



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

CARRERA DE TURISMO

**“MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE
TRANSPORTE TURÍSTICO, CASO COTRATUDOSSA”**

AUTORES:

PAOLA FERNANDA CAMPOSANO TAPIA

CI. 0104751680

BYRON ANDRÉS SERRANO CAMPOVERDE

CI. 0104715289

DIRECTOR:

ING. SANDRA ELIZABETH PESÁNTEZ LOYOLA, MSC.

CI. 0102046216

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN TURISMO**

CUENCA- ECUADOR

ENERO, 2016



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

Las empresas de transporte turístico sirven a un importante sector de la economía en la ciudad de Cuenca. Para cumplir con su objetivo deben disponer de un sistema de transporte eficiente, cómodo y seguro, pero de igual manera, deben contar con herramientas administrativas para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral de todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre operaciones o actividades que se realizan en la organización.

Los resultados de investigación permitieron establecer que las empresas de transporte turístico actualmente no tienen definido un sistema administrativo que identifique la misión, visión y objetivos que muestren sus verdaderas expectativas, lo que revela la carencia de una estructuración por procesos que ha llevado a las empresas a un estancamiento en su crecimiento, debido a que no han aprovechado sus recursos en pro de un mejoramiento continuo y la búsqueda de la prestación de un servicio excelente y de alta calidad, que brinde un valor agregado a sus usuarios y así mismo se ajuste a los requerimiento del mercado.

La finalidad de la investigación ha sido proponer un manual de procesos operativos que este enfocada a empresas de transporte turístico y de esta manera permitir la sistematización y orden al momento de desarrollar las actividades con el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos, delimitando las obligaciones.

Palabras Claves: Empresa, Transporte, Turismo, Manual, Operativo, Procesos, Actividades, Tareas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

The tourist transport companies serve an important sector of the economy in the city of Cuenca. To achieve its objective should have an efficient, comfortable and safe transportation, but equally, they must have administrative tools for detailed, orderly, systematic and comprehensive information on all instructions, responsibilities and information about operations or activities taking place in the organization.

The research results allowed to establish that the tourist transport companies do not currently have defined a management system that identifies the mission, vision and objectives that show their real expectations, which reveals the lack of a structuring process that has led companies to stagnation in growth, because they have not used their resources for continuous improvement and the pursuit of providing excellent service and high quality, which provide added value to their users and likewise meets the market requirement.

The purpose of the research was to propose a manual operational procedures that focused on tourist transport companies, allowing the systematization and the order of developing activities with the proper operation on every department, defining the obligations.

Keywords: Enterprise, Transport, Tourism, Manual, Operating, Processes, Activities, Tasks



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE
TRANSPORTE TURISTICO, CASO COTRATUDOSSA**

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	2
Abstract	3
Índice de Contenido.....	4
Índice de Tablas	6
Índice de Ilustraciones	7
Índice de Flujograma	7
Cláusula de Propiedad Intelectual.....	8
Dedicatoria	12
Agradecimientos.....	14
Introducción	16
Capítulo 1 Genealidades	18
1.1 Bases Teóricas.....	18
1.1.1 Turismo.....	18
1.1.2 Transporte Turístico	22
1.1.3 Procesos de Calidad.....	25
1.1.4 Proceso Operativo	31
1.1.5 Manual Operativo de Procesos.....	33
Capítulo 2 Determinación de Procesos Operativos para Empresas de Transporte Turístico	37



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1 Descripción de los Procesos operativos para empresas de Transporte Turístico	37
2.1.1 Departamento de Ventas y Reservasiones.....	47
2.1.2 Departamento Administrativo, Informático y de Calidad	51
2.1.3 Departamento de Marketing y Publicidad.....	60
2.1.4 Departamento de Conducción de Transportación Turística	64
2.1.5 Departamento de Mantenimiento y Seguridad	69
Capítulo 3 Aplicación del Manual Operativo de Procesos a la Empresa de Transporte Turístico Cotrutudossa.....	74
3.1 Diagnóstico de los procesos operativos actuales de la empresa de Transporte Turístico Cotrutudossa	74
3.2 Aplicación del Manual en la empresa de Transporte Turístico Cotrutudossa.....	80
3.2.1 Direccionamiento Estratégico	80
3.2.2 Procesos Organizacionales	85
3.3 Resultado de la aplicación del Manual Operativo de Procesos.....	95
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS.....	103



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Determinación de la Misión	38
Tabla 2 Determinación de la Visión.....	39
Tabla 3 Perfil del Agente de Ventas	48
Tabla 4 Descripción del proceso del agente de ventas y reservaciones ...	50
Tabla 5 Perfil Administrador y Gestor de la Calidad.....	53
Tabla 6 Perfil del administrador de recursos tecnológicos	56
Tabla 7 Procesos del administrador general.....	58
Tabla 8 Procesos del administrador de recursos tecnológicos	59
Tabla 9 Procesos del gestor de calidad	60
Tabla 10 Perfil del jefe de marketing y publicidad	61
Tabla 11 Procesos del jefe de marketing y publicidad	63
Tabla 12 Perfil del Conductor de Transportación Turística	65
Tabla 13 Procesos del Conductor de Transportación Turística	68
Tabla 14 Perfil del jefe de mantenimiento y seguridad.....	70
Tabla 15 Procesos del jefe mantenimiento y seguridad.....	72
Tabla 16 Flota Vehicular de Cotratudossa	75
Tabla 17 Lista de chequeo para la identificación de los procesos organizacionales de la empresa “Cotratudossa”.....	77



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estructura de un proceso	33
Ilustración 2 Composición de un manual de procesos	35
Ilustración 3 Sistema de transportación turística	45
Ilustración 4 Servicios que presta la empresa Cotrutudossa	76
Ilustración 5 Organización estructural Cotrutudossa.....	84

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1 Proceso de Reclutamiento, selección y contratación.....	83
Flujograma 2 Procesos del Jefe de Ventas y Reservas.....	86
Flujograma 3 Procesos del Administrador y Gestor De Calidad.....	88
Flujograma 4 Procesos del Jefe de Marketing y Publicidad.....	90
Flujograma 5 Procesos del Conductor de Transportación Turística.....	92
Flujograma 6 Procesos del Jefe de Mantenimiento y Seguridad.....	94



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Paola Fernanda Camposano Tapia, autora de la tesis "Manual Operativo de Procesos para Empresas de Transporte Turístico, caso Cotratudossa", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniería en Turismo. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 22 de marzo de 2016

Paola Fernanda Camposano Tapia

C.I: 0104751680



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Byron Andrés Serrano Campoverde, autor de la tesis "Manual Operativo de Procesos para Empresas de Transporte Turístico, caso Cotratudossa", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniería en Turismo. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 22 de marzo de 2016

Byron Andrés Serrano Campoverde

C.I: 0104715289



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Paola Fernanda Camposano Tapia, autora de la tesis "Manual Operativo de Procesos para Empresas de Transporte Turístico, caso Cotratudossa", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 22 de marzo de 2016

Paola Fernanda Camposano Tapia

C.I: 0104751680



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Byron Andrés Serrano Campoverde, autor de la tesis "Manual Operativo de Procesos para Empresas de Transporte Turístico, caso Cotratudossa", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 22 de marzo de 2016

Byron Andrés Serrano Campoverde

C.I: 0104715289



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de tesis, a mi familia, en especial a mis padres, Pablo y Susana, quienes son las personas que me han alentado a seguir adelante cada día de mi vida, sin su apoyo no estaría en el lugar donde me encuentro, para ustedes que son mi más preciado tesoro, una meta más cumplida, gracias a ustedes.

