1, haciendo necesario proponer modelos de Estados Financiero básicos que cumplan la norma y proporcionen confiabilidad de la información financiera para la toma de decisiones efectivas.

- La falta de control financiero en la Agencia de Viajes MayoTravel ha sido solventada en la propuesta por modelos importantes para el control de caja, y aportes de socios que ayudaran en los procesos pertinentes.
- Para mejorar la toma de decisiones se han propuesto modelos de indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, que adecuadamente interpretadas serán un soporte para los directivos de la organización.

RECOMENDACIONES

Algunas de las recomendaciones que se puede sugerir a la Agencia de Viajes MayoTravel son las siguientes:

- Implementar el modelo administrativo, financiero y operativo propuesto para mejorar los procesos internos y la consecución de sus objetivos estratégicos.
- Eliminar las debilidades detectadas en el análisis FODA haciendo uso del modelo propuesto para mejorar los resultados.
- Al Gerente General aplicar los modelos propuestos para la construcción de la misión, visión, objetivos, valores corporativos, diseño de la estructura organizacional, asignación de deberes y responsabilidades, modelos de integración, dirección y control para el fortalecimiento sostenibilidad de la organización.
- Al Departamento Financiero de la entidad, aplicar el modelo propuesto para la correcta ejecución de los estados financieros conforme a la Norma Internacional de Contabilidad N.1 para mejorar la confiabilidad de la información financiera en la toma de decisiones efectivas.
- Al Departamento Financiero automatizar los modelos propuestos en el sistema informático, el libro diario de caja, control de aporte individual de socios y control de pagos mensuales de los créditos para un mayor control de los recursos económicos de la organización.
- Aplicar los indicadores financieros propuestos para precautelar los componentes del activo, pasivo y patrimonio.



BIBLIOGRAFÍA

- Alabrta, E.(2011). *Cuadro de Mando Integral*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores,S.A.
- Arena, J. (2014). *Desarrollo Empresarial*. México: Pearson Education.
- Barr, G.(1981). *Índices Financieros*. México: Pearson Education.
- Casanueva, J.(2006). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Cembranos, F.(1999). *La Gestión Operativa la clave del éxito*. Mexico: McGraw-Hill
- Chiavenato, I.(2001). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Cordoba, C.(2012). *Gestión Administrativa Y Financiera*. México: McGraw-Hill
- Díaz, E.(2003). *Gestión Operativa*. México: Pearson Education.
- Estupiñan, R.(2006). *Clasificación de los Estados Financieros*. México: Pearson Education.
- Baraybar, F.(2011). *Mapa Estratégico*. México: Pearson Education.
- Fayol, H.(1987). *Administración Industrial General*. México: McGraw-Hill.
- Franklin, E.(2001). *Orzanización de empresas*. Peru: Natahn Associates Inc.
- Hernandez, R.(2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Díaz, A. (1993) *Producción: Gestión y Control*. España: Ariel, Economía S.A.
- Kaplan, R.(2004). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: McGraw-Hill
- Kaplan, R.(2009). *Cuadro de Mando Integral*. México: McGraw-Hill
- Loza, C.(2014). *Proceso Administrativo*. México: Patria S.A.
- Armijo, M.(2011). *Mapa Estratégico*. Chile: UCT.
- Montalvo, C. (2002). *Administración financiera básica*. Madrid: ESIC.
- Muñiz, L.(2003). *Como Implantar un Sistema de control de gestión en la practica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Norton, K.(2009). *Mando Integral*. Bogotá: McGraw-Hill
- Oriol, A.(1997). *Análisis Financiero*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ortega, C.(2002). *Introducción a las finanzas*. Mexico: McGraw-Hill
- Pallares, Z,(1990). *Hacer Empresa:"Un reto"*. Colombia:Nueva Empresa.

- Pascual, C.(1989).*Planificación y Programación de la Producción*. Barcelona,España: Boixereu Marcombo.
- Roja, C.(2012). *Cuadro de Mando Integral*. Bogotá: MM editores,S.A.
- Rosnay, J.(1980). *El Nacoscopio*. Madrid: Alianza.
- Terry, G. (2000). *Principios de la Administración*. Bogota: Continental.
- Toro, D.(2010).*Análisis Financiero*. México: Patria S.A.
- Urwick, L.(1943). *Los Elementos de Administración del negocio*. Madrid: ESIC.
- Vazquez, J.(2011). *Modelos Administrativos*. México: McGraw-Hill

ANEXOS

Anexo .1: Cuestionario para los clientes que asisten a las instalaciones de la agencia de viajes MayoTravel del cantón Baños provincia de Tungurahua.

 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL DEL CANTÓN BAÑOS PROVINCIA TUNGURAHUA. 

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

OBJETIVO:

La información, sirve para definir la situación actual de la institución, para lo cual se le pide responder con la mayor veracidad posible a la presente encuesta, para que la información adquirida sea lo más exacta posible la misma que ayude al desarrollo de la investigación.

INSTRUCCIONES:

Estimado/a amablemente lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X su respuesta.

