



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**REINGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN DE
PROCESOS PARA LA OPERADORA DE TURISMO
TOVAR EXPEDITIONS CÍA. LTDA. UBICADA EN
LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORES:

**LANAS ANDRADE JOSÉ ROBERTO
TOVAR GARZÓN EDISON FERNANDO**

DIRECTORA:

ING. MARÍA FERNANDA ZUMBA

CENTRO UNIVERSITARIO LATACUNGA

2010

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Ingeniera:

María Fernanda Zumba

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

En mi carácter de Asesora del Trabajo de Grado presentado por los señores, **Roberto Lanas Andrade y Fernando Tovar Garzón**, alumnos de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Particular de Loja, Centro Asociado de Latacunga previa la obtención del Título de Ingenieros en Administración de Empresas, cuyo tema es: **“REINGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS PARA LA OPERADORA DE TURISMO TOVAR EXPEDITIONS CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.”**

Lo certifico.- En la ciudad de Loja, a los 16 días del mes de Junio del 2010

Ing. María Fernanda Zumba

DIRECTORA

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Particular de Loja, forjadora de profesionales críticos, emprendedores y reflexivos, a todas aquellas personas que supieron conducirnos por el camino del saber, de la verdad, honestidad y del conocimiento, para ellos que sin egoísmo dan su sabiduría, para ustedes maestros que supieron brindarnos y entregarnos todo su conocimiento con la finalidad de guiarnos por el sendero del saber, en especial a nuestra Asesora de tesis, quién de manera desinteresada ha sabido guiarnos con mucha capacidad en el desarrollo y culminación de está investigación.

De manera particular a nuestros familiares y amigos que de una u otra manera colaboraron para hacer realidad la presente tesis.

ROBERTO LANAS ANDRADE

FERNANDO TOVAR GARZÓN

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, fruto de esfuerzo y sacrificio lo dedicamos a mis queridos y abnegados padres como constancia de agradecimiento a su confianza, abnegación, cariño y buen ejemplo, al ayudarnos a transitar por un camino de responsabilidad, honradez, dedicación, sacrificio, lealtad y esmero, por su ayuda incondicional para cristalizar nuestros ideales, impulsándonos a cumplir con la meta profesional.

Con profundo cariño a mi querida Institución cuna del saber, por sembrar esa semilla de la constante superación y permitirnos crecer como personas transformadoras de nuestra sociedad.

ROBERTO LANAS ANDRADE

FERNANDO TOVAR GARZÓN

AUTORÍA

CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotros, Fernando Tovar G. y Roberto Lanás A. declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica particular e Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....
Fernando Tovar G.

.....
Roberto Lanás A.

RESUMEN EJECUTIVO

Muchas compañías operadoras de turismo consideran que sus clientes o usuarios son relativamente iguales, así que suponen que un servicio estandarizado, satisface a la mayor parte de ellos, por lo tanto centran los intereses en la empresa, dejando en segundo plano las necesidades del cliente, tienen poca preocupación por la calidad, la innovación y en especial en el mercadeo de los servicios, ya que muchas operadoras de turismo creen tener un mercado y no hacen grandes esfuerzos por conservar sus clientes y peor aún por ganarse nuevos nichos de mercado.

Las operadoras de turismo sienten la necesidad imperiosa de captar turistas, sin antes formular y aplicar reingenierías en los procesos de servicio para sus empresas, lo que ha llevado en muchos casos a la insatisfacción del turista por problemas netamente administrativos, perdiendo oportunidades importantes de incrementar la demanda.

La presente investigación trata sobre la problemática empresarial de Tovar Expeditions Cía. Ltda. Y procesos de reingeniería adoptados como parte de la solución a los mismos. Para un entendimiento adecuado de su contenido, el documento se estructura en cuatro Capítulos y anexos.

El primer capítulo contempla los aspectos generales haciendo referencia a la descripción general de la Empresa Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.; el segundo capítulo trata sobre la definiciones y conceptos importantes, extrayendo nociones puntuales relacionados al tema para direccionar el estudio; el tercer capítulo se refiere al diagnóstico de procesos actuales de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda; el cuarto capítulo se refiere a la propuesta de Reingeniería de Procesos de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda. Reingeniería de la Empresa mediante el mejoramiento de procesos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes de Tovar Expeditions, el quinto Capítulo hace referencia a las conclusiones y recomendaciones.

Los resultados de la presente investigación contribuyen al fortalecimiento, difusión y promoción de la actividad turística en la ciudad de Latacunga y la Provincia de Cotopaxi, mediante la reingeniería de la operadora de turismo mencionada permitirá la toma de decisiones y acciones sobre el presente y futuro de la empresa.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	Págs
Carátula	I
Certificación del director de tesis	II
Agradecimiento.	III
Dedicatoria.	IV
Autoría	V
Resumen Ejecutivo	VI
Índice General	VII
Índice de Cuadros	XI
Índice de Flujogramas	XII
Índice de Gráficos	XIII
Índice de Mapas	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	3
1.- Descripción General de la Empresa operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.	3
1.1.- Reseña Histórica	3
1.2.- Base Legal	4
1.3.- Organización y Funciones de la Empresa	4
1.3.1.- Organización de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.	4
1.3.1.1.- Organigrama Estructural de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.	4
1.3.1.2.- Funciones del Organigrama Estructural de la Operadora Turística	5
1.3.1.2.1.- Junta de Accionistas	5
1.3.1.2.2.- Gerencia General	5
1.3.1.2.3.- Contador	5
1.3.1.2.4.- Operaciones	5
1.3.1.2.5.- Ventas	6

1.3.1.2.6.- Secretaría	6
1.4.- Funciones de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.	6
1.4.1.- Misión	6
1.4.2.- Visión	7
1.4.3.- Objetivos	7
1.5.- Estructura Interna de la Empresa	7
1.5.1.- Área de Administración	9
1.5.2.- Área de Recepción y Ventas	9
1.5.3.- Área de Operaciones	10
CAPÍTULO II: DEFINICIONES Y CONCEPTOS IMPORTANTES	12
2.1.- Las agencias de viajes	12
2.1.1.- Funciones de las agencias de viaje	12
2.1.2.- Clases de agencias de viajes	12
2.1.3.- Servicios que ofrece la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.	13
2.2.- Importancia de Localización	17
2.2.1.- Localización de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.	18
2.3.- La Reingeniería	17
2.3.2.- Reingeniería el camino del cambio	18
2.3.3.- Equipo de reingeniería	18
2.3.4.- Errores comunes que llevan a la empresa a fracasar en la reingeniería	19
2.4.- Tipos de diagramas de flujo	20
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ACTUALES DE LA OPERADORA DE TURISMO TOVAR EXPEDITIONS CÍA. LTDA.	23
3.1.- Procesos actuales de la Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda.	23
3.1.1.- Proceso Administrativo	23
3.1.1.1.- Planeación	23
3.1.1.2.- Organización	24
3.1.1.3.- Control	24
3.1.2.- Proceso Financiero	25
3.1.3.- Proceso de Ventas	25
3.1.3.1- Proceso de Atención y Venta a los Clientes	28

3.1.3.2.- Proceso de Reservasiones	29
3.1.3.3.- Proceso de ventas por medio de Intermediarios	29
3.1.4.- Proceso de Operaciones	30
3.1.4.1.- Proceso Operativo para Tours.	30
3.1.4.2.- Proceso Operativo para Tours y hospedaje.	30
3.1.4.3.- Proceso Operativo Guías	31
3.1.4.3.1.- Análisis del trabajo que realizan los Guías para alta montaña	31
3.1.4.4.- Análisis de trabajo por parte de los empleados de la Operadora	32
3.1.4.4.1.- Análisis del trabajo que realizan los jefes de Área	32
3.1.4.4.2.- Análisis del trabajo que realiza la Secretaría	33
3.1.4.4.3.-Análisis del trabajo que realiza el Recepcionista	33
3.1.4.4.4.- Análisis del trabajo que realizan los choferes	33
3.1.4.5.- Análisis General de los Procesos de la Operadora de Turismo Tovar	34
Expeditions Cía. Ltda.	
3.2.- Análisis de la Oferta	34
3.2.1.- Análisis de la Competencia	34
3.3.- Cumplimiento del Marco Legal	38
3.4.- Servicios de Infraestructura de primera necesidad de la Operadora Tovar	39
Expeditions Cía. Ltda.	
3.4.1.- Servicios de Seguridad e Higiene de la Operadora Tovar Expeditions Cía.	39
Ltda.	
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS	40
OPERADORA DE TURISMO TOVAR EXPEDITIONS CÍA. LTDA.	
4.1.- Recurso Humano	40
4.2.- Descripción de Procesos	41
4.2.1.- Proceso Administrativo	43
4.2.1.1.- Objetivo del Proceso	47
4.2.1.2.- Cobertura y Alcance	47
4.2.1.3.- Entradas y Salidas	47
4.2.1.4.- Indicadores	47
4.2.2.- Proceso Financiero	48
4.2.2.1.- Objetivos del Proceso	48
4.2.2.2.- Cobertura y Alcance	49

4.2.2.3.- Entradas y Salidas	49
4.2.2.4.- Flujograma	50
4.2.2.5.- Indicadores	51
4.2.3.- Proceso de Ventas	51
4.2.3.1.- Objetivos del Proceso	51
4.2.3.2.- Cobertura y Alcance	51
4.2.3.3.- Entradas y Salidas	51
4.2.3.4.- Flujograma	52
4.2.3.5.- Flujogramas Paquetes Turísticos	53
4.2.3.6.- Indicadores	59
4.2.4.- Proceso de Operaciones	59
4.2.4.1.- Objetivos del Proceso	59
4.2.4.2.- Cobertura y Alcance	59
4.2.4.3.- Entradas y Salidas	59
4.2.4.4.- Flujograma	60
4.2.4.5.- Indicadores	61
4.4.- Análisis FODA de la empresa	61
4.5.- Mejoras previstas en la Operadora de turismo Tovar Expeditions.	62
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
5.1.- Conclusiones	62
5.2.- Recomendaciones	63
5.3.- Bibliografía	64
5.3.1.- Internet Consultado	65
5.4.- Anexos	65

ÍNDICE GENERAL DE CUADROS

Nº	CONTENIDO	Págs
Nº 1	Áreas y superficies de la Agencia la Matriz	8
Nº 2	Equipos de administración	9
Nº 3	Equipos recepción y ventas	9
Nº 4	Equipos de andinismo	9
Nº 5	Vehículos 4x4	10
Nº 6	Bicicletas montañeras	11
Nº 7	Servicios que ofrece la Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda.	13
Nº 8	Ubicación geográfica	16
Nº 9	Tipos de diagramas de flujo	21
Nº 10	Destinos Turísticos	26
Nº 11	Precios de ingresos a las Áreas Protegidas	27
Nº 12	Recursos Tecnológicos	28
Nº 13	Zona Verde Expediciones Cía. Ltda.	34
Nº 14	Selvanieve	35
Nº 15	Marcelo Araque Expediciones Cía. Ltda.	35
Nº 16	Neiges cia. Ltda.	36
Nº 17	Volcan Route expediciones Cía. Ltda.	36
Nº 18	Estambul Tours	37
Nº 19	Berrazueta y Berrazueta	37
Nº 20	Rinallacta	38
Nº 21	Servicios de Infraestructura	39
Nº 22	Servicios de Seguridad e Higiene	39
Nº 23	Empleados Agencia la Matriz	40
Nº 24	Entradas y salidas del Proceso Administrativo	47
Nº 25	Entradas y salidas del Proceso Financiero	49
Nº 26	Entradas y salidas del Proceso de Ventas	51
Nº 27	Entradas y salidas del Proceso de Operaciones	58
Nº 28	Análisis FODA de la empresa	60

Nº 29	Mejoras previstas en la Operadora de turismo Tovar Expeditions	61
-------	--	----

ÍNDICE GENERAL DE FLUJOGRAMAS

Nº	CONTENIDO	Págs
Nº 1	Organigrama Estructural	4
Nº 2	Proceso de Planeación	44
Nº 3	Proceso de Organización	45
Nº 4	Proceso de Control	46
Nº 5	Proceso Financiero	50
Nº 6	Proceso de Ventas	52
Nº 7	Proceso de Ventas paquete turístico asenso/caminatas	53
Nº 8	Proceso de Ventas paquete turístico ciclismo de alta montaña	54
Nº 9	Proceso de Ventas paquete turístico cabalgatas	55
Nº 10	Proceso de Ventas paquete turístico pesca deportiva	56
Nº 11	Proceso de Ventas paquete turístico 4X4	57
Nº 12	Proceso de Operaciones	59

ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

Nº	CONTENIDO	Págs
Nº 1	Lay – out de la Opeadora de Turismo.	8
Nº 2	Descripción de los Procesos de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.	42

ÍNDICE GENERAL DE MAPAS

N°	CONTENIDO	Págs
N° 1	Ubicación Política	16
N° 2	Ubicación Territorial	17

INTRODUCCIÓN

La industria es una actividad humana y económica, a través de la cual se puede transformar y procesar materia prima en grandes cantidades, mediante la utilización de maquinarias y herramientas modernas dando como resultado excelencia en productos destinados a la comercialización para beneficio de la población humana. Por otro lado el Turismo es una actividad humana y económica, que en los últimos años se ha convertido primordial, incluso algunos autores hablan de “Industria Turística”, cuando se refieren a la actividad turística, porque depende de los recursos naturales y culturales de un lugar, sitio o zona turística, relacionadas directamente con la oferta y demanda, determinados por varios aspectos, entre ellos los factores AFA (accesibilidad, facilidades, atractivos), entre otros., determinando el incremento de la demanda y apertura turística al mercado extranjero, mediante la promoción y difusión del atractivo turístico, proporcionado por las operadoras de turismo a nivel local, regional, nacional e internacional.

El crecimiento acelerado de la afluencia de turistas a la Provincia de Cotopaxi en los últimos años y las nuevas tendencias de gestión empresarial, conllevan a buscar oportunidades de mejorar los procesos en la oferta de servicios turísticos por parte de las operadoras de turismo como el caso de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda. Con la finalidad de generar ventajas competitivas frente a las demás empresas tanto locales, regionales, nacionales e internacionales.

Por lo tanto se ha propuesto la elaboración de la reingeniería e implementación de procesos para la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Latacunga, interviniendo toda la organización con la presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos, tanto claves, estratégicos y de apoyo, orientado a estimular las necesidades y expectativas de los turistas.

Los Procesos de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda. Están, relacionados entre sí, ya que estos tienen una función horizontal es decir la una depende de la otra, esta situación es tan evidente ya que de acuerdo a los flujogramas se determina dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos y de control.

Los Procesos de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda. Puede ser realizado y controlado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento por varias personas. Sin embargo, los más complejos fluyen en la empresa a través de diferentes áreas o departamentos. En definitiva, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades a desarrollar, pero la responsabilidad y compromiso de los empleados debe ser fundamental para el normal funcionamiento de la operadora.

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda; asigna responsables a cada uno de los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor (calidad) para la satisfacción del cliente. Además, determina qué procesos necesitan ser

mejorados o rediseñados, establece objetivos, cobertura y alcance, entradas y salidas, indicadores y el mapeo del flujogramas personalizado de los diferentes procesos.

Finalmente los procesos de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda; hacen posible la comprensión del negocio a través del FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Mientras que los procesos identifican, actividades y tareas a realizar mediante la utilización de flujogramas, que ayudan a tener una visión clara que aportan valor al producto o servicio presentado a los turistas.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1. Descripción General de la Empresa Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.

1.1. Reseña Histórica

En el año de 1.992, Fernando Tovar y Rafael Lanás, deportistas de alta montaña, empiezan un negocio turístico llamado “Montaña”, en aquel entonces la demanda turística se encontraba en crecimiento ante la poca oferta de servidores y aprovechando los conocimientos, experiencia de sus fundadores y el entorno geográfico que la Provincia de Cotopaxi posee, deciden iniciar con este negocio.

“Montaña” inicia con un reducido aporte económico de sus propietarios, operando con un limitado equipo de montaña, por lo que fue necesario rentar estos implementos a operadoras de la ciudad de Baños, localizada en la Provincia del Tungurahua, además de la renta obligada de transporte, fue indispensable arrendar un local en la casa de los padres de Fernando Tovar, así como también minimizando costos operacionales, trabajando de guías los mentalizadores del negocio emprendieron con el mismo.

En el año 1.994 se decide por mutuo acuerdo disolver la sociedad de Rafael Lanás y Fernando Tovar, siendo Fernando Tovar, quien mantiene el negocio en esta ciudad.

En el año 1.999, tras la erupción del volcán Tungurahua muchas operadoras de la ciudad de Baños radicaron sus operaciones en la ciudad de Latacunga, creciendo la oferta en forma alarmante, obligando al negocio de Fernando Tovar, ubicarse en un lugar estratégico, siendo este el centro histórico de la ciudad con la finalidad de ofertar sus productos a los turistas nacionales e internacionales.

En el año 2.001 el negocio se constituyó como Tovar Expeditions Cía. Ltda., con tres socios familiares y un capital limitado. Siendo el Sr. Fernando Tovar el mayor accionista de la operadora con el 92% de las acciones, el Ing. Carlos Tovar con el 4% y el Sr. Javier Tovar con el 4% respectivamente. En la primera junta general de accionistas se decide nombrar al Sr. Fernando Tovar, gerente por un periodo indefinido, según las atribuciones que en el artículo 15 de la constitución de la compañía Tovar Expedición dictaminan. El Ing. Carlos Tovar es designado Presidente y el Sr. Javier Tovar Secretario.

1.2.- Base Legal

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., fue creada en el año 2001 bajo escritura pública con el capital conformado por tres socios jóvenes emprendedores amantes del turismo y especialmente del Ecuador y su ambiente natural.

Desde este año opera en la ciudad de Latacunga en las calles Guayaquil y Quito. Su gerente general desde el año 2001 es el Sr. Fernando Tovar. La operadora de turismo Tovar Expeditions cumple a cabalidad con los aspectos legales correspondientes a su actividad como son: Registro Único de contribuyentes, Declaración puntual de impuestos, licencias y permisos del Ministerio de Turismo, Remitirse al Anexo N° 1 y 2; de acuerdo al Reglamento General de Actividades de las Agencias de Viajes. Remitirse al Anexo 3.

