

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR UNIB.E

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Trabajo de Titulación para la obtención del título de
Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas

**Elaboración de una Guía de Gestión Administrativa para mejorar la
prestación de servicios en las Agencias de Viajes Internacionales de la
ciudad de Quito**

Alexis Andrés Tene Sotomayor

Director: Lcdo. Víctor Jácome

Quito, Ecuador

(Enero - 2015)

Carta del Director del Trabajo de Titulación

Enero, 2015

Lcdo. Víctor Jácome

Director de la Escuela de Hotelería y Turismo

Presente:

Yo, Lcdo. Víctor Jácome; tutor del señor Alexis Andrés Tene Sotomayor; estudiante de la Carrera de Administración Turística, informo haber revisado la presente investigación denominada “Elaboración de una Guía de Gestión Administrativa para mejorar la prestación de servicios en las Agencias de Viajes Internacionales de la ciudad de Quito.”, la cual cumple con los parámetros establecidos por la Universidad Iberoamericana del Ecuador UNIB.E por tanto se autoriza su presentación para fines legales pertinentes.

Lcdo. Víctor Jácome

Enero, 2015

CARTA DE AUTORIA DEL TRABAJO

Los criterios emitidos en el presente Trabajo de Graduación o de Titulación “Elaboración de una Guía de Gestión Administrativa para mejorar la prestación de servicios en las Agencias de Turismo Internacionales de la ciudad de Quito”, así como también los contenidos, ideas análisis, conclusiones y propuesta(s) son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor del presente trabajo de investigación.

Autorizo a la Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E) para que haga de éste un documento disponible para su lectura o lo publique total o parcialmente, de considerarlo pertinente, según las normas y regulaciones de la Institución, citando la fuente.

.....

Alexis Andrés Tene Sotomayor

Enero del 2015

AGRADECIMIENTO

Habiendo culminado este paso en mi camino de formación académica universitaria aprovecho esta oportunidad para expresar mi entera satisfacción y a la vez mis más sinceros agradecimientos a Dios, a mi familia, a mis profesores y a la universidad por haberme acogido e impartido el conocimiento para poder desempeñarme como un profesional de la rama turística en el Ecuador.

Alexis Tene

DEDICATORIA

Este trabajo es el premio a todas las horas de sacrificio y lucha constante durante el tiempo de estudio en la universidad. Este trabajo lleno de sacrificio se lo dedico a mis padres y hermanos por su apoyo constante e incondicional pero en especial se lo dedico con mucho amor a la persona que a mi lado siempre luchó y me apoyó para poder culminarlo, Sabrina Amelia Conte Martins.

Alexis Tene

INDICE

CARTA DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION	I
CARTA DE AUTORIA DEL TRABAJO	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
RESUMEN	4
CAPITULO I	5
1.1 Justificación	5
1.2 Problema	8
1.3 Planteamiento	8
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
1.5 Marco Conceptual	11
1.5.1 Definiciones Generales	11
1.6 Marco Contextual	14
1.7 Marco Teórico	18
1.7.1 Definición de las Agencias de Viajes	18
1.7.2 Actividades de las Agencias de Viajes	19
1.7.3 Clasificación	20
1.7.4 La administración de la empresa turística	21
Los procesos administrativos; Fases de los procesos;	22
Importancia de la administración de una empresa turística	24
Ventajas de procesos administrativos;	24

Filosofía corporativa; Misión; Visión; Organización formal e informal;	25
Estructura organizacional; Tipos de estructuras	26
Tipos de estructuras para las agencias de viajes	28
CAPÍTULO II	30
2. CONTEXTO ACTUAL	30
2.1 Base Legal	30
2.1.1 Normativa legal vigente para la constitución de una compañía	30
2.1.2 Estatutos en la Notaria	30
2.1.3 Obtención del RUC	30
2.1.4 Inscripción en la Superintendencia de Compañías	31
2.1.5 Permisos de funcionamiento	34
2.2 Situación actual del mercado de las agencias de viajes internacionales de Quito.	38
2.2.1 Estadísticas	40
2.2.2 Análisis del macro-ambiente político, social, económico	42
2.2.3 Matriz FODA	47
2.2.4 Visión Global	49
CAPITULO III	54
3. EVALUACIÓN TECNICA	54
3.1 Introducción	54
3.2 Metodología	54
3.3 Objetivos del estudio	56
3.3.1 Objetivo General	56

3.3.2 Objetivos específicos	56
3.4 Perfil de Investigación	56
3.5 Modelo de encuesta	59
3.6 Análisis de los resultados	61
3.7 Discusión de resultados	88
CAPÍTULO IV	91
4. PROPUESTA DE GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	91
PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES INTERNACIONALES DE LA	
CIUDAD DE QUITO	
INTRODUCCIÓN	91
OBJETIVOS; GENERAL; ESPECÍFICOS	92
PRIMERA PARTE	92
SEGUNDA PARTE	98
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFIA	130

RESUMEN

El presente trabajo ha sido realizado con el único propósito de ofrecer una herramienta de gestión administrativa a las empresas turísticas de la ciudad de Quito categorizadas como Agencias de Viajes Internacionales.

El sector turístico en el Ecuador está conformado por muchos actores que desempeñan múltiples variables de actividades comerciales en este campo. Las agencias de viajes internacionales son también parte del sector y para llegar a la proposición de la guía de gestión administrativa que potencie su desarrollo, en principio se han descrito algunos conceptos relacionados con la investigación. Posteriormente se ha considerado relevante la introducción sobre el origen, la historia, el desarrollo de este tipo de empresas en el país con el objeto de tener una idea de cuando empezó esta actividad comercial, su evolución en el tiempo hasta la actualidad.

Para un mejor entendimiento sobre este tipo de empresas turísticas, basados en la Ley de turismo vigente del Ecuador se ha descrito su definición, las actividades comerciales que pueden realizar o en otras palabras su campo de acción, su clasificación y además la explicación sobre su administración turística.

Como entes jurídicos parte de la economía de una ciudad y de un país, en una visión actual se ha descrito el marco legal vigente para su creación, constitución o conformación. De acuerdo con estadísticas económicas recientes, se ha establecido su situación actual en cuanto a número de agencias de viajes internacionales operantes e índices de potenciales turistas que podrían receptor estas agencias en la actualidad en la ciudad de Quito. A esto se ha sumado un análisis del macro ambiente político, social y económico ligado a estas empresas. Como parte de este análisis se ha contemplado el desempeño de estas agencias versus el uso de tecnologías en el presente.

Una vez determinado el origen, evolución y situación actual de las agencias en mención, a través de una encuesta, se llegó a determinar la necesidad de la elaboración de una 'guía de procedimientos administrativos' que favorezca a la administración de las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito. Los datos arrojados en la encuesta son la prueba para cumplir con el objetivo general de este proyecto.

Finalmente habiendo determinado la necesidad de la creación de la propuesta de este trabajo se ha elaborado la guía que buscará tener acogida y promover el mejoramiento en la actividad administrativa operacional de cada agencia de viaje internacional de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO I

1.1 Justificación

Del Turismo como actividad económica, cultural, social y ambiental se derivan muchas actividades comerciales como servicios hoteleros, alimentos y bebidas, entre otras, las mismas que generan fuentes de trabajo e ingresos para todos los actores que se desenvuelven en este campo. Así se transforma en una importante actividad económica con la que cuenta un país para potenciar su economía.

Como descrito en la página de la agencia Ecuadorian Tours, “las agencias de viajes internacionales forman parte de esta actividad (turismo) y en nuestro país desde su implementación en la década de los cincuenta han venido desempeñando un papel importante principalmente en la recepción de turistas extranjeros quienes ingresan divisas que contribuyen al desarrollo del sector e impulsan la economía del país”.¹

Quito como principal destino de Ecuador continental, es el punto de acceso más importante de turistas extranjeros al país por varios factores: El primero por tratarse de la capital del país, en segundo lugar por tener un aeropuerto internacional moderno y tercero es importante también el mencionar que es una ciudad declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en inglés UNESCO, el 08 de Septiembre de 1978, lo cual resulta atrayente para los visitantes extranjeros. Así el rol de las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito es trascendental para la actividad turística de la ciudad y del Ecuador, ya que son muchas de estas empresas a las que acuden estos turistas y a los que a

¹(<http://www.ecuadoriantours.com/>) Enero 2, 2013

su vez se ofrecen los servicios turísticos. Este proyecto, por tanto, procura aportar al mejoramiento administrativo de estas agencias de viajes a través de la elaboración de una herramienta administrativa, que ayudará a brindar una mejor asistencia y servicio al cliente.

Las agencias de viajes internacionales pueden ser sociedades anónimas o limitadas y que dentro de sus estatutos tienen debidamente enmarcados procedimientos para la gestión administrativa, así por ejemplo se menciona en un blog de administración:

“El objeto de la sociedad será: Diseñar, organizar, comercializar y distribuir los servicios turísticos y encontrar una respuesta adecuada para la necesidad de los clientes y proponer unos servicios de mejor calidad, efectividad y flexibilidad, adicionalmente podría efectuar otras actividades vinculadas o conexas a los objetos antes señalados, así como realizar todos aquellos actos y contratos que sean lícitos sin restricción alguna.”²

Sin embargo, en algunos casos, el momento de la práctica de lo descrito en los estatutos de las compañías, es posible que los objetivos no sean cumplidos a cabalidad. Para cumplir con uno de los propósitos de este estudio, se analizará el estado actual de las agencias de viajes internacionales lo que permitirá detectar incumplimiento de objetivos y falencias en el proceso administrativo. Es importante que en todos los niveles jerárquicos de la empresa se maneje el mismo lenguaje para su operación diaria, por esta razón, el enfoque también es facilitar la comunicación entre empleadores y empleados de las agencias para multiplicar las posibilidades de una mejor interacción y búsqueda de soluciones a los problemas que puedan aparecer en el desempeño diario de las actividades.

² (<http://es.scribd.com/>) Octubre 20, 2012

Por otro lado, los aspectos social y ambiental también son importantes. En cuanto a la parte social se desea que con este proyecto se lleguen a potenciar las habilidades y destrezas de los empleados de las agencias de turismo internacionales para que las empresas como unidad se fortalezcan y sean competitivas y su talento humano a su vez crezca profesionalmente. En el aspecto ambiental se busca contribuir, promoviendo el correcto uso, manejo y optimización de recursos como energía eléctrica, materiales de bazar y papelería, y las tecnologías que tienen directa incidencia con el ambiente. Se pretenderá que las agencias adopten la filosofía del mejoramiento continuo como empresa y causen el menor impacto posible al ambiente. Un artículo de la web perteneciente a la Fundación Eroski define:

“La Gestión Ambiental se entiende dentro del sistema de Gestión de Calidad Total de la empresa, orientada a establecer los procedimientos, medidas y acciones para satisfacer los requerimientos ambientales y de esta forma conseguir un producto con una calidad que satisfaga al consumidor de manera económica. La Gestión de la Calidad Ambiental conlleva al establecimiento de una política ambiental y una organización para lograr plenamente los objetivos marcados. Una vez puestos en marcha, la empresa es auditada para medir su eficiencia.”³

Así, al haber evaluado la parte administrativa y operativa de las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito, como finalidad de este proyecto se propone una guía de orientación administrativa para las mencionadas empresas.

³(<http://www.consumer.es/>) Junio 20, 2014

1.2 Problema

¿Existe y de ser el caso se utiliza algún documento de gestión administrativa enfocado a mejorar la operación y la prestación de los servicios de las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito?

1.3 Planteamiento

Una empresa que ofrece servicios turísticos a sus clientes, desde la creación y promoción hasta la operación de dichos servicios recorre un camino en el cual se pueden presentar muchas variables de análisis.

En el mercado turístico es lógico suponer que hay los casos de empresas con larga trayectoria y experiencia comprobada así como también los casos de empresas jóvenes buscando un espacio para posicionarse en el mercado, así como también hay los casos de empresas que llegaron a su nivel más alto y que atraviesan etapas de reestructuración y porque no mencionar el caso de las empresas que aún están tratando de definir su rol en el mercado de la ciudad de Quito.

En el caso de las agencias más experimentadas es posible que tengan sus objetivos y sus metas establecidas y que en su operación cuenten con procedimientos definidos, sin embargo, se considera que siempre hay algún aspecto o fase para ser mejorado o potenciado. Existen muchas razones por las que podrían presentarse inconvenientes al momento de la prestación de los servicios, por citar un ejemplo, en algunos sistemas administrativos se acostumbra a que un empleado desempeñe múltiples funciones y aunque es posible que el empleado tenga muchas habilidades esto puede tender a una sobrecarga de trabajo y por ende la desmotivación del trabajador a corto, mediano o largo plazo.

En la administración de una empresa toda parte o fase puede ser susceptible de error con lo cual una meta que pretende este proyecto es que con la guía propuesta se pueda identificar los posibles puntos de falencia en la administración y se pueda tratar de minimizar el margen de error en el proceso administrativo.

Es importante que las agencias de viajes internacionales en el control y manejo adecuado de los recursos con que cuenta, enfoquen su gestión en la parte emocional del talento humano para su mejor desempeño y por otro lado, es importante también, que estas empresas estén a la vanguardia sobre el uso de tecnologías. El internet facilita la gestión de los turistas a la hora de adquirir un servicio turístico, pero no por ello podemos descartar que muchos turistas sino la mayoría, prefieran aún contactar a las agencias de viajes, en busca de asesoramiento, atención personalizada de un producto acorde a sus preferencias y la satisfacción que el destino turístico en mente les pueda brindar.

Si se compara los datos estadísticos de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito que dicen que “desde Enero de 2007 a Junio de 2014 hay un promedio de entradas de 505,794 turistas a la ciudad de Quito”⁴, versus el número de agencias de viajes internacionales activas en la misma ciudad, 110, dato obtenido del archivo de la misma empresa pública, se puede concluir que hay una elevada probabilidad de que en manos de estas agencias de viajes esté un considerable porcentaje de la demanda turística de Quito y por ende la responsabilidad de que este tipo de empresas con sus respectivas administraciones operen de forma eficiente y acorde a la necesidad de los clientes, lo cual motiva a plantear la siguiente pregunta: **¿Existe o se**

⁴(<http://www.quito-turismo.gov.ec/>)Julio 1, 2014

aplica alguna herramienta de gestión administrativa que fortalezca la operación y funcionamiento de las agencias de viajes Internacionales de la ciudad de Quito?

Es utópico pretender que todas las empresas del sector brinden un servicio libre de errores, más con la aplicación de correctos procedimientos y estrategias, con la propuesta de la guía se quiere: elevar los niveles de satisfacción de los turistas; aumentar su interés por más servicios turísticos que en el Ecuador se pueden ofrecer; la fidelización del cliente; que exista en el mercado un nivel elevado de competencia justa entre las agencias de viajes y que las pequeñas y medianas empresas tengan oportunidad frente a las empresas grandes del sector; que la actividad turística permanezca siempre en manos de personas capacitadas práctica y académicamente en materia turística; y, que la capacitación en las distintas áreas de una agencia de viajes internacional sea constante.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Elaborar una Guía General de Gestión Administrativa, como propuesta de herramienta que contribuya al manejo, dirección y operación de las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar el origen, evolución, definición, campo de acción y normativa legal vigente de las agencias de viajes internacionales en la ciudad de Quito como elementos que forman parte de un sector productivo importante del Ecuador.

- Analizar el estado actual de la gestión administrativa de las agencias internacionales de la ciudad de Quito.

- Proponer la implementación de una guía de gestión administrativa para el mejoramiento de la operación de las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito.

1.5 Marco Conceptual

1.5.1 Definiciones generales

“Actividad Turística.- Se puede definir como el resultado de los actos particulares de consumo realizados por personas fuera del lugar de su domicilio habitual que, por diferentes motivos, visitan temporalmente sitios que ofrecen bienes y servicios turísticos.

Agencia de Viajes.- Empresa que se dedica a la realización de arreglos para viajes y venta de servicios sueltos o en forma de paquetes, en carácter de intermediaria entre el prestador de los servicios y el usuario, para fines turísticos, comerciales, o de cualquier índole.

Atractivo turístico.- Son aquellos bienes tangibles o intangibles que posee un país y que constituyen la principal atracción del turista.

Asistencia turística.- Conjunto de personas que realizan las labores secundarias o de ayuda que requiere la actividad turística.

Demanda Turística.-Conjunto de necesidades requeridas por el turista durante su desplazamiento y en lugar de la estancia. También es el conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos.

Destino turístico.-Área, lugar o zona donde el viajero espera encontrar una serie de actividades, atractivos y servicios que le permitan obtener la experiencia única e inolvidable que espera de su viaje”.⁵

⁵(<http://boletin-turistico.com/>) Enero 10, 2013

Gestión Administrativa.- “Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.⁶

“Infraestructura Turística.- Término para señalar los elementos básicos para el desarrollo del turismo: vías de comunicación, aeropuertos, energía, agua potable alcantarillado, salud, higiene, puertos, aeropuertos, terminales de transportes, automóviles, talleres, señalización, bombas de gasolina, correos, teléfonos, etc.

Mercado Turístico.- Es en el que las personas y organizaciones realizan transacciones económicas por medio de la compra y venta de bienes y servicios turísticos, que son aquellos consumidos por los turistas y que son producidos por diferentes actividades económicas y ramas productivas, lo que genera la demanda y la oferta turística.

Oferta Turística.-Conjunto de bienes intangibles (clima, cultura, paisaje...) y tangibles (atractivos naturales o creados) y servicios turísticos (Hoteles, restaurantes, recreación etc.) ofrecidos efectivamente al turista.

Planta Turística.- Equipamiento Turístico. Conjunto de empresas naturales o jurídicas prestadoras de servicios turísticos: Transporte, Alojamiento, Alimentación, Agencias de Viajes, Operadoras, Mayoristas, Comercio Turístico, Comunicaciones, Cambio de Moneda, Facilidades de Convenciones, Guías Turísticos, Oficinas de Información Turística, etc.

Procedimientos Administrativos.-Es el conjunto de reglas, normas y políticas a través de las cuales se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y

⁶ (<http://gestionadministrativaiuta.blogspot.com/>) Enero 10, 2013

financieros. Así mismo se los consideran a las fases a través de las cuales se efectúa la administración misma de una empresa.

Producto Turístico.-Es un producto compuesto por una serie de elementos tangibles e intangibles que generan satisfacción turística, que a efectos de consumo por parte por parte del turista, ocurre en varias etapas sucesivas y temporalmente variadas.

Promoción Turística.-Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer el producto; en turismo puntualmente se utilizan medios visuales para la promoción. Los instrumentos que se pueden utilizar son: Publicidad, Venta Personal, Promoción de ventas, Marketing directo.

Recursos Turísticos.-Son aquellos bienes que por sus características naturales, culturales o recreativas constituyen un atractivo capaz de motivar desplazamientos turísticos”⁷.

Servicio Turístico.- Según el autor Ortigoza y Gómez: “Es toda actividad realizada por una persona; física o moral, pública o privada tendiente a satisfacer necesidades específicas directamente planteadas por el desplazamiento turístico”.⁸

Turismo.- Según la Ley de Turismo del Ecuador: “Es el ejercicio de todas la actividades asociadas al desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual sin la intención de radicarse permanentemente en ellos”.

Definiciones según el autor del proyecto:

Turismo Emisivo en el Ecuador, es aquel que se desarrolla cuando personas de residencia permanente en nuestro país se desplazan hacia otros países de

⁷(<http://boletin-turistico.com/>) Enero 10, 2013

⁸(<http://corbusecomercializacionturistica.blogspot.com/>) Febrero 16, 2014

destino por un periodo limitado de tiempo para realizar actividades relacionadas con el sector turístico.

Turismo Interno en el Ecuador es cuando personas nacionales o extranjeras residentes permanentes en este país se desplazan dentro del mismo con el objetivo de realizar actividades relacionadas con el sector turístico.

Turismo Receptivo en Ecuador es aquel que se desarrolla cuando personas con residencia permanente en otros países deciden visitar el Ecuador durante un periodo limitado de tiempo en el cual desarrollarán actividades relacionadas con el sector turístico.

1.6 Marco Contextual

Introducción

Para poder llegar a determinar lo que representan las agencias de turismo internacionales en la ciudad de Quito, es necesario recabar en la historia del turismo en el Ecuador, para conocer el surgimiento y la evolución de estas agencias.

Al incursionar en la evolución de estas empresas turísticas se determinará su definición y su clasificación de acuerdo con la categorización oficial descrita por el Reglamento de Actividades Turísticas perteneciente a la Ley de Turismo del Ecuador 2002 que hasta a la fecha sigue vigente.

Historia del Turismo – Surgimiento y evolución de las Agencias de viajes en el Ecuador - Análisis Cronológico

La primera legislación turística se crea en el gobierno del presidente Isidro Ayora en el año de 1930, en esta, sus principales objetivos eran los de facilitar el ingreso de turistas a nuestro país y la promoción del Ecuador a través de las delegaciones diplomáticas que viajaban fuera del mismo. Posteriormente en 1935

en el gobierno del General Alberto Enríquez Gallo, la “Ley de Turismo” o “Ley Exterior”, otorgaba una cédula al turista para que pueda visitar nuestro país. Esta Ley facilitó a la apertura de la primera agencia de viajes en Quito y en el Ecuador. Según la página oficial de la agencia Ecuadorian Tours, “en el año de 1.947 en la ciudad de Quito se establece la primera agencia de viajes del Ecuador ECUADORIAN TOURS. Este evento produjo mucho interés en la ciudad y para aquellos selectos pasajeros que en esa época viajaban ya al exterior y que por costumbre compraban sus pasajes en las dos únicas compañías de Aviación, que tenían sus oficinas en la ciudades de Quito y Guayaquil "Panagra" y "Avianca"; quienes viajaban comprendieron que la misión de las agencias de viajes no era solamente vender boletos aéreos, sino preocuparse de sus clientes y que sus viajes sean placenteros y bien planificados con reservaciones de hoteles, excursiones, arrendamiento de automóviles y los consejos adecuados para que los interesados en viajar lo hagan bajo las mejores condiciones de seguridad”.⁹

En el Gobierno del presidente Galo Plaza Laso en 1948 se reforma la ley y se crea la tarjeta de turismo para personas netamente del continente americano a la vez que se mantenía la cédula de viaje. Así mismo se crea la oficina de turismo. Esta oficina tuvo a cargo la realización de la primera visita a los Estados Unidos de Norte América llevando folletos y artesanías típicas del país.

Con este impulso en marzo de 1953, se crea la empresa Metropolitan Touring hasta los actuales días en funcionamiento y posesionada como uno de los principales referentes de empresas turísticas de Quito y del Ecuador.

Posteriormente en el gobierno de José María Velasco Ibarra entre 1952 y 1956 se creó la Dirección de Turismo (DITURIS) que era la encargada de la

⁹(<http://www.ecuadoriantours.com/>) Diciembre 01, 2012

promoción de los recursos turísticos, funcionando como dependencia del Ministerio de Economía. En su gestión a través de esta Dirección se efectuaron campañas de promoción internas e internacionales, pero debido a la limitación de recursos económicos la gestión disminuyó. En 1956 se crea la empresa Turismundial.

En enero de 1958, la mencionada Dirección retomó su gestión esta vez como dependencia adscrita a la Presidencia de la República, efectuando varias actividades promocionales y participando en conferencias internacionales de turismo con lo cual inicia una nueva etapa vinculando al Ecuador con otros países de América Latina mediante la suscripción de convenios Turísticos multinacionales.