1. ¿Cómo usted conoció nuestra agencia de viajes?
 Por amigo
 Internet
 Prensa
 Otros medios
2. ¿Se siente usted satisfecho con la atención brindada?
 Si
 No
3. ¿Cumple sus expectativas los servicios prestados?
 Si
 No
4. ¿Las instalaciones de la agencia son cómodas y favorables?
 Si
 No
5. ¿Cuántos viajes realiza al año?
 Una vez
 Dos veces
 Cada mes
 Cada quince días
 Cada semana

6. ¿El precio está acorde al requerimiento del cliente?

Si

No

7. ¿Los materiales que la agencia ocupa para los deportes extremos cumple con especificaciones técnicas?

Si

No

8. ¿Considera que existe una capacitación permanente a los guías de la agencia de viajes?

Si

No

9. ¿Considera usted que el personal que labora es competente?

Si

No

10. ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que necesita prioridad para mejorar la Agencia de viajes?

Mejores servicios



Mejores Precios

Rapidez y eficiencia a la hora de contratar

Atención Personal

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

Anexo.2: Cuestionario para los funcionarios que laboran en la agencia de viajes MayoTravel del cantón Baños provincia de Tungurahua.

 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA
AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL DEL CANTÓN BAÑOS
PROVINCIA TUNGURAHUA. 

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

OBJETIVO:

La información, sirve para definir la situación actual de la institución, para lo cual se le pide responder con la mayor veracidad posible a la presente encuesta, para que la información adquirida sea lo más exacta posible la misma que ayude al desarrollo de la investigación.

INSTRUCCIONES:



Estimado/a amablemente lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X su respuesta.

1. ¿Existe un Mapa Estratégico en la Institución?
 Si
 No
2. ¿Los funcionarios de este departamento conocen con claridad sus funciones?
 Si
 No
3. ¿Se ha definido sistemas de control y evaluación?
 Si
 No
4. ¿Conoce usted si la agencia cuenta con una planificación estratégica?
 Si
 No
5. ¿La agencia tiene una visión definida y socializada convenientemente?
 Si
 No
6. ¿La agencia ha definido su misión en forma explícita?
 Si
 No
7. ¿La agencia ha establecido objetivos y estrategias?
 Si
 No

8. ¿Los funcionarios de la agencia están capacitados debidamente para realizar sus funciones?
- Si
 No
9. ¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño del personal?
- Si
 No
10. ¿Los funcionarios de la agencia se encuentran motivados?
- Si
 No
11. ¿La agencia cuenta con instalaciones efectivamente diseñadas a las necesidades de la ciudadanía?
- Si
 No
12. ¿Conoce usted si la agencia existen recursos asignados para realizar investigación y desarrollo?
- Si
 No
13. ¿La toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento es ágil y oportuno?
- Si
 No
14. ¿Los recursos a disposición de la institución son utilizados de manera eficiente?
- Si
 No
15. ¿El liderazgo que mantiene el jefe de la agencia promueve el desarrollo organizacional?
- Si
 No
16. ¿Existe confianza entre colaboradores para desempeñar los trabajos asignados?
- Si
 No

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

Anexo 3: Entrevista Dirigida al Gerente Fausto Mayorga de la Agencia de Viajes MayoTravel del cantón Baños Provincia de Tungurahua.

 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA AGENCIA DE VIAJES MAYOTRAVEL DEL CANTÓN BAÑOS PROVINCIA TUNGURAHUA. 

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

OBJETIVO:

La información, sirve para definir la situación actual de la institución, para lo cual se le pide responder con la mayor veracidad posible a la presente encuesta, para que la información adquirida sea lo más exacta posible la misma que ayude al desarrollo de la investigación.

INSTRUCCIONES:

Estimado/a amablemente lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X su respuesta.

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con la calidad de servicio que actualmente presta su Agencia de Viajes a los clientes?
Si, Porque es una de las Agencias que mayo. acogida tiene en el medio local
2. ¿Existe un Mapa Estratégico en la Institución?
No existe un mapa estratégico en la entidad
3. ¿Los funcionarios de este departamento conocen con claridad sus funciones?
Si, muy claramente en base a ellos desempeñamos nuestra función
4. ¿Se ha definido sistemas de control y evaluación?
Si, evaluaciones de marzo anual solicitando por escrito cuando lo amerite el caso.
5. ¿Conoce usted si la Agencia cuenta con una planificación estratégica?
Existen planes de desarrollo que socializa con los que laboran en la agencia
6. ¿La agencia de viajes tiene una visión definida y divulgada?
Definido si, pero divulgada no
7. ¿La agencia de viajes ha definido su misión en forma explícita?
Si, muy claramente
8. ¿La agencia ha establecido objetivos y estrategias?
Si, pero no lo divulgan con los demás funcionarios

9. ¿Existe confianza entre colaboradores para desempeñar los trabajos asignados?

Si, mucha confianza entre colaboradores eso es primordial para una buena administración

10. ¿La agencia proporciona los medios necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para un buen desempeño en el cargo asignado?

Totalmente el trámite es oportuno y ágil

11. ¿La toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento es ágil y oportuno?