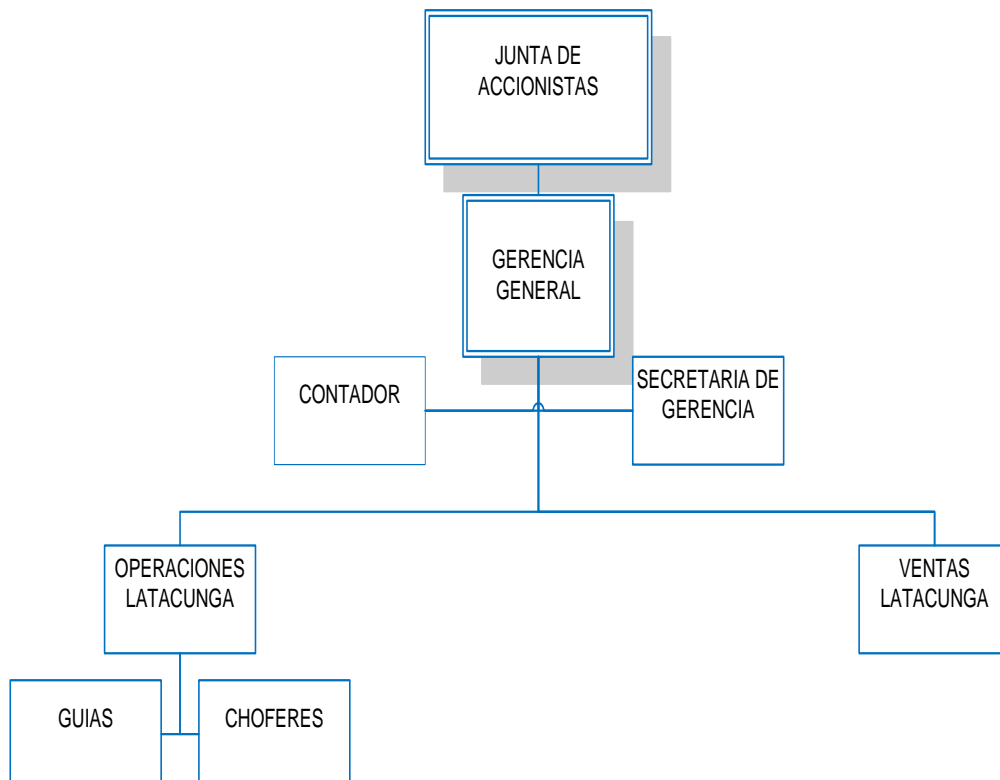
1.3. Organización y Funciones de la Empresa

1.3.1. Organización de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.

La Operadora Turística “Tovar Expeditios Cia. Ltda., tiene la Categoría de Compañía Limitada, tiene personería jurídica de derecho privado, con una duración de veinte y cinco años plazo a ser ampliado por la junta de Socios. Está en la facultad de abrir sucursales o agencias en cualquier lugar del territorio nacional.

1.3.1.1. Organigrama Estructural de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.

FLUJOGRAMA N° 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Rafael Lanás.

1.3.1.2. Funciones del Organigrama Estructural de la Operadora Turística

1.3.1.2.1. Junta de Accionistas

La Junta de Accionistas de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., está conformada por los señores: Fernando Tovar, Xavier Tovar y Carlos Tovar, y como nivel directivo cumplen con las siguientes facultades.

- ✓ Nombra el directorio.
- ✓ Nombra al Gerente y señala remuneración.
- ✓ Resuelve sobre las propuestas del directorio o Gerente.

1.3.1.2.2. Gerencia General

Este nivel administrativo está a cargo del Sr. Fernando Tovar quien cumple con las siguientes funciones:

- ✓ Coordina y dirige el funcionamiento de los servicios de atención al cliente procurando proporcionar atención eficiente y obtener rentabilidad óptima.
- ✓ Define las directrices que seguirán la fijación de tarifas a los paquetes turísticos y atención de servicio a los clientes.
- ✓ Autorizar las adquisiciones de enseres, alimentos y demás provisiones que se requieran para el normal funcionamiento de la Operadora.

1.3.1.2.3. Contador

Este nivel operativo está a cargo del Sr. José Moreno quien cumple con las siguientes funciones:

- ✓ Lleva registros y control de libros contables.
- ✓ Elabora estados financieros de la empresa.
- ✓ Asesora al gerente sobre el movimiento financiero.

1.3.1.2.4. Operaciones

Este nivel operativo está a cargo de los señores Fernando Tovar y Jhon Barreno desempeñándose con las siguientes funciones:

- ✓ Controla el desempeño y evaluación de los guías,
- ✓ Realiza el control e inventario de equipo,
- ✓ Se encarga del control y mantenimiento de los vehículos,
- ✓ Controla si cumplen con el mantenimiento de las bicicletas.
- ✓ Controla el buen estado de los caballos

1.3.1.2.5. Ventas

Este nivel operativo está a cargo la Srta. Macarena Estrella y realiza las siguientes funciones:

- ✓ Ventas de paquetes turísticos.
- ✓ Realizar y proporcionar la publicidad.
- ✓ Efectuar contactos con agencias de viajes o empresas para captar clientes (Canales de comercialización).
- ✓ Supervisar las ventas.

1.3.1.2.6. Secretaría

Está a cargo de la Srta. Fanny Panchi y realiza las siguientes funciones:

- ✓ Recibe factura de gastos
- ✓ Elabora informes
- ✓ Entrega cuentas al contador
- ✓ Recibe informes de tours por realizar y realizados
- ✓ Archiva documentos
- ✓ Maneja caja chica
- ✓ Controla inventarios

1.4.- Funciones de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.

El objeto social de la empresa es el de dedicarse por cuenta propia, cuenta ajena o asociada a terceros, a la organización, promoción y realización de excursiones o viajes turísticos, sean estos individuales o de grupo, fomentando el turismo en el ámbito local y nacional, contribuyendo a la conservación, protección, difusión y aprovechamiento de los recursos turísticos.

1.4.1.- Misión

Disponer de productos y servicios a los turistas nacionales y extranjeros, clientes de Tovar Expeditions Cía. Ltda., con los más altos estándares de calidad y seguridad, segmentados por edades de acuerdo a los programas turísticos y de aventura que se oferta a través de asenso/caminatas, cabalgatas, ciclismo de alta montaña, transporte 4x4 y pesca deportiva, diseñados para desarrollarse en diversos y agradables ambientes naturales a nivel de la región interandina del Ecuador; situación que permitirá alcanzar los objetivos económicos planteados, bajo aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentadas en la innovación y reciprocidad, siendo ésta su principal ventaja competitiva; Tovar Expeditions Cía. Ltda., enfoca sus objetivos de desarrollo comunitario y preservación del ambiente, orientados y operados por un excelente equipo humano.

1.4.2.- Visión

Dentro de los próximos 5 años, la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., ocupará el primer lugar en Cotopaxi, realizando actividades sustentables que generen beneficios económicos para los actores comunitarios involucrados, contribuyendo a la conservación de su patrimonio natural y fortaleciendo la diversidad étnica y cultural del Ecuador, con el portafolio de servicios más innovador, completo, diverso y accesible para los clientes, a través del cual lideraremos procesos de desarrollo empresarial, que permitan conquistar nuevos mercados, gracias a nuevos servicios diseñados donde la comunidad tenga una participación directa, bajo regímenes de un recurso humano valioso y eficiente.

1.4.3.- Objetivos

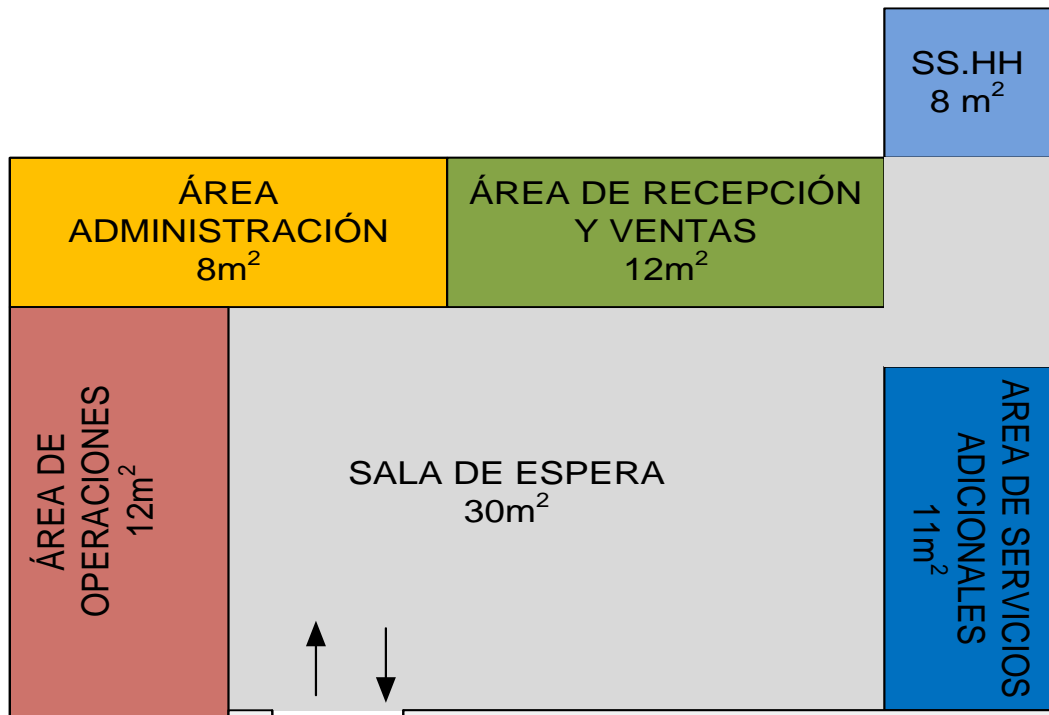
La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., con bases jurídicas y con la meta de seguir conquistando el mercado turístico cumple con sus propios objetivos:

- ✓ Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- ✓ Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- ✓ Cumplir con los aspectos legales.

1.5. Estructura Interna de la Empresa

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., para poder servir a sus clientes su estructura interna está conformada por el área de administración, área de recepción y ventas y área de operaciones.

GRÁFICO N° 1: LAY – OUT DE LA OPERADORA DE TURISMO



Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

La Agencia Matriz de la Empresa Tovar Expeditions Cía., Ltda., utiliza una superficie total de 81,00 m². El área administrativa utiliza un área de 8,00 m², el área de recepción y ventas con 12 m², el área de operaciones con 12 m², el área de servicios adicionales 11 m², el área de para sala de espera con 30 m² y el área de SS.HH es de 8,00 m², como se indica en el Lay-out. A continuación se hace un detalle general de las instalaciones con sus respectivas superficies.

CUADRO N° 1		
ÁREAS Y SUPERFICIES DE LA AGENCIA LA MATRIZ		
ÁREA	SUPERFICIE M ²	PORCENTAJE
Administración	8,00	9,87
Recepción y Ventas	12,00	14,81
Operaciones	12,00	14,81
Servicios Adicionales	11,00	13,58
Sala de Espera	30,00	37,03
SS.HH	8,00	9,87
Área total	81,00	100,00

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

Para servir adecuadamente a sus clientes, Tovar Expeditions Cía. Ltda., cuenta con los siguientes mobiliarios, equipos y transportes.

1.5.1. Área de Administración

CUADRO N° 2				
EQUIPOS DE ADMINISTRACIÓN				
EQUIPO	MARCA	MODELO	SERIE	COSTO
Computadora	Intel	Intel pentium 4	AZSA706002HW	900
Teléfono /fax	Panasonic	KX-FP85LA	PFGT1642ZA	180
Escritorio	S/M			150
Archivador	S/M			85
Asiento ejecutivo	S/M			50
TOTAL:				1.365

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

1.5.2. Área de Recepción y Ventas

CUADRO N° 3				
EQUIPOS RECEPCIÓN Y VENTAS				
EQUIPO	MARCA	MODELO	SERIE	COSTO
Computadora	Intel	Intel pentium 4	AZSA706002HW	900
Escritorio	S/M			150
Archivador	S/M			85
3 Sillas	S/M			90
TOTAL:				1.405

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

CUADRO N° 4			
EQUIPOS DE ANDINISMO			
EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO PRODUCTO	PRECIO DE ALQUILER/ DIA
Botas montaña	23	120	5
Grampones	13	70	2,5
Piquetas	11	60	2,5
Arnés	7	60	2,5
Polainas	20	20	1
Pantalones Externos	23	30	2
Pantalones Internos	11	30	2
Chompas Externas	13	50	2
Chompas Internas	11	30	2
Mitones	15	15	1
Guantes	9	5	1
Gorras	12	10	1
Bala clavos	3	10	1

Linternas Frontales	8	30	2,5
Gafas	10	40	2
Sleeping	8	70	5
Mochilas	9	100	5
Cuerdas	3	120	5
Mosquetones	4	20	1
Cintas	3	20	1
Cordinos	3	20	1
Tornillos	7	45	2
Ochos	2	20	1
Poleas	2	40	2
Jumar	2	80	5
Estaca	2	60	2,5
Carpa	4	150	10
Aislante	4	20	1
Cocina	3	80	5
Cascos	5	80	5
Bicicletas	4	500	15
Rodilleras	3	20	1
Coderas	2	20	1
Guantes de Bici.	3	10	1
TOTAL		20055	99,5

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

1.5.3. Área de Operaciones

Existe una gama completa en lo referente a equipos para diferentes modalidades turísticas los cuales se detallan en los siguientes cuadros.

CUADRO N° 5 VEHÍCULOS 4X4					
TRASPORTE	MODELO	MARCA	PLACA	MATRICULA	COSTO
Automóvil	2002	VW gol	TCR-853	2009	900
4 x 4	1978	Toyota Land Cruiser	PCF-294	2009	7000
4 x 4	1990	Toyota Land Cruiser	PIS-497	2009	6000
4 x 4	1991	Toyota Land Cruiser	PXY-139	2009	11000
4 x 4	1989	Toyota Land Cruiser	PPJ-662	2009	7000
TOTAL:					31.900

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

CUADRO N° 6
BICICLETAS MONTAÑERAS

BICILETAS MARCA	DESCRIPCION	COSTO USD
Schwinn	15 " talla mediana	450
Mongose	26 " talla grande	350
Haro	26 " talla grande	800
Santa cruz	26 " talla grande	1500
TOTAL:		3.100

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás.

CAPÍTULO II

DEFINICIONES Y CONCEPTOS IMPORTANTES

2.1. Las agencias de viajes

En el sector turístico, encontramos una serie de empresas que actúan como intermediarias entre el cliente, turista en este caso, y el prestador de los servicios (hotel, restaurante, empresa de transporte), estas organizaciones son principalmente las agencias de viajes.

Según la Organización Mundial de Turismo, la definición legal de las agencias de viaje es la siguiente: “tienen la consideración de agencias de viaje las empresas constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que, en posesión del título o licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos”.

2.1.1. Funciones de las agencias de viaje

Las principales funciones de las agencias de viajes se resumen en las siguientes:

- Función de producción: al encargarse de confeccionar un producto turístico paquete a partir de servicios adquiridos a otras empresas (alojamiento, transporte, manutención), pudiendo ser ella misma en algunos casos propietaria de hoteles, medios de transporte.
- Función distribuidora: al actuar como intermediaria entre el turista y el prestatario de servicios, encargándose de la comercialización del producto turístico.
- Funciones de gestión interna: tales como las funciones contables y las administrativas.

2.1.2. Clases de agencias de viajes

Según el Ministerio de Turismo las agencias de viajes pueden diferenciarse en las modalidades siguientes ¹:

Mayoristas.- Son aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor.

¹ Reglamento general de actividades de las agencias de viajes Art. 79.

Minoristas o Detallistas.- Son aquellas que o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o bien proyectan, elaboran, organizan y/o venden paquetes turísticos directamente al usuario, pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias.

Además de estas dos clasificaciones, hemos de destacar que en los últimos años se ha producido un gran desarrollo e innovación en este colectivo de empresas, apareciendo agencias de viajes especializadas en algún tipo de producto, agencias de viajes virtuales, agencias con oficinas de ventas en grandes empresas, etc.

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., pertenece a la clase de Agencia Minorista, por cumplir con los requerimientos que estipula la agencia minorista, ésta se dedican elaborar, organizar, operar y vender, ya sea directamente al usuario o a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro de la Región Interandina, para ser vendidos al interior del país.

2.1.3. Servicios que ofrece la Operadora de Turismo Tovar Expeditios Cía. Ltda.

La empresa brindara sus servicios a personas naturales o jurídicas sean nacionales y extranjeros, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 7 SERVICIOS QUE OFRECE LA OPERADORA TOVAR EXPEDITIONS CÍA. LTDA.	
SERVICIOS	FOTOGRAFÍA
ACENSIÓN / CAMINATAS Las caminatas se clasifican de acuerdo al grado de dificultad que presenta el atractivo turístico, en caminatas normales, de alta montaña y expediciones, incluye guías para tours de un día, guías para alta montaña, transporte, equipos de andinismo, seguridad y comunicaciones.	

CABALGATAS

Se realiza recorridos a caballo por senderos naturales que nos permite disfrutar de majestuosos paisajes y observar panorámicas hermosas de diferentes zonas de nuestros atractivos turísticos, incluye guías tours en caballos, transporte, caballos, equipos de seguridad y comunicaciones.



CICLISMO DE ALTA MONTAÑA

Este deporte extremo se lo desarrolla por diferentes senderos naturales y caminos de segundo y tercer orden, observando los maravillosos paisajes que presentan los mencionados atractivos turísticos, incluye guías tours en bicicletas, transporte, bicicletas, equipos de seguridad y comunicaciones



4x4 TRANSPORTE

Este deporte extremo se lo desarrolla por diferentes senderos naturales accesibles a vehículos y caminos de segundo y tercer orden, incluyendo guías, vehículos 4X4, equipos de seguridad y comunicaciones.



PESCA DEPORTIVA

Este deporte se lo desarrolla por diferentes ríos y lagunas existentes en los diferentes atractivos turísticos, incluyendo guías, transporte, cañas de pescar, equipos de seguridad y comunicaciones.