En los años 50 se realizan los primeros intentos para efectuar viajes con destino a las Islas Galápagos, y la primera operación de viaje a este destino se da en 1969 por la empresa Metropolitan Touring.

En 1964 la Junta Militar de Gobierno expidió la Ley de Fomento Turístico del país y creó el CETURIS a la que le fue asignada un considerable volumen de recursos para dinamizar y ampliar su labor, también se amplió a todos los extranjeros el régimen de la tarjeta de turismo que se podía obtener en los consulados, agencias de transporte y puertos de arribo. La creación del CETURIS vigorizó la organización de la operación turística en el país pero a pesar de este hecho, la promoción turística seguía en manos del sector privado.

A pesar de que el turismo internacional moderno tiene una primera etapa de desarrollo entre 1950 y 1973, es en el segundo periodo que va desde 1959 a 1973 que el Ecuador encuentra un nicho en el mercado de turismo internacional,

sin embargo, la expansión del sector se da a mediados de los años 80, en que aparecen nuevos prestadores de servicios a todo nivel.

En 1973 el turismo comienza una nueva etapa de crecimiento planificado gracias al Plan Integral de Transformación y Desarrollo del país. Para el periodo 1973-1977, este plan definió un Programa de Turismo con el que se buscaba dinamizar el crecimiento del turismo interno propiciando el desarrollo de las zonas turísticas y apoyando a la integración socioeconómica, cultural y física de todas las regiones del país. En este plan se propuso establecer diez refugios de montaña, una red de estaciones de servicios de paso, treinta y un restaurantes en sitios turísticos, siete centros vacacionales para facilitar proyectos de recreación masiva, habilitación y reacondicionamiento de seis balnearios de aguas termales y de cinco balnearios marítimos, un amplio plan de señalamiento e instalación de miradores. Una de sus metas más importantes fue la preservación y conservación del patrimonio cultural de la nación, para esto se diseñó un proyecto de restauración turística y preservación arqueológica.

En los años 80 se crean agencias de viajes y operadoras turísticas en masa que ofrecen más servicios y especializados, lo que resulta en el comienzo de la competencia en el mercado de agencias de Quito y el país.

Entre los años 90 a raíz del establecimiento del ecoturismo como una opción renovada del turismo, se implementa actividades más especializadas que se dirigen a diferentes segmentos y grupos sociales del mercado. Los primeros años del nuevo siglo ocurre un apogeo y creación de nuevas agencias consecuencia del boom migratorio por la situación económica del país y los problemas políticos por los que atravesaba.

1.7 Marco Teórico

Definición, actividades, clasificación y administración de las Agencias de Viajes en el Ecuador

De acuerdo con el reglamento general de actividades turísticas, decreto N° 3400, redactado en el gobierno del Presidente Gustavo Noboa Bejarano en el 2002, las Agencias de Viajes están contempladas en el segundo capítulo de dicho reglamento como detallado a continuación:

Capítulo I.- De los alojamientos

Capítulo II.- De las Agencias de Viajes

Capítulo III.- De los casinos y salas de juegos (bingo-mecánicos)-(Derogado por el D.E. 815, R.O. 248, 9-I-2008)

Capítulo IV.- De los Guías de Turismo

1.7.1 Definición de las agencias de viajes

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

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

1.7.2 Actividades de las agencias de viajes

Según el artículo 78, 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 local o internacional;
- b. La reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas en el país y en el exterior;
- c. La organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos, entendiéndose como tales el conjunto de servicios turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.), ajustado o proyectado a solicitud del cliente, a un precio preestablecido, para ser operados dentro y fuera del territorio nacional;
- d. La prestación e intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional;
- e. El alquiler y flete de aviones, barcos, autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos;
- f. La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales o extranjeros, en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de productos turísticos;
- g. La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
- h. La entrega de información turística y difusión de material de propaganda;
- i. La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;

- j. El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo y especializado;
- k. La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones; y,
- l. La intermediación en el despacho de carga y equipaje por cualquier medio de transporte.

1.7.3 Clasificación

Según el artículo 79 del reglamento, las agencias de viajes, en razón del ámbito y extensión de sus actividades, se clasifican en:

- 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.

Agencias de Viajes Mayoristas

Según el artículo 80, 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. 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.

Agencias de Viajes Internacionales

Según el artículo 81, 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.

Agencias de Viajes Operadoras

Según el artículo 82, 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.

1.7.4 La administración de la empresa turística

“La administración consiste en el proceso de realizar actividades con personas y por medio de ellas de manera eficaz y eficiente”.¹⁰

De esta definición se considera a la administración como un proceso de actividades o fases relacionadas entre sí secuencialmente. Una segunda idea es

¹⁰Casanueva, C., J. García y F. Caro. 2006. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid. Ediciones Pirámide. P. 166.

sobre las personas de la empresa y las funciones que desempeñan, es decir las actividades que él o los encargados de la administración deben designar. Una tercera idea que surge de la administración es acerca de lo que esta busca, y no es más que la eficacia que es el grado en que se consiguen los objetivos. Y una cuarta conclusión es sobre la eficiencia con la que se pretende realizar las actividades. Según los autores Casanueva, García y Caro, “la eficiencia es la relación entre los resultados y el consumo de recursos necesarios para alcanzar esos resultados”. (Casanueva, García, Caro, 2006, p.166.)

Los procesos administrativos en las empresas turísticas

Los podemos describir como los pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad determinada, planteada o planificada por la empresa turística para la consecución de metas u objetivos.

Fases del proceso administrativo aplicadas a una agencia de viajes

Se pueden contemplar varias fases, etapas o funciones dentro de la administración y su aplicación se traduce en el implemento de los métodos o técnicas necesarios para su correcta aplicación dentro de una estructura organizacional o empresa. Entonces se concluye que un proceso administrativo es la administración en acción. Para las agencias de viajes todas las apreciaciones relacionadas a la gestión, organización, administración son aplicables porque no dejan de ser una empresa.

Como en muchas publicaciones, en el libro ‘Organización y gestión de empresas turísticas’, parte de la bibliografía de esta investigación, sus autores proponen la siguiente clasificación:

a. Planificación

- Establecimiento de una misión. Que hace la empresa, en que negocio quiere estar o está
- Establecer metas, objetivos concretos y claros, calificables y cuantificables (corto, medio y largo plazo), y;
- Determinar acciones a desarrollar para conseguir los objetivos y metas

b. Organización

- Asignación de funciones y tareas. Creación de una estructura organizativa y jerarquizada
- Establecimiento de medios alternos de comunicación entre las estructuras jerárquicas
- Establecer grados de centralización y descentralización para la toma de decisiones

c. Dirección

- Guiar a todo el talento humano de la empresa turística en sus actividades, a la consecución de objetivos, esto incluye a los directivos
- Establecimiento de políticas internas para la motivación del personal, sistemas de liderazgo y evaluaciones periódicas para la promoción en puestos de trabajo o alza en las remuneraciones

d. Control

- Evaluación de todo lo previsto para el logro de objetivos

- Comparación de los resultados reales versus resultados esperados en función de cada objetivo. En base a este paso se proponen objetivos más realistas

Estas fases del proceso administrativo son importantes, aunque algunas empresas las podrán aplicar en orden diferente al descrito anteriormente.

Importancia de la administración de una empresa turística

“Todo el conjunto de tareas y el conjunto de personas que trabajan en una empresa turística tienen que ordenarse y coordinarse adecuadamente para que ésta consiga sus objetivos y procure la satisfacción del cliente” (Casanueva, García y Caro. 2006. p. 165).

Entonces, nuevamente se concluye que es fundamental que este ordenamiento y coordinación tengan la correcta administración de todas las decisiones y acciones realizadas por las personas que trabajan en la empresa turística y los procesos administrativos son importantes no solo para las agencias de viajes o empresas turísticas sino para cualquier tipo de empresa y para su o sus propietarios que deseen hacer crecer su negocio en un plazo determinado.

Ventajas de los procesos administrativos

Según la publicación en el blog ‘La Administración, los beneficios del proceso administrativo son:

- “Permiten que la empresa esté orientada al futuro y facilitan la coordinación de decisiones
- Resaltan los objetivos organizacionales
- Se determinan anticipadamente que recursos se van a necesitar para que la empresa opere correctamente

- Permiten diseñar métodos y procedimientos de operación y evitan operaciones inútiles logrando mejores sistemas de trabajo
- Reducen al mínimo el trabajo no productivo y reducen al máximo los riesgos operacionales
- Los gastos totales se reducen al mínimo”¹¹

Filosofía corporativa

“Forma de ser de una empresa, concepto de lo que es y lo que quiere llegar a ser
 Valores que guiarán el actuar de los empleados y los grandes objetivos que la empresa se propondrá alcanzar en el largo plazo. Es aquel pensamiento que se propaga en cada uno de los miembros de una empresa y hacen que estos generen sentido de pertenecía por la organización. Son elementos de la filosofía corporativa la misión y visión.

Misión

Escenario idealizado sobre el futuro de una organización.

Visión

Convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social. La visión debe indicar, cuáles son las pretensiones de la empresa en el futuro, como se visualiza la empresa en la actualidad, como desea verse en algunos años”.¹²

Organización formal e informal

¹¹ (<http://elizabeth-250.blogspot.com/>) Enero 10, 2013

¹² (<https://prezi.com/>) Abril 15, 2013

Informal, “pequeñas empresas de administración familiar. Formales agencias que cuentan con un organigrama y su correspondiente descripción de funciones”.¹³

Se deduce que una organización formal es la estructura oficial creada para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos y en la cual sobresalen cuatro componentes básicos que son: El trabajo, el cual es dividido; las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo dividido; el ambiente en el cual se ejecuta el trabajo; las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-personas.

Estructura organizacional

“La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”¹⁴

Tipos de estructuras

“Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:

¹³Acerenza, M. 2009. *Agencias de Viajes Organización y Operación*. México, D.F. Editorial Trillas. p. 53.

¹⁴ (<http://www.gestiopolis.com/>) Abril 15, 2013

a. Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

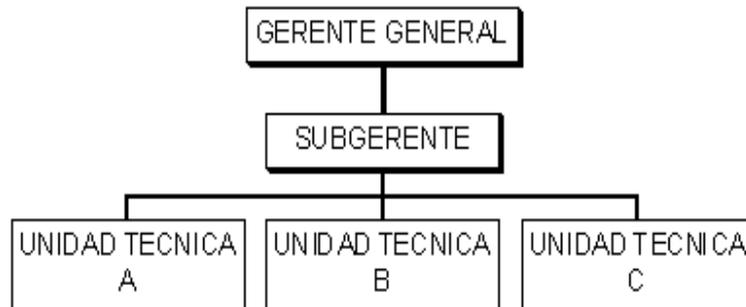


Gráfico 1.1. Estructuras organizativas y tipos de organigramas. Fuente: A. Salazar., R. Maggiorani, 2009.

b. Horizontales (de izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas

c. Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.

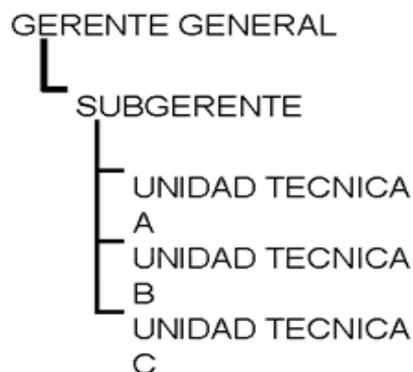


Gráfico 1.2. Estructuras organizativas y tipos de organigramas. Fuente: A. Salazar., R. Maggiorani, 2009.

Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales”¹⁵.

Tipos de estructuras que pueden adoptar las agencias de viajes

Dentro de las agencias de viajes internacionales de Quito no existe una estructura generalizada, es decir un organigrama fijo. Las estructuras varían de acuerdo al tamaño o a la orientación de cada negocio.

Según el autor Miguel Acerenza en su libro *Agencias de Viajes Organización y Operación*, las agencias de viajes internacionales o detallistas como él las llama, pueden presentar los siguientes tipos de organigrama:

1. “Estructura Organizacional básica.- La agencia no elabora sus propios productos y vende los organizados por las agencias operadoras o los comercializados por las agencias mayoristas de turismo. Acerenza destaca que este tipo de organigrama utilizan las agencias de viajes en Estados Unidos.

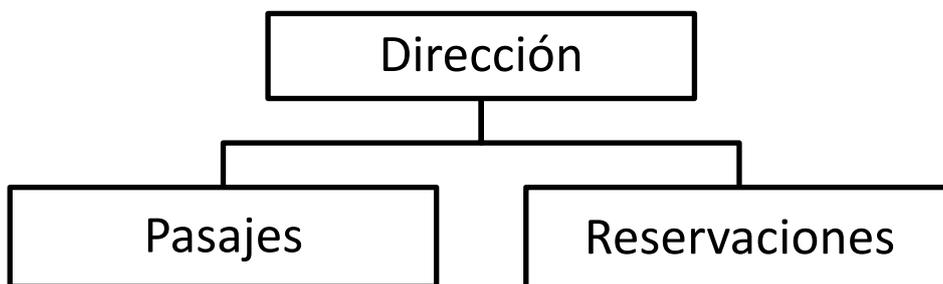


Gráfico 1.3. Agencias de Viajes Organización y operación. Fuente: M. Acerenza, 2009.

¹⁵Salazar, A., R. Maggiorani. 2005. *Estructuras organizativas y tipos de organigramas*. Presentado en Instituto Politécnico Santiago Mariño - Extensión Mérida - Cátedra: Teoría de la Organización. Mérida En: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estorgorg.htm>. Fecha de consulta: 20 diciembre 2013

2. Estructura organizacional básica en América Latina. Las operaciones se dividen en sección nacional e internacional. Cada departamento cuenta con una sección de pasajes y reservaciones. Nacional dedica sus ventas al mercado local e internacional a turistas del extranjero.

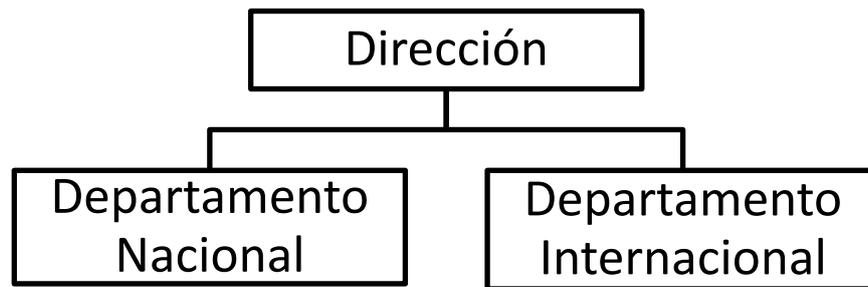


Gráfico 1.4. Agencias de viajes organización y operación. Fuente: M. Acerenza, 2009.

Las estructuras anteriormente descritas presentan múltiples variantes de acuerdo a su tamaño y capacidad de comercialización, pero lo importante es que en todos los casos toda esta categoría de empresas están enfocadas a la atención del público” (Acerenza, 2009, p.54).

CAPÍTULO II

2. CONTEXTO ACTUAL

Como parte del análisis del contexto actual de las agencias de viajes internacionales de Quito, en este capítulo se describen aspectos importantes como: La base legal para la creación y su correspondiente funcionamiento de este tipo de empresas en Quito; Situación actual del mercado de estas empresas; Análisis del macro-ambiente político, social, económico; matriz FODA del estado actual; visión global.

2.1 Base legal vigente

2.1.1 Normativa legal para la constitución, inscripción como compañía y funcionamiento de la agencia de turismo internacional en la ciudad de Quito

Todas las personas libres y capaces de iniciar una actividad comercial como es una Agencia de Turismo Internacional en la ciudad de Quito no podrán hacerlo como personas naturales y deberán hacerlo como personas jurídicas es decir conformando una compañía para lo cual es necesario su constitución e inscripción.

A continuación se describen los requisitos legales necesarios para la creación y funcionamiento de una agencia de viajes internacional:

2.1.2 Estatutos en la Notaria

Es un pedido de escritura pública, presentado y aprobado por un notario en el cual se declara el acuerdo de constitución de una compañía con su número de capital, aportación de cada socio, designación de un representante legal y domicilio de la empresa.

2.1.3 Obtención del número de registro único de contribuyente (RUC)

Toda persona natural o jurídica para realizar una actividad comercial deberá obtener su registro único de contribuyente. Este número es para que la empresa pueda constar en el banco de datos del Sistema de Rentas Interno (SRI) y de acuerdo a la actividad comercial realice sus declaraciones periódicas de su actividad comercial según lo indique la entidad, en este caso el SRI.

2.1.4 Inscripción en la Superintendencia de Compañías del Ecuador

Para la creación de una agencia de viajes internacional, es necesaria su constitución como una compañía. Como manifestado en el reglamento oficial de actividades turísticas perteneciente a la Ley de Turismo 2002, la compañía estará sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías. Entonces se debe remitir a la Ley de Compañías vigente, para determinar qué es una compañía y los requisitos para su creación y consideración como tal.

“Compañía o contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”¹⁶.

Según la mencionada ley de Compañías en el Ecuador hay cinco especies de compañías de comercio:

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

En el caso de las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito, por lo general hablamos en su mayoría de compañías de responsabilidad limitada

¹⁶(<http://www.supercias.gob.ec>) Abril 15, 2013

y en menores ocasiones de compañías anónimas como se verá más adelante en las parte de estadísticas. Por esta razón y de acuerdo con el instructivo societario de la Superintendencia de compañías de Pichincha vigente, para la creación de una compañía ya sea de responsabilidad limitada, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Nombre.- Este será una razón social, nombre o denominación objetiva o de acuerdo a las preferencias de sus dueños. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito. Según el artículo 16 de la Ley de Compañías, las denominaciones sociales se rigen por los principios de propiedad y de inconfundibilidad o peculiaridad, es decir que el nombre de cada compañía es de su dominio o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra. Para esto los socios antes de inscribir el nombre de su compañía en la Superintendencia deberán obtener un registro del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) que certifique la validez y disponibilidad del nombre sin que esto afecte a otra sociedad ni represente riesgo de confusión o utilización indebida del nombre y marca protegidos.

b) Solicitud de aprobación.- Consiste en la presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. En este documento se describirá la lista de socios, aportaciones, actas de nombramientos de representante legal y gerente de la compañía, debidamente inscritos en el registro mercantil.

c) Socios.-Capacidad: Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse

d) Capital.- Capital mínimo: La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir de dos formas: numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles o en dinero y especies la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a las actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos serán incorporados al contrato.

e) Participaciones.- Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativos e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

f) El objeto social.-Según el artículo 94 de Ley de Compañías, la compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, y la excepción serán operaciones de bancos seguros, capitalización de ahorro.

2.1.5 Permisos de funcionamiento

Una vez que la compañía de viajes ha sido aceptada y debidamente inscrita en la Superintendencia de Compañías, deberá proceder a obtener los permisos correspondientes para su funcionamiento y actividad comercial en la ciudad de Quito y Ecuador.

Permisos de funcionamiento del municipio

La organización encargada para los permisos de funcionamiento de las agencias de viajes en el Distrito Metropolitano de Quito es la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico más conocida en la capital como “Quito Turismo”. Cada aspirante podrá encontrar en la página web oficial de esta organización los tipos de permisos con los requisitos y sub requisitos para su obtención.

Quito Turismo menciona que para la operación de actividades comerciales de una agencia de viajes internacional, esta, primero deberá obtener su certificado de registro turístico y posteriormente la licencia única de actividades económicas (LUAE).

Certificado de Registro Turístico.- En la página de Quito Turismo detalla: “El Certificado de Registro Turístico es la herramienta de gestión administrativa en la que se encuentran inscritas todas las personas naturales, jurídicas o comunidades que realicen actividades turísticas, se lo emite por una sola vez a

cada establecimiento turístico, siempre y cuando no exista un cambio de propietario.

Es obligación del propietario mantener actualizada la información de su establecimiento, la cual debe ser suministrada a Quito Turismo, para la inscripción en el referido certificado.

¿Cuáles establecimientos turísticos deben obtener el Registro Turístico?

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

1. Alojamiento: Hotel, Hostal, Hostería, Pensión, Motel, Cabaña, Refugio, Albergue, Apartamento Turístico, Camping, Ciudades vacacionales.
2. Alimentos y Bebidas: Bares, Restaurantes, Cafeterías, Fuentes de Soda.
3. Agencias de Viajes: Mayorista, Internacional, Operadora, Dual.
4. Recreación, Diversión y Esparcimiento o de Reuniones, Parques de atracciones estables: bolera, centro de convenciones, centro de recreación turística, discoteca, organizador de eventos, peña, pista de patinaje, sala de baile, sala de recepciones y banquetes, termas y balnearios.
5. Transporte Turístico: Líneas de Transporte Aéreo Nacional e Internacional, Servicio de Transporte Terrestre Turístico, Alquiler de Automóviles.

Requisitos para obtención de Registro Turístico para las Agencias de Viajes Internacionales

1. Copia certificada de la escritura de la constitución de la compañía, aumento de capital o reforma de estatuto;
2. Nombramiento del representante legal debidamente inscrito en el registro mercantil;

3. Copia a color de cedula de identidad y papeleta de votación, pasaporte (extranjeros) del representante legal;
4. Copia a color del RUC;
5. Inventario valorado de maquinaria, muebles, enseres y equipos del establecimiento a registrarse debidamente firmado por el propietario (Según el tipo de agencia en este caso Internacional);

Para agencias de viaje internacionales: El equivalente a (\$6.000,00 USD) seis mil dólares de los Estados Unidos de América en Activos Fijos Tangibles (equipamiento de oficina). Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar en Activos Fijos el equivalente a (\$1.000,00 USD) mil dólares de los Estados Unidos de América, por cada sucursal a partir de la segunda;
6. Formulario de declaración de activos fijos para la cancelación del uno por mil (solicitarlo en la ventanilla Quito Turismo);
7. Copia del Certificado de búsqueda fonética emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual;
8. 2 Copias de Patente Municipal del año vigente a color;
9. Original y copia de los comprobantes de pagos por concepto de registro turístico;
10. Original y copia de los comprobantes de pagos por contribución uno por mil sobre los activos fijos del establecimiento.
11. Nómina del personal administrativo.
12. Hoja de vida de uno de los ejecutivos de la Empresa. Cuando el representante legal de la compañía no posea título académico a nivel superior o la experiencia continua de por lo menos seis años a nivel

ejecutivo en actividades turísticas, la agencia de viaje internacional deberá contratar a una persona permanente que cubra el requisito de capacitación profesional en el manejo de este tipo de empresas turísticas.

Una vez ingresada la documentación, se realiza el proceso de verificación del establecimiento, a través de los técnicos de calidad de Quito Turismo, los cuales informarán los valores a cancelar en las cuentas bancarias correspondientes.

- Original y copia de los comprobantes de pagos por concepto de Registro Turístico (pago una sola vez);
- Original y copia de los comprobantes de pagos por contribución uno por mil sobre los activos fijos del establecimiento. (Anualmente);
- Pago de la Tasa de Turismo: una vez entregado el certificado de Registro Turístico se emite la Tasa de Turismo en aproximadamente 10 días laborales. (Anualmente).

Licencia única de actividades económicas (LUAE).-Es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Que mediante la Ordenanza Nro. 308, establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito. La licencia es emitida por el MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, en sus diferentes Administraciones Zonales, según sea la jurisdicción donde se desarrolle la actividad económica. La renovación de la licencia se la debe realizar cada año.

Requisitos para la obtención de LUAE

Previo a la obtención de la LUAE, los propietarios de los establecimientos turísticos deberán obtener el Certificado de Registro Turístico, por cada actividad turística que el titular realice, el mismo que será emitido por la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo.