Paola Fernanda Camposano Tapia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a DIOS quien me dio la inteligencia, la fe y la esperanza para terminar mi carrera.

A Elizabeth Campoverde, mi madre quien me dio la vida, educación, apoyo y consejos.

A Melva Encarnación, mi abuela quien siempre estuvo incondicionalmente.

A Estefany e Israel, mis hermanos que me han apoyado día a día.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos. Todos ustedes me han ayudado a crecer como ser humano y a luchar por lo que quiero.

Byron Andrés Serrano Campoverde



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme terminar una meta más en mi vida.

A la Universidad de Cuenca por formar las bases para mi vida profesional.

A mi Directora de tesis, Ingeniera Sandra Pesántez, quien con su dedicación supo dirigir este proyecto.

Gracias a todas las personas quienes han aportado con un granito de arena a mi formación.

Paola Fernanda Camposano Tapia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas aquellas personas que estuvieron a mí alrededor y en especial a la Ing. Sandra Pesántez mi directora de tesis, quien siempre confió en mí y me apoyo hasta la culminación del presente trabajo.

En mi entorno familiar, a mi madre que siempre estuvo junto a mí.

En el entorno investigativo agradezco a la empresa de Transporte Turístico Cotratudossa.

Agradezco mucho a mi querida amiga y confidente Karina Chuñir Chapa y a su familia que han sido un apoyo emocional y me han motivado a seguir adelante.

Byron Andrés Serrano Campoverde



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el tiempo la actividad del turismo ha alcanzado un progreso verdadero, constituyendo parte de los principales ingresos económicos a nivel mundial, lo que permite una mejor calidad de vida de los habitantes que se benefician directa o indirectamente del turismo.

En Ecuador el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, en el Objetivo 10 se determina lo siguiente “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, menciona entre las metas el incrementar a un 64% los ingresos por turismo sobre las exportaciones de servicios totales” (75).

El turismo es uno de los sectores que aporta a la economía, considerando que el Ecuador posee una biodiversidad sorprendente, que se ve reflejado en un patrimonio natural y cultural, ya que cuenta con lugares naturales únicos, apreciados a nivel mundial.

Cuenca es la tercera ciudad más grande del Ecuador y capital de la provincia del Azuay, ubicada en un valle interandino de la sierra sur ecuatoriana, es el lugar ideal para los viajeros que buscan descubrir todo el encanto y riqueza cultural. Cuenca fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, por la belleza arquitectónica de su centro histórico con todos sus elementos: iglesias, parques, casa coloniales, calles adoquinadas, vestigios arqueológicos y el barranco del río Tomebamba (Municipio de Cuenca, 1).

La actividad turística posee distintos servicios, tales como: hospedaje, restauración, transportación, intermediación y alimentación. El transporte turístico es uno de los elementos importantes para satisfacer la necesidad de movilidad de los turistas y sirve de apoyo a las empresas dedicadas a esta actividad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El transporte turístico terrestre brinda servicio de traslado a los diferentes puntos o lugares dentro de un área geográfica determinada, se lo realiza por medio de vehículos habilitados con las condiciones necesarias que garanticen la seguridad y la comodidad del pasajero.

La empresa de transportación turística de pasajeros es una organización conformada por un grupo de recursos humanos, materiales y técnicos, dedicados al traslado de pasajeros, con un adecuado nivel de eficiencia y eficacia, garantizando calidad, seguridad, comodidad y servicios personalizados a sus clientes.

Para alcanzar un adecuado nivel de competitividad, las empresas de transporte turístico, además de contar con un adecuado sistema de transporte, también deben contar con herramientas administrativas como mecanismo básico para un apropiado desarrollo organizacional y que permitan disponer de información para llevar a cabo de manera precisa y secuencial las tareas y actividades administrativas y operativas.

La elaboración de un Manual Operativo de Procesos, implica diseñar una metodología para que las empresas de transporte turístico puedan elaborar un documento escrito con la descripción de procedimientos, actividades y tareas, que las tornen más eficientes en el cumplimiento de sus objetivos empresariales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

1.1. BASES TEÓRICAS

1.1.1 Turismo

El turismo actualmente es una de las industrias más importantes a nivel mundial, cuenta con organización estructurada destinada a cumplir una actividad específica, administrando los recursos necesarios para alcanzar objetivos específicos. A continuación se presentan varios conceptos sobre el término *Empresa Turística*:

Empresa:

“Empresa es aquella entidad formada con un capital social y que parte del propio trabajo de su promotor, puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (Andrade, 35).

“La empresa se la puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” (Pallares, 67).

“La empresa es una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García, 38).

Bajo estos conceptos, se pondría determinar que la empresa es una organización social que involucra un conjunto integrado de recursos, compuesta por una serie de recursos, para alcanzar un fin determinado.

Turismo:

Para definir a la palabra turismo se debe citar inicialmente el concepto impartido por la Organización Mundial de Turismo (OMT), que establece que:

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (1).

La definición que se ha aceptado universalmente como la mejor realizada hasta ahora, se debe a dos profesores economistas suizos *Walter Hunziker* y *Karl Krapf*, y que es citada por Mauro Beltrami en su libro “Ocio y viajes en la historia”, que determinan:

“El turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanta dicha permanencia y desplazamiento no estén motivados por una actividad lucrativa” (7-8).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De acuerdo a Robert Lanquar:

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico (23).

Turismo son todas aquellas actividades que están relacionadas al traslado de personas de manera organizada y dirigida, para satisfacer sus múltiples necesidades de negocio, conocimiento o esparcimiento.