2.2. Importancia de Localización

Una de las principales decisiones a adoptar relacionadas con el entorno físico de las agencias de viajes es la de su localización. Si bien este aspecto no es muy determinante en el caso de las agencias mayoristas, en las agencias minoristas es fundamental, debiendo ubicarse en lugares con bastante tránsito de personas, por ejemplo en calles comerciales o zonas de oficinas: y si se trata de agencias de viajes receptoras, en lugares con gran afluencia de turistas. Una vez decidida la localización, la distribución del espacio y el mobiliario en una agencia minorista básicamente sería la siguiente:

- ✓ Entrada desde la calle.
- ✓ Escaparate.
- ✓ Zona de espera para clientes con sillones y mesitas.
- ✓ Estanterías para folletos a consultar por los clientes.
- ✓ Mesa mostrador y asientos para los clientes que estén siendo atendidos.
- ✓ Armarios para material de imprenta (billetaje, hojas de facturas...).
- ✓ Zona para el personal técnico que elabora los paquetes turísticos.
- ✓ Zona para el personal comercial.
- ✓ Despacho del director.
- ✓ Zona para las labores administrativas y financieras.
- ✓ Cuarto para archivar folletos y material en general.
- ✓ Aseos.

2.2.1. Localización de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.

a) Ubicación Política

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Parroquia La Matriz, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, en la República del Ecuador.

c) Ubicación Territorial

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Parroquia La Matriz, en las calles Guayaquil 5-38 y Quito, como se observa en el siguiente mapa.

MAPA N° 2

UBICACIÓN TERRITORIAL



Fuente: Ilustre Municipio de la Ciudad de Latacunga.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

2.3. La Reingeniería

En las últimas décadas, dentro de los nuevos aportes para la gestión de negocios, surgió el concepto de Reingeniería, el cual está orientado a hacer competitiva una empresa. “Es la revisión radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y fundamentales contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.²

²www.gestiopolis.com. “REINGENIERÍA: UN NUEVO APORTE PARA LOS NEGOCIOS. MOLINA”, Martín

Como podemos apreciar la Reingeniería implica un esfuerzo integral de la empresa para cuestionar todo lo que ha venido haciendo, buscando renovarse, para ser competitiva e incrementar su valor pero teniendo presente la importancia del factor humano en el éxito del proyecto.

La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancar de cero, significa dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido durante doscientos años de administración industrial. En la reingeniería de negocios los viejos títulos y formas organizacionales, dejan de tener importancia. Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales.³

2.3.2. Reingeniería el camino del cambio

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Esta definición contiene cuatro palabras claves:

1. **Fundamental.-** Al emprender la reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las siguientes preguntas sobre su compañía, ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo?, o ¿ por qué lo hacemos en esa forma?. La reingeniería empieza sin ningún pre -concepto, sin dar nada por sentado.
2. **Radical.-** Radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.
3. **Espectacular.-** La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.
4. **Procesos.-** Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Muchas compañías no están orientadas a los procesos sino a tareas, oficios, personas o estructuras.⁴

2.3.3. Equipo de reingeniería

El verdadero trabajo de reingeniería es la labor, de los miembros del equipo. Tienen que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Estos, en la práctica, reinventan el negocio. A estos grupos se los llama “equipos comités”. Para que funcionen deben ser pequeños, entre 5 y 10 personas, cada uno constará de 2 tipos de miembros, los de adentro y los de afuera.

³ <http://html.rincondelvago.com/reingenieria-de-procesos.html>

⁴ <http://html.rincondelvago.com/reingenieria-de-procesos.html>

Los de adentro.- Actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar, los de adentro, deben ser los mejores y los más brillantes, las nuevas estrellas, que surgen de la compañía. El activo más importante que aportan al trabajo de reingeniería es la credibilidad ante los compañeros. Cuando llegue el momento de instalar el nuevo proceso, los de adentro actuarán como agentes claves para convencer al resto de la organización de que acepte los cambios.

Los de afuera.- Abren la mente de las personas a nuevas y emocionantes maneras de ver. Cómo no tienen obligaciones con personas a quienes afecten los cambios que ellos inician, sienten que tienen más libertad para corregir riesgos. Son personas que no están involucradas en el proceso en el que van a intervenir. Deben ser pensadores imaginativos, capaces de visualizar un concepto y de realizarlo. A estos candidatos, hay que buscarlos dentro de la compañía, en departamentos como reingeniería, sistemas de información y marketing. Se verá bien una relación de 2 o 3 de adentro por 1 de afuera.⁵

2.3.4. Errores comunes que llevan a la empresa a fracasar en la reingeniería

Entre los principales errores que comúnmente se realizan podemos mencionar los siguientes:

1. **Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.-** La manera más obvia de fracasar en reingeniería es no rediseñar sino efectuar cambios en los procesos y llamarlos reingeniería. Con frecuencia, las organizaciones hacen grandes esfuerzos y gastos para evitar los cambios radicales que implica la reingeniería. Quizá se reorganicen, lo cual significa que no cambian en absoluto los procesos, sino las casillas administrativas en torno a la gente que la realiza.
2. **No hacer caso de los valores y creencias de los empleados.-** No es suficiente instalar nuevos procesos; la administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen. En otras palabras, los administradores tienen que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal lo mismo que atienden a lo que ocurre en sus escritorios.
3. **Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.-** Algunas compañías se acobardan al primer síntoma de problemas. Pero también hemos visto compañías que suspenden los esfuerzos de reingeniería a la primera señal de éxito. Apenas tiene algo que mostrar por su trabajo y sufrimiento, paran. El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida del negocio de costumbre. La falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.

⁵ <http://html.rincondelvago.com/reingenieria-de-procesos.html>

4. **Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería.**- El liderazgo de alta administración es un indispensable requisito previo al éxito, pero no cualquier alto administrador sirve para caso. El líder tiene que ser una persona que entienda la reingeniería y este plenamente comprometida con ella. Debe orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales.⁶

2.4. Tipos de diagramas de flujo

Los diagramas de flujo se clasifican de la siguiente manera:

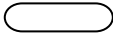



Según su forma:

- a) Formato vertical: En el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- b) Formato horizontal: En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- c) Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- d) Formato arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujo gramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.⁷

Para el desarrollo del presente estudio se utilizó según su forma, el diagrama vertical con la ayuda de la simbología estándar los principales se describen a continuación.

⁶ <http://html.rincondelvago.com/reingenieria-de-procesos.html>

⁷ <http://www.Monografías.com>

CUADRO N° 9 TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO		
SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	SE UTILIZA
	Inicio o fin del flujograma	Inicio para la construcción del flujograma y fin después de haber concluido de graficar.
	Traslado o dirección del flujo	Para conectar dos símbolos dentro de un flujo.
	Proceso	Para representar el proceso propiamente dicho.
	Condicional	Cuando se encuentre ante dos posibles direcciones distintas una de otra.
	Documento	Para representar que se ha generado un documento
	Almacenamiento	Cuando necesita archivar un documento o guardar una muestra.
	Conector interno página	Cuando necesite conectar dos símbolos dentro de una misma página.

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

Por su propósito:

- a) De forma: Se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma en sus diferentes copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. Retrata la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.
- b) De labores (¿qué se hace?): Estos diagramas abreviados sólo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan. El

término labor incluyendo toda clase de esfuerzo físico o mental. Se usa el formato vertical.

- c) De método (¿cómo se hace?): Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación de procedimiento, por la persona que debe realizarla y dentro de la secuencia establecida. Se usa el formato vertical.
- d) Analítico (¿para qué se hace?): Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando el dato es importante consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria. Se usa formato vertical.
- e) De espacio (¿dónde se hace?): Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza. Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido. Se usa el formato arquitectónico.
- f) Combinados: Presenta una combinación de dos o más flujo gramas de las clases anteriores. Se usa el flujo grama de formato vertical para combinar labores, métodos y análisis (qué se hace, cómo se hace, para qué se hace).⁸

Por su propósito: para el diseño del flujograma utilizado es el de método, por la mayor compatibilidad que existe con el formato vertical según la forma, y por la descripción racional y entendible de cada uno de los procesos que servirá para su adiestramiento al personal que labora en la Operadora de Turismo..

⁸ <http://www.monografias.com>

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ACTUALES DE LA OPERADORA DE TURISMO TOVAR EXPEDITIONS CÍA. LTDA.

3.1.- Procesos actuales de la Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda.

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda. cuenta actualmente con procesos desactualizados y sin flujogramas, es por ello que la reingeniería de procesos para la operadora se hace indispensable para ser implementados y aplicados, cuya finalidad es la de mejorar interna y externamente, compitiendo en el mercado turístico con otras operadoras que si tienen mejor organización e infraestructura ayudando de esta manera en la captación de turistas, los procesos que se desarrollan actualmente en la operadora son los siguientes.

1. Proceso Administrativo,

- ✓Planeación,
- ✓Organización,
- ✓Control,

2. Proceso Financiero,

3. Proceso de Ventas,

4. Proceso de Operaciones.

3.1.1.- Proceso Administrativo

En este proceso actualmente la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda. se maneja con los siguientes parámetros:

- a. Planeación,
- b. Organización, y;
- c. Control.

3.1.1.1.- Planeación

La planeación es determinar las acciones a seguir en la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., acciones que son planeadas en el ámbito administrativo, ventas, financiero y operaciones; fijando directrices y acciones para el normal cumplimiento de

las actividades a desarrollar, necesariamente la planeación constituye el eje primordial y fundamental para el normal funcionamiento de la operadora de turismo.

Se realizan las siguientes actividades:

- ✓ Se elabora objetivos.
- ✓ Se plantea metas mensuales.
- ✓ Se determina necesidades básicas de la Operadora.
- ✓ Se realiza compra de materiales.
- ✓ Se planea el manejo financiero.
- ✓ Se determina actividades de cumplimiento para el personal.
- ✓ Se diseña estrategias de promoción.
- ✓ Se elabora programa de descuentos para los turistas.
- ✓ Se determina productos turísticos nuevos.
- ✓ Se realiza estudios de mercado y captación de nuevos nichos de mercado.
- ✓ Se diseña estrategias de negocios.

3.1.1.2.- Organización

La operadora es dirigida por el gerente delegando responsabilidades y funciones a los encargados de cada departamento cumpliendo los siguientes literales:

- ✓ Se designa fechas para reuniones.
- ✓ Se plantea objetivos mensuales en cada departamento.
- ✓ Se determina responsabilidades a los empleados de la operadora.
- ✓ Se asigna los recursos financieros a cada departamento.
- ✓ Se coordinan los esfuerzos con Gerencia.
- ✓ Se organiza grupos de trabajo.
- ✓ Se establece estrategias de logística
- ✓ Se organiza materiales a ser utilizados por los guías.
- ✓ Se determina vehículos para los paquetes vendidos.

3.1.1.3.- Control

La gerencia es la encargada de controlar y abastecer todas las necesidades encontradas tanto económicas como de recursos y materiales, así como también del control de asistencia y de equipamiento, tratando de evitar obstáculos que perjudiquen el normal funcionamiento de la empresa, para lo cual se determina responsabilidades en los siguientes puntos.

- ✓ Se controla asistencia del personal
- ✓ Se verifica equipamiento debiendo estar en óptimo estado.
- ✓ Se controla al personal para que cumplan las actividades encomendadas.
- ✓ Se vigila el cumplimiento del pago de impuestos.
- ✓ Se fija la correcta aplicación contable de los ingresos y egresos.

- ✓ Se controla que cumplan actividades planificadas con los turistas.
- ✓ Se controla la entrega de informes de desempeño.
- ✓ Se supervisa, se dirige y evalúa al personal de la empresa.
- ✓ Se registra diariamente kilometraje en los vehículos.
- ✓ Se registra y verifica la llegada de turistas.
- ✓ Se brinda información de oferta turística.

3.1.2.- Proceso Financiero

La Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda., procesa las transacciones contables, en el libro de contabilidad de la empresa ya que generalmente existe un gran número de transacciones y es esencial que se de seguimiento a las transacciones que se realiza diariamente tanto en ingresos como egresos, desarrollando de esta manera con las políticas del Sistema de Rentas Internas.

La gerencia dirige los pagos de facturas de acuerdo al tiempo solicitado, luego se apodera el contador quien realiza transacciones pasa por cuatro etapas bien diferenciadas.

- ✓ Autorizada,
- ✓ Aprobada,
- ✓ Ejecutada y
- ✓ Registrada.

Los pronósticos financieros se lo realizan cada año, se prepara un plan de operaciones estableciendo metas para cada área de la empresa, por ejemplo:

- ✓ El volumen esperado en ventas,
- ✓ El monto de los gastos, y;
- ✓ Los saldos futuros de caja.

Los resultados reales son comparados mes a mes con los valores pronosticados, lo cual fortalece el control, y la toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa porque se investigan rápidamente las variaciones con respecto a los resultados planeados.

3.1.3.- Proceso de Ventas

Para satisfacer la demanda de nuestros clientes y turistas se ha desarrollado un plan de ventas, se ofrecen paquetes turísticos establecidos, cuyas necesidades deben ser satisfechas; los destinos y tarifas vigentes que se ofrece en la actualidad a los clientes de la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda. Se detallan en el siguiente cuadro.

DESTINOS TURÍSTICOS				
DESTINO	DURACIÓN	N° PAX	VALOR UNITARIO	INCLUYE
<u>COTOPAXI NORTE</u> <u>TREK</u> SALIDA 8:30 AM RETORNO * 16:30 PM	1 DIA	1 2 - 4 5 - 8	\$ 90.00 \$ 40.00 \$ 35.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transporte 4x4 ❖ Guía especializado ❖ Box- lunch
<u>COTOPAXI NORTE</u> <u>CLIMBING</u> SALIDA 11:00 AM RETORNO * 13:00 PM	2 DIAS	1 2 - 4 El 3 ° 5 °	\$ 280.00 \$ 170.00 \$ 200.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transporte 4x4 ❖ Guía de montaña ❖ Alimentación ❖ Equipo de montaña ❖ Refugio + imp.
<u>COTOPAXI SUR</u> <u>TREKKING</u> SALIDA 8:30 AM RETORNO * 16:30 PM	1 DIA	1 2 - 4 5 - 8	\$ 80.00 \$ 40.00 \$ 35.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transporte 4x4 ❖ Guía especializado ❖ Box lunch
<u>COTOPAXI</u> <u>TREKKING</u> SALIDA 10:00 AM RETORNO * 15:00 PM	3 DIAS	2 - 4 5 - 8	\$ 280.00 \$ 250.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transporte 4x4 ❖ Guía especializado ❖ Alimentación ❖ Equipo de camping ❖ Mula de carga
<u>QUILOTOA</u> <u>TREKKING</u> SALIDA 8:30 AM RETORNO * 16:30 PM	1 DIA	1 2 - 4 5 - 8	\$ 80.00 \$ 40.00 \$ 35.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transporte 4x4 ❖ Guía especializado ❖ Box- lunch
<u>ILINIZAS NORTE</u> <u>CLIMBING</u> SALIDA 6:00 AM RETORNO * 19:00 PM	1 DIA	1 2 - 4 5 - 8	\$ 120.00 \$ 90.00 \$ 80.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transporte 4x4 ❖ Guía especializado ❖ Alimentación ❖ Equipo de montaña
<u>ILINIZAS NORTE</u> <u>TREKKING</u> SALIDA 6: 30 AM RETORNO * 18:00 PM	1 DIA	1 2 - 4 5 - 8	\$ 90.00 \$ 60.00 \$ 55.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transporte 4x4 ❖ Guía especializado ❖ Alimentación ❖ Equipo necesario
<u>ILINIZAS SUR</u> <u>CLIMBING</u> SALIDA 10:00 AM RETORNO * 14:00 PM	2 DIAS	1 2 - 4 EL 3 ° O 5 °	\$ 280.00 \$ 170.00 \$ 200.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transporte 4x4 ❖ Guía especializado ❖ Alimentación ❖ Refugio ❖ Equipo de montaña

<u>CHIMBORAZO</u> <u>CLIMBING</u> SALIDA 9:00 AM RETORNO * 16:00 PM	2 DÍAS	1 2 - 4 EL 3 ° O 5 °	\$ 300.00 \$ 250.00 \$ 320.00	❖ Transporte 4x4 ❖ Guía de montaña ❖ Alimentación ❖ Equipo de montaña ❖ Refugio
<u>ALQUILER</u> <u>VEHÍCULOS</u>	1 DÍA	2	\$ 80,00	❖ Transporte 4x4 ❖ Chofer
<u>PESCA DEPORTIVA</u>	1 DÍA	2	\$ 150,00	❖ Transporte 4x4 ❖ Guía ❖ Alimentación
<u>CICLISMO DE</u> <u>MONTAÑA</u>	1 DÍA	1	\$ 60,00	❖ Transporte ❖ Guía ❖ Alimentación ❖ Bicicleta
<u>ALOJAMIENTO</u>	1 DÍA	1	\$ 10,00	❖ Habitación ❖ Cama
<u>CABALGATA</u>	1 DÍA	1	\$ 20,00	❖ Caballo ❖ Montura
<u>ALIMENTACIÓN</u>	1 DÍA	1	\$ 5,00	❖ Almuerzo

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

- ✓ Se recomienda llevar ropa de abrigo, agua, protector solar y gafas.
- ✓ Los guías están preparados para hablar en inglés, alemán y francés.

CUADRO N° 11		
PRECIOS DE INGRESOS A LAS ÁREAS PROTEGIDAS		
ÁREA PROTEGIDA	TURISTAS	PRECIO
Parque Nacional Cotopaxi	Extranjeros	\$ 10.00
Parque Nacional Cotopaxi	Nacionales	\$ 2.00
Laguna del Quilotoa	Extranjeros	\$ 2.00
Laguna del Quilotoa	Nacionales	\$ 2.00
Reserva Ecológica Ilinizas	Extranjeros	\$ 5.00
Reserva Ecológica Ilinizas	Nacionales	\$ 2.00

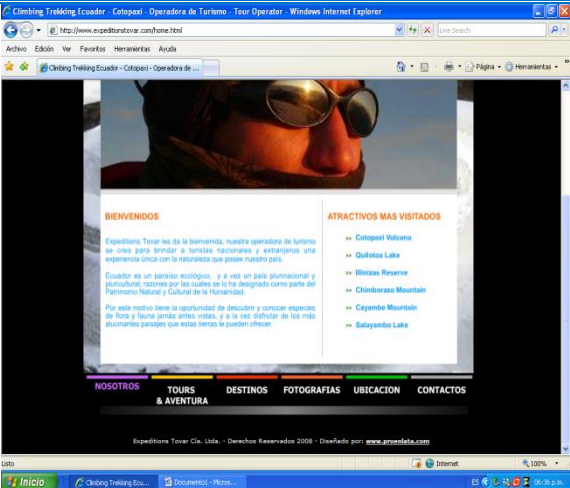

Fuente: Ministerio del Ambiente.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

- ✓ Los valores son netos no comisionados.
- ✓ No incluye entradas a las Áreas Naturales.
- ✓ Nuestros horarios de llegada son flexibles.