Plazos

El Consejo Metropolitano de Quito, mediante la Ordenanza No. 308, establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante la cual están obligados a obtener esta licencia hasta el 30 de Abril de cada año todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de derecho privado o público, o las comunidades que ejerzan actividades económicas, con o sin finalidad de lucro; en establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Con estos registros, documentos e inscripciones, la compañía de viajes de tipo internacional estará debidamente habilitada para ejercer su actividad comercial y funcionar legalmente en Quito y en el Ecuador, lo que significará el comienzo de las operaciones de la empresa turística, cuyas actividades se deberán ajustar a lo permitido en el marco legal ecuatoriano es decir la ley de turismo descrita al final del capítulo uno en el marco teórico.

2.2 Situación actual del mercado de las agencias de viajes internacionales de Quito

Con las actuales regulaciones de creación, inscripción y funcionamiento se pretende depurar el número de Agencias y mejorar el servicio en las empresas que cuentan con los debidos permisos.

De acuerdo con el campo de acción de las agencias de viajes internacionales y como detallado en el marco teórico de este estudio, este tipo de agencias son aquellas que están en capacidad de vender el producto turístico elaborado o creado por otras empresas turísticas de otra categoría, directamente al usuario nacional o extranjero. Así, las agencias de viajes internacionales organizan, proyectan y venden en forma intermediaria toda clase de servicios en forma individual o en paquetes turísticos, directamente al usuario y pueden comercializar, tanto local como internacionalmente. Este producto generalmente es la oferta de las agencias operadoras o el de las agencias mayoristas. Estas agencias no pueden ofrecer ni vender productos que se desarrollen en el exterior a otras agencias de viajes dentro del territorio nacional.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado las agencias de viajes internacionales de Quito en términos de comercialización disponen de tres variables a las que pueden enfocar su operación y que se describen a continuación:

1. Turismo Emisivo, es decir su mercado son los grupos de **turistas nacionales** a los cuales se ofrecen servicios turísticos en cualquier destino en el extranjero y que cuenta con un representante o agencia mayorista en Quito.
2. Turismo Receptivo, es decir su mercado son los grupos de **turistas extranjeros** que al contactarse desde su lugar de origen con la agencia

de viajes internacional procura obtener los servicios turísticos dentro del Ecuador, servicio que pertenece a una agencia operadora de viajes y el mismo que es comercializado por la Agencia de viajes internacional.

3. Enfoque en turismo receptivo y turismo emisivo al mismo tiempo.

Una vez descritas las variables es importante remitirse a las estadísticas del mercado del Distrito Metropolitano de Quito para conocer el ámbito en el que se desarrollan y su proyección en función de la demanda y tendencias.

2.2.1 Estadísticas

Según el “Censo Económico realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) el 28 de Noviembre de 2010”¹⁷, en el Distrito Metropolitano de Quito se encontraban oficialmente registradas 186 Agencias de Viajes Internacionales y 112 Agencias Operadoras. Además existían otros servicios de reservas y actividades conexas relacionados al sector pero en menor cantidad (42).

Sin embargo al día de hoy basados en el archivo de Quito Turismo tenemos que existen: 187 agencias duales; 110 agencias de viajes internacionales; 61 agencias mayoristas; y, 267 agencias operadoras.

Estas agencias de turismo internacionales, agencias operadoras y otros servicios de reservas y conexas relacionadas al turismo, están consideradas dentro de la industria de las actividades de servicio administrativo y de apoyo que se ofrece en Quito. Así, las agencias de viajes internacionales ocupan un 17,6 % del total de establecimientos dentro de la mencionada industria y aportando con un tasa de empleo e ingresos al sector turístico y comercial en general de Quito.

¹⁷ (<http://www.quito-turismo.gob.ec/>) Diciembre 01, 2012

En cuanto al mercado potencial que tienen las agencias de viajes internacionales de Quito, según las estadísticas que maneja la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico – Quito Turismo, se logró visualizar los siguientes resultados:

“Desde enero de 2007 a Junio de 2014 el promedio de llegadas de turistas no residentes a Quito es de 505,794. Para el 2013 se registraron 581,999 llegadas de turistas no residentes a la ciudad de Quito, lo cual muestra un incremento en el número de turistas y lo más importante que este número se proyecta a ascender con el impulso que las autoridades como Quito Turismo están dando a la imagen de la ciudad con el fin de colocarla en la lista de los destinos preferidos por los turistas a nivel mundial.

De los 551,000 turistas que ingresaron a Quito 505,794 fueron turistas extranjeros mientras que 45,206 correspondieron a ecuatorianos no residentes en el Ecuador; 407,234 llegadas correspondieron específicamente a turistas que ingresaron al Ecuador por motivo de turismo y la diferencia distribuidas entre estudios, negocios, eventos, y otros motivos; siendo Estados Unidos al momento el país que más aporta con turistas que ingresan a nuestro país”.¹⁸

Estas cifras en comparación con la afluencia de turistas en otras ciudades a nivel mundial y como destinos turísticos pueden lucir de alguna forma conservadoras, pero si se toma en cuenta factores como por ejemplo las dimensiones geográficas de nuestro país y específicamente de Quito, se puede concluir que estas cifras son bastante significativas y favorables para nuestro medio y que las agencias de viajes tienen primero una gran responsabilidad y segundo un inmenso potencial de crecimiento comercial.

¹⁸(<http://www.quito-turismo.gob.ec/>) Julio 01, 2014

2.2.2 Análisis del macro-ambiente político, social, económico

Se entiende por macro-ambiente como el entorno que rodea a la empresa y sobre el cual la misma no puede ejercer ningún control. Este entorno puede representar oportunidades como puede representar riesgos para las agencias de viajes como empresas que son.

Así menciona María de Lourdes Saldaña en su libro *Estructura y administración de agencias de viajes*, “las agencias de viajes internacionales, sirven de enlace profesional entre el viajero y las empresas turísticas nacionales o extranjeras.

Mediante su desarrollo se han convertido en uno de los factores importantes en la comercialización de la oferta turística a niveles local, regional, nacional e internacional, al promover y canalizar de manera directa el desplazamiento individual y masivo de personas y difundir las características interesantes y atractivas de un determinado lugar”.¹⁹

Entonces las agencias de viajes son elementos dinamizadores de la economía de un país o región. Según Cesar Ramírez en su libro *Gestión administrativa para empresas turísticas*, “Existen dos fuerzas dinámicas que coadyuvan a la marcha de la empresa y, según su mayor o menor incidencia y, según se les tenga en cuenta, las empresas tienden a progresar o no. Las primeras son las fuerzas dinámicas internas, conformadas por los factores humano y financiero. Las otras son las fuerzas dinámicas externas, que alteran la

¹⁹ Saldaña, M. 2013. *Estructura y administración de agencias de viajes*. Tlalnepantla – México. Red Tercer Milenio S.C. p.12.

marcha de la empresa, retardando, acelerando y desviando la orientación de las actividades funcionales”.²⁰

Entorno económico

Vinculado directamente con el entorno político. Comprende: factores económicos de orden nacional como el nivel económico del país, región, índice de crecimiento poblacional, distribución de los recursos del país, grado de desarrollo del país, disponibilidad de recursos, nivel impositivo, nivel salarial, nivel económico de un país, balanza de pagos, tipos de interés, política fiscal temporal, coyuntura económica mundial, actividad en países relacionados, competencia de empresas extranjeras.

Según datos de la cámara provincial de turismo de Pichincha (CAPTUR):“En 2013 el Ecuador recibió, USD 1.251,13 millones lo que ubican al turismo en cuarta posición económica después del banano y plátano, camarón y otros elaborados productos del mar.

La OMT, presenta la última actualización provisional del Barómetro Mundial de Turismo correspondiente al mes de Junio 2011, entre la información más destacada tenemos:

- Llegadas de turistas internacionales por subregión
- Américas: Llegadas de turistas internacionales
- Américas: Gastos por turismo internacional
- Evaluación del Grupo de Expertos en Turismo de la OMT

²⁰Ramírez, C. 2009. *Gestión administrativa para empresas turísticas*. México, D.F. Editorial Trillas. p.104.

Según la última edición del Barómetro OMT del Turismo Mundial, se registró un crecimiento positivo en todas las regiones con excepción de Oriente Medio. Algunas subregiones alcanzaron un crecimiento de dos dígitos: Sudamérica (+17%), Asia Meridional (+14%) y Sureste Asiático (+10%). Sin embargo, se observan diferencias notables en los niveles de confianza para distintas regiones del mundo, siendo los expertos de las Américas y Europa quienes prevén los mejores resultados. La confianza sigue siendo alta en África, pero en Asia y el Pacífico es menor de lo que cabría esperar. Los expertos de Oriente Medio son los menos optimistas”.²¹

Entorno Político

“Está conformado por los factores enmarcados de las políticas gubernamentales y por las políticas de partido. El clima ideológico del gobierno puede crear estabilidad o inestabilidad política en el país”(Ramírez, 2009, p.108).

Como entorno político en Ecuador se enmarcan: gobierno central, seccionales además son también parte del entorno político: gobiernos extranjeros.

La ideología del gobierno está directamente orientada hacia dos frentes: la propiedad pública y privada.

La situación de estabilidad o inestabilidad política en un país incide en el comportamiento y desarrollo de las empresas en general aunque en forma diferente en las empresas públicas y privadas.

La política económica de gobierno incluye aspectos claves como: Previsión y planes de desarrollo; políticas sectoriales; políticas de inflación o recesión;

²¹(<http://www.captur.travel/>) Junio 15, 2014

políticas de industrialización; equilibrio entre la propiedad privada y la propiedad pública.

Establecimiento de polos de desarrollo que procuren el equilibrio de la actividad económica de un país. Localizar e impulsar las zonas o regiones rezagadas en el Ecuador. Identificar las desventajas de estas zonas como: las distancias de los mercados de consumo, distancia de los mercados proveedores, deficiencia en la estructura de transportes y escasa mano de obra calificada.

La política de empleo es importante en el país porque apunta en varias direcciones: política de pleno empleo, estabilidad laboral incremento de mano de obra calificada, esta, relacionada con el avance tecnológico, apertura a mercados internacionales, definición de normas y políticas de acceso al trabajo integrando a todos los individuos del conglomerado social sin discriminaciones.

La política salarial, tiende a otorgar un poder adquisitivo considerable en el país, se ha regulado y evaluado periódicamente aspectos como los salarios mínimos, negociaciones colectivas, gremios, prestaciones, participación en beneficios entre otros elementos

El gobierno en los últimos años ha orientado en cuanto a la política social atención a servicios públicos como: Salud pública con la construcción e inauguración de nuevos hospitales y centros de salud en todo el Ecuador; vivienda, con proyectos que mejoran la calidad de vida de sectores relegados, y, capacitación, impulsando programas que incentivan a la sociedad a la preparación académica e investigación con la creación de centros educativos

desde niveles primarios a universidades de con importantes misiones investigativas.

En cuanto a las políticas internacionales, el gobierno ha establecido relaciones bilaterales con otros países lo cual favorece al turismo ya que indirectamente se promociona el nombre del Ecuador. Por otro lado el gobierno a través de su ministerio de turismo ha impulsado en los últimos años la campaña vigente “all you need is Ecuador” la cual procura captar más la atención de los principales compradores del producto turístico de nuestro país y además captar la atención de nuevos mercados internacionales.

Entorno social

Las actuaciones y comportamientos que los diferentes grupos sociales proyectan, inciden directamente en las empresas. Estas manifestaciones se las pueden clasificar en:

- a) Tradiciones culturales, en donde se enmarcan grupos étnicos, creencias religiosas y educación en general del país, la cosmovisión. Este entorno en el Ecuador es una fuente de riqueza especialmente para el sector turístico, ya que de aquí estas elaboran sus productos que hoy en día ya cuentan con la aceptación en mercados internacionales.
- b) Hábitos de gasto, orientados hacia los ideales de la sociedad y hacia el consumo en la comodidad.

c) Actitudes, ante el trabajo, respecto al dinero comportamientos de ahorro o gasto. Actitudes respecto al género, prejuicios, discriminación, homogeneidad étnica y lingüística del país.

2.2.3 Matriz FODA

En una visión general de los entornos anteriormente expuestos y analizados, se concluye con una matriz FODA el contexto actual para las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cada agencia cuenta con recursos propios para su creación y funcionamiento - Están situadas en Quito ciudad turística y comercialmente estratégica por ser la capital del Ecuador - El Ecuador como destino turístico es considerado uno de los países mega biodiversos del mundo, multicultural con mayor cantidad de atractivos turísticos tangibles e intangibles por encima de otros países - Profesionales cada vez mejor calificados y con años de experiencia en la rama 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco énfasis en administración estructurada en mayoría de agencias de viajes internacionales en Quito - Poco énfasis en capacitación para la prestación de algunos servicios turísticos - Poca aplicación de políticas que garanticen la seguridad de los turistas en el Ecuador - Poco énfasis en políticas de empleo que garanticen la estabilidad laboral de los trabajadores específicamente envueltos en la actividad turística

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Demanda creciente de turistas nacionales y extranjeros - El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de la Agencia Metropolitana de Turismo (Quito Turismo) crea, promueve e incentiva proyectos para el desarrollo de la actividad turística en la ciudad - El estado apoya a la inversión y desarrollo del sector turístico - El turismo como actividad económica en el Ecuador se encuentra dentro de los 5 primeros rubros generadores de ingresos para este país - Aumento de la demanda de turistas en Quito, consecuentemente aumento de la oferta, creación de más fuentes de empleo, beneficio de la economía local - Avance tecnológico favorece para la promoción difusión o recepción de información turística 	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas laborales a nivel local y nacional - Competencia desleal, no existe control y regulación para los precios de los servicios turísticos - Incremento de niveles de delincuencia enfocada al turismo - Poca ética profesional por parte de los servidores turísticos en la comercialización de productos turísticos en Ecuador - Aumento de proveedores de servicios turísticos vía internet, ofreciendo a los consumidores de servicios turísticos su producto en forma directa obviando la utilización de intermediarios tradicionales como son las agencias de viajes internacionales.

2.2.4 Visión global

Agencias de viajes físicas y agencias de viajes virtuales

Reserva de servicios turísticos a través de agencias de viajes versus la reserva de servicios a través del internet

Las agencias de viajes internacionales consideradas como empresas de apoyo, sin duda que han llegado a convertirse en uno de los medios importantes en la promoción y comercialización de la oferta turística a nivel local, regional, nacional e internacional. Al promocionar y canalizar de forma directa el desplazamiento individual o masivo de turistas, las agencias de viajes internacionales en muchos casos son representantes inmediatos de aerolíneas, hoteles, medios de transporte como navieras, ferrocarriles, arrendadoras de automóviles, entre otros servicios. A través de la demanda del turista estas agencias reúnen un elevado porcentaje de ventas anuales lo cual beneficia económicamente el lugar donde se producen dichas ventas; sin embargo es importante señalar que las agencias de viajes provocan un alto volumen de ventas que de otra forma no se originarían sino ocuparían un papel tan importante en la promoción profesional de recursos turísticos de interés mundial.

De esto se concluye que las agencias de viajes ocupan un sitio estratégico en el desarrollo y explotación racionales del sector turístico, todo esto consecuencia de su accionar en la comercialización del producto turístico. Es relevante acotar que para su funcionamiento, debe existir un conocimiento profesional de las técnicas operacionales que han surgido a través de los años de existencia de este tipo de empresa particular del sector turístico.

Las agencias de viajes internacionales pueden ser pequeñas medianas o grandes empresas que sin duda forman parte de la economía global, por esta

razón están expuestas a los cambios que constantemente se producen en los mercados internacionales, estos cambios que son producidos por múltiples factores como por ejemplo avances tecnológicos, mejora o caída de la economía de un país o región, incremento en las políticas de seguridad de un destino entre muchas más variables.

En este avance surgen las agencias de viajes virtuales que hoy en día están en boga. Miles de personas en el mundo reservan sus viajes de negocios o vacacionales, por medio de internet, incluso las agencias tradicionales ofrecen, además de sus servicios directos, otros por la red.

Si se toma en cuenta puntualmente el factor avance tecnológico y la incidencia en la comunicación con certeza se puede decir que ha revolucionado no solo al sector turístico y por ende las agencias de viajes sino también a todos los sectores económicos. El internet, herramienta virtual, vigente con innumerables posibilidades de potenciar cualquier tipo de negocio, representa un factor clave en la operación de una agencia de viajes cualquiera que sea su domicilio alrededor del mundo. Con el avance y facilidades que el internet cada vez brinda a los navegadores y consumidores virtuales es indudable que también repercute de forma positiva en el negocio de las agencias de viajes.

“No todas las personas piensan de la misma manera, hay quienes están convencidos de que con la incremento del uso de Internet por parte de los turistas para la contratación de servicios de alojamiento, transporte o cualquier otro producto turístico, se están produciendo grandes cambios en la estructura del canal de distribución turístico, lo que pondría en entredicho el papel desempeñado

por algunos de los actores del mismo, como las agencias de viajes”²², así lo menciona el ensayo para la revista de turismo y Patrimonio Cultura de España Pasos (2003). El canal de distribución turístico no es sino el proceso que se da cuando el turista o comprador acude a una agencia de viajes internacional para recibir información y en muchos casos al estar de acuerdo adquirir el producto turístico o paquete que se compone generalmente de servicios alojamiento, alimentación, transporte, entretenimiento. Pero qué sucede cuando en este proceso el comprador o turista decide omitir la participación de la agencia de viajes y a través del internet directamente se pone en contacto con el proveedor de servicios.

En los últimos años desde el surgimiento y posicionamiento del internet, muchos autores han concluido en el final de la intermediación turística o función de las agencias de viajes. Debido a que el Internet proporciona la comunicación directa y efectiva entre proveedores de servicios turísticos con clientes compradores de cualquier parte del mundo, esto desembocaría en la reducción del porcentaje de personas que recurrirían a intermediarios (agencias) para organizar sus viajes. Por otro lado otros autores afirman que el impacto de las nuevas tecnologías puede no ser la desintermediación y más bien un acercamiento cultural entre turista y destino.

Por ello, se plantea que factores asociados a la estructura de los mercados turísticos, frecuentemente poco considerados, pueden estar influyendo en la configuración de la distribución turística.

²²(<http://www.pasosonline.org/>) Diciembre 20, 2013

Autores como Eymann y Ronning plantean, “que el modo como se contraten los productos turísticos, ya sea directamente o a través de intermediarios, se relaciona con el tipo de viaje que se pretenda realizar, de forma que para algunos tipos de viaje el uso de intermediarios sería mayoritario y para otros casos sería minoritario.

Según el autor Falkenstein, el implemento de las nuevas tecnologías, en este caso el internet que facilita la compra directa de algunos servicios, tiene una significativa incidencia en la contratación de varios productos turísticos en forma conjunta. Por ejemplo una persona al reservar un vuelo a través de internet dejará de adquirir varios servicios empaquetados. En cambio, la compra de productos turísticos a través de agencias de viajes se asocia a productos que implican personalización según otros autores como Mak y Moncur”.²³

En general existen muchas opiniones acerca de los impactos positivos o negativos que el internet como medio de comunicación produce en el sector donde se desenvuelven las agencias de viajes, pero es justo mencionar que cada persona o grupo de personas a la hora de adquirir un producto turístico tendrá una visión y consecuentemente una decisión diferente a pesar de lo que se ha manifestado. En otras palabras cada quien decidirá como contratará un servicio y los beneficios o situaciones que se presentarán a raíz de su decisión.

Por otra parte cada empresa o agencia de viajes como negocio parte de un mercado, sin importar su tamaño en la competencia diaria por cumplir su principal objetivo el de generar recursos económicos, deberá mantenerse a la vanguardia de las exigencias del mencionado mercado y esto implica analizar

²³ (<http://www.pasosonline.org/>) Diciembre 12, 2013

constantemente los procedimientos de cada elemento de su estructura para su diario desempeño y para su integración con el entorno y capacidad para ocupar un lugar en el sector comercial donde ofrece sus servicios. Entonces para evaluar los procedimientos dentro de la empresa directamente relacionados con la conducción o administración de la misma es necesario conocer que son estos procedimientos y su importancia como se detalla en el Marco Teórico en el capítulo 1.

En un entorno competitivo donde las necesidades se multiplican constantemente y en ocasiones los recursos de una empresa de viajes pueden verse limitados, se torna esencial una administración prolija de estos recursos para la satisfacción de una cantidad inagotable de necesidades, entonces es mandatorio dentro de este escenario el aprovechamiento y optimización de cada recurso de la empresa.

El camino, la aplicación de un sistema continuo de mejora que permita tanto a directivos y a trabajadores a través del constante análisis de tiempos y objetivos, la planificación, el uso de los recursos, la implementación de los sistemas de evaluación, una reestructuración organizativa acorde al desempeño de la empresa, la investigación de operaciones y porque no la aplicación de sistemas de calidad para el aumento de la productividad y capacidad de reacción a los cambios en el entorno que rodea a las agencias de viajes internacionales en Quito.

CAPÍTULO III

3. EVALUACIÓN TECNICA

3.1 Introducción

Esta evaluación se ha efectuado a una muestra obtenida del universo de agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito. Entre algunos de los propósitos están, el llegar a determinar niveles de empirismo, uso de tecnologías, niveles de gestión y autogestión, y el distinguir el perfil de los funcionarios en estas empresas. El lugar donde se ha realizado esta evaluación es en el domicilio de cada agencia. Para esta actividad fue utilizada la técnica de la encuesta. Los participantes en esta actividad fueron los propietarios de cada agencia que cumplen funciones de representante legal o gerente general. En casos minoritarios por motivos de ausencia de estos representantes, los encuestados fueron jefes o gerentes de ventas. El encuestador tabulador y analista de los resultados de esta encuesta fue el realizador de este proyecto.

3.2 Metodología

La información recogida de este estudio proviene de la realización de una encuesta a una muestra de agencias de viajes de la ciudad de Quito, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado y auto administrado.

Los encuestados previa la realización de la encuesta fueron advertidos que la misma sería realizada con fines investigativos como parte de este proyecto, que sus empresas fueron escogidas de una muestra y que la información proporcionada es estrictamente confidencial la cual no será publicada en ningún medio de comunicación.

A continuación se describe la ficha técnica del estudio, luego la obtención de la muestra:

Cuadro 3.2.1. *Ficha Técnica del Estudio*

Universo	Agencias de Viajes Internacionales Quito (110)
Ámbito del estudio	Quito Distrito Metropolitano
Diseño de cuestionario	Alexis Andrés Tene Sotomayor
Tamaño muestral	35 cuestionarios válidos auto administrados
Procedimiento de muestreo	Diseñado entre el estudiante y el tutor
Realización del trabajo de campo	Alexis Andrés Tene Sotomayor
Fecha de realización	Diciembre 17, 2013
Grabación de los datos	Alexis Andrés Tene Sotomayor
Tabulaciones del Anexo	
Análisis y elaboración del informe	

Obtención de la muestra

De acuerdo con el tamaño de la muestra utilizado, el error máximo admisible en la estimación de proporciones, para un muestreo aleatorio es 0,95.

$$n = \frac{Na^2Z^2}{(N-1)e^2 + a^2Z^2}$$

$$n = \frac{110 * 1.96^2 * 0.5^2 *}{(110 - 1) * 0.137^2 + 1.96^2 * 0.5^2} = 35$$

Así:

- N = Total de la población 110
- a = Desviación estándar de la población 0,5
- Z = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- e = Límite esperado de error muestral (en este caso 13.7% = 0.137)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

3.3 Objetivos del estudio

3.3.1 Objetivo General

- Diagnosticar el estado actual de funcionamiento de las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito como estructuras organizacionales y administrativas

3.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer la inexistencia o la no utilización de una guía de procedimientos administrativos en la muestra de agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito.