Empresa Turística:

Alfredo Francesch define a la empresa turística como:

Las industrias turísticas (también conocidas como actividades turísticas) son aquellas que generan principalmente productos característicos del turismo. Los productos característicos del turismo son aquellos que cumplen uno o ambos de los siguientes criterios: (a) El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante del gasto total turístico (condición de la proporción que corresponde al gasto/demanda). (b) El gasto turístico en el producto deberían representar una parte importante de la oferta del producto en la economía (condición de la proporción que corresponde a la oferta). Este criterio supone que la oferta de un producto característico del turismo se reduciría considerablemente si no hubiera visitantes (7-9).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De acuerdo a lo que establecen Mathieson y Wall:

Se entiende por empresa turística a la unidad de producción que gestiona los factores productivos para convertirlos en bienes de consumo o servicios con el fin de satisfacer las demandas del cliente. La empresa turística es, por lo tanto, una unidad de producción tanto a nivel social como económico. Para su correcto funcionamiento debe gestionar recursos humanos (trabajadores), recursos económicos (capital) y recursos técnicos (maquinaria) (21-26).

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT):

Todas las empresas turísticas tienen una serie de funciones que siguen para impulsar el negocio hacia adelante y ofrecer un buen servicio. Todas ellas, ya sean turísticas o no, siguen principalmente una misma línea para poder ofrecer al turista todos aquellos servicios que necesita durante su estancia, como son: función de personal, función de operaciones, función de contabilidad y registro, función financiera, función comercial, función de compras y función de investigación (2).

Como señala Carmen Atlés Machín:

La empresa turística tiene ciertas particularidades que la diferencian de una empresa de producción bienes de consumo. El hecho de pertenecer al sector servicios hace que el trato humano tenga mucho valor en el proceso de la venta. Para el cliente será tanto o más importante la atención recibida como el servicio prestado. El trato que le dispensen los trabajadores de la empresa turística será lo que más influya en la valoración final de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

experiencia. Otra particularidad, es su dependencia de la ubicación donde se encuentren los recursos turísticos. Al ser una empresa del sector servicios especializada en la venta de intangibles es imposible acumular stock (23-26).

Bajo estos conceptos se podría establecer que una empresa turística está compuesta por una serie de actividades y servicios relacionados con el alojamiento, la alimentación, el transporte y la comercialización de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los turistas que se trasladan a diferentes lugares con motivos de esparcimiento.

1.1.2. Transporte turístico

La finalidad de los medios de transporte en el sistema turístico, es facilitar el desplazamiento del turista, utilizando medios que permitan el acceso a los atractivos turísticos.

Transporte:

“El concepto de transporte se utiliza para describir al acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro. También permite nombrar a aquellos artilugios o vehículos que sirven para tal efecto, llevando individuos o mercaderías desde un determinado sitio hasta otro” (Francesch, 76).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De acuerdo a Víctor Islas:

Etimológicamente la palabra transporte proviene de dos vocablos latinos: *trans* y *portare* que respectivamente, significan *al otro lado* y *llevar*, entendiéndose entonces por transporte, la acción de llevar de un lado a otro, personas o cosas. El transporte puede ser público, destinado al uso del público en general, por sus propietarios que pueden ser entes estatales o personas particulares, físicas o jurídicas, previo pago de un precio por el servicio (taxis, remises, colectivos, trenes, subterráneos, aviones, etcétera). El transporte privado es destinado al uso de sus dueños (bicicletas, motocicletas, automóviles, embarcaciones o aviones particulares) (35).

Conforme lo establece Michael Lane:

Existen dos clases de transporte: primero, el de productos manufacturados o materias primas a, o desde el lugar de venta o de producción. Segundo, el de las personas que necesitan recorrer la distancia que separa físicamente los lugares donde deben desarrollar las actividades que realizan durante el día (67).

“Los sistemas de transporte son la respuesta a las crecientes necesidades de comunicación entre individuos como entre sociedades para la movilidad de mercancías como parte de las economías regionales y mundial” (Tolley, 55).

El transporte es un conjunto de recursos humanos, materiales y técnicos, que tiene por objeto el traslado de personas de un lugar a otro.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Transporte turístico:

Sobre el transporte turísticos Rosmery López, establece:

Históricamente la relación turismo-transporte parte desde el siglo XIX cuando los ferrocarriles surgen como medio de transporte básicamente en Europa y Estados Unidos, los cuales eran utilizados para asistir a los museos y visitar los monumentos por razones de esparcimiento, recreación. Seguidamente, surgen los primeros vehículos de combustión interna como medio de desplazamiento y se convierten en el transcurrir del tiempo uno de los transporte con características turísticas por excelencia, puesto que es un medio de transporte no regular, es decir, no tiene ni horario, ni ruta establecida si el mismo no pertenece a ninguna línea de transporte en particular (77).

“El transporte es un factor determinante del producto turístico, representa el medio de llegar al destino, es un medio necesario para los desplazamientos dentro del destino visitado y en un número reducido de casos, la propia atracción o actividad turística” (Cooper, 54).

William Dhiale, manifiesta:

Por otra parte siguiendo el punto de vista turístico, cada región o país mediante el transporte, puede dar libre curso a sus preferencias con las oportunidades que le brindan su clima, suelo, y otras cualidades. El turismo como fenómeno socioeconómico no sería factible si no existiera el sistema de transportación desarrollado o en proceso de desarrollado (79).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El sistema de transporte es un factor primordial en el desarrollo del turismo, ya que permite que las personas viajen de un lado a otro. Una empresa de transporte turístico como un conjunto de recursos permite la ejecución de las actividades de transportación.

1.1.3. Proceso de calidad

La importancia que tiene la gestión de la calidad en una empresa, surge de la necesidad de implementar el mejoramiento continuo en todos los niveles, a partir de una manera diferente de hacer las cosas, buscando siempre la satisfacción de los clientes. El proceso de la calidad surge a partir de los siguientes conceptos:

Eficiencia

“Eficiencia significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados” (Chiavenato, 98).

“La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos” (Koontz y Wehrich, 65).

“La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión” (Robbins, Stephen y Coulter, 43).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La eficiencia es la manera más óptima de utilizar los recursos disponibles. Una empresa es eficiente cuando tiene la capacidad administrar adecuadamente los recursos disponibles.

Eficacia

“La eficacia es una medida del logro de resultados” (Chiavenato, 96).

“La eficacia es el cumplimiento de objetivos” (Koontz y Wehrich, 64).

“Eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (Robbins, Stephen y Coulter, 34).

Eficacia es la búsqueda de lo que se considere necesario para alcanzar los objetivos propuestos por una organización. Una empresa es eficaz cuando tiene la capacidad de canalizar sus recursos para que la empresa alcance las metas planteadas.