Para poder cumplir con este proceso la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda. Utiliza los siguientes recursos tecnológicos:

- ✓ Un ordenador,

- ✓ Página web,
- ✓ Teléfono,
- ✓ Fax,
- ✓ Afiches y;
- ✓ Posters.

CUADRO N° 12 RECURSOS TECNOLÓGICOS	
MEDIOS DE DIFUSIÓN	FOTOGRAFÍA / AFICHE
<ul style="list-style-type: none"> ● Página Web ● Correo electrónico 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Afiches ● Posters ● Trípticos ● Dípticos ● Vallas publicitarias 	

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

3.1.3.1- Proceso de Atención y Venta a los Clientes

1. Ingresa el cliente a la agencia,
2. Se le da la bienvenida,
3. Se realiza una conversación para tomar confianza,
4. Se pregunta qué tipo de tour le interesa,
5. El departamento de ventas explica los diferentes paquetes que la empresa tiene,
6. El cliente medita sobre lo ofertado,
7. Si este acepta, se realiza un contrato por parte del cliente y la agencia,

8. El vendedor averigua los datos requeridos e información personal de los clientes,
9. Se firma el contrato establecido,
10. Se informa la hora en que los turistas deben estar en la agencia,
11. Se despiden,
12. El departamento de ventas elabora el informe con el tipo de tour vendido y la información necesaria para transmitirlo al jefe de operaciones (Anexo modelo de informe).

3.1.3.2.- Proceso de Reservaciones

1. Recibe y registra llamadas del turista y el cliente.
2. Proporciona información al cliente acerca de los servicios que proporciona la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda.
3. Realiza su respectiva cotización y la reservación.
4. Efectúa informes de reservaciones.

3.1.3.3.- Proceso de ventas por medio de Intermediarios

1. El hotel o intermediario llama a la agencia para solicitar un tour,
2. El vendedor averigua sobre qué tipo de tour están interesados,
3. Se establece la cita en el hotel o en donde el cliente se encuentre,
4. Se prepara toda la información necesaria para realizar la venta,
5. El vendedor se dirige hacia el lugar establecido,
6. El intermediario contacta con el personal de la agencia y presenta a los clientes con los mismos,
7. Se procede a explicar los diferentes paquetes que la agencia tiene,
8. Se informa los precios de los tours,
9. El cliente medita sobre lo ofrecido,
10. Si este acepta, se realiza un contrato por parte del cliente y la agencia,
11. El vendedor averiguan los datos requeridos e información personal de los clientes (nombre, procedencia, edad, estado civil, tipo de trabajo, salud, equipo personal de montaña que tiene, tiempo de aclimatación, etc.),
12. Se firma el contrato establecido,
13. Se les informa la hora en que los turistas serán recogidos en el hotel o si tienen que dirigirse a la agencia,
14. Se despiden,
15. El departamento de ventas elabora el informe con el tipo de tour vendido y la información necesaria para transmitirlo al jefe de operaciones.⁹

3.1.4.- Proceso de Operaciones

⁹ Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.

La Operadora en este Proceso realiza actividades de registros y cumplimiento cuya información es fundamental para el normal funcionamiento de la operadora, para lo cual es necesario demostrar los siguientes procesos.

3.1.4.1.- Proceso Operativo para Tours.

1. Secretaria informa de los paquetes vendidos al jefe de operaciones,
2. El jefe de operaciones selecciona el guía y chofer adecuados,
3. Se confirma el guía seleccionado con gerencia,
4. Se aprueba la selección del guía (procede o no procede),
5. Se efectúan las compras requeridas para el tour,
6. Se inspecciona el buen funcionamiento de los vehículos (es bueno, esta malo),
7. Se preparan los insumos y equipos necesarios,
8. El cliente llega a la agencia a la hora pactada,
9. El cliente entrega el contrato firmado y aceptado a secretaria,
10. El jefe de operaciones presenta al cliente con el guía y chofer designados,
11. El guía da una charla sobre primeros auxilios,
12. Se embarca los insumos y equipos en el coche,
13. Se ubican a los turistas en los asientos respectivos,
14. Se da inicio al tour,
15. Finalizado el tour el turista es recibido en la agencia por el jefe de operaciones,
16. Se reciben las novedades del tour por parte del cliente,
17. Se hace la recepción del equipo entregado,
18. Se recibe las novedades del tour,
19. El guía entrega el equipo utilizado al jefe de operaciones,
20. El chofer entrega el vehículo utilizado al jefe de operaciones,
21. Secretaria recibe las facturas y gastos realizados y entrega a contabilidad,
22. Se realiza el informe del tour y se entrega a gerencia,

3.1.4.2.- Proceso Operativo para Tours y hospedaje.

1. Secretaria informa del paquete vendido al Administrador,
2. Se prepara e inspecciona el vehículo adecuado,
3. El jefe de operaciones selecciona el chofer adecuado para el transporte,
4. Se recibe a los clientes a la hora pactada en la ciudad de Latacunga,
5. Se da inicio al tour,
6. Durante el viaje se informa al cliente sobre la historia y paisaje de la zona,
7. Al llegar al hospedaje el administrador le da la bienvenida,
8. Se registra al turista en el hospedaje,
9. Se le entrega la habitación,
10. Se le proporciona de alimentación,
11. Se hace un reconocimiento de la zona,
12. Se informa a los turistas de los paquetes existentes en el hospedaje,

13. Si el tour es aceptado se selecciona el guía e insumos adecuados,
14. El guía seleccionado confirma con el administrador,
15. Se inspecciona el buen funcionamiento del vehículo (es bueno, esta malo),
16. Se preparan los insumos necesarios requeridas para el tour,
17. Se presenta a los turistas con el guía,
18. El guía da una charla sobre primeros auxilios,
19. El cliente parte del hospedaje a la hora pactada,
20. Finalizado el tour el turista es recibido en el hospedaje por el administrador,
21. Se reciben las novedades del tour por parte del cliente,
22. Hace la recepción del equipo entregado,
23. Se recibe las novedades del tour,
24. El guía entrega el equipo requerido,
25. El chofer entrega el vehículo utilizado,
26. El administrador efectúa las cuentas y gastos realizados,
27. Se realiza el informe del tour y se entrega a gerencia,

3.1.4.3.- Proceso Operativo Guías

Los guías se desempeñan como:

1. Guías para alta montaña,
2. Guías para tours de un día,
3. Guías tours en bicicletas;
4. Guías tours en caballos,
5. Guías tours pesca deportiva.

3.1.4.3.1.- Análisis del trabajo que realizan los Guías para alta montaña

1. El guía recibe la comunicación del jefe de operaciones de que tiene un tour al día siguiente,
2. El guía se acerca a la agencia el día convenido para recibir y revisar el equipo para los clientes,
3. Se presenta al guía con los turistas,
4. El guía da a conocer a los clientes el itinerario,
5. El guía verifica los alimentos que son necesarios para el tour,
6. Recibe instrucciones por parte del jefe operativo,
7. Recibe el dinero que será necesario en el transcurso del viaje,
8. Se inicia el tour,
9. El guía muestra la hoja de ruta con los datos de los turistas e itinerario a usarse al encargado, este a su vez registra el nombre de los turistas,
10. Cancela los valores de entrada,
11. Recibe los tiques de ingreso,.
12. Continúa el recorrido con explicaciones de la zona por parte del guía,
13. En el parqueadero los clientes se ponen parte del equipo de montaña,

14. El guía reparte la comida que será utilizada en el refugio,
15. A llegar al refugio el guía efectúa el registro necesario para los turistas,
16. Se instalan los clientes con el guía en el refugio,
17. El guía recoge los alimentos que tiene cada cliente,
18. El guía prepara los alimentos para los turistas,
19. Se realiza prácticas e instrucciones sobre el uso del equipo de alta montaña a utilizarse y sobre lo que se debe hacer en caso de accidentes al día siguiente,
20. Se retorna al refugio o albergue,
21. El guía prepara los alimentos para la cena,
22. El guía manda a los clientes a descansar,
23. A media noche el guía y los turistas se levantan, el guía prepara el desayuno,
24. Se ponen el equipo,
25. Desayunan,
26. El guía verifica si el clima es adecuado para el acenso o no,
27. Si el clima está apto: El guía verifica que todos tengan el equipo e insumos necesarios,
28. Si el clima no es apto: Se espera una hora o dos para ver si el clima mejora, si no mejora los turistas regresan a descansar,
29. El guía con los turistas comienzan el acenso hacia la cumbre,
30. Al llegar a los glaciares se ponen los crampones y el guía los encuerda,
31. El guía cheque o diagnostica la salud y estado físico de los clientes,
32. Si el desempeño es apto se procede con el tour,
33. Si no es apto se retorna al refugio,
34. Finalizado el acenso se retorna al refugio,
35. El guía y clientes recogen el equipo en el albergue,
36. Se desciende al parqueadero,
37. Se retorna a la agencia.

3.1.4.4.- Análisis de trabajo por parte de los empleados de la Operadora

Aquí podemos determinar las actividades que se les asigna y deben realizar los empleados durante el día de trabajo en sus diferentes áreas, cuyo cumplimiento es controlado y evaluado por la gerencia.

3.1.4.4.1.- Análisis del trabajo que realizan los jefes de Área

Los jefes de Área cumplen con las siguientes actividades:

1. Controla el desempeño y evaluación de los empleados,
2. Realiza el control e inventario de equipo,
3. Se encarga del control y mantenimiento de los vehículos,
4. Controla si cumplen con el mantenimiento de las bicicletas.
5. Controla el buen estado de los caballos

3.1.4.4.2.- Análisis del trabajo que realiza la Secretaría

1. Recibe factura de gastos
2. Elabora informes
3. Entrega cuentas al contador
4. Recibe informes de tours por realizar y realizados
5. Archiva documentos
6. Maneja caja chica
7. Controla inventarios

3.1.4.4.3.-Análisis del trabajo que realiza el Recepcionista

1. Su trabajo consiste en estar en la recepción,
2. Atiende a los clientes que van a hospedarse en nuestro albergue,
3. Colabora con información que sea pertinente a los clientes,
4. Les informa del horario de comidas y la habitación que tienen que ocupar.

3.1.4.4.4.- Análisis del trabajo que realizan los choferes

1. Recibe la orden de trabajo por parte del jefe operativo en forma verbal,
2. Recibe el carro en el garaje,
3. Verifica que el vehículo a utilizar se encuentre con herramientas, llanta de emergencia en buen estado, gata hidráulica,
4. Se dirige a una estación de servicio a poner combustible,
5. El chofer se dirige a la agencia o al lugar pactado a recoger a los clientes,
6. Ayuda a embarcarse a los pasajeros y equipaje,
7. Procede a conducir el vehículo con los pasajeros hacia el destino,
8. Una vez en el destino el chofer ayuda a desembarcar a los pasajero y equipaje,
9. El chofer espera en el vehículo hasta el retorno de los clientes,
10. Una vez concluido el recorrido de los clientes el chofer recoge el equipaje y embarca a los clientes en el vehículo,
11. Se procede a retornar hacia la agencia,
12. El chofer entrega el vehículo al jefe de operaciones, e informa el comportamiento del mismo,
13. El chofer entrega el recibo de gastos (gasolina , y otros) a secretaria,
14. Si se produjo algún daño en el vehículo el jefe operativo entrega el vehículo al chofer para que se encargue en llevarlo a la mecánica,
15. Si el vehículo no necesita ningún arreglo el chofer se encarga en realizar la limpieza del mismo y llevarlo al garaje,¹⁰

3.1.4.5.- Análisis General de los Procesos de la Operadora de Turismo Tovar Exeditons Cía. Ltda.

¹⁰ Operadora de Turismo Tovar Exeditons Cía. Ltda.

Es importante determinar que los procesos actuales de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., deben ser reestructurados en cuanto a su organización, estructura, etc; cuya finalidad es mejorar el cumplimiento de actividades, al mismo tiempo poder brindar estándares de calidad actualizados en los servicios ofertados a los turistas por la operadora.

1. Los procesos no cuentan con flujogramas adecuados,
2. El personal no tiene conocimiento de otro idioma.
3. El proceso financiero no es manejado técnicamente.
4. No existe un plan estratégico anual, necesario para poder aplicar dentro de cada una de las áreas de la Empresa.

3.2.- Análisis de la Oferta

En la ciudad de Latacunga se encuentran operadoras de turismo, que venden productos turísticos a los turistas nacionales e internacionales, captando mercados a nivel local, regional, nacional e internacional, cada una de las empresas se posesionan en el mercado de acuerdo a sus fortalezas y debilidades, señalando también que la mayoría oferta productos turísticos idénticos cuya diferencia es notable en el precio, mano de obra y la calidad de servicio.

3.2.1.- Análisis de la Competencia

Para establecer directrices para mejorar los procesos de la operadora debemos analizar a las empresas de la competencia, para rescatar y mejora sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, fue necesario realiza el levantamiento de la siguiente información y análisis de las Operadoras que prestan sus servicios en la Ciudad.

CUADRO N° 13				
ZONA VERDE EXPEDICIONES CIA. LTDA.				
Dirección: Panamericana Norte Km. 20, Ingreso Parque Nacional Cotopaxi, sector el Chasqui.				
SERVICIOS	RECURSO HUMANO	LOGISTICA	RECURSOS TÉCNICOS	DIFUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Caminatas, • Expediciones, • Camping. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 1, • Secretaria 1, • Guías 3. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóviles 4X4, • Carpas, • Sleeping, • Guantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono, • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación • Trípticos

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Tovar Fernando y Roberto Lanás.

CUADRO N° 14
SELVANIEVE

Dirección: Guayaquil y Belisario Quevedo, centro de la ciudad de Latacunga.				
SERVICIOS	RECURSO HUMANO	LOGISTICA	RECURSOS TÉCNICOS	DIFUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Alta montaña, • Caminatas, • Camping. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente, • Contadora, • Secretaría, • Guías 5, 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóviles 4X4, • Carpas, • Sleeping, • Botas, • Crampones, • Polainas, • Chompas, • Gafas, • Arnés, • Mosquetones, • Cuerdas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono, • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación, • Volantes, • Folleteria.

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Tovar Fernando y Roberto Lanas.

CUADRO N° 15				
MARCELO ARAQUE EXPEDICIONES CIA. LTDA.				
Dirección: Guayaquil y dos de Mayo, centro de la ciudad de Latacunga.				
SERVICIOS	RECURSO HUMANO	LOGISTICA	RECURSOS TÉCNICOS	DIFUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Caminatas, • Expediciones, • Camping. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 1, • Secretaria 1, • Guías 3. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóviles 4X4, • Carpas, • Sleeping, • Guantes, • Botas, • Crampones, • Polainas, • Pantalones, • Chompas, • Piquetas, • Arnés, • Mosquetones, • Cuerdas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono, • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación • Trípticos, • Agencia de Viajes, • Etc.

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Tovar Fernando y Roberto Lanas.

CUADRO N° 16
NEIGES CIA. LTDA.

Dirección: Av. Unidad Nacional.

SERVICIOS	RECURSO HUMANO	LOGISTICA	RECURSOS TÉCNICOS	DIFUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Alta Montaña, • Caminatas, • Expediciones, • Camping. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 1, • Contadora 1, • Guías 2. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóviles 4X4, • Carpas, • Sleeping, • Guantes • Botas, • Crampones, • Polainas, • Pantalones, • Chompas, • Gafas, • Piquetas, • Arnés, • Mosquetones, • Cuerdas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono, • Computadora, • Página Web. • Internet, 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación • Trípticos

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Tovar Fernando y Lanás Roberto.

CUADRO N° 17

VOLCAN ROUTE EXPEDICIONES CIA. LTDA.

Dirección: Guayaquil y Belisario Quevedo, centro de la ciudad de Latacunga.

SERVICIOS	RECURSO HUMANO	LOGISTICA	RECURSOS TÉCNICOS	DIFUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Caminatas, • Expediciones, • Camping. • Alta Montaña 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 1, • Secretaria 1, • Guías 5. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóviles 4X4, • Carpas, • Sleeping, • Guantes • Botas, • Crampones 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono, • Computadora, • Televisión, • Página Web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación • Trípticos

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Tovar Fernando y Lanás Roberto.

CUADRO N° 18

ESTAMBUL TOURS				
Dirección: Belisario Quevedo y Padre Salcedo, centro de la ciudad de Latacunga.				
SERVICIOS	RECURSO HUMANO	LOGISTICA	RECURSOS TÉCNICOS	DIFUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Caminatas, • Camping. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 1, • Secretaria 1, • Guías 1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóviles 4X4, • Carpas, • Sleeping, 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono, • Fax, • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación • Trípticos

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Tovar Fernando y Lanas Roberto.

CUADRO N° 19 BERRAZUETA Y BERRAZUETA				
Dirección: Padre Salcedo y Quito, centro de la ciudad de Latacunga.				
SERVICIOS	RECURSO HUMANO	LOGISTICA	RECURSOS TÉCNICOS	DIFUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Caminatas, • Expediciones, • Camping. • Alta Montaña 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 1, • Secretaria 1, • Guías 6. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóviles 4X4, • Carpas, • Sleeping, • Guantes, • Botas, • Crampones, • Polainas, • Pantalones, • Chompas, • Gafas, • Linternas, • Piquetas, • Arnés, • Mosquetones, • Cuerdas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono, • Fax, • Computadora, • Página Web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación • Trípticos

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Tovar Fernando y Lanas Roberto.

CUADRO N° 20

RINALLACTA				
Dirección: Guayaquil y Quito, centro de la ciudad de Latacunga.				
SERVICIOS	RECURSO HUMANO	LOGISTICA	RECURSOS TÉCNICOS	DIFUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Caminatas, • Expediciones, • Camping. • Alta Montaña 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 1, • Secretaria 1, • Guías 2. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóviles 4X4, • Carpas, • Sleeping, • Cuerdas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono, • Fax, • Computadora, • Página Web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación • Trípticos

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Tovar Fernando y Lanas Roberto.

3.3.- Cumplimiento del Marco Legal

En este apartado se presenta un resumen y descripción breve del cumplimiento o no cumplimiento con los aspectos legales con atención a aquellas disposiciones vigentes aplicables al tipo de actividad inherente a la empresa, establecidas en cada jurisdicción correspondiente que debe cumplir Tovar Expeditions Cía. Ltda.