- Establecer que las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito incluyan y apliquen en su operación procedimientos administrativos.

- Determinar el nivel de competitividad y la necesidad del uso de una guía de procedimientos administrativos aplicable a una agencia de viaje internacional de la ciudad de Quito.

3.4 Perfil de la investigación

La encuesta está orientada a los propietarios de las agencias de viajes categorizadas como Internacionales ubicadas en la ciudad de Quito, para determinar su capacidad administrativa y nivel de competencia en el mercado. De la muestra obtenida por trayectoria y tamaño se escogieron tres grupos de agencias siendo estas pequeñas (p), medianas (m) y grandes (g). A continuación la lista de las agencias de viajes internacionales de Quito y cargo de la persona que fue encuestada con fecha 17 de Diciembre 2013:

Cat.	Nombre agencia	Encuestado
p	1. Travimar Cia. Ltda	Representante legal
p	2. Coltur Cia. Ltda.	Jefe de ventas y reservas
m	3. Costa Mar Travel Cruise & tours S.A	Representante legal
p	4. Agencia de Viajes Jungaltur S. A	Representante legal
p	5. Dioconsulting Cia. Ltda.	Representante Legal
g	6. Ecuadorian Tours A. VYT. S.A	Gerente general
m	7. Tropiecuador Travel Agency Cia. Ltda.	Representante legal
g	8. Galamazonas S.A.	Gerente de ventas
m	9. Caribe viajes y congresos Mayari Cia. Ltda	Gerente general
p	10. Comairland Tour logistic S.A	Representante legal
p	11. Unitrav Cia. Ltda	Representante legal

p	12. Vallman travel Cia. Ltda	Gerente general
p	13. Intersol Viajes Cia. Ltda	Gerente general
m	14. AyoubTravel Agencia Cia. Ltda	Representante legal
p	15. Quality Tour S.A.S	Gerente general
m	16. Vimontours S.A	Representante legal
g	17. Metropolitan Touring	Gerente agencia N. 4
g	18. Agencia de Viajes Intigalp Cia. Ltda	Representante legal
m	19. Arboleda Travel Cia. Ltda	Jefe de Agencia
p	20. VocogoTravel Cia. Ltda.	Representante legal
p	21. Lextravel Cia. Ltda	Representante legal
p	22. Itsa Travel. Cia. Ltda	Gerente general
m	23. Saga Tour Cia. Ltda	Representante legal
m	24. Sangay Touring Cia. Ltda	Gerente legal
g	25. Viajes Ecomundo Cia. Ltda.	Representante legal
g	26. Absolut Travel Cia. Ltda	Representante legal
p	27. Enlace Mundo Cia. Ltda.	Gerente general
g	28. Viajes El corte inglés S.A VECIESA	Gerente general
m	29. Ecualexpedition Cia. Ltda.	Jefe de ventas
p	30. Ecuabrasuk Connection travel Cia. Ltda	Gerente general
g	31. B&B travel Cia. Ltda	Representante legal
g	32. Pure Ecuador Cia. Ltda	Representante legal
m	33. Viturna Viajes y Turismo NA Cia. Ltda	Gerente general
m	34. Intipungo Turismo Inviajes Cia. Ltda	Representante legal
p	35. Agentur Cia. Ltda	Representante legal



3.5 Modelo de encuesta

Esta es una entrevista que será realizada por estudiantes de la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR con fines investigativos como parte de un proyecto de tesis. Las empresas escogidas son una muestra tomada del universo de Agencias de Viaje Internacionales de la ciudad de Quito.

Esta entrevista es aplicada en DD/MM/AA

La información proporcionada por el entrevistado es confidencial y no será publicada en ningún medio de comunicación. Los resultados que esta investigación arroje, formarán parte de un compilado final, por lo cual de antemano a nombre de la institución educativa expresamos nuestro sincero agradecimiento por su gentil colaboración.

ORGANIZACION

1. ¿Nombre de la Agencia de Viajes?
2. ¿Años que tiene de funcionamiento?.....
3. ¿Tipo de compañía? Limitada Anónima
4. ¿Es su empresa legalmente constituida? Sí No
5. ¿Cuáles son los permisos con que cuenta para su funcionamiento?
LUAE Registro Super de Compañías patente municipal RUC IATA
6. ¿Es la compañía una empresa familiar? Sí No

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES

7. ¿Cuenta la empresa con una guía de procedimientos administrativos? Sí No
8. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?
1 a 5 5 a 10 10 o más
9. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional (organigrama) definida? Sí No
10. ¿Cuenta su empresa con un sistema definido de comunicación dentro de la estructura organizativa? Sí No
11. ¿En cuántos departamentos está organizada la empresa, por favor describa?
.....
.....
.....
12. ¿Cuántos empleados de la empresa tienen título en la rama Turística?
.....
13. ¿Es el representante o gerente profesionales en la rama Turística? Sí No
14. ¿Son los empleados de la empresa evaluados en su desempeño? Sí No
15. ¿Qué herramientas de evaluación utiliza para medir el desempeño de cada empleado en la empresa?
Cuestionarios / tests Ejercicios de interacción en equipo Entrevista personal Otros Explique
.....
16. ¿Cada cuánto es evaluado el desempeño de cada empleado?
Trimestralmente Semestralmente Anualmente Otros Explique
17. ¿Reciben capacitación los empleados de la empresa? Sí No
18. ¿En qué áreas los empleados reciben esta capacitación?
.....
.....
19. ¿Con qué frecuencia?
Mensualmente Trimestralmente Semestralmente Anualmente Otros
20. ¿En qué departamento tiene mayor rotación de personal?.....
21. ¿Cuenta la empresa con una misión? Sí No
22. ¿Cuenta la empresa con una visión? Sí No
23. ¿Con qué frecuencia se reúnen reuniones para determinar objetivos, metas y evaluar el rendimiento de la empresa?
Mensualmente Trimestralmente Semestralmente Anualmente Otros
.....
24. ¿Evalúa usted la satisfacción o insatisfacción de sus clientes? Sí No
25. ¿Qué herramienta utiliza para evaluar el resultado de los servicios que venden?
Tarjeta de comentario Fichas de evaluación Otros
Explique.....

CARACTERISTICAS OPERACIONALES

DEFINICION DEL CAMPO DE NEGOCIOS

26. ¿A qué tipo de actividad turística comercial está enfocada la empresa?

Turismo emisor Turismo receptor Turismo Nacional

27. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?

Tickets aéreos Excursiones guiadas

Paquetes turísticos que incluyen transporte, alojamiento, alimentación, visitas

28. ¿Tiene la empresa definido su producto estrella? Sí No

29. ¿Cómo selecciona a las empresas mayoristas y operadoras con las que trabaja?

Porcentaje de Comisión Popularidad del producto o destino

Calidad de los servicios Seriedad y reputación de la mayorista u operadora

Otros Explique

30. ¿Cuál podría definir como la principal fortaleza de su compañía de viajes?

Puntualidad Precio Localización Otros Explique

Atención al cliente Variedad Experiencia de su personal

31. ¿Cuál podría definir como el punto más deficiente de su empresa?

.....
.....
.....

32. ¿Tiene la empresa segmento o segmentos de mercado definidos? Sí No

33. ¿Mantiene la empresa acuerdos comerciales o contratos firmados con sus proveedores (mayoristas, operadores)?

Sí No

34. ¿Cuál es la principal herramienta que usa su empresa para la promoción de sus productos?

Prensa escrita Radio Internet Propaganda gráfica TV Otros Explique

35. ¿Cuál podría definir como la vía más efectiva de comercialización de sus productos?

Vendedores Referidos Ventas por internet Asiste a ferias Otros Explique

36. ¿Qué factor o método utiliza la empresa para conseguir la fidelización de sus clientes?

.....
.....

37. ¿Cómo garantiza la empresa a sus clientes que los servicios ofrecidos serán cumplidos en su totalidad?

.....
.....
.....

38. ¿Cuál cree usted que es el principal aporte que ha dado el gobierno estatal o seccional al sector de las Agencias de Viajes?

.....
.....
.....
.....
.....

39. ¿Cuál es el aporte social, económico y cultural que la empresa realiza a la ciudad de Quito?

.....
.....
.....

Muchas gracias y éxitos en sus actividades!

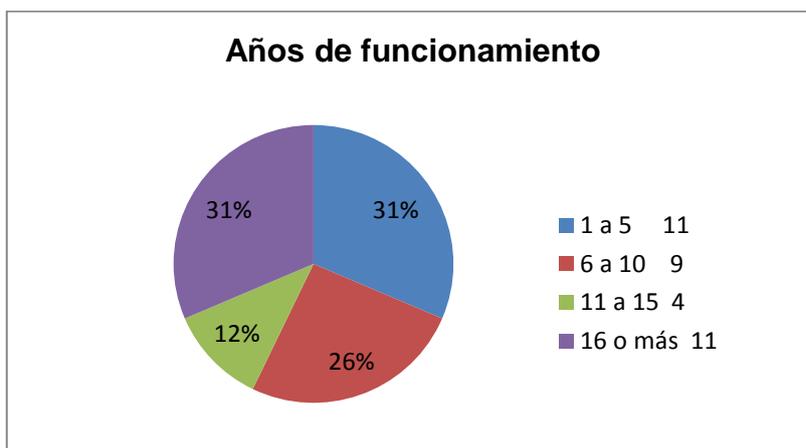
3.6 Análisis de los resultados y conclusiones de la encuesta

Pregunta 1: ¿Nombre de la Agencia de Viajes?

El nombre de un negocio es la primera impresión que el público tiene de la empresa. Es uno de los factores más importantes que hará que la empresa refleje la imagen de una organización debidamente constituida y lista para la operación. El nombre es siempre a consideración de los fundadores de la empresa y en la mayoría de los casos de las agencias de viajes internacionales de Quito, el nombre está relacionado con el nombre del país Ecuador.

Hay muchas empresas de turismo cuyo nombre ha trascendido desde la creación de las agencias de viajes internacionales en el Ecuador, en Quito son bien conocidos los nombres de empresas como Metropolitan Touring o Ecuadorian Tours, empresas referentes del mercado local así como también a nivel internacional.

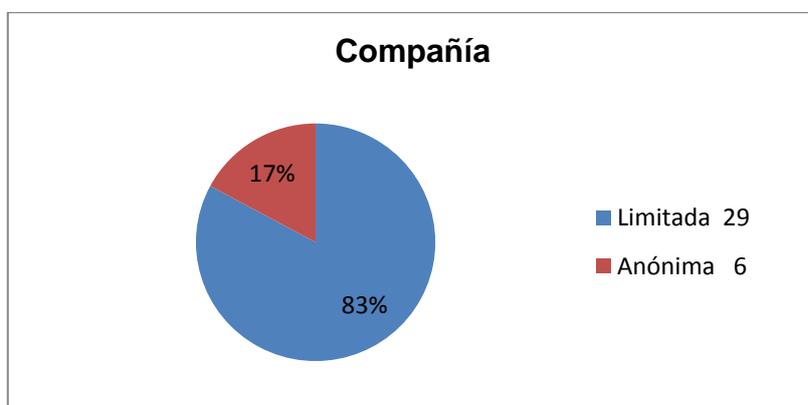
Pregunta 2. ¿Años que tiene de funcionamiento?



De 35 agencias encuestadas, 11 empresas conformando el 31% del global, funcionan de entre 1 y 5 años es decir la edad más corta de los rangos establecidos. Otras 11 y con un 31% también, superan los 16 años de funcionamiento. Con esto se concluye que de las dos mayorías del grupo

investigado, la una mayoría son empresas nuevas con menos tiempo en el mercado y la otra mayoría son empresas con una trayectoria amplia y con más años de operación. En segundo lugar están 9 empresas con edad mediana entre 6 y 10 años de existencia, cuya trayectoria es importante y considerable. Y en último lugar pero no menos importantes por sus años de vigencia, están 4 empresas con edad de entre 11 a 15 años.

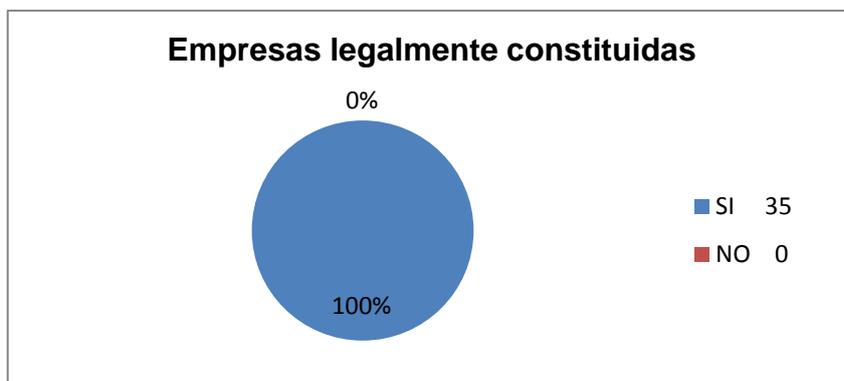
Pregunta 3. ¿Tipo de compañía? Limitada Anónima



El 83% del total de la muestra es decir 29 de 35 agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito fueron constituidas y son en la actualidad compañías limitadas. El 17% restante son sociedades anónimas.

Se concluye que la gran mayoría de las empresas encuestadas son compañías limitadas.

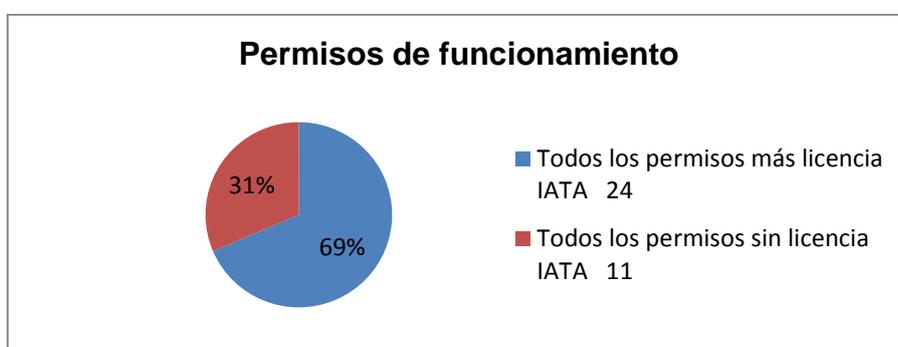
Pregunta 4. ¿Está su empresa legalmente constituida? Sí No



Esta es una pregunta muy obvia pero necesaria, ya que lo que se pretendía identificar era que si alguna de las empresas encuestadas estaba en vías de registro o constitución para su operación. La totalidad de las agencias encuestadas cuentan con sus permisos legales para su funcionamiento, según lo contestado y lo que el encuestador pudo observar.

5. ¿Cuáles son los permisos con que cuenta para su funcionamiento?

LUAE Registro Super de Compañías patente municipal
RUC IATA

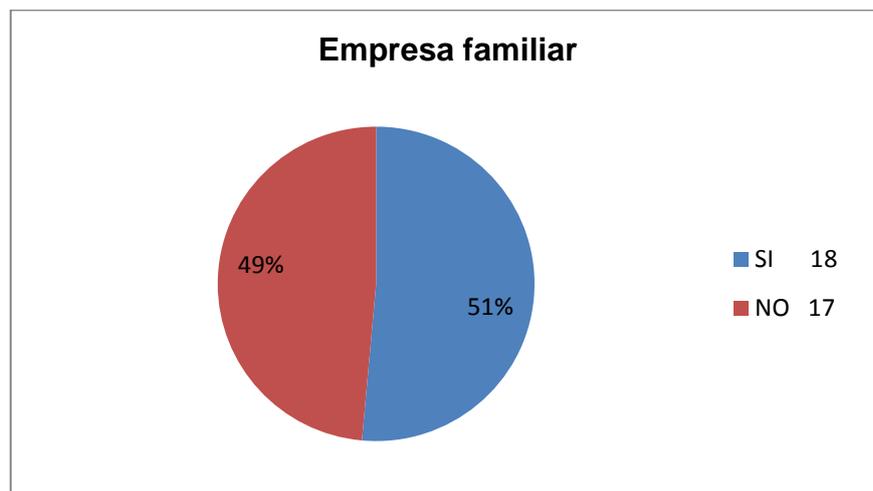


Desde el 2010 la Agencia metropolitana de turismo – Quito Turismo lleva a cabo controles exhaustivos para evitar que empresas fantasmas operen sin ningún registro de existencia o con permisos de funcionamiento incompletos.

De 35 empresas encuestadas, el 69% es decir 24 compañías cuentan con todos los permisos descritos en esta pregunta para su funcionamiento, añadiendo la licencia IATA. Esta licencia se obtiene producto de una afiliación opcional a la Asociación Internacional de transporte aéreo (IATA). Si bien es una afiliación que tiene un valor económico, por un lado le da una imagen más completa de empresa turística a la agencia de viajes que sea afiliada, y por otro lado, esta afiliación le permitirá a la empresa el reservar, emitir y comercializar boletos aéreos mediante cualquier tipo de sistema de reservas en sus oficinas sin que los clientes deban acudir a una aerolínea para realizar estas acciones.

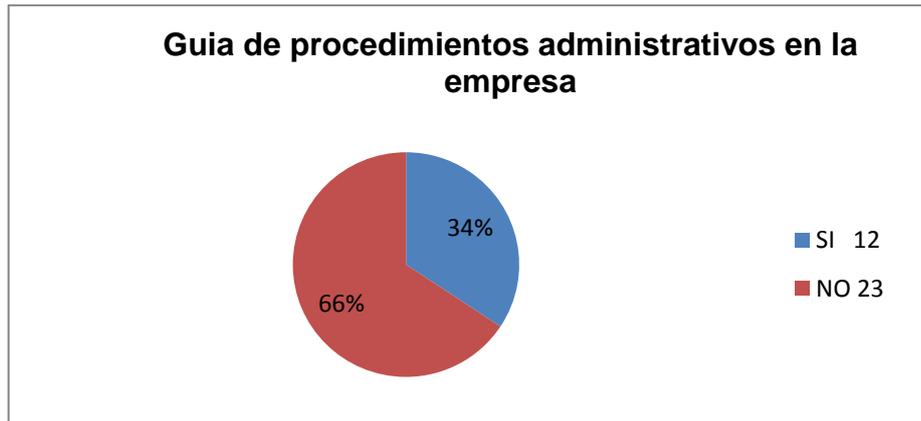
Las otras 11 empresas encuestadas conformando el 31% restante, es decir la minoría cuentan con los permisos de funcionamiento enunciados en esta pregunta pero no cuentan con afiliación IATA.

Pregunta 6. ¿Es la compañía una empresa familiar? Sí No



De las 35 empresas encuestadas el 51% es decir 18 de ellas son empresas familiares, la otra parte es decir el 49% o 17 de estas empresas no son familiares. Se concluye que no existe una mayoría prominente entre ambos tipos de empresas, sin embargo la mayoría la tienen las empresas familiares que como su nombre lo indica han sido conformadas por miembros de una misma familia pero que de acuerdo con los comentarios de los encuestados es una tendencia a decrecer en el tiempo ya que en los últimos años las nuevas empresas o las ya existentes o comienzan su operación con sociedades entre amigos o conocidos o han cambiado de su conformación familiar inicial a vender sus participaciones a personas ajenas a la familia.

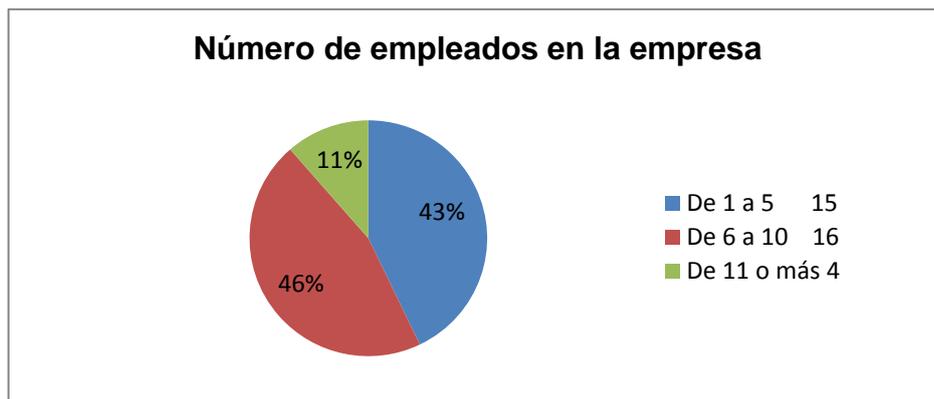
Pregunta 7. ¿Cuenta la empresa con un manual o guía de políticas y procedimientos administrativos? Sí No



En esta pregunta la diferencia entre las dos opciones de respuesta es marcada, 23 de las agencias encuestadas es decir el 66% del total, no cuentan con un manual o guía de procedimientos administrativos en su operación. El 34% restante es decir 12 de estas empresas si cuentan con ya sea un manual o guía de procedimientos para sus empleados. Es válido mencionar que de acuerdo con los comentarios de los encuestados de las empresas que respondieron que si cuentan con este documento en su operación, este documento más que ser una guía de procedimientos administrativos, es un manual de políticas de la empresa que en alguna forma describe ciertos procedimientos administrativos y que sería importante si cada empresa contara con una guía de procedimientos administrativos, por lo que se concluye que es necesario la elaboración de la mencionada guía para las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito.

Pregunta 8. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

1 a 5 6 a 10 11 o más



En Ecuador, de acuerdo al Glosario de Términos que utiliza el Consejo Nacional de Competitividad, el principio que se utiliza para establecer si una empresa es micro, pequeña o mediana, es de acuerdo al 'número' de empleados, sin embargo esta clasificación no es una cuestión oficial pero sirve de ayuda para diferenciar a las empresas. Entonces tenemos las siguientes categorías:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Pequeña empresa: puede tener hasta 50 trabajadores.
- Mediana empresa: alberga de 50 a 99 trabajadores.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores.

De acuerdo con la encuesta realizada, el 89% es decir 39 de las agencias de viajes internacionales de Quito son micro empresas ya que no superan los 10 empleados en su organización. De las 11 agencias restantes que el 11% del total, se deduce que son empresas pequeñas porque tienen más de 11 empleados con la excepción de la empresa Metropolitan Touring que se enmarcaría en la categoría de empresa grande ya que supera los 100 trabajadores.

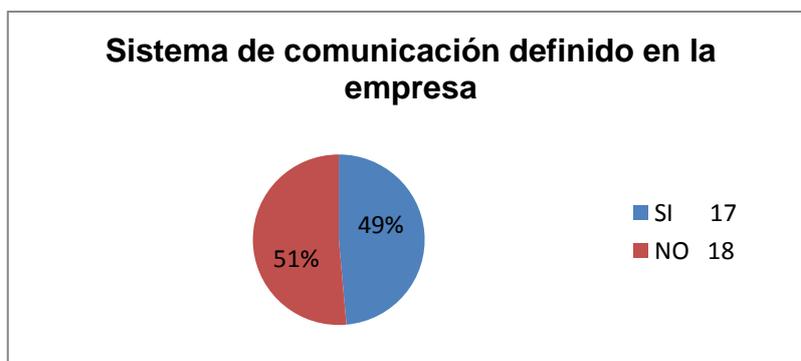
Pregunta 9. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional (organigrama) definida? Sí No



La mayoría aunque no por mucho de las agencias encuestadas no cuentan con una estructura organizacional definida en su empresa. 18 agencias es decir el 51% del total, tienen en la empresa puestos definidos de trabajo pero no están organizados dentro de una estructura. 17 de agencias es decir el 49% del total, si cuenta con una estructura organizacional definida.