Efectividad

Para Zoilo Pallares:

La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo (56).

De acuerdo a Harold Koontz y Heinz Weihrich:

El balance entre los efectos positivos y los efectos negativos de los resultados, deberá ser favorable para un actor y desfavorable para el otro. Es decir, dado que cada actor obtiene resultados con efectos positivos, pero también negativos, cada actor orientará su estrategia para que los efectos negativos del otro sean mayores que los efectos negativos de él (67).

Según Fernando Casanova:

Efectividad consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. Eficacia y efectividad implica dirección, movilización y conciencia de los directivos y trabajadores (67).

La efectividad es la relación existente entre la eficiencia que nace de la optimización de los recursos y la eficacia que es el ámbito de las acciones que se tienen que realizar para obtener resultados específicos y controlados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Servicios

“Los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (Stanton, Etzel y Walker, 66).

“Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo” (Sandhusen,75).

“Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente” (Kotler, Bloom y Hayes, 44).

Una organización presta servicios con el fin de generar algún beneficio, sea económico, social o personal.

Competitividad

Para João Ferraz:

Una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada” (13).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“La competitividad se define como la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento” (Cordero, 34).

“La ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital. La ventaja competitiva, por otra parte, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad” (Romo, 78).

Las empresas para mejorar su rendimiento deben revisar continuamente sus objetivos, con el fin de mantenerse en un mercado altamente competitivo. La competitividad está representada por el grado de participación de la empresa en mercado en el que se desarrollan.

Calidad

“El término calidad se define como el resultado total de las características del producto o servicio que en sí satisface las esperanzas del cliente” (Feigenbaum, 36).

“La calidad de la producción es un conjunto de propiedades de la producción que condiciona su utilidad para satisfacer determinadas necesidades en correspondencia con el uso o aplicación de la misma” (Euskalit, 23).

“El cumplimiento de los requisitos. La atención está en el grado en que un producto determinado cumple con las especificaciones técnicas o requisitos que se establecieron en el diseño” (Carrasco, 67).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De acuerdo a las Normas Internacionales de Gestión de Calidad:

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como un enfoque basado en procesos. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción (36).

De acuerdo a Antonio Feigenbaum ha conceptualizado la calidad a partir de dos enfoques fundamentales:

El primero como un conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto, manifestando la dimensión de la calidad enfocada a los clientes, y el segundo como la calidad consiste en no tener deficiencias, lo que exige a las organizaciones ser más eficientes y para ello planificar adecuada y eficientemente la calidad (29).

De acuerdo a estas definiciones se puede establecer que la calidad está en función del cliente, por lo que surge la necesidad de que las empresas definan la calidad en el mismo lenguaje en que los clientes expresan sus necesidades o expectativas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.1.4. Proceso operativo

“Un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan o bien se consumen” (Euskalit, 78).

“Una organización vista en su conjunto también “procesa”. Recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos intervinientes y hace llegar unas salidas a unos destinatarios (a quienes normalmente llama clientes)” (Euskalit, 56).

“Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” (Harrington, 49).

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles:

Un proceso es una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (ouputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios) (Nogueira, Medina y Nogueira, 129).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero” ((Normas Internacionales de Gestión de Calidad, 13).

Para Jacobo Carrasco

Este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías (26).

De acuerdo a James Harrington:

Existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas: Fase I: Organización para el mejoramiento; Fase II: Conocimiento del proceso; Fase III: Modernización del proceso; Fase IV: Mediciones y Controles; y, Fase V: Mejoramiento continuo (90).

La determinación de los procesos se lo realiza mediante la identificación, el análisis y diseño de la estructura de una organización, considerando la utilización de los recursos necesarios para ser implementados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ilustración 1 **Estructura de un proceso**



Fuente: (Reyes, 45).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

1.1.5. Manual operativo de procesos

Un Manual Operativo de Procesos aparece hoy como una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones, debido a que no sólo permite incrementar la calidad de los productos o servicios de una empresa, sino para autoevaluar continuamente sus factores clave competitivos e identificar oportunidades de mejora.

“Un manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas” (Chiavenato, 56).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De acuerdo a Guillermo Gómez:

El manual de procesos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación (78).

“Un manual de procesos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones, concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización” (Franklin, 45).

Conforme los autores Leticia Ramos, Marianela Adriaenséns y Miguel Flores:

Un manual de procesos para una organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito (78).

Bajo estas definiciones se puede establecer que un Manual de Procesos es un documento que compila y agrupan diferentes procedimientos, necesarios para completar una tarea en forma ordenada y sistemática.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Así mismo, es necesario establecer los aspectos claves de un manual de procesos, como es la identificación de procesos, procedimientos, actividades y tareas:

Ilustración 2 Composición de un manual de procesos



Fuente: (Terry, 26).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

"Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores" (Melinkoff, 24).

"Actividad es un conjunto de operaciones o tareas que le son propias a una organización o que se designan a una persona" (Melinkoff, 24).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Una tarea se define como cualquier acción intencionada que un individuo considera necesaria para conseguir un resultado concreto en cuanto a la resolución de un problema, el cumplimiento de una obligación o la consecución de un objetivo” (Marco Común Europeo de Referencia, 45).

El procedimiento establece el orden lógico que deben seguir las actividades, promueven la eficiencia y la optimización y fija la manera cómo deben ejecutarse las actividades y tareas, quién debe ejecutarlas y cuándo debe hacerse.

En general, mediante el levantamiento de la información teórica se pudo determinar la importancia que tiene para las empresas de transporte turístico el contar con un Manual Operativo de Procesos, por lo que a continuación se describirán el sistema general que conforma una empresa de transporte turístico y sus respectivos procesos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO 2

DETERMINACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE TURÍSTICO

2.1. Descripción de los procesos operativos para empresas de transporte turístico

Para que las empresas cumplan con sus objetivos, tienen que buscar continuamente el mejoramiento y sostenibilidad de la calidad de los servicios prestados, debido a que tienen la enorme responsabilidad de transportar un gran número de visitantes durante su estadía en la ciudad y cuando desean desplazarse a otras ciudades del Ecuador.

La gestión exitosa es aquella que logra ser sostenible y, para ello se debe contar con una visión global del mercado, la competencia y las capacidades internas de la empresa. El Manual Operativo de Procesos para las Empresas de Transporte Turístico busca ser una herramienta básica para el diseño e implementación de un programa que conlleve a la prestación de un servicio de “calidad”, que supere las expectativas de sus clientes.