La empresa dispone de los siguientes permisos legales:

1. Escritura de la conformación de la Compañía Limitada
 - ✓ Junta General de Socios: Edison Fernando Tovar, Carlos Germánico Tovar y Xavier Mauricio Tovar.
2. Permiso del Centro de Salud
3. Certificado del Cuerpo de Bomberos
4. Permisos de funcionamiento Municipal
 - ✓ Licencia única anual de funcionamiento
5. Certificado de registro otorgado por el Ministerio de Turismo
 - ✓ Certificado de Registro: N° 05-132
 - ✓ Establecimiento: Agencia de Viajes y Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.
 - ✓ Categoría: Operadora
6. Permiso del Ministerio del Ambiente
 - ✓ Patente de Operación Turística: N° 075
 - ✓ Lugar y fecha de expedición: Quito 25 de marzo del 2009
 - ✓ Caduca: 25 de marzo del 2010
 - ✓ Autorizado para operar en: Parque Nacional Cotopaxi
7. Afiliación a la Cámara de Turismo
8. Registro Único de Contribuyentes Sociedades
9. Número de RUC: 0591704079001
10. Actividad Económica Principal: Actividades de Operaciones Turísticas.¹¹

¹¹ Ministerio de Turismo. REGLAMENTO GENERAL

3.4.- Servicios de Infraestructura de primera necesidad de la Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda.

CUADRO N° 21	
SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA	
SERVICIOS	AGENCIA LA MATRIZ
Energía eléctrica	SI
Sistema de agua potable	SI
Servicio telefónico	SI
Servicio de recolección de basura	SI
Servicio de alcantarillado	SI

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

3.4.1.- Servicios de Seguridad e Higiene de la Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda.

La Empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda., no cumple con los aspectos legales referentes a la seguridad en cada uno de sus establecimientos.

- ✓ No dispone de luces de emergencia en caso de existir cortes o suspensión de energía eléctrica.
- ✓ No disponen de extintores contra incendios en toda la Empresa.

CUADRO N° 22	
SERVICIOS DE SEGURIDAD E HIGIENE	
SERVICIOS	AGENCIA LA MATRIZ
Sistema contra incendios	NO
Emergencia energética	NO
Primeros auxilios	NO
Cortes de agua	NO
Recolectores de basura temporal	SI
Seguridad	SI

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS OPERADORA DE TURISMO TOVAR EXPEDITIONS CÍA. LTDA.

La Operadora de Turismo tiene diseñado realizar la reingeniería en las cuatro áreas: Administración, Finanzas, Ventas y Operación, ya que en la actualidad sus funciones son muy generales, y no se diferencian la una de otra.

Otro de los problemas, es la existencia de un listado del personal que trabaja supuestamente a tiempo completo de los cuales únicamente tres personas cumplen a cabalidad el tiempo designado. En el departamento de administración, finanzas, y ventas se desempeña la Srta. Fanny Panchi y en el departamento de operaciones, colabora el Sr. Fernando Tovar y el Sr. Roberto Lanás.

La logística de la Operadora de Turismo, no es completa, su estructura es reducida, falta la implementación de equipos y materiales especialmente para la oficina, el inventario de estos recursos se los puede analizar adecuadamente en el Anexo N° 4, en el que se indica el inventario actualizado de recursos con los que dispone la empresa.

4.1. Recurso Humano

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., en la actualidad cuenta con 19 empleados, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera.

CUADRO N° 23 EMPLEADOS AGENCIA LA MATRIZ	
NOMBRE	CARGO
Fernando Tovar	Accionistas
Xavier Tovar	Accionistas
Carlos Tovar	Accionistas
Fernando Tovar	Gerente general
José Moreno	Contador
Fanny Panchi	Secretaria
Fernando Tovar	Operaciones
Jhon Barreno	Operaciones
Macarena Estrella	Ventas
Abigail Mena	Ventas

Israel Páez	Guías
Rubén Jácome	Guías
Joaquín Echeverría	Guías
Byron Chasi	Guías
Juan Carlos Silva	Guías
Joaquín Andino	Guías
Pablo Dávalos	Chóferes
Alex Cadena	Chóferes
Luís Freire	Chóferes

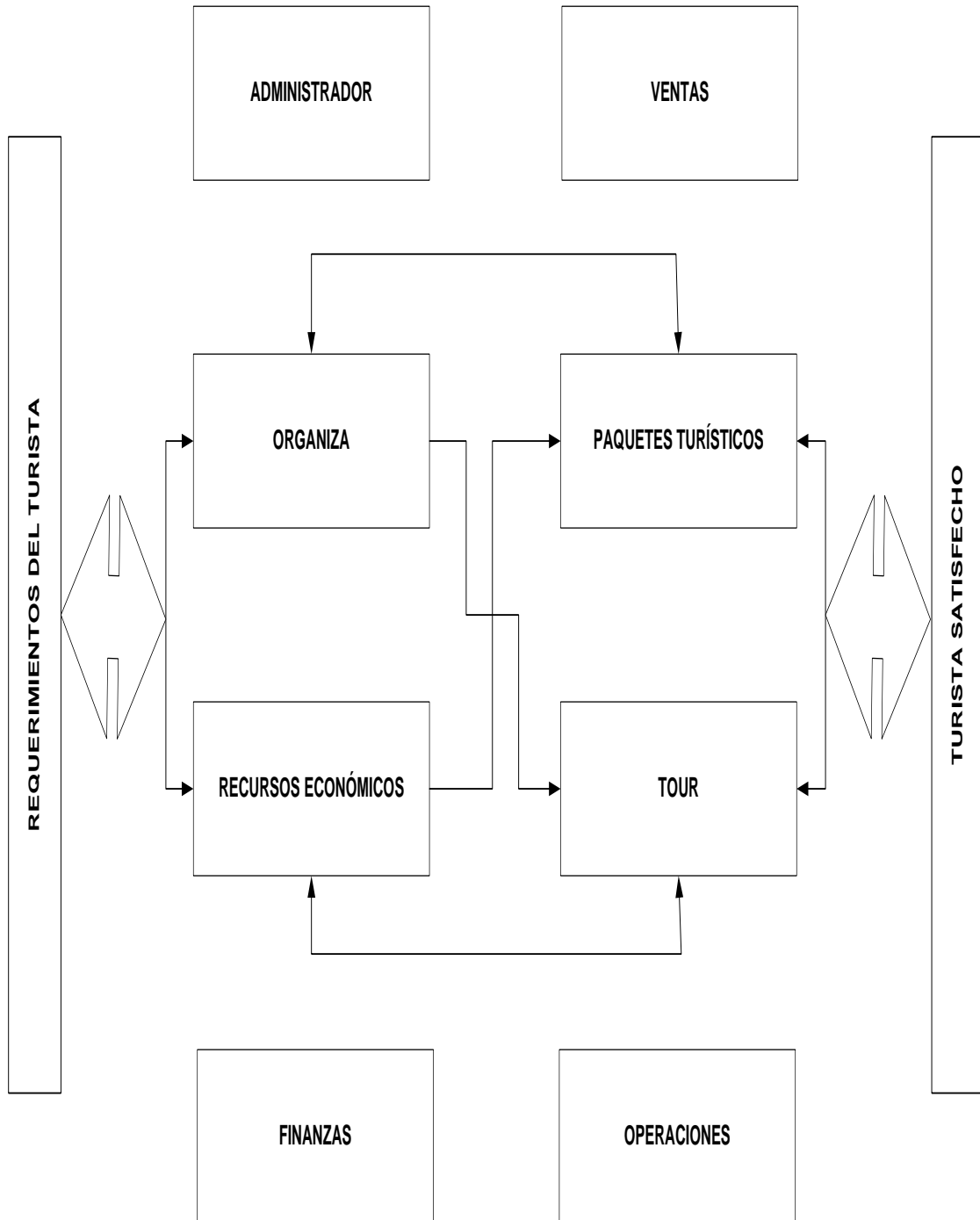
Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
 Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

4.2. Descripción de Procesos

Actualmente la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., tiene cuatro departamentos que son: administración, finanzas, ventas y operaciones; cada cual tiene determinados sus macro y micro procesos básicos, tomando en cuenta el análisis FODA, realizado a la empresa determinamos lo que se encuentra mal, con la finalidad de corregirlo para luego lograr un óptimo funcionamiento, como se puede observar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N° 2

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA OPERADORA DE TURISMO TOVAR EXPEDITIONS CÍA. LTDA.



4.2.1. Proceso Administrativo

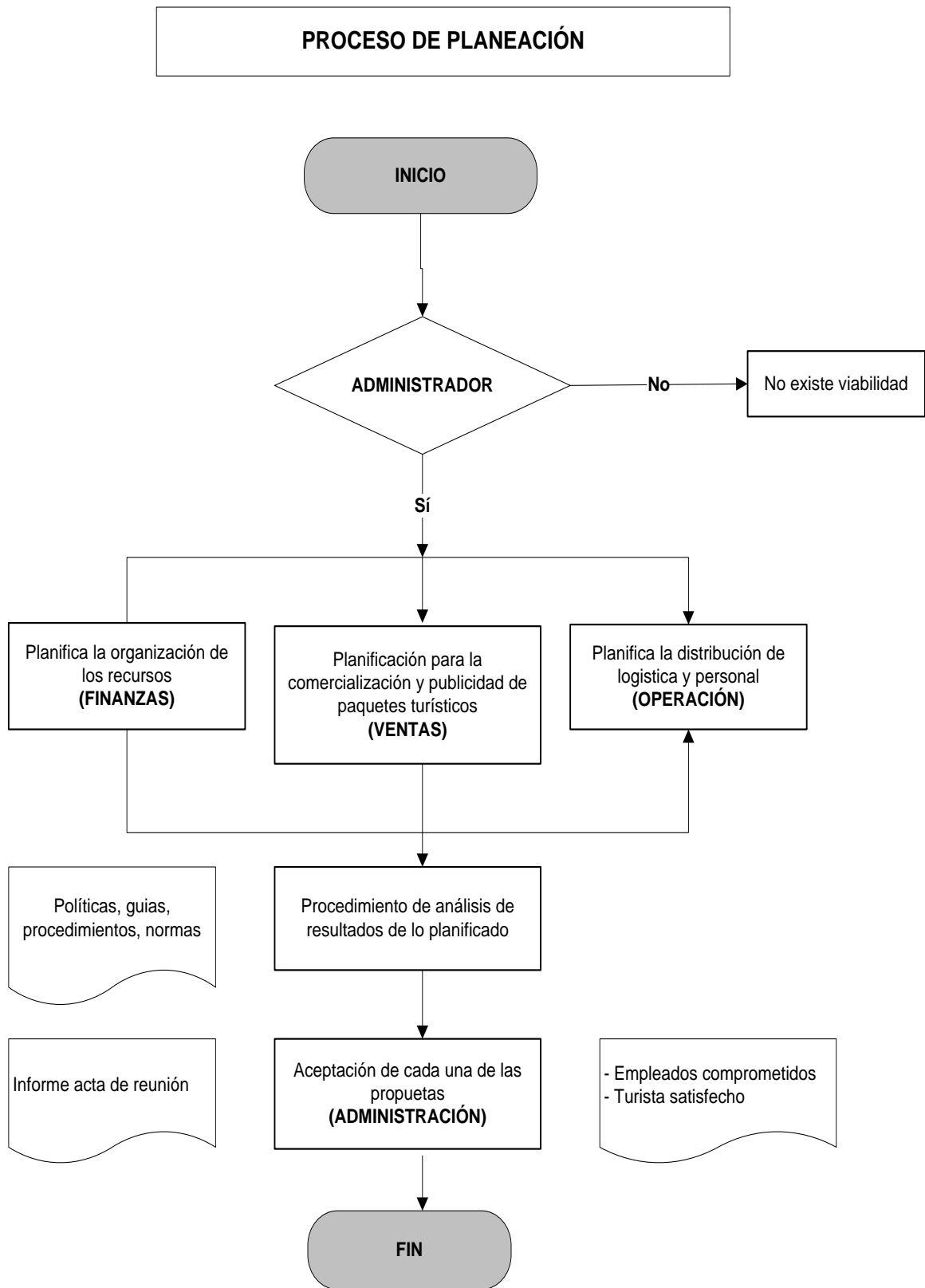
La Operadora de turismo tiene una meta que es la de manejar tres parámetros básicos que son aceptables y comprensibles en el proceso administrativo, así tenemos la planeación, la organización y el control. En la actualidad no se ejecuta dichos parámetros ya que se desempeña de una manera empírica.

- a) **Planeación:** Este parámetro determina lo que se va a hacer y el curso de acción a seguir, fijando en políticas voluntarias que son principios para orientar la acción a desarrollar, los procedimientos en la secuencia para un buen funcionamiento de la operadora turística.

Se realizan las siguientes actividades:

- ✓ Se planifica el manejo financiero y cuenta pública.
- ✓ Se elabora planes de trabajo para el personal.
- ✓ Se elabora programas de promoción para fomentar el turismo.
- ✓ Se elabora anualmente el plan de mercadotecnia de la empresa.
- ✓ Se diseña estrategias de negocios con empresas privadas.
- ✓ Se planifica los presupuestos de ingresos y egresos de la empresa en general.

FLUJOGRAMA N° 2



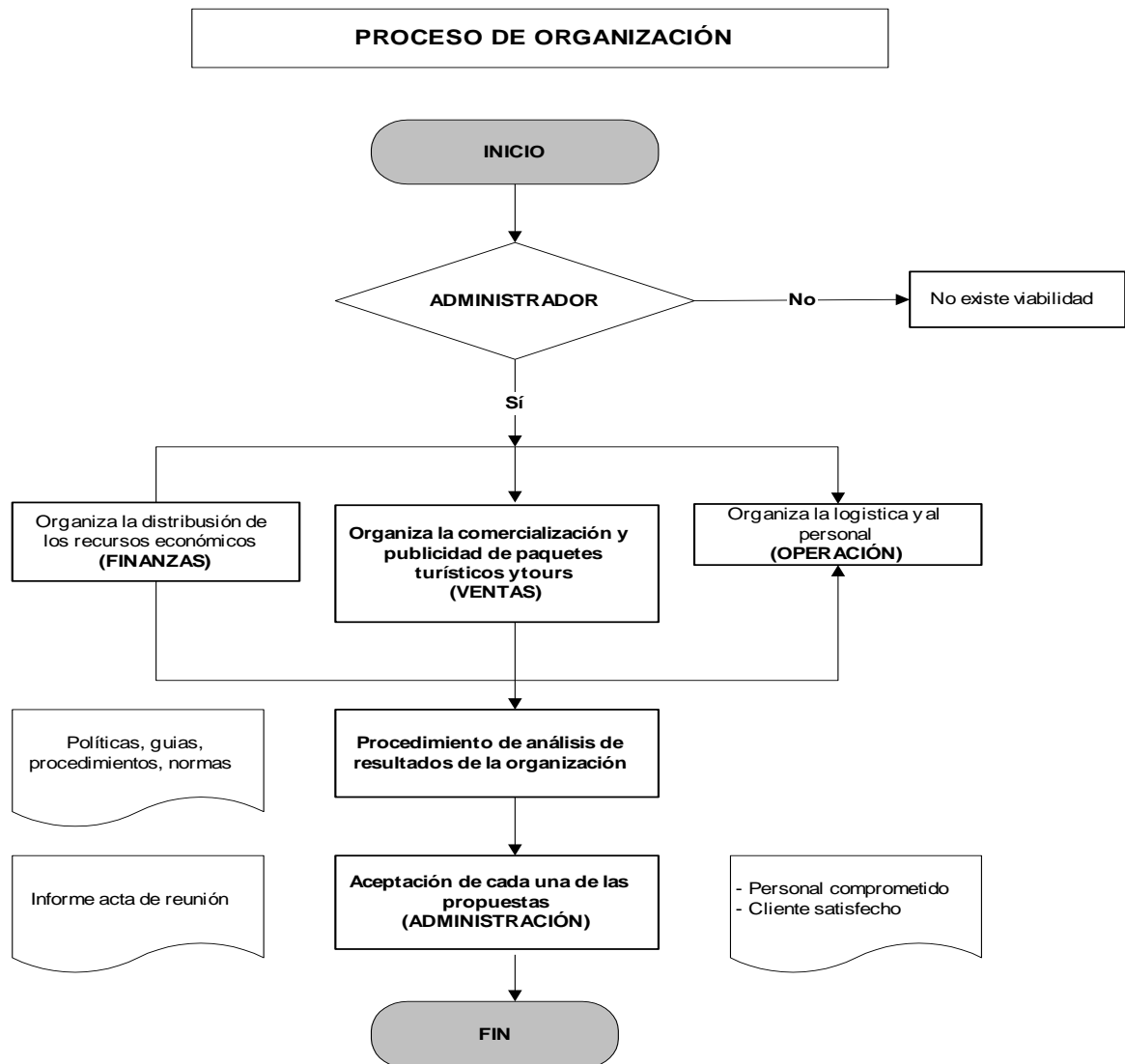
Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

b) **Organización:** La empresa delega autoridad en los mandos medios y fijan la responsabilidad de cada individuo de la siguiente manera:

- ✓ Se divide el trabajo, de las actividades planificadas para alcanzar los objetivos.
- ✓ Se selecciona y designa a las personas las actividades para que las lleven a cabo.
- ✓ Se asigna los recursos necesarios a utilizar por actividad.