Con esto se concluye que no importa el tamaño de la empresa es importante definir los cargos de las personas dentro de la empresa pero que estén dentro de una estructura para facilitar y gestionar de mejor manera la administración de la agencia.

Pregunta 10. ¿Cuenta la empresa con un sistema definido de comunicación dentro de la estructura organizativa? Sí No



Esta pregunta está directamente relacionada con la pregunta 9 y los porcentajes expresados son exactamente los mismos, así se detalla que el 51% del total es decir 18 agencias, no cuentan con un sistema de comunicación definido dentro de la empresa, esto porque la misma no cuenta una estructura organizacional, entonces no existe procedimiento para la comunicación entre los diferentes puestos de trabajo. El 49% restante del total es decir 17 agencias al contar con una estructura organizacional, tienen un sistema o procedimiento de comunicación definido en la organización donde se consideran los niveles de mando y existe un lineamiento para la transferencia de mensajes entre empleados o áreas de la empresa. Al determinar que la mayoría de agencias no cuenta con este sistema, se concluye que es importante que toda empresa sin importar su tamaño establezca un sistema de comunicación interno que facilite y mejore cada vez la gestión administrativa de la empresa.

Pregunta 11. ¿En cuántos departamentos está organizada la empresa?

Esta pregunta ha sido planteada sin opciones de respuesta para escoger y se ha dejado abierta para el comentario de los encuestados, que en su gran mayoría declararon que en sus empresas debido al tamaño en lugar de departamentos existen áreas y que las que destacan comúnmente son: el área de Administración o Gerencia, el área de Ventas y el área de Contabilidad. Solamente en el caso de la Agencia Metropolitan Touring el área de contabilidad está comprendida dentro del departamento Financiero.

Entonces se concluye que las áreas descritas en el párrafo anterior son las áreas base de una agencia de viajes internacional de la ciudad de Quito.

Pregunta 12. ¿Cuántos empleados de la empresa tienen un título en la rama turística?

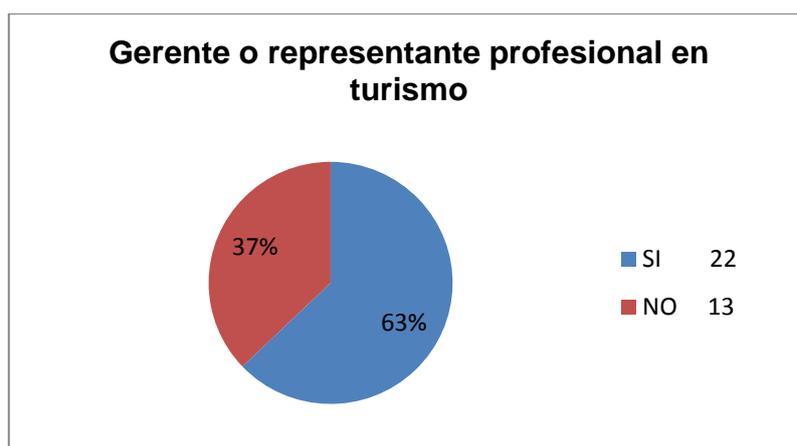
Esta pregunta tampoco presenta opciones de respuesta para escoger y se ha dejado la respuesta a criterio del encuestado y los resultados fueron:

En 16 de las agencias encuestadas la mayoría de sus empleados tienen título en la rama turística.

En 14 de las agencias encuestadas la minoría de sus empleados tienen título en la rama turística.

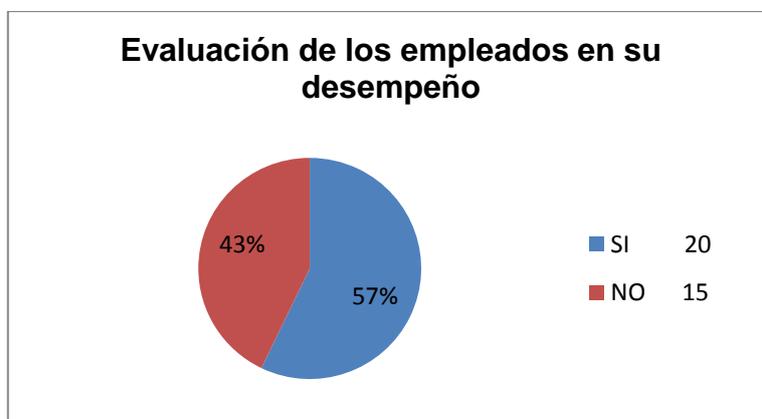
En 5 de las agencias encuestadas ninguno de sus empleados tienen título en la rama turística.

Pregunta 13. ¿Es el gerente o representante de la agencia profesional en la rama turística? Sí No



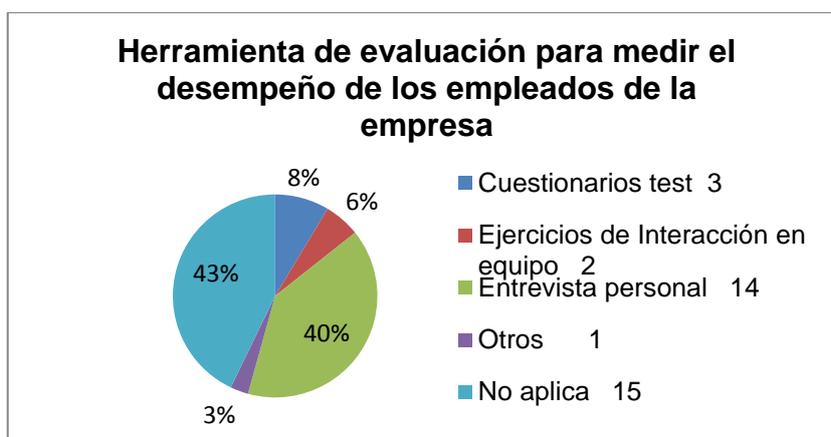
En esta pregunta, en la mayoría de las agencias encuestadas, 22 representando el 63% del total, su gerente es profesional de la rama turística. Las 13 restantes representando el 37% del total son dirigidas o representadas por personas que no son profesionales en la rama turística dejando una minoría considerable que muestra que algunas empresas turísticas están en manos de profesionales de otras ramas o simplemente empresarios que por experiencia dirigen estas compañías.

Pregunta 14. ¿Son los empleados de la empresa evaluados en su desempeño? Sí No



De las dos opciones de respuesta para los encuestados, 20 agencias es decir el 57% del total, respondieron que si son evaluados sus empleados en el desempeño laboral. Las 15 agencias restantes, representando un 43% del total respondieron que sus empleados no son evaluados en su desempeño. Existe una diferencia aunque corta entre ambos escenarios, cuando lo idóneo sería que en todas las empresas se evalúe el rendimiento de sus empleados periódicamente.

Pregunta 15. ¿Qué herramientas de evaluación utiliza para medir el desempeño de cada empleado de la empresa?

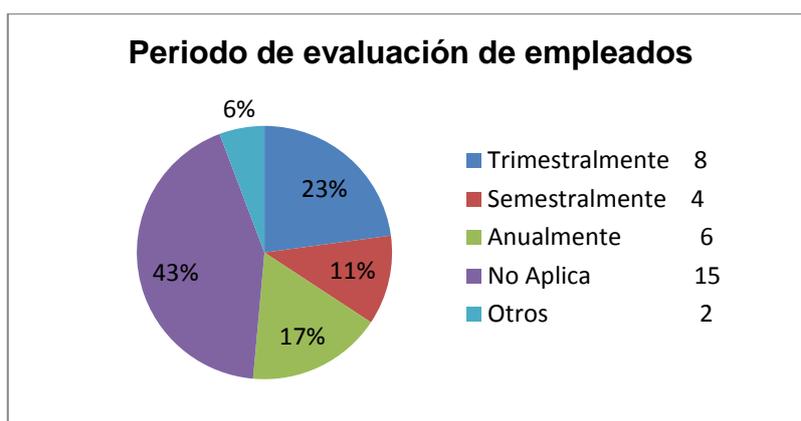


Esta pregunta relacionada directamente con la pregunta 14, deja el margen de 20 agencias que si evalúan el desempeño de sus trabajadores para responder

que herramienta utilizan para medir el rendimiento de sus empleados. Las 15 restantes quedan fuera de responder esta pregunta porque simplemente no realizan esta evaluación.

De las 20 agencias que si realizan la evaluación a sus empleados, en orden de mayoría, 14 utilizan la entrevista personal, 3 utilizan cuestionarios o test, 2 ejercicios de interacción en equipo y 1 usa un método diferente de las opciones de respuesta presentadas y que es la solicitud de una persona ajena a la agencia para que evalúe mediante observación de campo el rendimiento de los empleados de la empresa.

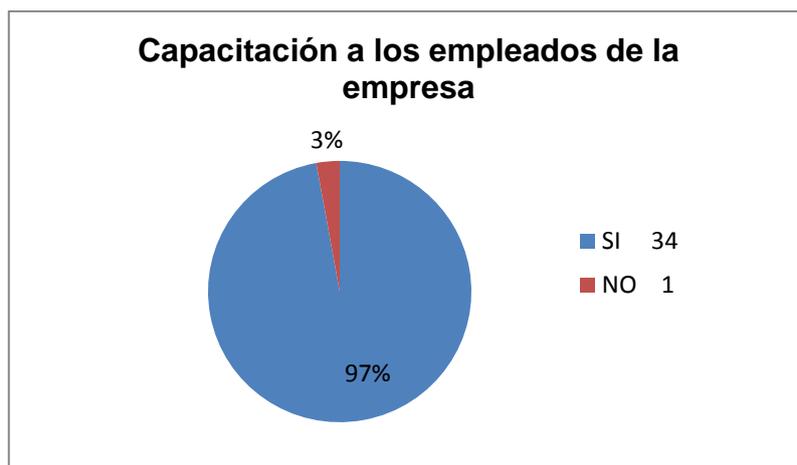
Pregunta 16. ¿Cada cuánto es evaluado el desempeño de cada empleado?



Esta pregunta como en el caso de pregunta 15 también relacionada con la pregunta número 14, quedando al margen de responder 15 agencias que no evalúan a sus empleados en su desempeño.

De las 20 restantes y en orden mayoría, 8 agencias realizan la evaluación cada 3 meses, 6 agencias lo hacen anualmente, 4 semestralmente y 2 en periodos indistintos, es decir no periodos fijos pero que a fin de cuentas lo hacen.

Pregunta 17. ¿Reciben capacitación los empleados de la empresa?



Del total de agencias encuestadas, casi el total es decir 34 empresas representando el 97%, si capacitan a sus empleados. Tan sólo 1 agencia representando el 3% del total, no capacita a sus empleados.

En esta pregunta la diferencia entre ambos escenarios es bien marcada. La mayoría es visible sin embargo llama al análisis el hecho de que aún existan empresas que no capaciten a sus empleados.

Pregunta 18. ¿En qué áreas los empleados reciben la capacitación?

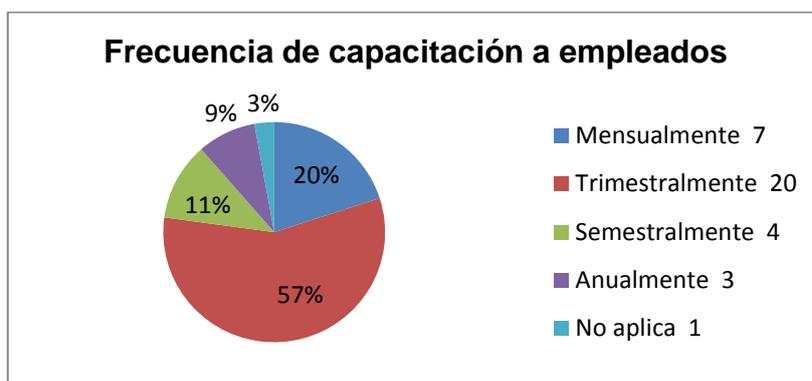
Esta pregunta sin opciones de respuesta para escoger, relacionada directamente con la pregunta número 17 y según el criterio rotundo de casi todas las agencias encuestadas se concluye:

- Que 30 de estas empresas sus empleados reciben capacitación en el área de ventas. Específicamente en productos turísticos para que conozcan las innovaciones de los servicios y puedan generar más ventas.
- En 16 de las 30 agencias encuestadas mencionadas en el párrafo anterior, los empleados de ventas que trabajan con sistemas de reservas reciben capacitación y actualización en el manejo de estos sistemas de reservas; y,

- En 5 de las agencias de las 30 anteriormente mencionadas, sus empleados reciben capacitación en técnicas de venta y servicio al cliente.
- Que 4 empresas del global capacitan sus empleados en otras actividades fuera del área de ventas, como tributación, administración entre otras; y,
- Que para 1 agencia del global de las agencias encuestadas, la pregunta no aplica porque esta empresa no capacita a sus empleados.

Pregunta 19. ¿Con qué frecuencia reciben los empleados esta capacitación?

Mensualmente **Trimestralmente** **Semestralmente** **Anualmente**
Otros



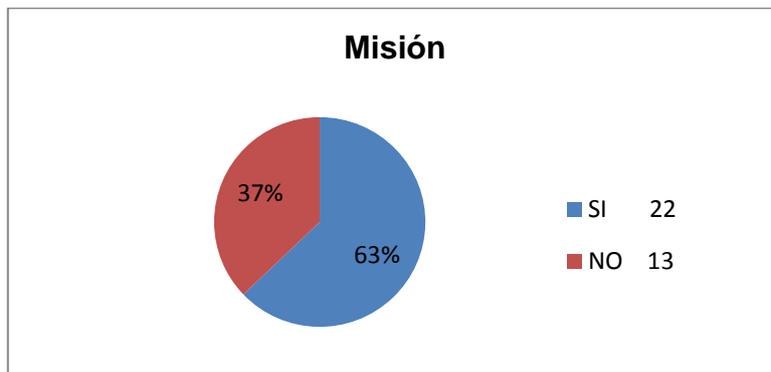
Como en casos anteriores, esta pregunta también está directamente relacionada con la pregunta número 17 de esta encuesta, dejando 34 agencias por responder y 1 sin responder porque no capacita a sus empleados.

De las 34 agencias y en orden de mayoría, 20 agencias capacitan a sus empleados trimestralmente. 7 lo realizan mensualmente, 4 semestralmente y 3 anualmente. Es claro que la tendencia de frecuencia más popular para la capacitación de los empleados es la opción de cada 3 meses.

Pregunta 20. ¿En qué departamento tiene mayor rotación de personal?

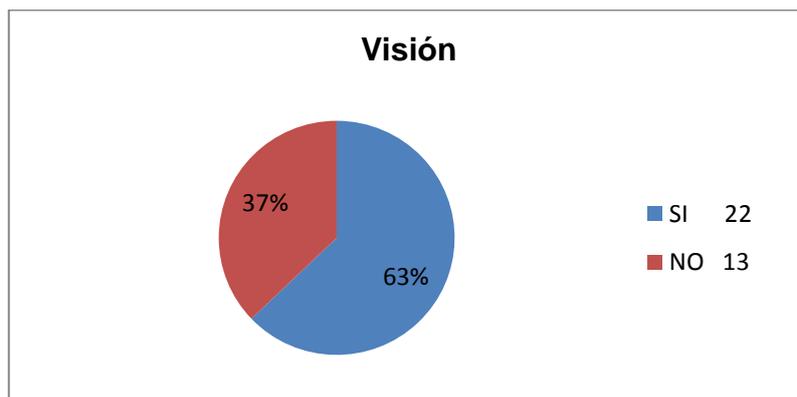
Las 35 agencias encuestadas y de acuerdo con el criterio rotundo de cada representante, 'la mayor rotación de personal' se da en el área de ventas de la agencia que representan.

Pregunta 21. ¿Cuenta la empresa con una misión? Sí No



En esta pregunta, la mayoría es clara y marcada. 22 de las agencias encuestadas representando el 63% del total si han planteado una misión para sus empresas. El 37% restante es decir 13 del total de las agencias encuestadas no disponen de una misión en sus empresas.

Pregunta 22. ¿Cuenta la empresa con una visión? Sí No



Relacionada directamente con la pregunta anterior número 21, por ser dos elementos que van de la mano misión y visión, la misma cantidad de agencias que respondieron que tienen una misión tienen una visión. Como se describe en

el gráfico 22 empresas, 63% del total, se han planteado una visión y 13 agencias, 37% del total, no tienen desarrollado una visión para sus empresas.

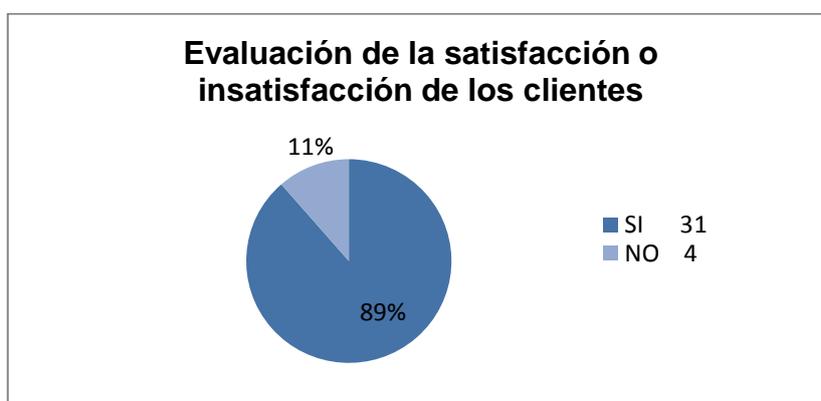
Pregunta 23. ¿Con qué frecuencia se reúnen para plantear objetivos, metas y evaluar el rendimiento de la empresa?



En orden de mayoría, 11 de las agencias encuestadas, que representan el 31% del total, se reúnen anualmente para el planteamiento o replanteamiento de objetivos para la empresa y evaluación del rendimiento de la misma, en segundo lugar y como denominador común tres grupos de 8 agencias se reúnen, unas mensualmente, otras trimestralmente y otras semestralmente respectivamente.

Pregunta 24. ¿Evalúa usted la satisfacción o insatisfacción de los clientes?

Sí No



De total de la muestra, 31 agencias que representan el 89%, contestaron que sí evalúan la satisfacción de sus clientes una vez que hicieron uso de los

servicios comprados a la agencia de viajes. El 11% es decir las 4 agencias restantes del total, manifestaron que no realizan la evaluación de satisfacción o insatisfacción de los clientes.

En esta pregunta la diferencia entre ambos escenarios, existe una mayoría predominante de las agencias que sí evalúan la satisfacción o insatisfacción de los clientes sobre las que no lo evalúan.

Pregunta 25. ¿Qué herramienta utiliza para evaluar los servicios que vende?

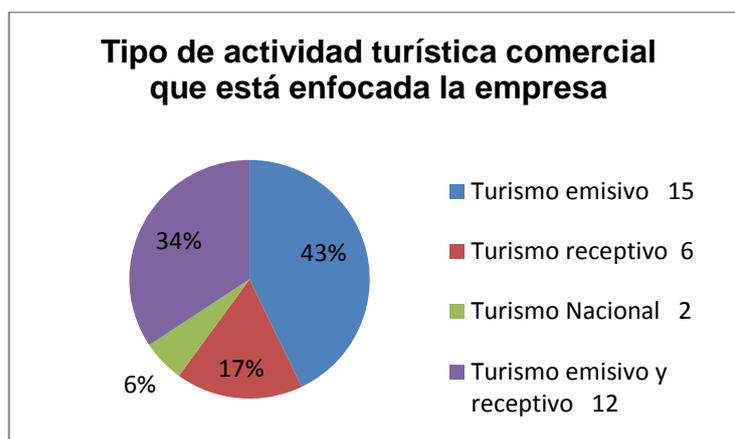


De las opciones de respuesta planteados para que los encuestados escojan, la gran mayoría, 26 agencias del total de la muestra representando el 74%, utilizan otro medio evaluación siendo el 'seguimiento post venta' a sus clientes. A continuación 4 agencias respondieron que utilizan tarjetas de comentarios las cuales se entregan a los pasajeros para que las llenen y las entreguen a la agencia después de haber hecho uso de los servicios turísticos y en donde expresarán su opinión sobre los servicios.

Al igual que en casos de preguntas anteriores esta pregunta está directamente relacionada con la pregunta número 24, en donde 4 agencias del total contestaron que no evalúan la satisfacción o insatisfacción de sus clientes por ende estas 4 empresas no aplican ningún método de evaluación; y tan solo 1

una agencia del total de la muestra utiliza la ficha de evaluación de servicios elaborada y presentada al cliente post viaje o uso de los servicios turísticos.

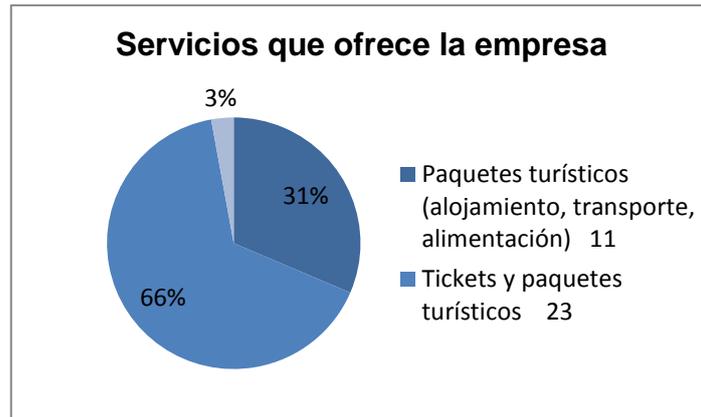
Pregunta 26. ¿A qué tipo de actividad turística comercial está enfocada la empresa?



Del total de la muestra 15 empresas representando el 15% como lo muestra el gráfico, su actividad comercial está enfocada al turismo emisor. En segundo lugar por orden de mayoría, están 12 agencias representando el 34% del total, que su actividad comercial está enfocada al turismo emisor y al turismo receptor simultáneamente. En tercer lugar 6 empresas que representando el 17% del total enfocan su actividad comercial al turismo receptor; y, en cuarto lugar 2 empresas que representando el 6% del total enfocan su actividad comercial netamente al turismo nacional.

En esta pregunta es claro que la mayoría de las agencias están enfocadas al turismo emisor como se refleja en el gráfico concluyendo que son 27 de 35, total de la muestra que se dedican a este segmento de la actividad comercial turística.

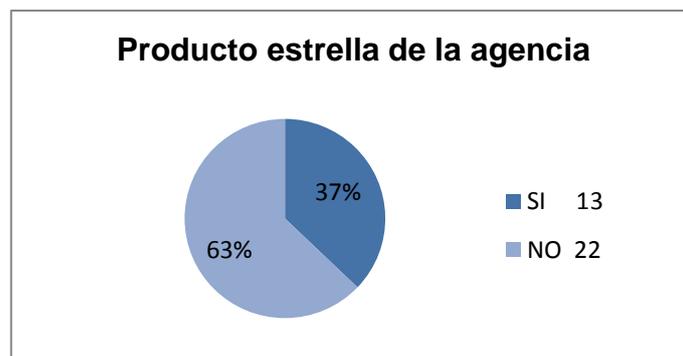
Pregunta 27. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?