Las empresas de transporte turístico de la ciudad de Cuenca, actualmente no tienen definido un sistema administrativo, debido a que no poseen una organización estructurada que determine los procesos de planeación los cuales permitan el establecimiento de la misión, visión y objetivos que muestren las verdaderas expectativas de la organización, lo que revela la carencia de una estructuración de procesos administrativos y operacionales, que ha llevado a las empresas a un estancamiento en su crecimiento debido a que no ha



UNIVERSIDAD DE CUENCA

aprovechando sus recursos en pro de un mejoramiento continuo y la búsqueda de la prestación de un servicio excelente y de alta calidad que brinde un valor agregado a sus usuarios y así mismo se ajuste a los requerimientos del mercado.

Por lo que a continuación, se procede a definir un modelo de direccionamiento estratégico para las empresas de transporte turístico, que busca definir de manera adecuada la integración de los principios corporativos, la misión, la visión, objetivos, estrategias, principios, procesos y la estructura adecuada de la organización.

Definición de la Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa y para definirla se utilizará la siguiente herramienta:

Tabla 1

Determinación de la Misión

MISIÓN		
1	¿Cuál es la institución?	Empresa de transporte turístico.
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?	Brindar servicios de transporte turístico a la ciudad de Cuenca y a todo el territorio ecuatoriano.
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Disponer de vehículos modernos, cómodos y seguros para que el transporte de pasajeros y turistas nacionales y extranjeros necesitan.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Cuenca, pasajeros y empresas que requieran de transporte a cualquier lugar del territorio ecuatoriano.
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Transportación turística para turistas nacionales y extranjeros en la ciudad de Cuenca, territorio ecuatoriano o a nivel internacional.
6	¿Cuáles son los valores que se agrega al servicio?	Profesionalismo, experiencia, comodidad y seguridad.

Fuente: (Mintzberg, 67).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

Definición de la Visión:

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, para definirla se utilizará la siguiente herramienta:

Tabla 2

Determinación de la Visión

VISIÓN		
1	¿Si el proceso tuviese éxito como sería 3 años después?	Ser una empresa líder en la prestación de servicios de transporte turístico a todo el territorio ecuatoriano.
2	¿Qué logros deben ser recordados dentro de algunos años?	Servicios de calidad utilizando siempre una flota de vehículos modernos, cómodos y seguros para que el transporte de pasajeros.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Disponer de un sistema de gestión de calidad certificado bajo normas nacionales, específicamente, la Norma Técnica Ecuatoriana ISO 9001, para aumentar la satisfacción del cliente.
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Transporte turístico de pasajeros, turistas nacionales y extranjeros a nivel internacional.

Fuente: (Mintzberg, 69).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

Definición de principios corporativos:

Los principios corporativos son el soporte de la misión y la visión que rigen e inspiran a una organización, es decir, son los métodos por los cuales se promueven y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos.

Definición de la estrategia empresarial:

La estrategia está orientada a cumplir con el objetivo por el cual fue creada la empresa y que le permita funcionar de manera eficiente, eficaz y con altos estándares de calidad. Las estrategias empresariales son un grupo de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para volverse más competitiva, buscar mayor productividad en el presente y asegurar su permanencia en el futuro.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Proceso de reclutamiento, selección y contratación

El reclutamiento y selección de personal es un proceso inicial, por el cual se contrata al personal competente para ocupar un puesto dentro de la organización, es decir, “se busca a la persona adecuada para el puesto adecuado” (Chiavenato, 45).

Si no se realiza eficientemente este proceso y se contrata a un trabajador que no es idóneo se puede ocasionar una baja productividad en la empresa, considerando que el personal seleccionado puede convertirse en un problema y más no en un colaborador que aporte eficiente a los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, para cumplir con los objetivos organizacionales, la empresa debe estar preparada para poder asumir el reto de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por la organización.

Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 66).

En la *Norma Técnica de Reclutamiento y Selección* del Ecuador, los procedimientos a seguir durante el proceso de reclutamiento envuelven a una serie de pasos que se debe tener en cuenta para ser desarrollados de forma eficiente. Inicialmente se debe determinar las necesidades de la empresa que deben ser cubiertas por el empleado, de tal forma que se puedan organizar los requisitos de acuerdo al perfil, el siguiente paso será establecer fuentes de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

reclutamiento que estén relacionadas al área en la cual se necesita contratar personal para de estar formar hacer el llamamiento y concluir con la recepción de la documentación (Ministerio de Trabajo, 1).

Selección

El proceso de selección será la aplicación de una serie de instrumentos, direccionados a un grupo de candidatos que optan por un mismo puesto de trabajo y que son evaluados con el objetivo de establecer cuál es el más apto para ocupar un puesto en la organización (Chiavenato, 76).

En la *Norma Técnica de Reclutamiento y Selección* del Ecuador, se citan algunos de los pasos a seguir durante el proceso de selección en donde después de haber recibido la documentación se realiza un análisis y preselección de cada uno de los posibles candidatos de acuerdo al perfil que requiere la empresa para luego coordinar la entrevista inicial. Una vez concluida la entrevista inicial se realiza un cronograma de pruebas de selección, las cuales pueden ser psicométricas, de conocimiento general y de conocimiento profesional para así seleccionar a los candidatos y pasar a la entrevista final, una vez concluido este sistema la persona encargada de la selección elegirá al postulante más idóneo para el puesto ofertado (Ministerio de Trabajo, 1).

Contratación

Con el candidato ya seleccionado, se procede al proceso de contratación, en donde el trabajador y el empleador exponen su interés de llegar a un acuerdo y posteriormente llegar a la etapa final que es la incorporación a la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Requisitos generales:

Los candidatos deben cumplir los siguientes requisitos generales:

- Edad entre 20 y 55 años.
- Facilidad de expresión verbal.
- Habilidad para relacionarse.

Documentos a ser presentados

Los documentos a ser presentados por los candidatos, serán:

- Currículum vitae.
- Copia del título que acredite la formación profesional.
- Copia de cédula a color.
- Copia de papeleta de votación.
- Cartas de recomendación (3).
- Certificados de trabajo.

Entrevista inicial

Durante la entrevista inicial el encargado del Departamento Administrativo, realizará un análisis previo del candidato para establecer el cumplimiento de los requisitos generales, específicos y presentación de documentación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Pruebas de selección

Se trata de valorar si los candidatos cuentan con los conocimientos necesarios para el adecuado desempeño profesional en el puesto de trabajo al que optan. Para ello, se les aplicará varias pruebas, las cuales podrán orales como escritas, que versarán sobre contenidos específicos relacionados con el puesto de trabajo, sobre cultura general o la comprensión de idiomas (Chiavenato, 78).