Si, de manera muy ágil y oportuna

12. ¿La agencia de viajes cuenta con instalaciones efectivamente diseñadas a las necesidades de los clientes?

No, lamentablemente no contamos con instalaciones adecuadas

13. ¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño del personal?

No, solo los que establece el ministerio de trabajo

14. ¿Los funcionarios de la Agencia de Viajes se encuentra motivados?

Si, pero no mucho debido a la crisis que atravesamos

Anexo 4: Tabulación de datos de la encuesta realizada a los clientes y funcionarios de la Agencia de Viajes MayoTravel del cantón Baños provincia de Tungurahua.

| N. | Preguntas | ENCUESTADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL | % | |
|----|--|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|-----|------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Cómo usted conoció nuestra agencia de viajes? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 375 | 100% |
| | Por Amigo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 54 | 14% |
| | Internet | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 308 | 83% |
| | Prensa | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 2% |
| | Otros medios | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | 1% |
| 2 | ¿Se siente usted satisfecho con la atención brindada? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 375 | 100% |
| | Si | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 222 | 41% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 153 | 59% |
| 3 | ¿Cumple sus expectativas los servicios prestados? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 375 | 100% |
| | Si | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 140 | 37% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 235 | 63% |
| 4 | ¿Las instalaciones de la agencia son cómodas y favorables? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 375 | 100% |
| | Si | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 216 | 58% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 159 | 42% |
| 5 | ¿Cuántos viajes realiza al año? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 375 | 100% |
| | Una vez | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 36 | 10% |
| | Dos veces | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 202 | 54% |
| | Cada mes | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 130 | 35% |
| | Cada quince días | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | 1% |
| | Cada semana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |

Anexo 5: Tabulación de datos encuesta aplicada a funcionarios

| N. | PREGUNTAS | ENCUESTADOS | | | | | | | | | | TOTAL | PORCENTAJE |
|----|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| 1 | ¿Existe un Mapa Estratégico en la Agencia de Viajes? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | 1 | | | | 1 | | | 1 | 3 | 30% |
| | No | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 7 | 70% |
| 2 | ¿Los empleados de la agencia de viajes conocen con claridad sus funciones? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 40% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 6 | 60% |
| 3 | ¿Se ha definido sistemas de control y evaluación? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 3 | 30% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 7 | 70% |
| 4 | ¿Conoce usted si la agencia cuenta con una planificación estratégica? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 3 | 30% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 7 | 70% |
| 5 | ¿La agencia tiene una visión definida y socializada convenientemente? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 3 | 30% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 7 | 70% |
| 6 | ¿La agencia ha definido su misión en forma explícita? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 4 | 40% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | 6 | 60% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 7 | ¿La agencia ha establecido objetivos y estrategias? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 4 | 40% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | 6 | 60% |
| 8 | ¿Los empleados de la agencia están capacitados debidamente para realizar sus funciones? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 40% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | 6 | 60% |
| 9 | ¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño del personal? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 | 40% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | | 6 | 60% |
| 10 | ¿Los empleados de la agencia se encuentran motivados? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 50% |
| | No | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 5 | 50% |
| 11 | ¿La agencia cuenta con instalaciones efectivamente diseñadas a las necesidades de la ciudadanía? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 50% |
| | No | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | | | 5 | 50% |
| 12 | ¿Conoce usted si en la agencia existe recursos asignados para realizar investigación y desarrollo? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | 1 | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 4 | 40% |
| | No | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 6 | 60% |
| 13 | ¿La toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento es ágil y oportuno? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | 1 | | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | 5 | 50% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| | No | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 5 | 50% |
| 14 | ¿Los recursos a disposición de la entidad son utilizados de manera eficiente? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | 1 | | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 50% |
| | No | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | | 5 | 50% |
| 15 | ¿El liderazgo que mantiene el jefe de la agencia promueve el desarrollo organizacional? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 60% |
| | No | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | 6 | 40% |
| 16 | ¿Existe confianza entre colaboradores para desempeñar los trabajos asignados? | | | | | | | | | | | 10 | 100% |
| | Si | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 8 | 100% |
| | No | | | | | 1 | | | 1 | | | 2 | 0 |

Anexo 6: Sustentación fotográfica de la entrevista y encuesta realizada al gerente y los funcionarios de la Agencia de Viajes MayoTravel.



Fotografía N.1: Entrevista realizada a Fausto Mayorga Gerente de la Agencia de Viajes MayoTravel



Fotografía N.2: Encuesta efectuada a Rosa Cobo funcionaria de la Agencia de Viajes

Anexo 7. Fotografías de las instalaciones y servicios que ofrece actualmente la Agencia de Viajes MayoTravel.



Fotografía N.3: Oficina de la Agencia de viajes Mayotrail, en época navideña con promociones para sus clientes.



Fotografía N.4: Turistas realizando el deporte de biking con los servicios de la entidad.



Fotografías N. 5: Algunos de los servicios que la agencia ofrece a sus clientes, entre ellos viajes a Royal Decamerón Punta Sal, a diferentes volcanes y deportes como el rafting etc.