Con el 66%, 23 empresas del total de agencias encuestadas ofrecen paquetes turísticos que comprenden alojamiento, transporte y alimentación más ofrecen la reserva y venta de tickets aéreos mientras que las 11 agencias restantes que conforman el 31% del total, únicamente ofrecen paquetes turísticos. Una tercera opción de respuesta que es el servicio de excursiones guiadas, de las agencias encuestadas, una empresa únicamente ofrece este servicio y por esta razón representa el menor porcentaje del total, el 3%.

En esta pregunta es visible que la gran la conforman las agencias que venden tickets aéreos y paquetes turísticos lo cual concuerda con la pregunta número 5 de esta encuesta y con la que está directamente relacionada ya que representan el número de agencias con licencia IATA permitidas a reservar, emitir y comercializar tickets aéreos en sus instalaciones.

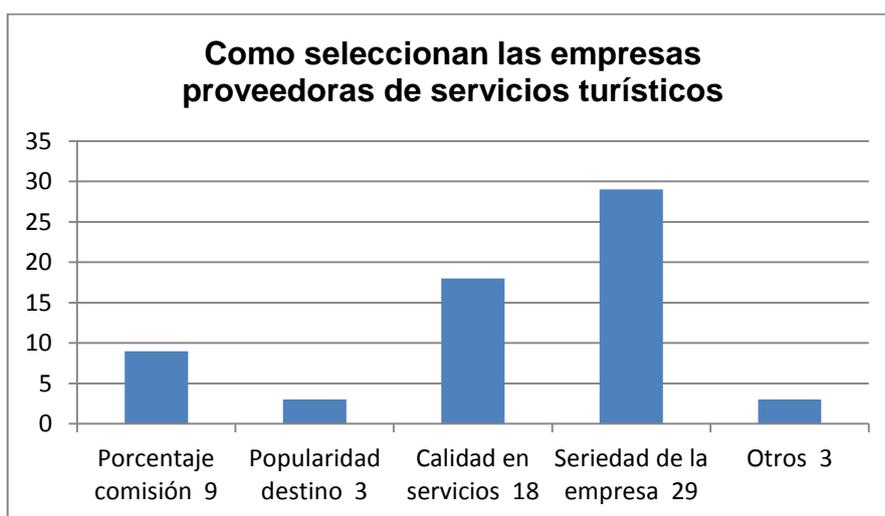
Pregunta 28. ¿Tiene la agencia definido su producto estrella? Sí No



Del total de la muestra encuestada, el 63% es decir 22 agencias de viajes no tiene definido el producto estrella mientras que el 37% es decir 13 agencias de viajes si lo tiene definido.

La diferencia entre ambos escenarios es muy notoria, predominan las empresas que no tienen definido un producto estrella es decir el servicio o destino que más comercializan, tomando en cuenta que no todas estas empresas encuestadas tienen el mismo enfoque sobre la actividad comercial turística.

Pregunta 29. ¿Cómo selecciona a las empresas mayoristas y operadoras con las que trabaja?



Esta pregunta contiene opciones de respuesta combinables, por esta razón los resultados han sido demostrados en un gráfico de barras para mostrar la tendencia y no se expresan porcentajes. De acuerdo con el gráfico son: 29 agencias de viajes que escogen sus proveedores de servicios turísticos (mayoristas y/u operadoras) por la seriedad y trayectoria que tienen estas empresas en el mercado.

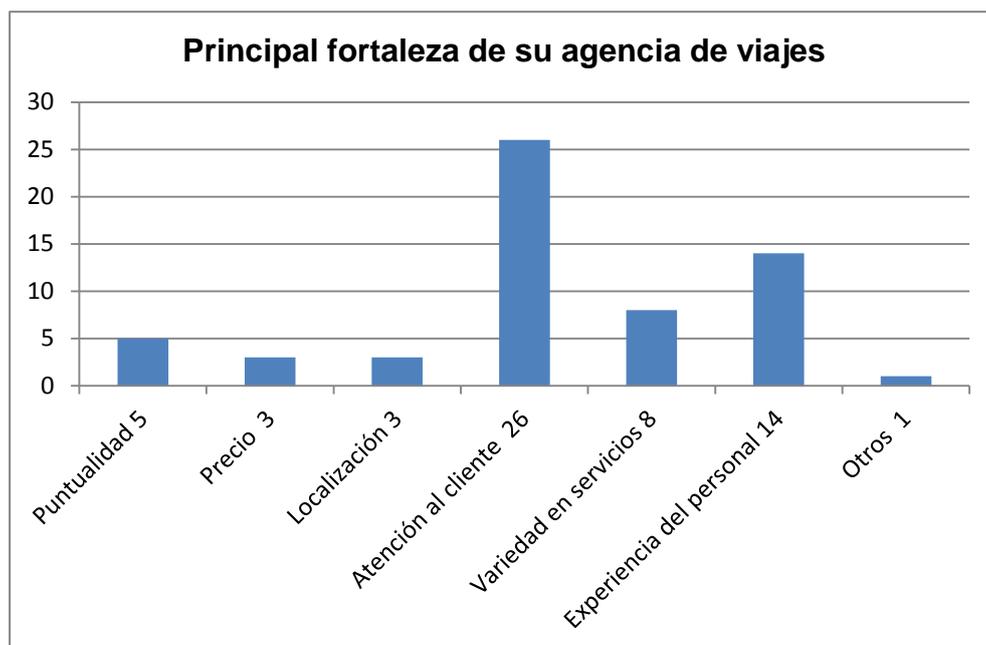
18 agencias escogen sus proveedores de servicios turísticos, por la calidad de estos servicios.

9 agencias han declarado que les motiva trabajar con sus proveedores turísticos por el porcentaje de comisión que reciben por la intermediación de estos servicios.

3 agencias contestaron que han escogido sus proveedores por la popularidad del destino turístico; y,

3 agencias contestaron que por otros motivos como los años de su proveedor en el mercado han escogido trabajar con dichas empresas.

Pregunta 30. ¿Cuál podría definir como la principal fortaleza de su compañía de viajes?



Como en el caso de la pregunta anterior, no se expresan porcentajes de un total encuestado ya que las opciones de respuesta son combinables, es decir cada agencia podía escoger más de una respuesta al mismo tiempo, entonces se tiene que:

26 agencias definen que la principal fortaleza de su compañía es la atención que brindan al cliente.

14 agencias manifestaron que la principal fortaleza es la experiencia que tiene su personal.

8 agencias describieron que su fortaleza principal radia en la variedad de servicios que comercializa.

5 agencias comentaron que es la puntualidad con la que atienden a sus clientes.

3 agencias contestaron que su principal fortaleza está en el precio que ofrecen a sus clientes por los servicios turísticos que venden.

Otras 3 agencias respondieron que su fortaleza radica en la localización de sus oficinas; y,

Tan solo una describió que su principal fortaleza está en otro factor que es la forma de comercializar sus productos a través de campañas publicitarias.

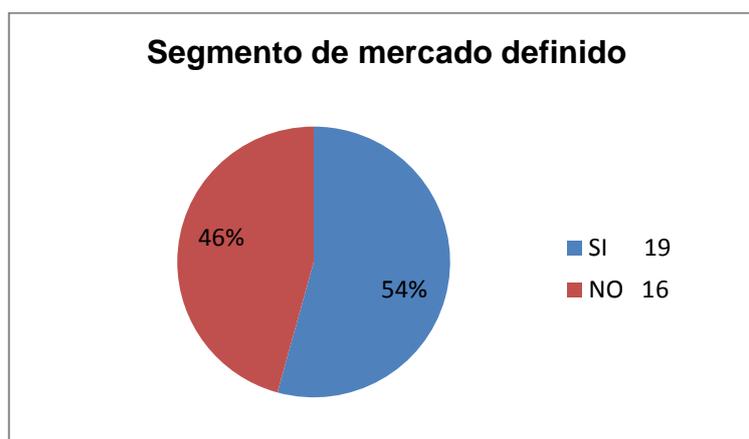
Pregunta 31. ¿Cuál podría definir como el punto más deficiente de su empresa?

Para esta pregunta como en casos anteriores no existieron opciones de respuesta para escoger y se dejó a criterio del encuestado para responder, entonces las descripciones más comunes de los encuestados fueron:

- No hay énfasis en la promoción de los servicios turísticos por parte de las empresas.
- Existe muy poca exploración y explotación de nuevos segmentos de mercado
- Para el caso de las agencias cuya actividad comercial esté enfocada al turismo receptivo, hace falta expandir su alcance de comercialización en el extranjero.
- Falta de explotación de la opción de ventas por internet aunque este factor está ligado con la preferencia que tenga el cliente a la hora de adquirir un servicio turístico.

- La no aplicación de herramientas de gestión para la competitividad en la empresa. Falta de aplicación de planificación estratégica
- Otras manifestaron que por su corta trayectoria, los años de experiencia de la empresa es el factor más sensible de la empresa. Falta de consolidación del nombre de la agencia
- Rotación en el área de ventas
- Falta incentivar y motivar al personal
- Algunas agencias encuestadas manifestaron que faltaría la diversificación de productos turísticos que comercializa.

Pregunta 32. ¿Tiene la empresa segmento o segmentos de mercado definidos? Sí No

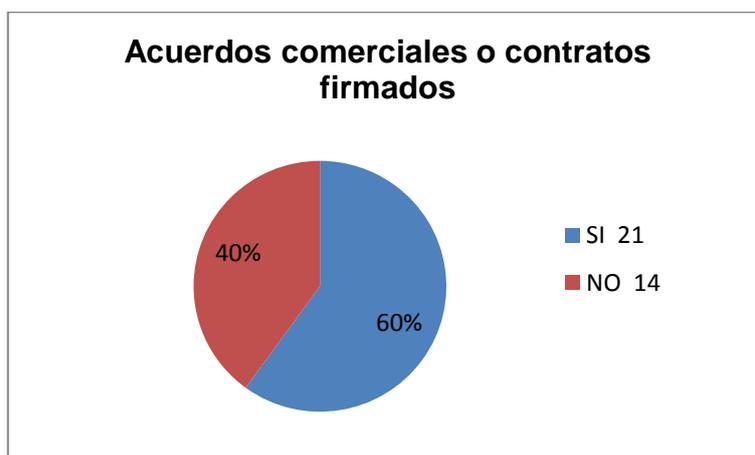


Por orden de mayoría, 19 agencias representando el 54% del total de empresas encuestadas no tienen un segmento de mercado definido. Las 16 agencias restantes que conforman el 46% del total, si tienen un segmento de mercado definido para la comercialización de sus productos turísticos.

La diferencia de los dos escenarios es visibles aunque no muy marcada, las agencias que no tienen definido un segmento de mercado para la

comercialización de su producto o servicio turístico son la mayoría aunque no por mucho, de acuerdo con el gráfico y los resultados de la encuesta.

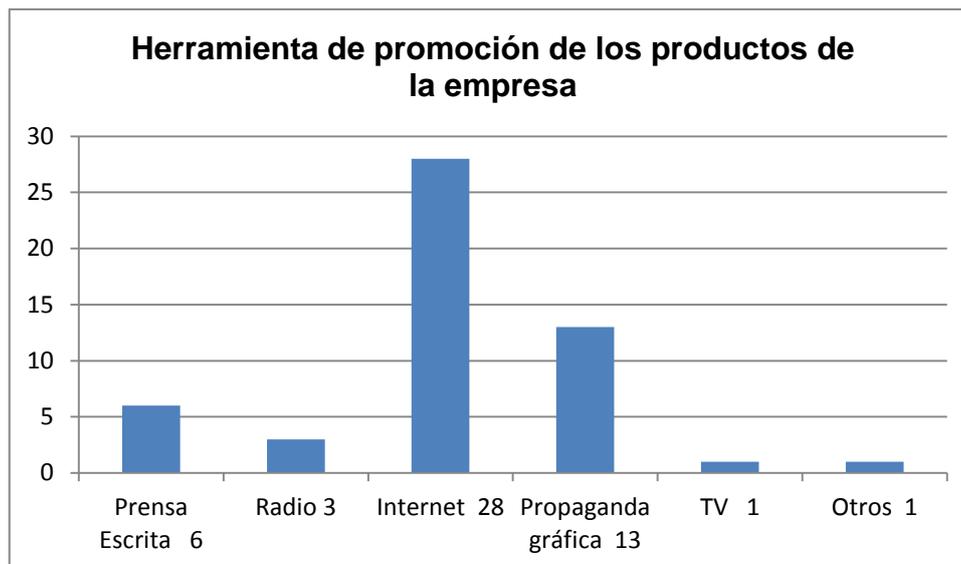
Pregunta 33. ¿Mantiene la empresa acuerdos comerciales o contratos firmados con sus proveedores (mayoristas, operadores)? Sí No



El 60% del total de la muestra de agencias encuestadas, es decir 21 agencias respondieron que si tienen acuerdos comerciales o contratos firmados con la sus proveedores de servicios turísticos. Las 14 agencias restante que representan el 40% del total, no tienen dichos acuerdos o contratos firmados con sus proveedores y sólo son acuerdos de palabra de acuerdo con la opinión de los encuestados.

En esta pregunta si existe una diferencia marcada entre ambos escenarios predominando las agencias que si tienen contratos firmados con sus proveedores de servicios turísticos.

Pregunta 34. ¿Cuál es la principal herramienta que usa su empresa para la promoción de sus productos?



Esta pregunta como en casos anteriores, contiene opciones de respuesta combinables, por esta razón los resultados han sido demostrados en un gráfico de barras para mostrar la tendencia y no se requieren de porcentajes.

De acuerdo con la opinión de los encuestados, se tiene que:

28 agencias usan el internet como principal herramienta de promoción de los productos turísticos de la empresa.

13 agencias utilizan propaganda gráfica, como afiches, volantes, tarjetas de presentación como principal medio de promoción.

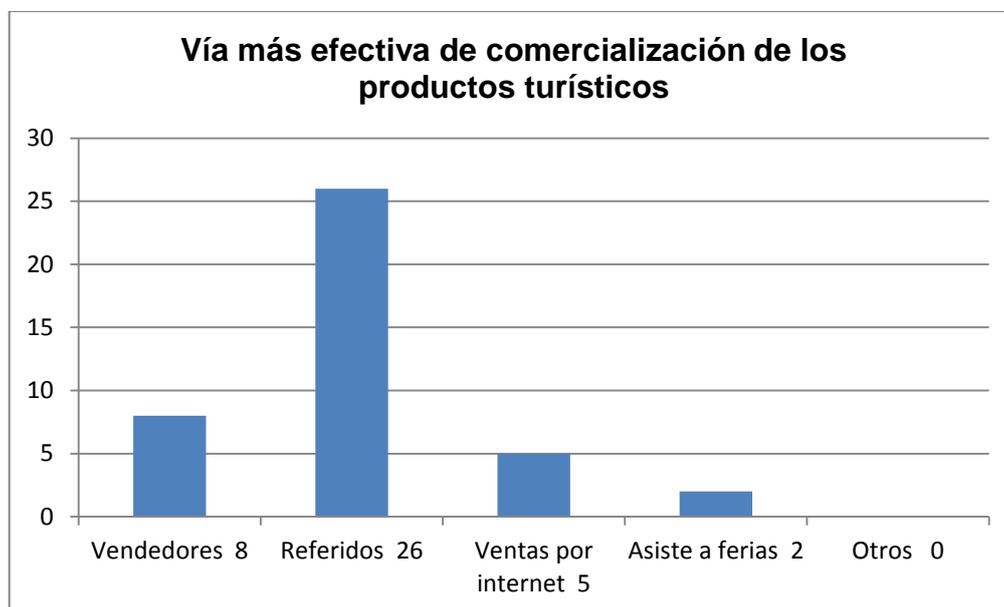
6 agencias contratan el servicio de prensa escrita.

3 agencias del total utilizan la promoción por radio.

1 agencia del total utiliza la televisión para la promoción de sus servicios turísticos.

Y una última agencia comentó que usa otro medio diferente a los ofrecidos para la promoción de sus servicios, siendo este el de seguimiento post venta a su base de datos de clientes.

Pregunta 35. ¿Cuál podría definir como la vía más efectiva de comercialización de sus productos?



Como en la pregunta número 34 las opciones de respuesta a escoger son combinables y los encuestados pueden escoger entre una o más respuestas.

Así las respuestas que se obtuvieron son:

26 agencias del total de encuestadas reconoce que sus clientes referidos son la vía más efectiva de comercialización de sus servicios que ofrecen.

8 agencias manifestaron que sus vendedores contratados son la vía más efectiva.

5 agencias declararon que las ventas por internet son una de las vías más efectiva para comercializar sus productos turísticos; y,

2 agencias del total de encuestadas ven como vía eficaz para la comercialización de sus productos el asistir a ferias internacionales.

En esta pregunta la mayoría de empresas genera sus ventas a través de clientes referidos.

Pregunta 36. ¿Qué factor o método utiliza la empresa para conseguir la fidelización de sus clientes?

Esta pregunta no ofrece opciones de respuesta para escoger y de acuerdo con lo contestado por los encuestados a continuación se describe los factores más comunes y predominantes que utilizan las empresas para conseguir la fidelización de sus clientes:

- Atención personalizada y el brindar el mejor servicio posible al cliente
- Seguimiento post venta
- Rapidez y cumplimiento de los servicios
- Eficiencia en la presentación de los servicios
- Calidad de los servicios turísticos que venden
- Valor agregado con costo y sin costo en el producto

Pregunta 37. ¿Cómo garantiza la empresa a sus clientes que los servicios ofrecidos serán cumplidos en su totalidad?

Pregunta para ser respondida a criterio del encuestado y que de acuerdo a su experiencia han descrito que garantía del cumplimiento de los servicios a sus clientes se basa en:

- El conocimiento de la experiencia de los proveedores (mayorista, operadores) de servicios turísticos con los que la empresa trabaja.
- Contratos firmados en los cuales se detalla las políticas de reserva y cancelación
- Brindan asistencia al viajero y consumidor de sus servicios las 24 horas los 7 días de la semana.
- Inspecciones periódicas para evaluación de los servicios que la agencia está intermediando

Pregunta 38. ¿Cuál cree usted que es el principal aporte que ha dado el gobierno estatal o seccional al sector de las Agencias de Viajes?

La mayoría de agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito en especial aquellas que su actividad comercial se enfoca al turismo emisor concuerdan que no han tenido apoyo del gobierno central ni seccional y al contrario manifiestan que cada vez hay más trabas, suben los impuestos para el funcionamiento.

Las medidas y resoluciones que se toman a favor de la actividad turística son de última hora lo cual no le permite al empresario planificar estrategias de comercialización.

Por su parte, las agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito cuya actividad comercial se enfoca al turismo receptor, concuerdan que se han beneficiado de la gestión del gobierno central a través del ministerio de turismo por la promoción de la **marca país** es decir del Ecuador como destino turístico.

Pregunta 39. ¿Cuál es el aporte económico, social y cultural que la empresa realiza a la ciudad de Quito?

En la parte económica definitivamente la dinamización de la economía local mediante el pago de impuestos y permisos. Crean plazas de trabajo.

En la parte cultural promueven la cultura de viaje, es decir proyectan la idea a las personas de que viajar no es un lujo sino una necesidad para el aprendizaje y complemento de la cosmovisión de los ecuatorianos.

En la parte social aportan para el desarrollo de sectores geográficos que ven en el turismo una vía para el crecimiento económico.

3.7 Discusión de los resultados

Dentro de las respuestas obtenidas algunas preguntas muestran tendencias claramente visibles y marcadas pero en otros casos se nota una estrecha diferencia a continuación se describen las conclusiones más importantes que a consideración del autor de este proyecto resaltan por el hecho de contribuir con información útil y que soportan directamente el propósito de esta investigación.

Conforme al resultado de la pregunta número 7, la mayoría de agencias no cuenta con una guía o manual de procedimientos administrativos. Muchas de estas empresas disponen de un reglamento interno de políticas y disposiciones pero *no* cuentan con una herramienta que les permita orientar su gestión a la consecución de los objetivos si acaso han llegado a planteárselos.

En décadas pasadas se hablaba de un subdesarrollo de la rama turística en el Ecuador por la ausencia de profesionales en Turismo. Si bien es cierto que esta actividad va en camino a un siglo y medio de existencia desde su instauración, en sus inicios estas agencias eran negocios formados entre familiares que juntaban capitales para obtener réditos de esta actividad comercial. Con el paso del tiempo estas personas adquirían la experiencia en este campo, aún sin el conocimiento técnico y teórico que requiere cualquier actividad. Ahora y de acuerdo con lo determinado en la pregunta número 6 de esta investigación, la mayoría, aunque ajustada, siguen siendo empresas familiares, pero la minoría pero muy cerca del 50%, son empresas nuevas formadas por personas ajenas a un vínculo familiar y que como claramente se exponen en los resultados de las preguntas número 12 y 13, cuentan con empleados que en su mayoría son profesionales de la rama del turismo. Entonces se ha determinado que aunque

aún existen empresas que se manejan y existen en el mercado debido a su gestión empírica, la tendencia de empresas no familiares y con profesionales conocedores de la rama en sus filas, está en aumento con lo que este segmento del turismo estará en manos de personas preparadas en la materia.

Debido al funcionamiento empírico en muchos casos de agencias, la mayoría de las empresas encuestadas no presentan aplicaciones de herramientas administrativas que faciliten la gerencia de las mismas. Como en las preguntas número 9 y 10 que la mayoría de empresas aunque no con una marcada diferencia, no disponen de una estructura organizacional definida y por ende tampoco de una comunicación interna entre áreas. Otra muestra de empirismo es lo reflejado en los resultados de la pregunta 14, en esta, 15 de 35 agencias encuestadas, no evalúan el desempeño de sus empleados. Si bien no son la mayoría de empresas que no lo hacen, para las agencias que si evalúan a sus empleados, la clave es que esta evaluación sea la realice pero constantemente sin interrupciones, sin importar la frecuencia entre cada evaluación. Este análisis aplica también para la capacitación.

Mientras que las empresas en su desempeño comercial diario consideran que la fortaleza radica en la atención que brindan al cliente, el punto más deficiente de su negocio se encuentra en la promoción de los servicios. Esto es algo sugestivo, ya que las empresas siempre deben tender a innovar sus estrategias en este caso de promoción y comercialización, ajustarse a las exigencias de un mercado competitivo y proponer nuevas ideas y servicios.

El uso de tecnología como el internet juega un papel muy determinante hoy en día en la actividad comercial turística, es así, que las agencias en su mayoría

manifestaron que es la principal herramientas de promoción de los servicios que venden. Como en todo campo, hay empresas que se especializan más que otras en el uso de tecnologías, por lo que es vital que cada empresa se coloque a la vanguardia del uso de este tipo de recursos para mantenerse en un mercado muy competitivo en el que no hay elección acerca del uso o no uso del internet.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES INTERNACIONALES DE LA CIUDAD DE QUITO

INTRODUCCION

Esta propuesta de guía de procedimientos administrativos pretende ser una herramienta práctica para el uso diario que le podrán dar específicamente las empresas turísticas de la ciudad de Quito, categorizadas por el ministerio de turismo de la República del Ecuador como 'Agencias de Viajes Internacionales'.

En la actualidad en el sector turístico como en otras actividades comerciales, debido a la competencia por captar porcentajes del mercado y al constante afán de crecimiento de cada empresa, esto ha requerido la continua planificación y preparación que las empresas realizan para poder competir frente a otras, lo que conlleva a cumplir sus objetivos comerciales planteados y que puedan permanecer en el mercado por el tiempo durante el cual puedan lograrlo.