FLUJOGRAMA N° 3



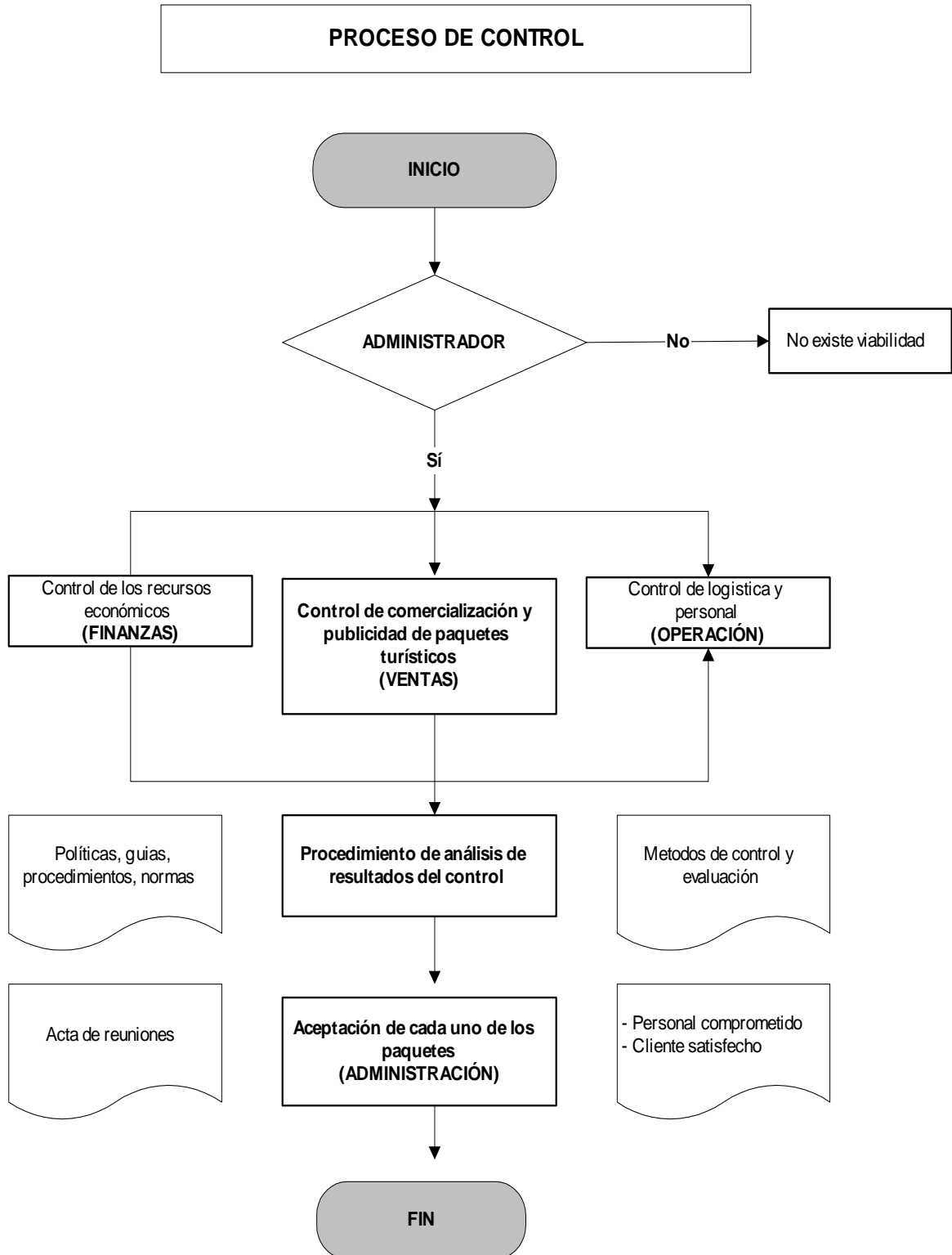
Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas.

c) **Control:** Determina como se realizan todas las acciones en relación con los objetivos establecidos, es el conjunto de medios e instrumentos que permiten comparar los resultados reales con los estimados, para corregir las desviaciones y eliminar los obstáculos, por lo tanto encontramos los siguientes resultados.

- ✓ Se controla que cumplan los programas y actividades planificadas con los turistas.
- ✓ Se vigila el cumplimiento del pago de impuestos.
- ✓ Se vigila la correcta aplicación contable de los ingresos y gastos.

- ✓ Se controla que cumplan los programas y actividades planificadas con los turistas.
- ✓ Una vez cumplido con los programas y actividades deben presentar informes de su desempeño.
- ✓ Se supervisa, se dirige y evalúa las actividades de cada una de las áreas de la empresa.

FLUJOGRAMA N° 4



4.2.1.1. Objetivo del Proceso

Detallar, facilitar y delegar las actividades que se deben realizar para alcanzar la planeación, organización y el control planteadas en este proceso.

4.2.1.2. Cobertura y Alcance

Este proceso cubre todo el sistema administrativo, permitiendo desarrollar los tres parámetros con total transparencia la planeación, la organización y el control, cuyo alcance abarca de manera obligatoria a toda la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.

4.2.1.3. Entradas y Salidas

CUADRO N° 24	
ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
ENTRADAS	SALIDAS
Planificación técnica y contextual	Instrumentos técnicos de administración
Planes y guías de administración	Cumplimiento de actividades eficientemente
Aplicación de procesos administrativos	Niveles altos de cumplimiento de objetivos
Instrumentos de control de riesgos	Riesgos administrativos mínimos
Generación de estrategias innovadoras	Productos nuevos
Control y evaluación permanente	Conocimiento de la situación administrativa

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

4.2.1.4. Indicadores

- ✓ Registro semanal de control de personal administrativo y operativo,
- ✓ Registro mensual para la evaluación de personal administrativo y operativo,
- ✓ Registro semanal del número de clientes y turistas,
- ✓ Registros e informes diarios sobre la logística,
- ✓ Plan administrativo,
- ✓ Guía administrativa,
- ✓ Guía de instrucciones de trabajo.

4.2.2. Proceso Financiero

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., no lleva un proceso financiero de manera general, actualmente no cumple con las siguientes funciones básicas para la gestión financiera.

- a) **Preparar y analizar la información financiera:** Elaboración correcta y análisis exhaustivo de los estados financieros básicos e información auxiliar, para soportar la toma de decisiones en el manejo presente y futuro de la Operadora de Turismo.
- b) **Determinar la estructura de activos:** Conocer la clase, cantidad y calidad de activos que la empresa requiere para cumplir su objeto. Se debe saber cuándo adquirir, reemplazar y retirar activos; esta función exige selección y evaluación de los proyectos de inversión a largo plazo. El activo corriente debe mantenerse en su nivel óptimo, lo que requiere una administración eficiente del capital de trabajo: efectivo, cartera e inventarios.
- c) **Planear la estructura financiera de la empresa:** Cómo obtener y mantener los recursos para el nivel de activos establecidos, con fuentes de corto, mediano y largo plazo; función que exige conocimiento del ambiente financiero, buenas relaciones con las instituciones de crédito y desempeño apropiado en los mercados de capitales nacionales e internacionales. Se determina la mejor composición del pasivo y patrimonio frente al activo, reflejada en el balance, esta acción obliga al financiero a tomar parte activa en la definición de estrategias, objetivos, planes y programas del accionar de la Operadora de Turismo (ver gráfica del balance). Los resultados de las operaciones se reflejan en el patrimonio incrementando o disminuyendo el valor de la empresa.

Gráfica del Balance

ACTIVO	PASIVO
	PATRIMONIO

4.2.2.1. Objetivos del Proceso

Evaluar el desempeño financiero de la Operadora de Turismo, su evolución en el tiempo y las tendencias que revela, soportado en las siguientes metas:

- ✓ Cuantificar en forma precisa los recursos que se encuentran en el área financiera.
- ✓ Conocer y valorar la verdadera situación financiera y económica para proyectar el

éxito en el futuro, optimizando servicios y utilidades para evitar dificultades en el futuro.

- ✓ Racionalizar la obtención y aplicación de los recursos.
- ✓ Orientar los intereses y puntos de vista de diversos usuarios.
- ✓ Solventar objetivos específicos y niveles de información variados.
- ✓ Proporcionar información escrita, clara, sencilla y accesible a todos los usuarios internos y externos de la misma.

4.2.2.2. Cobertura y Alcance

Este proceso cubre todo el sistema contable siguiendo de manera sistematizada los siguientes pasos:

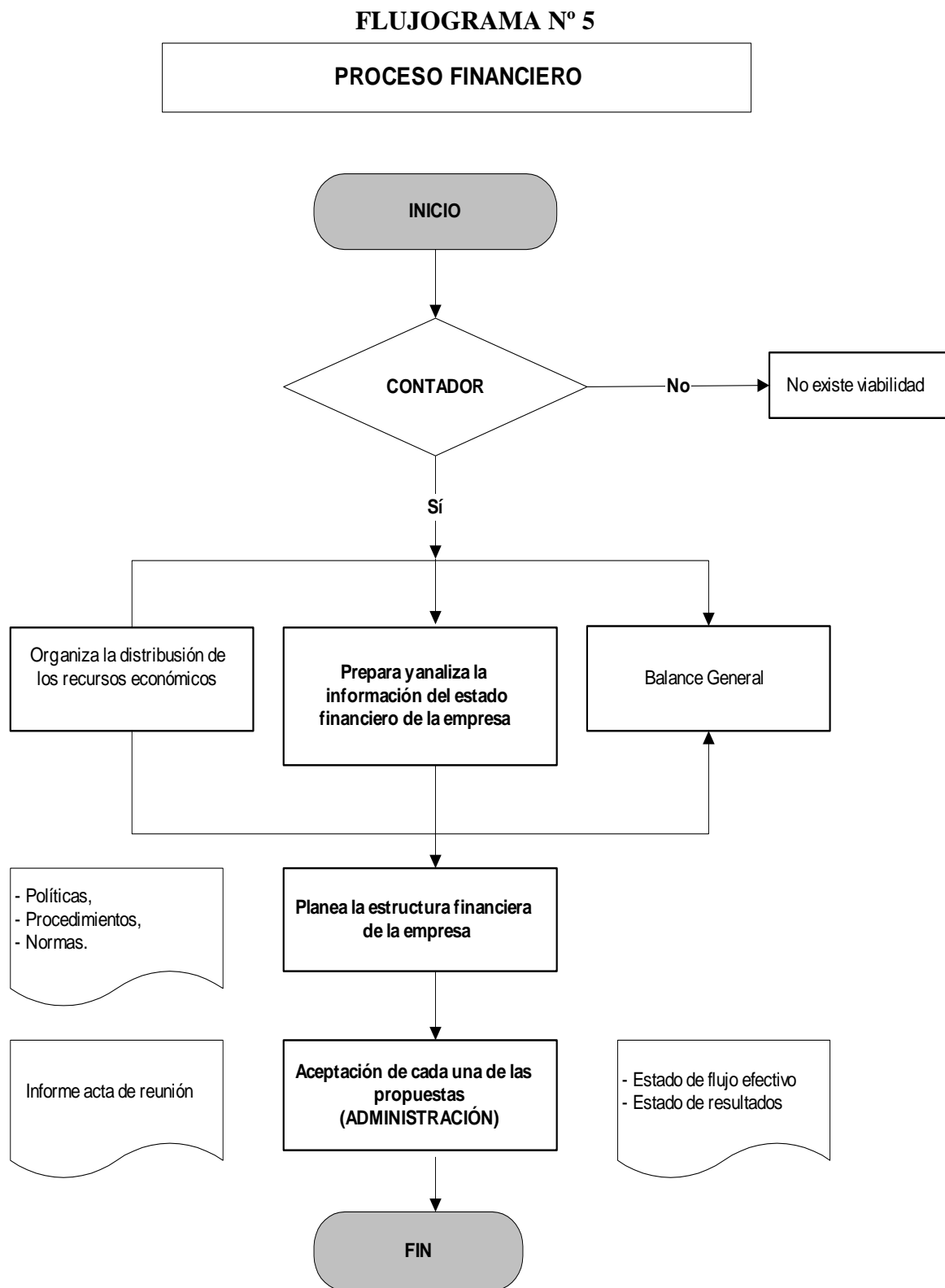
- ✓ Preparar y analizar la información financiera,
- ✓ Determinar la estructura de activos,
- ✓ Planear la estructura financiera de la empresa cuyo alcance abarcaría de manera obligatoria a toda la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.

4.2.2.3. Entradas y Salidas

CUADRO N° 25	
ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO FINANCIERO	
ENTRADAS	SALIDAS
Uso de software contable	Base de datos contables ordenados
Aplicación de procesos contables	Procesos contables realizados al 100 %
Control mensual de ingresos y egresos	Estado de resultados económicos
Manejo financiero precedente	Control de ingresos y egresos
Balance general anual de cuentas	Situación actual financiera de la empresa

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

4.2.2.4. Flujograma



4.2.2.5. Indicadores

- ✓ Informes financieros anuales,
- ✓ Balance general mensual,
- ✓ Estado de flujo efectivo anual,
- ✓ Estados de resultados anuales.

4.2.3. Proceso de Ventas

En este proceso se debe manejar de una manera diferenciada las ventas del resto de procesos anteriores.

Para satisfacer la demanda de nuestros clientes y turistas se desarrolla un plan estandarizado de ventas donde se exponen los diferentes análisis: Mercado social, económico y de riesgos.

En este proceso se ofrecen paquetes turísticos establecidos, paquetes turísticos con necesidades establecidas, se informa de las diferentes áreas de interés turístico existente en nuestro país.

4.2.3.1. Objetivos del Proceso

Llevar un registro de ventas eficiente de los paquetes vendidos, y atraer a la empresa el mayor número de clientes en base a la oferta de una variedad de productos y servicios de calidad, que se oferta en este departamento.

4.2.3.2. Cobertura y Alcance

La cobertura va a ser dentro del área de ventas y alcance abarca de manera obligatoria a toda la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda., a través de las alianzas estratégicas.

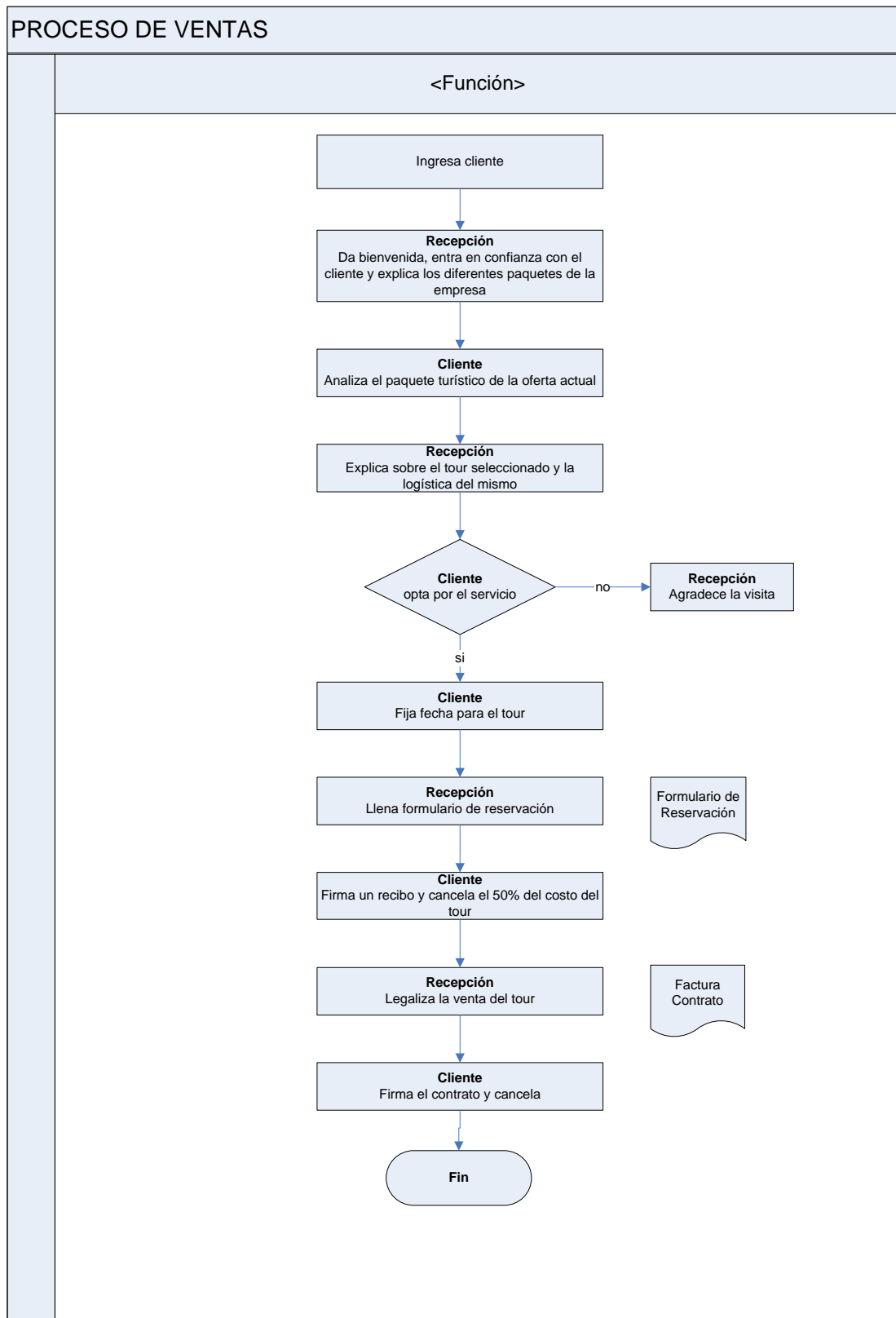
4.2.3.3. Entradas y Salidas

CUADRO N° 26	
ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO DE VENTAS	
ENTRADAS	SALIDAS
Personal capacitado en la atención al cliente	Seguridad en la atracción de clientes
Disposición de estándares de calidad	Atención apropiada al cliente
Diversidad de servicios turísticos	Venta de servicios turísticos
Plan promocional de los productos	Expansión del mercado
Informe mensual de ventas por realizar	Informes de ventas realizadas
Plan de control de riesgos	Clientes satisfechos

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.
Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