Entrevista final

Con los candidatos preseleccionados, el encargado del Departamento Administrativo junto con el Gerente de la Empresa, se encargarán de realizar la entrevista final. Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto que se pretende cubrir como son:

- Facilidad de expresión verbal.
- Habilidad para relacionarse.

Durante el tiempo que interactúan, se le informa al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el interesado decida si le interesa seguir adelante en el proceso (Chiavenato, 96).

Las políticas de reclutamiento, selección y contratación serán aplicadas a todos los departamentos que conforman las empresas de transporte turístico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Determinación de los procesos organizacionales

El sistema general que conforma una empresa de transporte turístico, está determinado por los siguientes subsistemas:

- Subsistema Ventas y Reservas
- Subsistema Administración, Informática y Calidad
- Subsistema Marketing y Publicidad
- Subsistema Conducción de Transportación Turística
- Subsistema Mantenimiento y Seguridad

Ilustración 3

Sistema de transportación turística



Fuente: (Cotratudossa, 1).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Establecimiento de la estructura organizacional

La gestión por procesos percibe a las empresas como un sistema relacionado que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Al ser un organigrama una representación gráfica de la estructura formal de una organización que muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen, se considera como herramienta a través de la cual pueden lograrse los siguientes objetivos:

- Mostrar las áreas de actividad que componen la organización. Esto permite a los miembros puedan visualizar su ubicación relativa, facilitando también una mejor definición de la distribución de las responsabilidades en los diferentes niveles organizacionales.
- Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes, así como detectar sus posibles deficiencias. En este sentido, debe considerarse la existencia de principios básicos de organización a las que deben ajustarse las empresas en cuanto a la distribución de las funciones y responsabilidades.

Definido el direccionamiento estratégico, a continuación se procede a la identificación específica de los procesos operativos de las empresas de transporte turístico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.1. Departamento de ventas y reservaciones

2.1.1.1. Descripción del departamento de ventas y reservaciones

Se ocupa de diseñar, organizar y operar viajes a un precio establecido por la empresa, tomando en consideración los costos operativos y el nivel de competencia que pueda ofrecerse en el mercado general o confeccionarse alternativas a medida de un cliente. También puede actuar como intermediaria entre el cliente y las empresas del sector turístico que ofertan sus servicios, gestionando la reserva, distribución y venta de paquetes turísticos.

El Departamento se encarga de cumplir las siguientes funciones:

- Identificar el servicio que requiere el cliente.
- Establecer el tipo de transporte, con mención de sus características y clases.
- Determinar itinerarios: (fecha, hora y lugares de salida y regreso).
- Establecer cronograma de visitas, excursiones o servicios incluidos.
- Determinar precios del viaje y precio estimado de excursiones.
- Identificar calendario y modalidades de pago.
- Posibles responsabilidades, cancelaciones y demás condiciones del viaje.
- Organizar pedido de servicios que requieren atención urgente
- Coordinar cancelaciones de última hora



2.1.1.2. Perfil del agente de ventas del departamento de ventas y reservaciones

Según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 445:2008, acerca de los requisitos de competencia laboral para agentes de venta, el perfil del cargo sería el siguiente:

Tabla 3

Perfil del Agente de Ventas

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Formación académica:	Tercer Nivel en Administración Turística
Experiencia:	2 años en la administración y venta de paquetes turísticos
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none">- Planear y programar actividades- Comunicarse y atender al turista y proveedores- Demostrar, vender- Receptar pago- Asegurar la satisfacción al turista- Cuidar la presencia y postura profesional- Apoyar al equipo
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">- Ley de turismo, reglamento general de actividades turísticas, servicios turísticos, ley orgánica de defensa del consumidor, manejo de documentos mercantiles- Técnicas de venta y negociación- Principales aspectos históricos geográficos, culturales,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<p>socioeconómicos, gastronómicos y legales de los destinos turísticos.</p> <ul style="list-style-type: none">- Medios de acceso a servicios y atracciones turísticas- Operación de los principales sistemas de distribución de ventas y reservación de servicios turísticos- Manejo de información turística por internet- Vocabulario técnico del área- Conocimiento del idioma inglés
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación oral clara, articulada y precisa, especialmente por teléfono- Comunicación escrita con empleo de gramática y vocabulario adecuado- Toma rápida de decisiones bajo presión de tiempo- Negociación de servicios- Cálculos matemáticos con fórmulas simples- Organización en todos los trabajos- Trabajo en equipo
Actitud	<ul style="list-style-type: none">- Confiable- Detallista- Metódico- Ordenado- Optimista- Innovador- Persuasivo

Fuente: (INEN, 2-5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



2.1.1.3. Formas de selección del agente de ventas del departamento de ventas y reservaciones

Requisitos específicos:

- Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas Turísticas.
- Experiencia mínima de 2 años.

2.1.1.4. Procesos del agente de ventas del departamento de ventas y reservaciones

Para la descripción de procesos de una empresa de transporte turístico, se utilizará la herramienta Check List, que permite la recolección de datos ordenadamente y de forma sistemática y asignarles una calificación de prioridad Alta (1), Media (2) o Baja (3). Los indicadores son valorados de 1 a 3 puntos, considerando aspectos técnicos, operativos, profesionales y administrativos (Franklin, 79).

Tabla 4

Procesos del agente de ventas y reservaciones

Sistema	Ventas y reservaciones	Código	DVR-001		
Cargo	Agente de ventas y reservaciones	Código	DVR-001-001		
Proceso	Ventas y reservaciones	Código	DVR-001-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Recibir requerimiento	5 min				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Analizar requerimiento	5 min			
Establecer presupuesto	5 min			
Establecer disponibilidad de cupo	5 min			
Presentar propuesta	5 min			
Contratar el servicio	5 min			
Realizar reservación	5 min			
Elaborar factura	10 min			
Cobrar el servicio	10 min			
Elaborar orden de servicio	10 min			

Fuente: (Euskalit, 5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

2.1.2. Departamento administrativo, informático y de calidad

2.1.2.1. Descripción del departamento administrativo, informático y de calidad

El Departamento Administrativo, Informático y de Calidad, se encarga de administrar y controlar la gestión de la calidad, así como los recursos financieros, humanos, tecnológicos, logísticos y de infraestructura, para lo cual busca la máxima optimización financiera; el diseño y aplicación de la política de recursos humanos; el desarrollo, mantenimiento implementación de recursos tecnológicos; así como, proveer y mantener una adecuada infraestructura y logística para la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Departamento se encarga de cumplir las siguientes funciones:

Administrativo:

- Realizar los reportes de gestión financiera, mediante la correcta aplicación, ejecución y contabilización.
- Realizar las adquisiciones de insumos y materiales que requieren las diferentes áreas de la empresa.
- Mantener la infraestructura, contratación y despliegue de los servicios generales para el adecuado funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.
- Formular y velar por el cumplimiento de la política de recursos humanos, que incluye los procesos de contratación, capacitaciones, registro de información de empleados, vacaciones y feriados, calificaciones y desvinculaciones.