Al haber determinado en el capítulo 3 de esta investigación, la ausencia de instructivos que colaboren con la administración diaria de una agencia de viajes, este documento promueve la alternativa para que las agencias de viajes internacionales de Quito (AVIQ) orienten sus recursos y capacidades a la permanencia en el mercado, al establecimiento de una marca consolidada y confiable y a su aporte en la dinamización y crecimiento de la economía en la ciudad de Quito.

Objetivos

Objetivo general

Elaboración de un documento guía para el establecimiento pro mejora de la administración de las mencionadas empresas de turismo y consecuentemente en favor de sus clientes sean estos nacionales o extranjeros, y que este documento aporte a mejorar el desenvolvimiento turístico del país, como factor económico de desarrollo.

Objetivos específicos

- Definir las bases y recursos de la empresa como puntos de partida para la administración turística de una agencia de viajes internacional
- Establecer un modelo de gestión administrativa aplicable al manejo de las agencias internacionales de Quito

PRIMERA PARTE

1. DEFINICION DE RECURSOS Y VALORES DE LA EMPRESA

De acuerdo al planteamiento que realiza María de Lourdes Saldaña en su libro *Estructura y administración de agencias de viajes*, “La planeación, la organización y la ejecución de las operaciones en el mercado son la base para la promoción y la comercialización de los servicios que ofrecerá la agencia de viajes. Elaborar un proceso integrado de administración en el que todos los elementos estén alineados con la planeación y los objetivos de la empresa y los requerimientos y necesidades de los clientes, asienta la estructura para la planeación de la empresa” (Saldaña, 2013, p.98).

La empresa: Nombre; Actividad comercial; Misión – Visión; Recursos

1.1 Nombre o Razón Social - criterios

- Una empresa agencia de viajes como toda persona jurídica debidamente inscrita en los organismos de control del estado deberá tener un nombre o razón social
- El nombre será definido por la o las personas que han iniciado la empresa de acuerdo a su gusto, criterio y parámetros de los organismos de control
- Este nombre será registrado y de acuerdo con los principios de Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) no podrá repetirse con el nombre de otra sociedad o persona natural de cualquier otra actividad comercial
- Esta razón social es una prueba de la existencia de la sociedad y lo que distingue a la empresa para su desempeño en la sociedad y actividad comercial

1.2 Actividad comercial u objeto social

Toda agencia de viaje internacional de la ciudad de Quito en general tiene como objeto social 'el desarrollo profesional de actividades turísticas, dirigidas a la prestación de servicios en forma de intermediación, utilizando en su accionar medios de terceros'.

Basados en el artículo 70 del reglamento del reglamento general de actividades turísticas, decreto N° 3400, redactado en el gobierno del Presidente Gustavo Noboa Bejarano en el 2002, las Agencias de Viajes Internacionales tienen como campo de acción:

- a. La mediación en la reserva de espacios y venta de boletos en toda clase de medios de transporte local o internacional;

- 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 intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional;
- e. El alquiler y flete de aviones, barcos, autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos;
- f. La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales o extranjeros en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de productos turísticos;
- g. La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
- h. La entrega de información turística y difusión de material de propaganda;
- i. La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;
- j. El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo y especializado;

- k. La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones; y,
- l. La intermediación en el despacho de carga y equipaje por cualquier medio de transporte.

Un aspecto que cabe resaltar es que la operación de los servicios turísticos (vuelos, alojamiento, tours) que las agencias de viajes internacionales comercializan están en manos de otro tipo de agencia de turismo que se denomina operadora, por esta razón el campo de las agencias internacionales de viajes se limita a la intermediación de estos servicios turísticos.

Es tarea propia de los representantes y equipo de trabajo de cada AVIQ el seleccionar los servicios turísticos que van a comercializar.

1.3 Definición de la filosofía corporativa de la empresa

Misión y visión

Una vez establecido el nombre y el campo de acción de la agencia de viajes internacional, será fundamental dar un horizonte a la empresa y para lo cual se recomienda el determinar para la misma una misión y una visión.

La **misión** es un motivo o propósito que la agencia de viajes internacional pretende cumplir, lo que quiere hacer y para quien lo va hacer. Muchas veces esta misión se ve influenciado por los elementos de su entorno como los propietarios, recursos disponibles o sus capacidades.

Ejemplo de misión, tomada de la Cámara Nacional de Comercio de la ciudad de México: "Hemos asumido la responsabilidad de representar, defender y

promover las actividades empresariales del comercio, los servicios y el turismo de la ciudad de México, proporcionándoles servicios de calidad que cumplan con las expectativas de los empresarios que forman parte de la membrecía”.

La **visión** es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve guía para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Ejemplo de visión, tomada de la Cámara Nacional de Comercio de la ciudad de México: “Todos los que participamos en las tareas de la Cámara, tenemos como meta común, lograr que la cámara se consolide como la institución de representación empresarial de mayor prestigio y tradición en México”.

Entonces para poder implementar estas dos herramientas en la empresa, se puede partir de una corta y concisa auto evaluación. ¿Qué soy?, ¿Qué tengo?, ¿Qué papel quiere desempeñar mi agencia de viajes internacional en el campo en el que se desarrolla?, ¿Hacia dónde quiere ir mi agencia de viajes internacional?

1.4 Recursos de la empresa

Se ha determinado el nombre de la empresa, el campo de acción es decir lo que la empresa está permitida a realizar en términos comerciales, se ha establecido el horizonte de la empresa es decir lo que pretende lograr y hacia donde se va dirigir. Ahora el siguiente paso que se recomienda en esta guía es evaluar los recursos con los que cuenta la agencia.

El autor describe los siguientes recursos y los detalla en orden de obtención para la operación y ejercicio de la actividad comercial:

1. **Capital.-** El primer recurso y el más importante. Toda empresa o sociedad o ente que inicie una actividad comercial tendrá su capital inicial para el desarrollo de su operación. Con este podrá conseguir los recursos detallados a continuación y le permitirá a la empresa mantenerse hasta que la misma pueda rendir los recursos económicos suficientes para su auto sustentación.
2. **Espacio Físico.-** Lugar, domicilio físico de la empresa. Su base de operaciones, en donde el talento humano desempeñará sus funciones y a donde los clientes de la empresa podrán acudir para solicitar sus servicios y corroborar la existencia de la agencia de viajes internacional.
3. **Permisos de funcionamiento.-** Toda agencia de viajes internacional de la ciudad de Quito deberá tener:
 - Estatutos de su constitución debidamente notariados
 - Nombramientos de representante legal y gerente de la empresa debidamente inscritos y/o actualizados en el Registro Mercantil del cantón Quito
 - Registro con número de expediente de la Superintendencia de Compañías del Ecuador
 - Registro único de contribuyentes RUC siempre con datos actualizados
 - Certificado de Registro Turístico, el mismo que será emitido por la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, Quito Turismo

- De acuerdo con la ordenanza municipal Nro. 308 la empresa deberá obtener la LUAE (LICENCIA UNICA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS) que es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito
 - Patente municipal al día
 - Contratos de trabajo debidamente legalizados de cada empleado de la empresa
4. **Talento Humano.-** Esencial este recurso ya que sin este no habría ninguna operación por parte de la empresa. Seleccionado, evaluado motivado, capacitado, competente y capaz de aportar para que la empresa llegue a cumplir sus objetivos.
5. **Tecnología.-** Internet, redes sociales, páginas web, opciones virtuales de comercialización para los clientes, entre otros. En este tiempo este recurso también es imprescindible y que combinado con el talento humano ambos recursos convertirán a la empresa en un negocio competitivo.

SEGUNDA PARTE

2. APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA AGENCIA DE VIAJES

Breve explicación de los procesos administrativos que son y su importancia en base a la investigación realizada y expuesta en el marco teórico de este proyecto:

Que son:

Son los modelos, las políticas, medidas, estrategias, parámetros a establecer, a seguir y a cumplir en el accionar diario de una empresa, para conseguir una eficiente administración, un manejo óptimo de los recursos y

colocación de la empresa en una posición competente frente a otras dentro del sector comercial donde se desenvuelven.

Importancia:

El establecer un marco de procedimientos administrativos en la empresa permitirá administrar de manera eficiente todos los recursos con que cuenta la misma y que al conjugarlos de manera inteligente y estratégica permitirá conseguir el objetivo principal de toda empresa que es el rendimiento económico esperado y permanencia en el mercado durante el tiempo pensado.

Modelo de administración propuesto para Agencia de Viajes Internacional

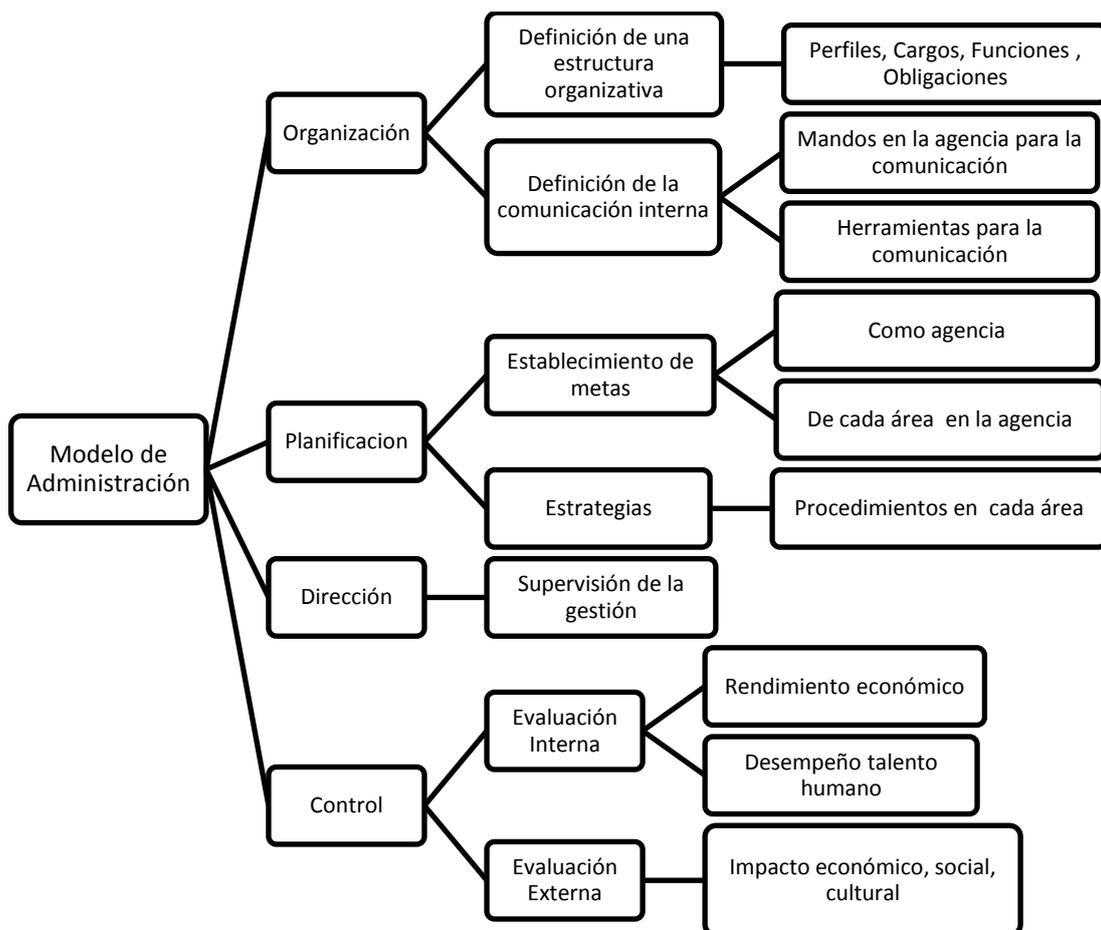


Figura 4.1

La figura 4.1 muestra que el modelo de administración está compuesto de cuatro pasos: la organización, la planificación, la dirección y el control.

A su vez cada paso contiene las actividades para su estructuración como se explica a continuación:

ORGANIZACIÓN

2.1.1 Creación y aplicación de una estructura organizacional a la empresa

Una vez establecidas las bases de la empresa como se describe en la primera parte de esta guía, para continuar con la organización será importante la definición de una estructura organizacional para la agencia de viajes. El objetivo de esta estructura es la administración del talento humano de la empresa. A pesar de que cada empresa es un sistema diferente, con objetivos diferentes, capacidades diferentes, recursos diferentes, entre ellas pueden haber algunas similitudes. Un ejemplo de estas semejanzas es el talento humano. Absolutamente todas las agencias internacionales de viajes enmarcan el talento humano dentro de sus recursos. Hasta las agencias más sistematizadas que comercializan sus servicios a través del internet necesitan del talento humano para su funcionamiento. Entonces, es fundamental que cada agencia cuente con una estructura organizacional para administrar el talento humano, someterlo a esta estructura significa asignarle funciones y competencias.

En la mayoría de las agencias internacionales de viajes de la ciudad de Quito, el talento humano no supera los 10 empleados, entonces la misión de aplicar una estructura organizacional a cada empresa no resulta una tarea complicada por lo que a continuación se propone el siguiente organigrama base para estas agencias:

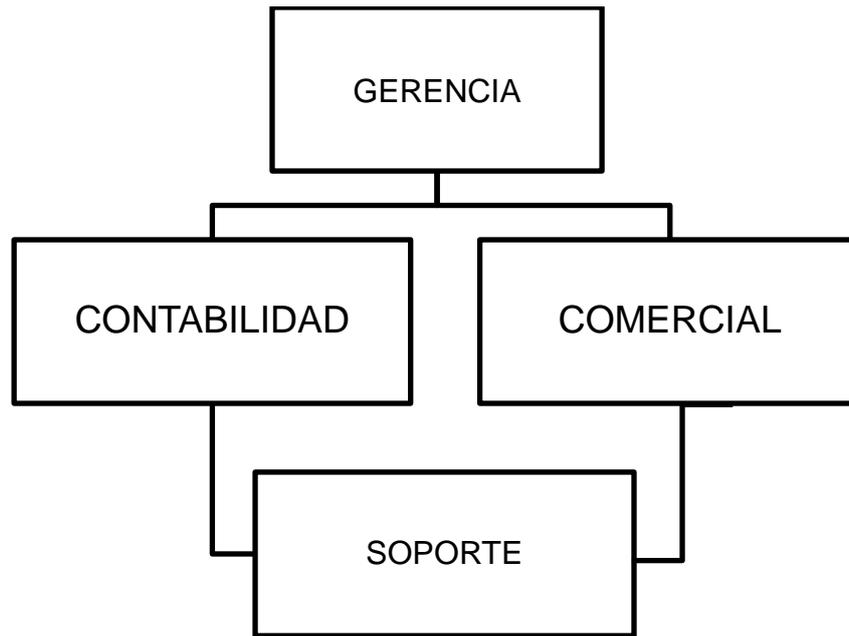


Figura 4.2

Componentes de la estructura

Basados en la estructura organizacional básica para América latina propuesta por el autor Miguel Acerenza en su libro *Agencias de Viajes Organización y Operación*(Acerenza, 2009, p.53), como se aprecia en la figura 4.2 de esta guía, el autor de este proyecto sugiere una estructura jerárquica vertical, compuesta por 4 áreas. Gerencia a la cabeza de las otras áreas. Por debajo pero al mismo nivel el área comercial o ventas y área de contabilidad o financiero y por debajo de estas dos el área de soporte.

Estas 4 áreas conforman una estructura organizacional base en función de las áreas que resaltan en la mayoría de agencias internacionales de Quito. Por tanto esta figura sugerida es el punto de partida para que las AVIQ puedan desarrollar sus estructuras organizacionales a su conveniencia.

La propuesta aparentemente es básica y modesta pero a la vez es muy objetiva y funcional y se ajusta a la realidad de la mayoría de agencias en la

ciudad de Quito, por su tamaño y tipo de organización entre lo informal pasando a lo formal, recordando que este tipo de agencias son entes intermediarios que se limitan a comercializar productos turísticos de empresas más grandes con otra categoría como las agencias operadoras o agencias mayoristas. Dependiendo del crecimiento que la empresa tenga en el tiempo, esta estructura podrá ser modificada y ajustada a la necesidad de cada empresa. La siguiente fase de crecimiento de una agencia de viaje internacional sería la transformación en una agencia de viajes operadora o mayorista.

2.1.1.1 Definición de las áreas, el encargado y sus funciones

Área: Gerencia

Encargado: Gerente General

La estructura está encabezada por la gerencia representada por un solo gerente general, el mismo que es nombrado por los socios de la compañía y que a la vez puede ser uno de ellos. Este nombramiento debidamente inscrito en el Registro Mercantil del cantón Quito tiene una validez de dos años y al término del mismo deberá ser reinscrito. No es posible la reelección.

Funciones:

- Administrar, dirigir, representar a la compañía.

Dentro de la administración:

Seleccionar el talento humano que trabajará en la empresa. En una empresa pequeña y mediana hará las veces administrador de talento humano, contratará, evaluará a este recurso.

Delegar deberes y responsabilidades a cada miembro del personal a su cargo. El gerente tiene interacción directa con cada área de la estructura que está por debajo de la gerencia.

Dentro de la dirección:

Planificar, dirigir y evaluar las actividades diarias de cada área.

Manejar los recursos de la empresa. Dispondrá de los fondos de la empresa para pagos como salarios, servicios que usa la agencia, entre otros obviamente con la debida justificación para la posterior contabilidad.

Utilizar todos los recursos de la empresa para llevar a esta a la consecución de los objetivos planteados dentro de la planificación y a un esperado éxito que se traduce en el rendimiento y crecimiento económico de la empresa.

Autorizado a firmar a nombre de la empresa cualquier tipo de documento como contratos, acuerdos y más

Presentar informes periódicos sobre las metas y objetivos que la empresa irá cumpliendo o no con su desempeño a los socios o propietarios de la empresa.

Dentro de la representación:

Velar por el mantenimiento de una óptima relación con las empresas aliadas de las cuales comercializan sus servicios.

Asistencia a la diferente clase de eventos a los cuales la empresa será invitada.

Área: Comercial o Ventas

Encargado: Dependiendo del tamaño de la empresa será Gerente, Jefe o Supervisor.

Funciones:

- Planificar, coordinar y supervisar las actividades de promoción y venta de los servicios ofrecidos por la agencia.
- Obtener las metas y cumplir los objetivos comerciales de la agencia.
- Desarrollar conjuntamente con el gerente general las políticas y programas de venta de la agencia.
- Coordinar con el gerente y con el equipo de ventas los pronósticos de las ventas a realizarse periódicamente.
- Realizar todas las Investigaciones de marketing pertinentes para la elaboración y promoción y comercialización de los servicios que la agencia.
- Realizar el presupuesto y fijación de precios de venta de los servicios ofrecidos por la agencia, mediante la contratación de servicios a terceros necesarios para la elaboración de los distintos programas a ser ofrecidos por la agencia.

Área: Contabilidad o Financiero

Encargado: Contador General o Jefe o Supervisor Financiero

De acuerdo con el tipo de actividad comercial de una AVI el SRI (Servicio de Rentas Internas del Ecuador) dispone que este tipo de empresas deben llevar y presentar la contabilidad mensual de su movimiento comercial. Es por esta razón que cada AVI debe tener un contador y dependiendo del tamaño de la empresa a su vez este dispondrá de un asistente contable o en el caso de empresas mucho más grandes hasta de un Jefe financiero.

Funciones:

- Desarrollar y aplicar sistemas efectivos de controles contables y presupuestarios sobre las actividades de la agencia.
- Aconsejar y formular recomendaciones al gerente general para la determinación de objetivos, políticas y planes generales relativos al área financiero contable
- Preparar y presentar los presupuestos de la agencia y establece medidas correctivas en caso que existan diferencias entre la ejecución presupuestal y los resultados obtenidos.
- Cuidar que todos los impuestos y contribuciones exigidas por la ley serán llevados cuidadosamente al día.
- Recibir, custodiar, controlar, desembolsar fondos y valores; la concesión de créditos y seguimiento de cartera vencida en conjunto con el área comercial.
- Desarrollar, recomendar y supervisar la ejecución de los planes y programas que satisfagan los requisitos financieros al largo y corto plazo de la agencia, sobre la base más económica y práctica
- Coordina con el área de soporte las actividades de la agencia relacionadas con lo laboral para el pago de salarios, seguridad social, prestaciones y pago de impuestos y permisos.

Área: Soporte

Encargado: Asistente de gerencia

Esta área se encuentra por debajo de las otras secciones de la estructura pero no es menos importante ya que como su nombre lo indica brindará el soporte para la administración y operación de la agencia.

En esta área encontraremos un asistente de gerencia, que será el vínculo del área comercial y el área de contabilidad con el área de gerencia. En esta área se ubica el servicio complementario de mensajería.

Funciones:

- Asistir a la gerencia en las actividades como: convocatoria y selección del personal. En el caso de las empresas grandes estas contará con un jefe o gerente de recursos humanos. En el caso de empresas pequeñas este asistente coordinará junto con gerencia y contabilidad la nómina de empleados y su rol de pagos.
- Llevará el control de junto con contabilidad de los aportes al seguro social y se ocupará de todo trámite relacionado con el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).
- Organizar la agenda de la gerencia para la administración eficiente de la empresa
- Coordinar reuniones periódicas entre la gerencia y las áreas comercial y de contabilidad para planteamiento o evaluación de los objetivos de la empresa. Presentación de informes o propuestas de las áreas a la gerencia.
- Asistir tanto a gerencia como a las otras áreas para el archivo, despacho, recepción o colección de documentos de y para la empresa, como

contratos de trabajo, facturas, pagos de servicios, declaraciones entre otros.

Nota: La selección del representante de cada área y de cada empleado de la empresa está a cargo del gerente y en muchos casos de los dueños de la empresa. El perfil de cada miembro de la empresa será escogido en base al criterio del gerente o representantes de la empresa que escogerán el talento humano idóneo para conformar su equipo de trabajo.

2.1.2 Definición de la comunicación Interna

Para que absolutamente todas las personas miembros de una empresa estén en la misma página y todos vayan en una misma dirección es vital que exista una comunicación exitosa.

En este punto el autor antepone un criterio más actualizado sobre la forma en que se debe establecer la comunicación dentro de una empresa y plantea un modelo diferente al 'ordenar y mandar' puntualmente. Este modelo, sugiere el atender criterios a manera de participación e integración, y la finalidad es que todos en la empresa se sientan motivados de poder intervenir.

Es necesario establecer puntos jerárquicos estratégicos conocidos como los mandos, para que lideren la transmisión de estas ideas y se viabilicen en caso de ser aplicables.

La conclusión es que la comunicación interna es fundamental para que todo el personal de la empresa, cualquiera que fuese su nivel, tenga conocimiento acerca de las políticas, planes, objetivos a alcanzar y su grado de participación y competencia en esa misión.

2.1.2.1 Procedimiento: Establecimiento de puntos jerárquicos estratégicos (mandos)

↓ Representan las disposiciones, medidas, acciones, decisiones, direccionamientos, resoluciones

↑ Significan las sugerencias, ideas, participaciones, comunicaciones, reportes, solicitudes, peticiones, permisos

>Representantes de cada punto jerárquico estratégico

A. Dirección de la empresa → Gerente General

↑↓

B. Intermedios→ Jefes de cada área

↑↓

C. Empleados base → Empleados a cargo del jefe de área

Figura 4.3

2.1.2.2 Herramientas para la comunicación interna de la empresa

La comunicación interna no es el elemento de lo que deban preocuparse únicamente las grandes empresas. Desarrollar eficazmente la comunicación interna en la empresa, permitirá mejorar el clima y la productividad laboral.