4.2.3.4. Flujograma

FLUJOGRAMA N° 6 PROCESO DE VENTAS



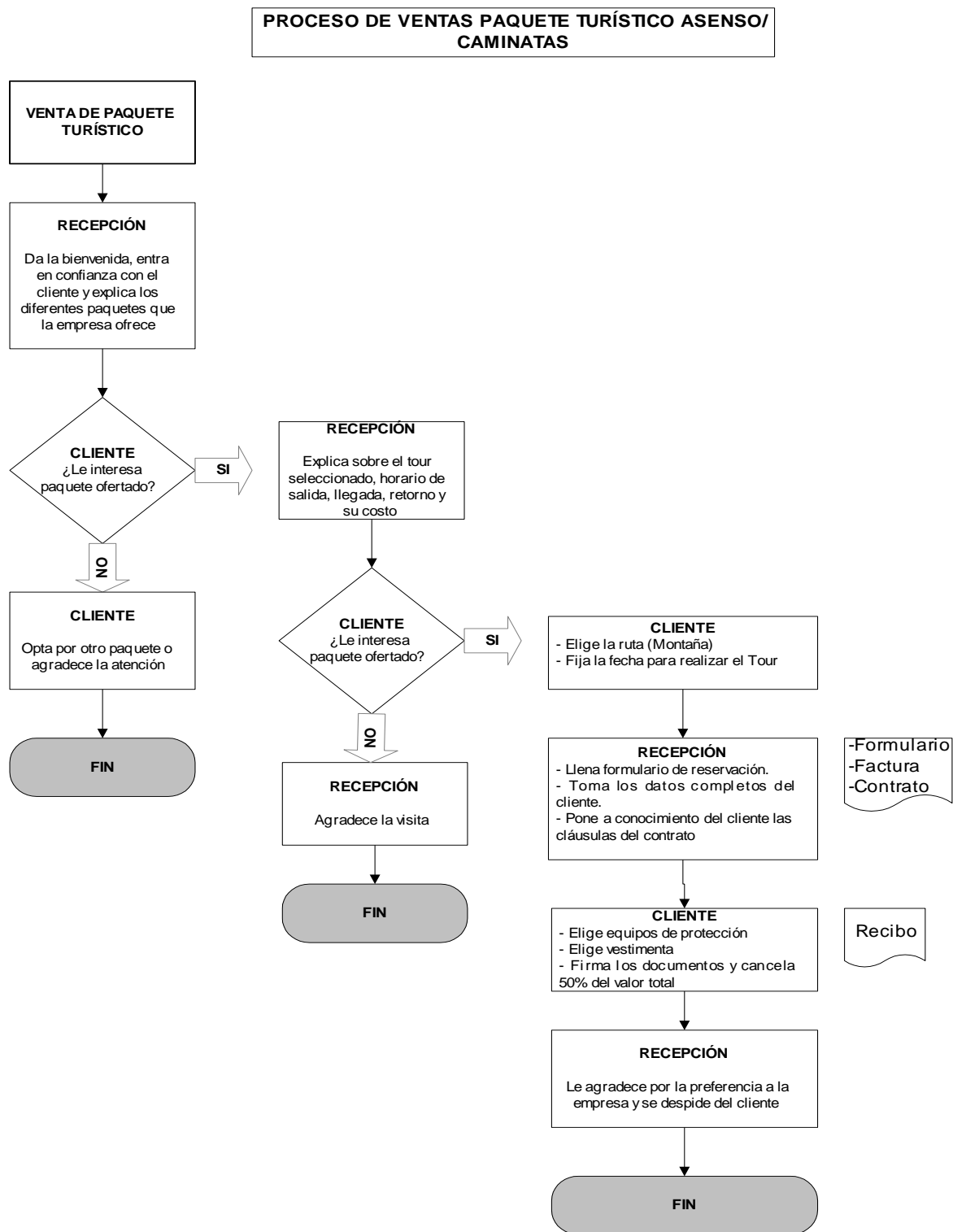
Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

4.2.3.5. Flujogramas Paquetes Turísticos

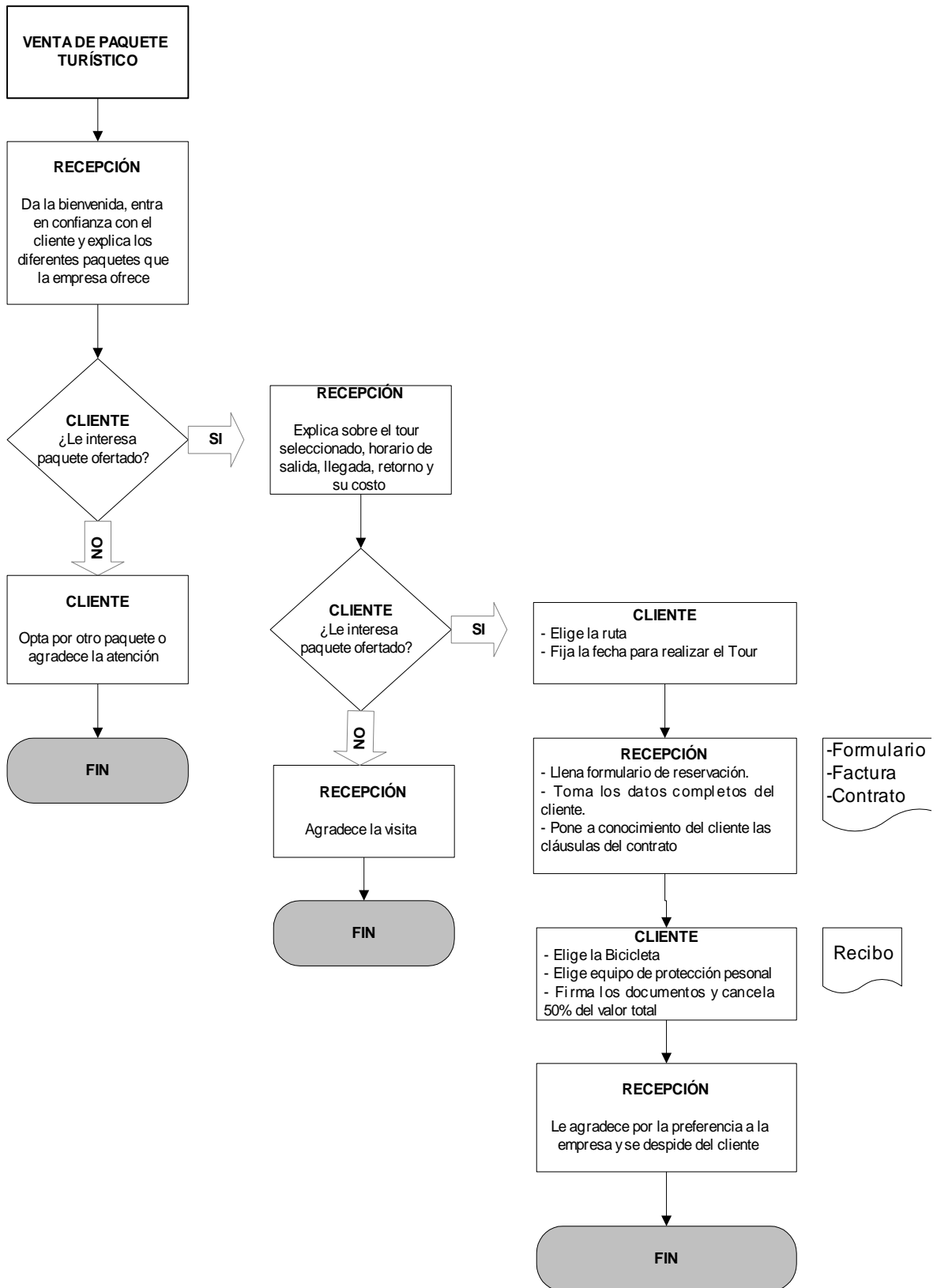
Los paquetes turísticos de la Operadora son: Ascenso/caminatas, Ciclismo de alta montaña, Cabalgatas, Pesca deportiva, Transporte 4x4. Los paquetes se diferencian uno de otros exclusivamente en la ruta, equipos de protección, vestimenta y transporte.

FLUJOGRAMA N° 7



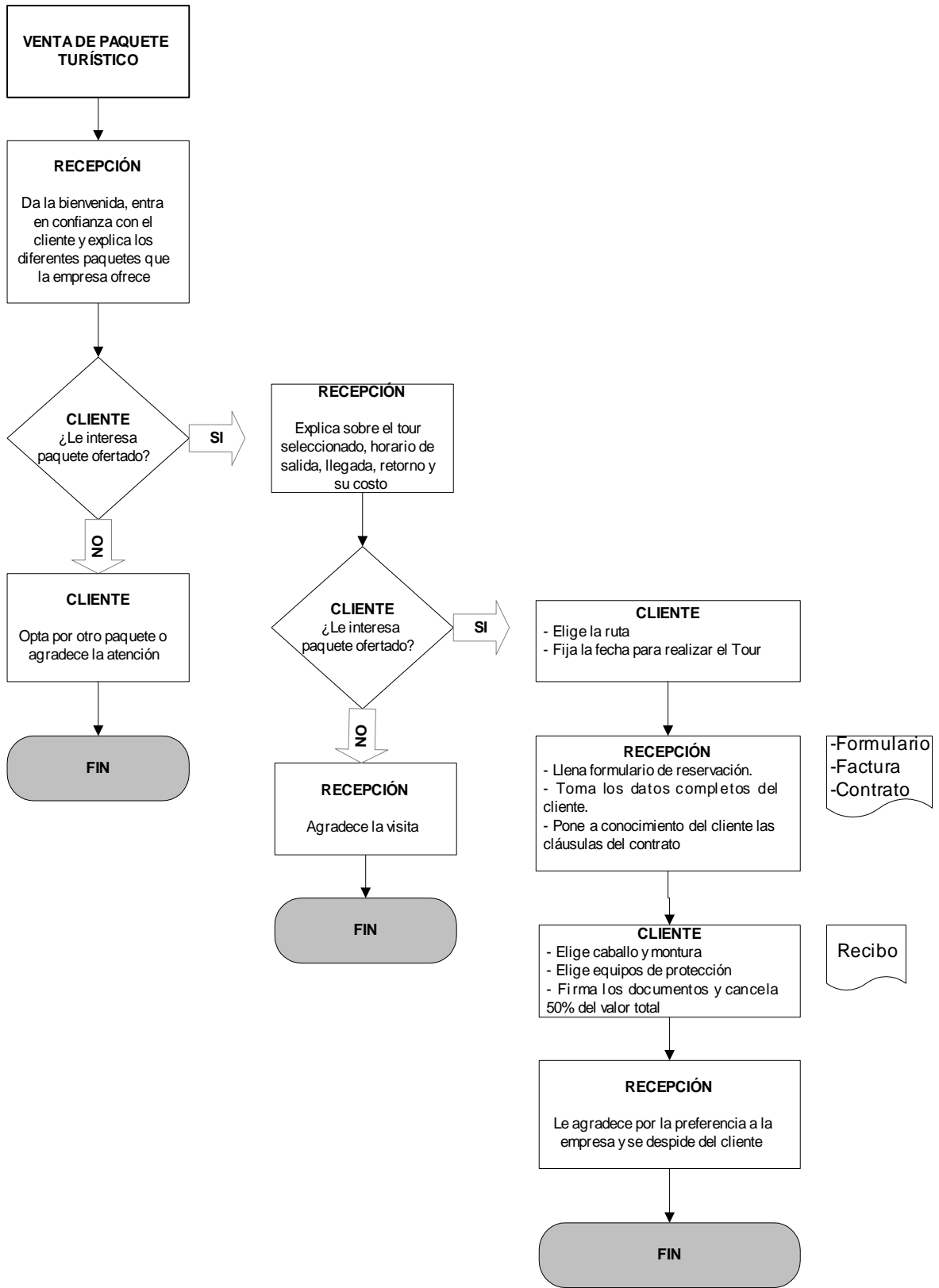
FLUJOGRAMA N° 8

PROCESO DE VENTAS PAQUETE TURÍSTICO CICLISMO DE ALTA MONTAÑA



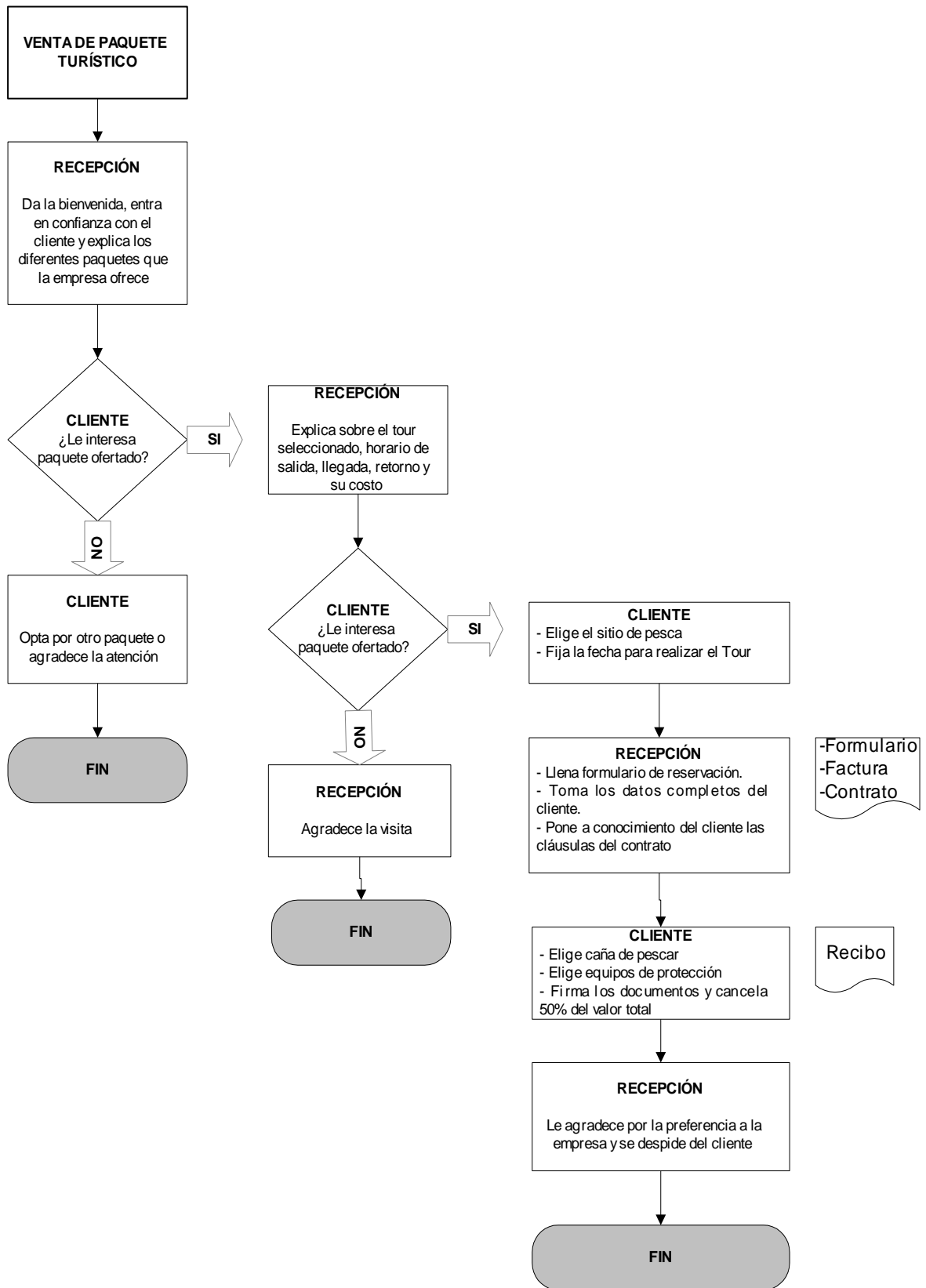
FLUJOGRAMA N° 9

PROCESO DE VENTAS PAQUETE TURÍSTICO CABALGATAS



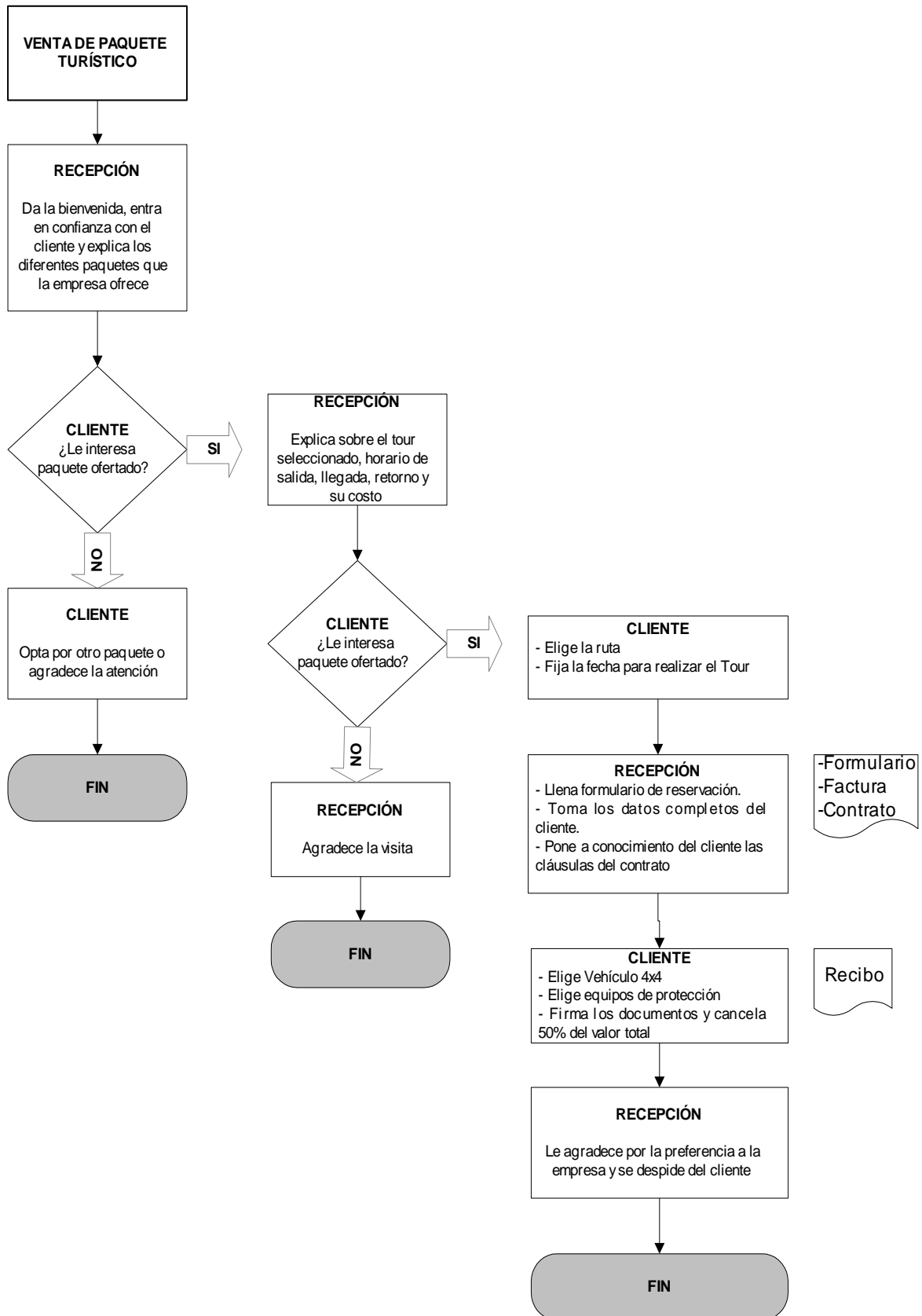
FLUJOGRAMA N° 10

PROCESO DE VENTAS PAQUETE TURÍSTICO PESCA DEPORTIVA



FLUJOGRAMA N° 11

PROCESO DE VENTAS PAQUETE TURÍSTICO 4X4



4.2.3.6. Indicadores

- ✓ Número de formularios de reservación utilizados por día,
- ✓ Contratos utilizados por día,
- ✓ Registro de clientes o turistas por semana.

4.2.4. Proceso de Operaciones

La Operadora en este proceso de operaciones cumple a medias las actividades encomendadas ya que no cuenta con un registro de cumplimiento, en la cual debe constar la información resultante de actividades de trabajo de campo que vienen desarrollando.

4.2.4.1. Objetivos del Proceso

Contar con un registro estándar para informar las actividades operativas que son encomendados a cada Técnico de campo.

4.2.4.2. Cobertura y Alcance

Este cubre todo el sistema de procesos que se realizan en la empresa, ya que la cobertura va a ser dentro del área de operaciones y alcance abarca de manera obligatoria igual al área de operaciones de la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.

4.2.4.3. Entradas y Salidas

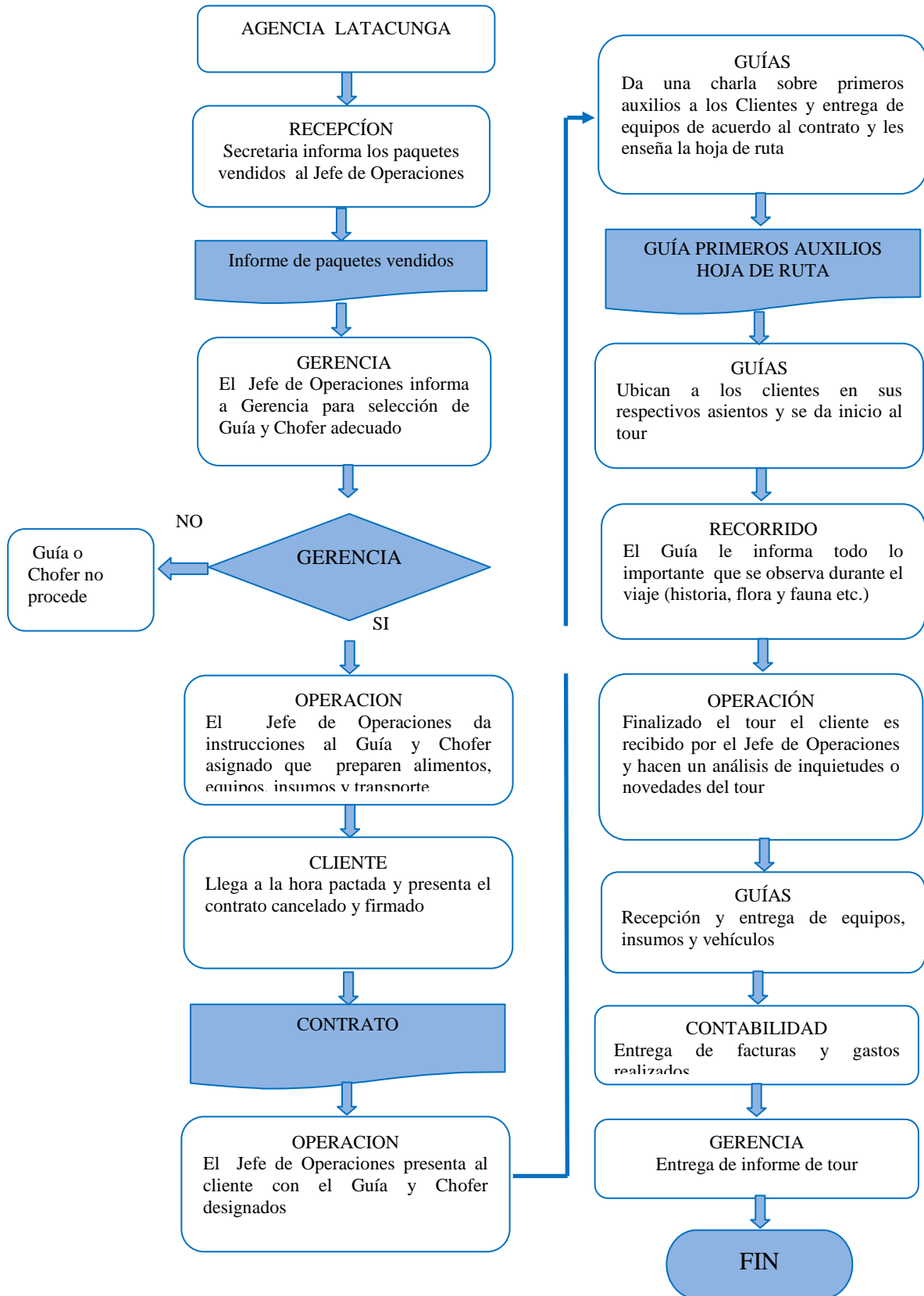
CUADRO N° 27	
ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO DE OPERACIONES	
ENTRADAS	SALIDAS
Exposición de servicios turísticos	Venta de servicios turísticos
Vehículo en óptimas condiciones	Viaje seguro y rápido
Equipos apropiados en buen estado	Actividades placenteras y agradables
Guías trilingües	Comunicación excelente del guía y el visitante
Guías con conocimientos de primeros auxilios	Seguridad en la integridad del cliente
Equipo de primeros auxilios	Visitante estable
Transferencia de información adecuada	Satisfacción del cliente
Producto turístico de calidad	Calidad del servicio justifica el precio
Medidas de control de riesgos	Riesgos mínimos en la operación.

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanás

4.2.4.4. Flujograma

FLUJOGRAMA N° 12 PROCESO DE OPERACIONES



4.2.4.5. Indicadores

- ✓ Informe de actividades realizadas por día,
- ✓ Informes de rentas operativas,
- ✓ Ventas por día
- ✓ Gastos Operativos por Tour

4.4.- Análisis FODA

Después de haber detallado los procesos de la Operadora de Turismo y sus respectivas áreas de la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda., se identifica la problemática a través del análisis FODA que se detalla a continuación.

CUADRO N° 28	
ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Estar constituidos legalmente y en funcionamiento por más de 12 años.• Ubicación estratégica de la empresa.• Instalaciones adecuadas.• Contar con tecnología de punta.• Personal calificado en el departamento de Administración, Finanzas, Ventas y Operaciones.• Oferta variada de paquetes turísticos.• Atención permanente y personalizada a los clientes.• Compañerismo eficiente entre el personal.• Operación a nivel interprovincial.	<ul style="list-style-type: none">• Personal de atención al cliente no tiene experiencia en el idioma inglés.• No cuenta con un botiquín de primeros auxilios.• No existe un sistema de control contra incendios.• Mejorar la estructura financiera de la empresa.• Disminución de la demanda por mal servicio a sus clientes.• Bajo rendimiento del persona
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Expansión del producto turístico a nivel nacional e internacional.• Incremento de la demanda.• Crecimiento de sucursales de la operadora a nivel nacional.• Tener contacto con hoteles del país.• Tener contacto con Agencias a nivel nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia desleal de operadoras por costos de paquetes turísticos.• La existencia de operadoras de turismo con mejores servicios.• Disminución de turistas extranjeros por inestabilidad política.

4.5.- Mejoras previstas en la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Luego de realizar la reingeniería de procesos para la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda., en busca de mejorar, renovar y perfeccionar el ámbito administrativo, con la única finalidad de que el servicio sea el referente de calidad manteniendo estándares de satisfacción y eficacia para beneficio de los turistas nacionales e internacionales, así como también para mejorar la productividad de los empleados, es por ello que se establece obtener las siguientes mejoras.

CUADRO N° 29 MEJORAS PREVISTAS EN LA OPERADORA DE TURISMO TOVAR EXPEDITIONS CÍA.LTDA.
INTERNA
<ul style="list-style-type: none">• Mantener instalaciones adecuadas,• Continuar captando tecnología de punta,• Contratar personal calificado en los diferentes departamentos: Administración, Finanzas, Ventas y Operaciones,• Ofertar diferentes paquetes turísticos, que estén al alcance y satisfacción de los turistas nacionales e internacionales,• Contar con atención personalizada,• Diseñar nuevos paquetes turísticos captando nichos de mercado diferentes,• Excelente ambiente de compañerismo y cordialidad entre los empleados,• Operación a nivel interprovincial,• Personal de atención al cliente con experiencia y hablando diferentes idiomas internacionales: inglés, francés, alemán, etc.,• Mejorar continuamente la capacidad financiera de la empresa,• Alto rendimiento del personal,
EXTERNA
<ul style="list-style-type: none">• Expansión del producto turístico de la Operadora a nivel nacional e internacional,• Incremento de la demanda,• Ampliación de la operadora con la instalación de sucursales en la ciudad de Quito y Sigchos.• Mantener alianza estratégicas con hoteles del país.• Conservar alianza estratégicas con prestadores de servicios extrahoteleros en diferentes partes de la provincia y país.• Mantener alianzas estratégicas con agencias turísticas a nivel provincial, nacional e internacional,• Contar con recursos materiales propios,• Estar preparado a las expansiones de la globalización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

1. La Operadora de Turismo Tovar Expeditions; en sus inicios organiza el producto turístico conocido como asenso de alta montaña a los volcanes Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, elaborado exclusivamente para turistas internacionales; luego de haber obtenido experiencia y renombre nacional e internacional se estructura de mejor manera la Operadora con la finalidad de incrementar nuevos productos turísticos al servicio de los turistas.
2. La Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda; ha estructurado cinco paquetes turísticos (productos) comprendidos en: ciclismo de montaña, asenso caminatas, transporte 4X4, pesca deportiva y cabalgatas, enlazando diferentes destinos turísticos ofreciendo infraestructura, equipamiento y facilidades que ayudarán al fortalecimiento de los productos, generando nuevos espacios de visitación e incrementando la capacidad de gasto del visitante y su tiempo de permanencia.
3. La Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda., debe mantener su cobertura de servicios personalizados con personal técnico capacitado en todas las áreas, en beneficio de los turistas y al mismo tiempo manteniendo un estándar de calidad con la finalidad de contrarrestar a la competencia y buscar nuevas alternativas para captar un mayor número de turistas.
4. La elaboración y diseño de los procesos en el Área de Administración, Finanzas, Ventas y Operación, intervienen en el fortalecimiento de la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda., estableciendo normas y procedimientos bajo las cuales deben operar los departamentos.
5. Es fundamental saber que un mismo proceso puede implicar distintas áreas tanto a nivel horizontal como vertical. Esto implica una buena coordinación, basada en el conocimiento, entre los miembros de la organización y la concienciación de que el valor del trabajo ayuda al buen funcionamiento de la empresa brindando servicios de calidad.
6. La mejor manera de conseguir un buen aprovechamiento de todos los recursos con los que dispone la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda., es realizando un análisis exhaustivo sobre los procesos de administración y los subprocesos como la planificación, organización y control, que influyen en el acabado final del producto o servicio, de esta manera lograremos una mejor comprensión y nos permitirá tomar las decisiones necesarias para poder economizar recursos, esfuerzos y energía.

7. Las ventas y comercialización de los productos turísticos están organizadas para captar target de mercados nacionales e internacionales, poniendo especial atención a los grupos internacionales que buscan nuevos nichos de mercado cuya finalidad es posicionar el producto e incrementar las ventas.

5.2.- RECOMENDACIONES

1. Los productos diseñados para los turistas deberán ser difundidos y comercializados a través de la Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda., mediante la página web, para lograr posicionarse dentro del mercado nacional e internacional, ofertando servicios de calidad.
2. La Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda., debe mantener al personal técnico constantemente capacitado para estar acorde a los requerimientos de las nuevas modalidades de turismo, cuya finalidad es contrarrestar a la competencia.
3. Las áreas recomendadas en la operadora deben tener su propio espacio y logística adecuada para que puedan trabajar apropiadamente y mantener información detallada en beneficio de la empresa y de los visitantes nacionales e internacionales.
4. Los miembros de la organización deben coordinar adecuadamente con las diferentes áreas aprovechando la concienciación y el buen funcionamiento de la empresa, mediante evaluaciones de desempeño; acordando planes de mejoramiento individual.
5. El aprovechamiento de los recursos que dispone la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda., debe ser planificada, organizada y controlada, ya que permitirá tomar decisiones a corto y mediano plazo en beneficio del mercado turístico.
6. Se recomienda que los precios de los productos para su comercialización difusión deben ser actualizados en función de la demanda y del producto establecido.

5.3.- BIBLIOGRAFÍA

1. ACERENZA, Miguel Ángel.1987. Administración del turismo. Vol.2. México D.F: Editorial Trillas.
2. BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
3. CALI PEREIRA, Margoth Organización de Empresas Ecoturísticas
4. CALI, M. 2007. Organización de Empresas Turísticas. Riobamba
5. CURSO REINGENIERÍA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
6. EL LIBRO DE LAS IDEAS. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
7. GINEBRA, Joan. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.
8. GOMEZ BRAVO, Luís. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
9. GUÍA DE PLANEACIÓN DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).
10. HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa: ¡Casi todo está errado! Bogotá: Norma, 1994. p.1.
11. HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
12. HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
13. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. 1998. Administración: una perspectiva global. México: McGraw – Hill. Capítulos 1 y 2,
14. KOTLER, P. 1985. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall
15. LUCAS MARIN, A. 1997. La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Barcelona. Bosch comunicación.
16. MOLINA, Martín, Reingeniería: Un nuevo aporte para los Negocios.
17. MOREIRA, M. 2004. Módulo Teoría del Turismo. Universidad Técnica de Ambato. Ambato.
18. MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel. Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1994. p.38.
19. SERNA GOMEZ, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial Legis, S.A.

5.3.1.- INTERNET CONSULTADO

1. <http://html.rincondelvago.com/reingenieria-de-procesos.html>
2. www.gestiopolis.com.
3. www.minitur.org.ec.
4. www.monografias.com.

5.4.- ANEXOS

ANNEX SO

ANEXO N° 3

REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES DE LAS AGENCIAS DE VIAJES.

En el Capítulo II, del Reglamento general de Actividades Turísticas del Ecuador se establece los siguientes artículos

Art. 77.- Definición.- Son consideradas agencias de viajes las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, en cuyo objeto social conste el desarrollo profesional de actividades turísticas, dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros.

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

- a. La mediación en la reserva de plazas y venta de boletos en toda clase de medios de transporte locales o internacionales;
- b. La reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas en el país y en el exterior;
- c. La organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos, entendiéndose como tales el conjunto de servicios turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.), ajustado o proyectado a solicitud del cliente, a un precio preestablecido, para ser operados dentro y fuera del territorio nacional;
- d. La prestación e intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional;
- e. El alquiler y flete de aviones, barcos, autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos;
- f. La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales o extranjeras, en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de productos turísticos;
- g. La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
- h. La entrega de información turística y difusión de material de propaganda;
- i. La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;
- j. El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo y especializado;
- k. La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones; y,
- l. La intermediación en el despacho de carga y equipaje por cualquier medio de transporte.

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

- a. Mayoristas;
- b. Internacionales; y,
- c. Operadoras.

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

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

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

Esta clase de agencias podrá representar a las empresas de transporte turístico en sus diferentes modalidades, que no operen en el país, y realizar la intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a. En el caso de servicios sueltos y paquetes turísticos, los gastos de comunicación y gestión, así como los de anulación debidamente justificados; y,
- b. Cuando los servicios contratados y desistidos consistieran o incluyeran boletos de cualquier tipo o cualquier servicio turístico que estuviere sujeto a condiciones económicas especiales de contratación, los gastos de anulación por desistimiento se

establecerán de acuerdo a estas condiciones económicas especiales de contratación entre la agencia de viajes, el operador de servicios, el propietario u operador de los servicios y la agencia y el usuario.

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

Su actividad se desenvolverá dentro del siguiente marco:

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

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

Para la operación del transporte turístico dentro del país, la operadora deberá exhibir en el vehículo su nombre y número de registro. Los guías responsables del transporte deberán portar siempre su licencia debidamente autorizada, al igual que la orden de servicio sellada y fechada por la operadora a su cargo. No podrán prestar el servicio de transporte turístico ninguna persona natural o jurídica, que no esté registrada legalmente en el Ministerio de Turismo, como agencia de viajes operadora.

ANEXO N° 4

INVENTARIO DE MATERIALES Y EQUIPOS DE LA OPERADORA DE TURISMO TOVAR EXPEDITIONS CÍA. LTDA.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

EQUIPO	MARCA	MODELO	SERIE
Computadora	Intel	Intel pentium 4	AZSA706002HW
Teléfono /fax	Panasonic	KX-FP85LA	PFGT1642ZA
Escritorio	S/M		
Archivador	S/M		
Asiento ejecutivo	S/M		

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

ÁREA DE RECEPCIÓN Y VENTAS

EQUIPO	MARCA	MODELO	SERIE
Computadora	Intel	Intel pentium 4	AZSA706002HW
Escritorio	S/M		
Archivador	S/M		
3 Sillas	S/M		

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

EQUIPO	CANTIDAD
Botas montaña	23 Pares
Grampones	13 Pares
Piquetas	11 Pares
Arnés	7 Unidades
Polainas	20 Unidades
Pantalones Externos	23 Unidades
Pantalones Internos	11 Unidades
Chompas Externas	13 Unidades
Chompas Internas	11 Unidades
Mitones	15 Unidades
Guantes	9 Pares
Gorras	12 Unidades
Bala clavos	3 Unidades
Linternas Frontales	8 Unidades
Gafas	10 Unidades
Sleeping	8 Unidades

Mochilas	9 Unidades
Cuerdas	3 Unidades
Mosquetones	4 Unidades
Cintas	3 Unidades
Cordinos	3 Unidades
Tornillos	7 Unidades
Ochos	2 Unidades
Poleas	2 Unidades
Jumar	2 Unidades
Estaca	2 Unidades
Carpa	4 Unidades
Aislante	4 Unidades
Cocina	3 Unidades
Cascos	5 Unidades
Bicicletas	4 Unidades
Rodilleras	3 Pares
Coderas	2 Pares
Guantes de Bici.	3 Pares

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

ÁREA DE OPERACIONES

TRASPORTE	MODELO	MARCA	PLACA	MATRICULA
Automóvil	2002	VW gol	TCR-853	2009
4 x 4	1978	Toyota Land Cruiser	PCF-294	2009
4 x 4	1990	Toyota Land Cruiser	PIS-497	2009
4 x 4	1991	Toyota Land Cruiser	PXY-139	2009
4 x 4	1989	Toyota Land Cruiser	PPJ-662	2009

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

BICILETAS MARCA	DESCRIPCION
Schwinn	15 " talla mediana
Mongoose	26 " talla grande
Haro	26 " talla grande
Santa cruz	26 " talla grande

Fuente: Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía.Ltda.

Elaborado por: Fernando Tovar y Roberto Lanas