Existen muchas herramientas disponibles para ponerla en práctica. Cada empresa puede optar por las alternativas que se adapten mejor a sus posibilidades u objetivos. A continuación una lista que esta guía propone:

Reglamento interno de trabajo

Incluye información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, pautas de seguridad o procedimientos específicos.

Cartelera informativa

Con el objetivo de informar a todos los empleados de una forma rápida y general, todas las áreas pueden tener su propia cartelera o puede haber una para toda la agencia. Se ubicará en un lugar concurrido por los empleados con fácil acceso visual. Se la actualizará periódicamente.

Puede incluir datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Puede incluir informaciones legales o nuevas disposiciones de la agencia, o aspectos sociales como recibimiento a empleados nuevos, como fechas de cumpleaños, ofrecimientos para compartir transporte, fotos, e incluso hasta malas noticias.

Circulares

Es un mensaje que se envía a toda la agencia o a cierta parte de esta. Hoy en día se la vía más común es a través del correo electrónico. Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.

Reuniones

Son importantes periódicamente ya que motivan la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la agencia. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es primordial que se planifiquen de forma conveniente, periódica, que se realicen en un lugar idóneo y se convoquen con antelación.

Correo electrónico

No todos los colaboradores de una agencia cuentan con una computadora como herramienta de trabajo, pero dependiendo del tipo de comunicación el e-mail es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos participantes. Obviamente la empresa contará con servicio de internet contratado y habrá establecido el correo para cada empleado.

Buzón de sugerencias

El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos puntos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.

2.2 PLANIFICACIÓN

Después de haber determinado el nombre, campo de acción, horizonte de la empresa, y de haber organizado el talento humano, el siguiente paso es la planificación. Al implementar esta fase en la administración de la agencia, se pone en marcha la actividad comercial para llegar a cumplir las metas a la vez que irá compitiendo con otras empresas del sector turístico de la ciudad de Quito.

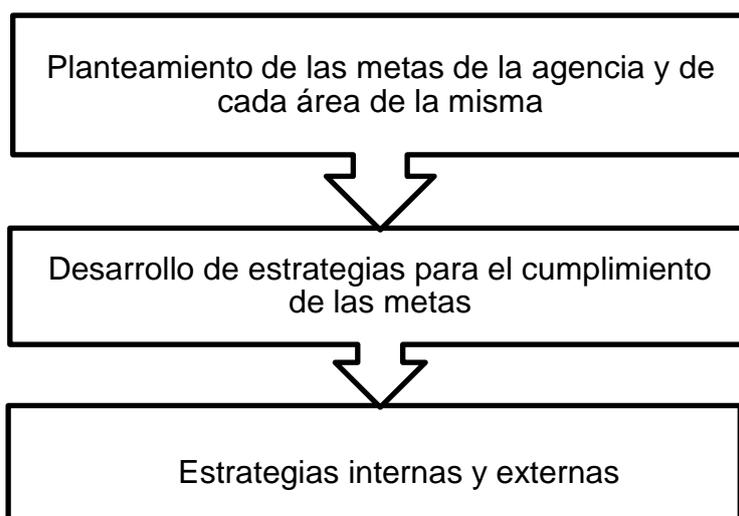


Figura 4.4

2.2.1 Metas

Metas de la agencia

Aquí se enmarcan las metas generales que tiene la empresa para con sí misma y para con su entorno.

a. Económicas

Rentabilidad

Crecimiento

b. De responsabilidad social (Cumplimiento de obligaciones)

Laborales

Impuestos y Permisos

Metas Operacionales o de las áreas de la agencia

No existe un límite para establecer metas en cada área de la empresa, aquí se describen algunas más generales:

a. Área administrativa

- Administrar eficiente y equitativamente los recursos de la empresa
- Potenciar desempeño del talento humano
- Desarrollar liderazgo y pro-actividad en el personal
- Fortalecer el trabajo en equipo
- Mejorar el ambiente laboral
- Descubrir las fortalezas de la organización y potenciarlas
- Identificar las debilidades empresariales y desarrollar una estrategia para transformarlas en oportunidades
- Asistir para que cada área de la empresa alcance sus metas

- Conducir a la empresa al cumplimiento de sus metas
- b. Área comercial
- Estructurar un equipo de ventas competitivo y motivado
 - Tener un portafolio de servicios definido para ser comercializado
 - Conocer el mercado turístico y definir estrategias de competencia
 - Determinar y alcanzar el volumen de ventas propuesto
 - Establecer una relación profesional y óptima con los proveedores de servicios
 - Lograr la satisfacción de los clientes para conseguir la fidelización
- c. Área contabilidad
- Estructurar un equipo de trabajo motivado que cumpla con sus obligaciones y de soporte a las otras áreas
 - Llevar con efectividad la contabilidad diaria de la empresa
 - Mantener a la empresa al día con la presentación y pago de todo tipo de obligaciones necesarias para su operación
- d. Área de soporte
- Estructurar un equipo de trabajo motivado que cumpla con sus obligaciones y de soporte a las otras áreas
 - Brindar la asistencia requerida a todo nivel a las otras áreas de la empresa

Cada meta irá acompañada de un plazo para su cumplimiento y dependerá de la efectividad en la aplicación de las estrategias formuladas para lograr el objetivo general de la empresa que es el de alcanzar estas metas. Los plazos para el logro de las metas serán: corto, mediano y largo.

Corto: Mensual, Trimestral, Semestral

Mediano: Anual

Largo: 2 años en adelante

La asignación de cada plazo irá en función del tipo de meta y no de la estrategia. La estrategia será plasmable y se ajustará al tiempo que se ha proyectado cumplir las metas.

2.2.2 Desarrollo de estrategias

Una vez determinadas las metas de la agencia de viajes, se plantearán las estrategias que serán los 'procedimientos' a seguir para cumplir dichas metas. Las estrategias pueden ser internas y externas.

Estrategias Internas

Pueden ser de cualquier naturaleza relacionada con cada meta planteada por o para cada área de la agencia.

En gerencia, se pueden determinar estrategias de gestión, de liderazgo, de comunicación interna, de motivación, de contratación, de manejo de conflictos laborales, de evaluación, de control y monitoreo del desempeño del personal. Se puede también establecer estrategias de crecimiento y expansión,

En el área comercial, así mismo puede haber estrategias de gestión, de ventas, de promoción, de marketing, de precio, de servicio, de atención y servicio al cliente, de concreción de ventas, de competitividad, de estudio de mercado, de diseño y presentación de productos turísticos.

Para las áreas de contabilidad y de soporte, se puede describir estrategias de gestión también, de capacitación, de actualización de conocimientos, de finanzas, de interacción laboral, de servicio al cliente, de seguimiento de procesos, de políticas tributarias.

Ejemplo Matriz de estrategias internas

Tabla4.1

Nivel	Meta	Plazo	Estrategia	Procedimiento
Gerencia	Estructurar un equipo de trabajo competente y motivado	Corto	Conseguir profesionales con experiencia comprobada y título de tercer nivel para cada área de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijación de salarios para los cargos ofrecidos 2. Anuncio de convocatoria para recepción de perfiles de los profesionales 3. Selección de los perfiles idóneos en base a experiencia comprobada y nivel académico de los postulantes 4. Entrevista y evaluación 5. Capacitación 6. Contratación
	Potenciar el desarrollo del talento humano	Corto	Capacitaciones periódicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación del rendimiento de cada empleado y determinar fortalezas y debilidades 2. Evaluar el entorno (competencia, cursos, costos, tendencias) y

				<p>establecer periodos de capacitación para los empleados en los campos que requiere la empresa.</p> <p>3. Evaluar los resultados del rendimiento de cada empleado después de ser capacitado</p>
		Corto	Mejorar el ambiente laboral	<p>1. Recoger opiniones acerca del ambiente laboral actual de la agencia</p> <p>2. Definir factores de motivación y desmotivación</p> <p>3. En función de los recursos tiempo y presupuesto, potenciar los factores de motivación e implementar actividades para enfrentar la desmotivación</p> <p>4. Solicitar opiniones acerca del ambiente laboral</p>
	Conducir a la	Largo	Control	<p>1. Planificar las metas del área de ventas</p>

	empresa al posicionamiento en el mercado		periódico de la gestión del área comercial o ventas	<ol style="list-style-type: none"> 2. Establecer plazos para el cumplimiento de estas metas 3. Establecer plazos para el control de gestión de las actividades del área comercial 4. Establecer políticas de contingencia para el caso de la no consecución de las metas en el plazo determinado 5. Comparar periódicamente resultados versus la gestión 6. Analizar periódicamente la satisfacción del cliente 7. Obtener y analizar resultados económicos periódicamente
Comercial	Conseguir la satisfacción del cliente	Corto	Definir un método de atención al cliente eficiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el perfil del cliente, entender su necesidad, preventa 2. Interrogar sobre los factores que

				<p>motivarían al cliente a comprar el servicio</p> <p>3. Comprobar que el servicio o producto turístico, esté a la altura de los requerimientos del cliente en función de costo y calidad</p> <p>4. Dar seguimiento a la operación del servicio y que el cliente note que</p> <p>5. Una vez hecho uso del servicio, evaluar al cliente sobre su experiencia</p> <p>6. Dar seguimiento postventa al cliente, sugerir si estaría interesado en que le envíen promociones e información de nuevos destinos</p>
--	--	--	--	---

Estrategias Externas

Las estrategias externas se enfocan en movimientos estratégicos de la empresa, aumentan el número de relaciones mutuas a través de terceras partes y pueden estar directamente relacionadas con las estrategias meramente comerciales.

Ejemplo Matriz de estrategias externas

Tabla 4.2

Nivel	Meta	Plazo	Estrategia	Procedimiento
Gerencial y comercial	Que los servicios o productos de otras empresas sean confiables y que brinden la seguridad y satisfacción en la inversión del cliente	Mediano	Asegurarse que los servicios de otras empresas que nuestra empresa comercializa de forma intermediaria sean veraces y se cumplan a cabalidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Categorización del servicio 2. Evaluación del operador del servicio 3. Inspección del servicio 4. Evaluación del servicio en comparación con servicios similares operados por otras empresas 5. Selección del mejor servicio
Toda la empresa	Competir directamente con empresas grandes del mercado	Largo	Alianzas estratégicas con empresas sólidas y de experiencia en el mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del crecimiento económico de la empresa 2. Proyección de crecimiento

			turístico de Quito	3. Evaluación de las agencias potenciales para una alianza 4. Propuesta de negocio a otras agencias
--	--	--	--------------------	--

Toda meta que se plantee llevar a cabo en la empresa, requerirá de una estrategia. La estrategia a su vez dependerá de un procedimiento para su desarrollo. En este procedimiento se cumplen los pasos a realizarse para hacer realidad la estrategia y con un conjunto de estrategias poder alcanzar la meta.

Toda acción dentro de la agencia puede ser desarrollada a través de un procedimiento o para describirlo de otra forma, se puede implementar un procedimiento para cada actividad que pretenda desarrollar ya sea la empresa como tal o cada área de la misma. Aquí se describen algunos ejemplos:

Procedimientos para:

- Control de gestión y evaluación periódica de conocimientos de cada área dentro de la empresa
- Actualización y mantenimiento de cuentas pasivas de la cartera de clientes
- Realización de ventas al frío o desde cero
- Manejo de cuentas por cobrar y control de cartera vencida
- Seguimiento post venta y fidelización del cliente
- Evaluación y selección de los productos turísticos que se comercializaran en un periodo determinado en la agencia

Como parte del desarrollo de las estrategias sean internas o externas es importante la implementación de políticas en la empresa como por ejemplo:

- Políticas para la administración del personal
- Políticas para la administración económica, para el manejo de capitales empleados en la empresa.
- Políticas para la administración financiera, para la consecución de medios que necesita la empresa para ejercer una actividad y el análisis de los recursos para adquirir dichos medios.
- Políticas para la administración logística, para el aprovisionamiento y todas las operaciones relativas a la compra
- Políticas para la promoción y comercialización de los servicios de la empresa
- Políticas para la fidelización de los clientes
- Políticas de rentabilidad, de competitividad, de relaciones públicas, entre otras.

3. Dirección

3.1 Supervisión de la gestión de control

Para esta fase se propone como herramienta el control de gestión de los procedimientos. La eficiencia en el control de gestión puede presentar las siguientes características:

1. Aceptación de todo el talento humano de la organización
2. Exactitud
3. Objetividad, claridad, coordinación y flexibilidad
4. Centrarse en las zonas primordiales de desempeño

Indicadores en la gestión de control

Son los medios para evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el

desempeño de la empresa frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. Arrojan información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados. Permiten detectar y prevenir desviaciones en el logro de los objetivos.

El análisis de los indicadores conlleva a generar advertencias sobre cada actividad y a no perder la dirección de la empresa.

Indicadores de cumplimiento:

Cumplimiento = conclusión de una tarea.

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación:

Evaluación → rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso.

Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia:

Eficiencia → actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo elaboración y operación de un servicio turístico

Indicadores de eficacia:

Eficaz = lograr un intento o propósito.

Los indicadores de eficacia son las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los servicios turísticos presentados.

Indicadores de gestión:

Gestión = Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.

Los indicadores de gestión son los medios que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: gestión de ventas indicada para el logro de metas del área comercial.

En gerencia y en cada área pueden manejar matrices para el seguimiento de cada operación que realiza la agencia como se describe a continuación:

Tabla 4.3

TABLA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS						
Fecha	Nombre	Área	Actividad	Actividad Calificación	Cumplimiento	Observaciones
27/04/14	Juan Cruz	Ventas	Visita clientes	9	Si	Informe presentado
27/04/14	Ana Cajas	Contabilidad	Declaración Marzo 2014	4	No	Sistema online SRI caído
01/05/14	Luis Isla	Asistencia	Pagos servicios	6	En proceso	Cheque aún en contabilidad
Calificación de la actividad:						

1 a 5 = Deficiente

6 a 8 = Regular

9 a 10 = Excelente

Análisis de la matriz:

Para el análisis del desempeño esta debe contener información clave como la fecha de control, nombre del responsable, área a la que pertenece y observaciones.

La columna de la actividad es el indicador de eficiencia. La columna de cumplimiento es el indicador de eficacia en donde se escribirá si la actividad fue lograda o no o si se encuentra en proceso. En la columna de observaciones, se describirá, respaldos de la ejecución de la actividad o el porqué del no cumplimiento de la actividad o que factores son necesarios para concluir con la actividad.

Esta matriz es general y puede ser aplicada a nivel de toda la agencia, sin embargo cada área será capaz de diseñar su propia ficha de control y supervisión.

4. Evaluación

El modelo de evaluación de gestión en la agencia es imprescindible para conocer la situación real de la empresa internamente y en su entorno, sirve de apoyo para el logro de los objetivos propuestos, la agilidad en la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas.

Objetivos

- Proporcionar información clara y concisa, de tal manera que la empresa esté en capacidad de detectar y anticiparse a situaciones de riesgo.
- Permitir preparar estrategias y poner en marcha políticas para alcanzar el éxito.

Evaluación de la empresa

Evaluación Interna

Del talento humano

Al talento humano se lo puede evaluar desde muchos ángulos en una agencia de viajes. La propuesta de esta guía es que a este recurso se lo pueda evaluar en forma individual y en forma colectiva como un conjunto, como parte del área al que pertenece. Una de las importancias de tener la estructura organizacional definida y de tener jerarquías definidas en la empresa es que cada punto jerárquico puede encargarse de la evaluación individual de cada miembro de su área.

Evaluación del talento humano en forma individual

A continuación se presentan factores de evaluación individual y el método sugerido de evaluación.

- Puntualidad
 - Horario de trabajo
 - Presentación de sus tareas
- Capacidades, destrezas, habilidades
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo

- Ejecución de tareas, gestión periódica
- Capacidad de reacción
- Capacidad de adaptación
- Manejo de conflictos
- Nivel de efectividad en sus metas
 - Metas cumplidas vs no cumplidas en el tiempo planificado
- Motivación personal
 - Visión personal de la empresa
 - Metas personales

Estos factores son ejemplos y los evaluadores en las AVIQ podrán aumentar elementos a su conveniencia los mismos que a su vez serán susceptibles de evaluación.

Método sugerido de evaluación

Los factores antes enunciados son medibles cuantitativa y cualitativamente. Se asignan categorías para la calidad y su correspondiente calificación para la cantidad como en el ejemplo a continuación:

Categorías - Calificación

Excelente = 10 Buena = 7,5

Regular = 5 Mala = 2,5

Una vez evaluado cada factor se procederá al análisis de los resultados los mismo que servirán para la toma de decisiones y aplicación de acciones en caso de ser necesarias.

Tabla 4.4

Evaluación Capacidades, habilidades destrezas			
Evaluador:		Fecha:	
Evaluado:		Área:	
Factor	Cualitativamente	Cuantitativamente	%
Trabajo en equipo	Buena	7,5	75%
Liderazgo	Regular	5	50%
Ejecución de tareas	Excelente	10	100%
Capacidad de reacción	Regular	5	50%
Manejo de conflictos	Buena	7,5	75%
Promedio calificación		7 / 10	70%

La conclusión de esta evaluación es que la calificación del evaluado en cuanto al factor capacidades, habilidades y destrezas está entre regular con tendencia abueno expresado en la tabla de forma cualitativa. Casi llega a la categoría 'buena' y está a 3 puntos de la excelencia que es donde el encargado del área y de la empresa, debe trabajar. Cuantitativamente el evaluado está en un 70% de su rendimiento de capacidades, habilidades y destrezas y es posible que con orientación, motivación, capacitación pueda subir su rendimiento.

Esta evaluación se recomienda sea periódica y es a consideración de los encargados de la agencia y sus área, el determinar el periodo de evaluación.

Evaluación del talento humano por área

Para esta evaluación se tomarán en cuenta índices de gestión y metas conseguidas versus metas planteadas dentro de un determinado periodo de tiempo. Una vez culminado este periodo se procede nuevamente con la evaluación del rendimiento económico de la agencia.

Evaluación Externa

- Conocimiento profundo del sector productivo al que pertenece la empresa
- Análisis periódico del entorno y del impacto económico, político, social y cultural que puede presentar oportunidades o riesgos para la empresa.
- Se puede comenzar por elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían eludir. Determinar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en el negocio.
- Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales

Todas las empresas, sin importar su tamaño ni su actividad económica, se deben adaptar a diversas situaciones, bien sea que éstas traigan como resultado períodos de éxito o de crisis.

CONCLUSIONES

1. La evolución del sector turístico a nivel local e internacional crece a velocidades incalculables y su demanda es cada más exigente, lo que obliga a cualquier empresa turística sin importar su tamaño a desempeñarse profesionalmente y competitivamente para que su operación perdure y los turistas busquen sus servicios y los puedan recomendar.
2. La Guía de Gestión Administrativa para agencias de viajes internacionales de la ciudad de Quito se plantea como el punto de partida desde donde los dirigentes de cada empresa podrán estructurar su organización de una forma ordenada y con un horizonte definido para su correcto desempeño en un mercado creciente y demandante de excelentes servicios turísticos.
3. La ejecución de un procedimiento largo o corto, pequeño o grande dentro de una empresa permitirá a la misma sino conseguir sus metas planteadas, acercarse a estas y con el constante seguimiento y determinación lograr los objetivos en tiempos planteados, aprovechando todos sus recursos estratégicamente para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y alcanzar el crecimiento económico deseado del cual se beneficiaran todos los elementos internos de la empresa y entorno como es una ciudad.

RECOMENDACIONES

1. Toda agencia de viajes internacional deberá tener siempre en consideración: conocimiento del mercado en el que se desenvuelven; objetivos de corto mediano y largo plazo, es decir un horizonte; una misión y una visión es decir saber que son y a donde se dirigen; cuáles son sus capacidades, fortalezas, debilidades; planteamiento de metas; planificación de estrategias para cumplir las metas y con su debido control y evaluación periódica de su gestión.
2. Una empresa sin importar su tamaño requiere de una planificación. Sin importar sus recursos deberá ejecutar procedimientos en función de sus capacidades internas para la consecución de sus objetivos.
3. La investigación y autogestión de cada empresa para mejorar sus competencias siempre será recomendable porque la convertirá en una organización que va a la vanguardia de las exigencias del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M. 2009. *Agencias de Viajes Organización y Operación*. México, D.F. Editorial Trillas.
2. Boullón, R. 2003. *Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa*. Buenos Aires. Ediciones Turísticas. México, D.F. Editorial Trillas.
3. Cabarcos, N. 2006. *Proceso económico - administrativo en las agencias de Viajes*. Vigo. Ideas propias Editorial.
4. Casanueva, C., J. García y F. Caro. 2006. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ediciones Pirámide.
5. González, M. *Fundamentos Teóricos y Gestión Práctica de las Agencias de Viajes*. Madrid. Editorial Síntesis, 2da. ed.
6. Martín, I. 2004. *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid. Ediciones Pirámide, 3ra. ed.
7. Miranda, F., A. Chamorro y S. Rubio. 2007. *Introducción a la Gestión de Calidad*. Madrid. Delta Publicaciones.
8. Miralbell, O. 2007. *Gestión de oficinas de turismo*. Barcelona. Editorial UOC
9. Ramírez, C. 2008. *Calidad total en las empresas turísticas*. México, D.F. Editorial Trillas.
10. Ramírez, C. 2009. *Gestión administrativa para empresas turísticas*. México, D.F. Editorial Trillas, 3ra. ed.
11. Saldaña, M. 2013. *Estructura y administración de agencias de viajes*. Tlalnepantla, México. Editorial Red Tercer Milenio S.C. 1ra ed.

VIRTUALES

1. <http://es.scribd.com/doc/80120429/INTESIS-GERENCIAL>
Fecha de consulta: Septiembre 29, 2012
2. <http://www.ecuadoriantours.com/es/index.jsp?id=6>
Fecha de consulta: Diciembre 1, 2012
3. http://www.captur.travel/web2011/informacion_juridica/documentos/normativa_generales/normasGen_reglamGeneralTurismo.html
Fecha de consulta: Diciembre 1, 2012
4. <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas/datos-turisticos-adicionales/category/6-datos-censo-economico>
Fecha de consulta: Diciembre 1, 2012
5. <http://gestionadministrativaiuta.blogspot.com/>
Fecha de consulta: Enero 10, 2013
6. <http://elizabeth-250.blogspot.com/2011/11/beneficios-del-proceso-administrativo.html>
Fecha de consulta: Enero 10, 2013
7. <http://boletin-turistico.com/diccionarioturismo>
Fecha de consulta: Enero 10, 2013
8. https://prezi.com/jaqq8z7_tmok/la-filosofia-corporativa/
Fecha de consulta: Abril 15, 2013
9. http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf
Fecha de consulta: Abril 15, 2013

10. <http://www.quito-turismo.gov.ec/index.php/estadisticas/llegadas-y-salidas-quito-2012>
Fecha de consulta: Febrero 15, 2013
11. <http://www.pasosonline.org/Publicados/1203/PS090603.pdf>
Fecha de consulta: Diciembre 12, 2013
12. <http://prezi.com/eigzar1ej3wz/proceso-administrativo-de-las-agencias-de-viajes/>
Fecha de consulta: Diciembre 20, 2013
13. <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>
Fecha de consulta: Diciembre 20, 2013
14. <http://corbusecomercializacionturistica.blogspot.com/2010/09/producto-turistico.html>
Fecha de consulta: Febrero 16, 2014
15. http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/documents/2014MAY.pdf
Fecha de consulta: Junio 15, 2014
16. http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/urbano/2005/12/28/148132.php
Fecha de consulta: Junio 20, 2014
17. <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/64-llegada-de-turistas-a-quito>
Fecha de consulta: Julio 1, 2014