Informático:

- Administrar la infraestructura tecnológica, para mantener operativas las bases de datos y sistemas informáticos que se utilizan en la empresa, determinar los requerimientos de hardware, software, las comunicaciones de datos y mantener un servicio permanente para resolver problemas propios del funcionamiento del equipamiento computacional y soporte a usuarios.

Calidad:

- Gestionar el sistema de calidad de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.2.2. Perfil del personal del departamento administrativo, informático y de calidad

Según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 464:2008, acerca de los requisitos de competencia laboral, el perfil del cargo sería el siguiente:

Tabla 5

Perfil Administrador y Gestor de la Calidad

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Formación académica	Tercer Nivel en Administración de Empresas Turísticas
Experiencia	2 años en la administración de empresas, preferiblemente del área turística o transportes
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none">- Representar a la organización- Definir estrategias de desarrollo- Administrar el negocio- Incentivar la cooperación de sus empleados- Realizar actividades de mercadeo y ventas- Supervisar la operación de sistemas y equipos- Supervisar la presentación del personal- Asegurar la satisfacción del cliente- Liderar al equipo
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">- Herramientas básicas de planificación, control y método de optimización de resultados



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<ul style="list-style-type: none">- Administración especializada en productos turísticos- Técnicas básicas de definición de calidad, costos, precios de productos, servicios y políticas comerciales- Procesos y conocimientos básicos administrativos, contables, comerciales, financieros y pólizas de seguros utilizadas en el turismo- Técnicas básicas de negociación y administración de contratos- Características y conocimientos de productos, servicios comerciales y de los destinos vendidos- Vocabulario técnico del turismo- Informática- Aspectos legales básicos pertinentes a la administración- Ley de turismo y reglamento general de actividades turísticas- Técnicas básicas de liderazgo, ventas, negociación y gestión del personal- Comercialización turística por internet- Planificación de rutas- Conocimiento del idioma inglés
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación oral escrita clara, articulada y expresiva, con empleo de gramática y vocabulario adecuado- Planificación de corto, mediano y largo plazo- Análisis y juzgamiento con base en datos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<ul style="list-style-type: none">- Raciocinio numérico aplicado a negocios- Toma de decisiones en situaciones críticas- Raciocinio lógico y verbal- Capacidad para solucionar conflictos- Capacidad para evaluar ideas- Relacionarse públicamente con clientes potenciales y reales- Análisis de comportamiento humano e interrelación de lenguaje corporal, en particular gestual
Actitudes	<ul style="list-style-type: none">- Previsor- Planificador- Renovador- Puntual- Respetuoso- Equilibrado emocionalmente- Persuasivo- Animado- Ordenado- Buen vendedor- Negociador- Innovador- Razonador con datos- Optimista

Fuente: (INEN, 2-5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 6

Perfil del Administrador de Recursos Tecnológicos

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Formación académica	Tercer Nivel en Ingeniería de Sistemas
Experiencia	2 años en el análisis, diseño, operación y control de sistemas informáticos
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">- Administrador de recursos tecnológicos- Programados de sistemas informáticos- Procesos administrativos- Control y evaluación de personal- Planificación tecnológica
Competencias	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Trabajo en equipo- Organización en el trabajo- Capacidad de negociación- Resolución de conflictos- Habilidad numérica- Capacidad técnica- Capacidad administrativa- Relaciones humanas- Relaciones públicas
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none">- Responsable- Puntual- Honesto- Ético

Fuente: (Chiavenato, 46-57).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.2.3. Formas de selección del personal del departamento administrativo, informático y de calidad.

Requisitos específicos:

Administrador y Gestor de Calidad:

- Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas Turísticas o carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Conocimiento del idioma inglés.
- Manejo de relaciones públicas.
- Cuidar de su aspecto personal.

Administrador de Recursos Tecnológicos:

- Título de Tercer Nivel en Ingeniería de Sistemas.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Conocimiento de sistemas informáticos relacionados al turismo.
- Conocimiento del idioma inglés.
- Cuidar de su aspecto personal.



2.1.2.4. Procesos del administrador, gestor de calidad y administrador de recursos tecnológicos

Tabla 7

Procesos del administrador general

Sistema	Administrativo, informático y calidad	Código	DAIC-002		
Cargo	Administrador General	Código	DAIC-002-001		
Proceso	Administrativo	Código	DAIC-002-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Realizar el control del personal	60 min				
Actualizar los expedientes del personal	60 min				
Evaluar la aplicación de los procesos de recursos humanos	60 min				
Realizar la gestión de recursos humanos	60 min				
Elaborar contabilidad de la empresa	120 min				
Desarrollar actividades financieras	120 min				
Realizar el control de pagos	60 min				
Realizar el control de bienes	60 min				
Presentar información económica	60 min				

Fuente: (Euskalit, 5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



Tabla 8

Procesos del administrador de recursos tecnológicos

Sistema	Administrativo, informático y calidad	Código	DAIC-002		
Cargo	Administrador de Recursos Tecnológicos	Código	DAIC-002-002		
Proceso	Informático	Código	DAIC-002-002-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Determinar requerimientos de hardware	30 min				
Determinar requerimientos de software	30 min				
Ejecutar programa de mantenimiento	120 min				
Atender requerimientos de usuarios	180 min				
Desarrollar programas de acuerdo a requerimientos de la empresa	120 min				
Elaborar plan de recursos tecnológicos	120 min				
Administrar la base de datos de la empresa	180 min				
Administrar la página web empresarial	180 min				

Fuente: (Euskalit, 5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 9

Procesos del gestor de calidad

Sistema	Administrativo, informático y calidad	Código	DAIC-002		
Cargo	Gestor de Calidad	Código	DAIC-002-003		
Proceso	Calidad	Código	DAIC-002-003-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Recopilar información de control de calidad	180 min				
Emitir informe de correcciones y mejoras	180 min				
Analizar informe de correcciones y mejoras	120 min				
Emitir políticas de mejoramiento de la calidad	120 min				

Fuente: (Euskalit, 5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

2.1.3. Departamento de marketing y publicidad

2.1.3.1. Descripción del departamento de marketing y publicidad

El Departamento de Marketing y Publicidad tiene como objetivo desarrollar actividades que realcen la imagen corporativa de la empresa, a través de campañas de marketing y publicidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Departamento cumple las siguientes funciones:

- Fijar objetivos promocionales de administración turística.
- Determinar los tipos de promociones de transporte turístico para turistas nacionales y extranjeros.
- Seleccionar y programar medios de publicidad a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar anuncios publicitarios y medir la eficacia de las campañas.
- Determinar nuevos territorios y zonas para el servicio de transporte turístico.
- Llevar a cabo promociones, así como elaborar y distribuir publicaciones y propaganda

2.1.3.2. Perfil del personal del Jefe de marketing y publicidad

El perfil del cargo, requiere:

Tabla 10

Perfil del Jefe de Marketing y Publicidad

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Formación académica:	Tercer Nivel en Marketing y Publicidad
Experiencia:	2 años, preferiblemente en empresas turísticas
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">– Marketing– Publicidad– Inglés avanzado– Atención al cliente– Servicios de transporte turístico



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Competencias	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Trabajo en equipo- Organización en el trabajo- Capacidad de negociación- Resolución de conflictos- Habilidad numérica- Capacidad administrativa- Relaciones humanas- Relaciones públicas
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none">- Responsable- Puntual- Honesto- Amable- Ordenado- Ético

Fuente: (Chiavenato, 46-57).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

2.1.3.3. Formas de selección del personal del departamento de marketing y publicidad

Requisitos específicos:

- Título de Tercer Nivel en Marketing y Publicidad.
- Experiencia mínima de 2 años.



2.1.3.4. Procesos del departamento de marketing y publicidad

Tabla 11

Procesos de Jefe de Marketing y Publicidad

Sistema	Marketing y Publicidad	Código	DMP-003		
Cargo	Jefe de Marketing	Código	DMP-003-001		
Proceso	Marketing y Publicidad	Código	DMP-003-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Brindar atención de calidad al cliente interno y externo o potencial.	60 min				
Incrementar la fidelidad de los clientes	120 min				
Fortalecer la identidad empresarial ante el cliente externo.	120 min				
Captar a nuevos clientes a nivel nacional e internacional a corto, mediano y largo plazo.	120 min				
Generar un reconocimiento de productividad y calidad de la empresa en su entorno competitivo	120 min				
Planificar y controlar constantes campañas de marketing	120 min				

Fuente: (Euskalit, 5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.4. Departamento de Conducción de Transportación Turística

2.1.4.1. Descripción del departamento de conducción de transportación turística

El departamento de conducción de transportación turística es el encargado de trasladar a los turistas nacionales o extranjeros hacia los lugares turísticos, brindándoles un servicio de calidad con buenos y novedosos servicios permitiéndoles satisfacer sus intereses y necesidades de conocimiento, información y comunicación dentro del vehículo en un ambiente confiable, cómodo y seguro, con el fin de garantizar que los usuarios vuelvan a utilizar los servicios o lo recomienden a clientes potenciales de la empresa.

El Departamento cumple las siguientes funciones:

- Administrar la flota vehicular turística y velar por su buen estado.
- Manejar un programa permanente preventivo de mantenimiento de la flota vehicular.
- Registrar y controlar los depósitos de combustible
- Poseer en estricto orden los papeles oficiales del vehículo y el conductor
- Actualización constante de nuevas leyes o reglamentos para ser aplicados a la transportación de pasajeros
- Evaluar posibles situaciones de emergencia



2.1.4.2. Perfil del personal del departamento de Conducción de Transportación Turística.

Según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 463:2008, acerca de los requisitos de competencia laboral, el perfil del cargo sería el siguiente:

Tabla 12

Perfil del Conductor de Transportación Turística

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Formación académica:	Poseer licencia tipo D1 para operar transportes turísticos tales como: autobús, furgoneta y automóvil en ambientes urbanos o rurales.
Experiencia:	Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none">- Cumplir con mantenimiento preventivo del vehículo- Verificar funcionamiento y limpieza de herramientas, radio, televisión, video, micrófono, aire acondicionado, equipos de seguridad, emergencia, botiquín de primeros auxilios y llantas.- Chequear instalaciones eléctricas, mecánicas y sanitarias- Detectar y eliminar olores, ruidos excesivos y presencia de insectos.- Poseer conocimientos de rutas e itinerarios, vías de acceso- Comunicar con anterioridad posibles alteraciones de itinerario



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<ul style="list-style-type: none">- Interpretar y aplicar toda señalización turística y de tránsito- Mantener en orden y actualizada la carpeta de documentación del vehículo y del viaje- Supervisar el abastecimiento de vehículos- Registrar el kilometraje, el consumo de combustible y materiales- Registrar e informar novedades y anomalías- Controlar entrada y salida de turistas y equipajes- Orientar al turista sobre el procedimiento sobre desecho de basura- Colocar la basura en recipientes especiales y desecharla en lugares apropiados- Respetar leyes ambientales al conducir el vehículo- Apoyar al guía de turismo- Mantener seguridad y privacidad del turista- Mantener confidencialidad sobre identidad del turista- Recomendar a la empresa trayectos y puntos de partida- Conocer locales de alimentación, compras, servicios higiénicos, centros de asistencia médica, hoteles, sitios turísticos y estaciones- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones- Apoyar a turistas con necesidades especiales, niños y ancianos.- Conducir responsablemente
--	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<ul style="list-style-type: none">- Registrar y devolver artículos olvidados en el transporte- Actuar en emergencias- Cuidar de la apariencia personal y postura profesional
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">- Reglas de urbanidad y cuidado de higiene personal- Leyes y reglamentos aplicables a la conducción de vehículos- Mecánica automotriz para reparar daños básicos- Primeros auxilios básicos- Geografía turística nacional- Rutas de los principales atractivos turísticos y ubicación de hoteles, restaurantes, mercados y tiendas de artesanías- Seguridad vial- Acomodación de equipaje en el vehículo- Señalización turística y de tránsito- Atención al clientes
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación oral y escrita- Cálculos de distancia y de tiempo para recorridos- Interpretación de mapas viales- Preparación física para viajes largos y capacidad para transportar peso
Actitudes	<ul style="list-style-type: none">- Perseverante- Atento- Equilibrado emocionalmente

Fuente: (INEN, 1-4).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



2.1.4.3. Formas de selección del conductor de transportación turística

Requisitos específicos:

- Licencia tipo D1 para operar transporte turístico
- Dos años de experiencia mínima en puestos similares

2.1.4.4. Procesos del departamento de Conducción de Transportación Turística

Tabla 13

Procesos del Conductor de Transportación Turística

Sistema	Conducción de Transporte	Código	DCT-004		
Cargo	Conductor	Código	DCT-004-001		
Proceso	Conducción de Transporte	Código	DCT-004-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Chequear preventivamente el vehículo y botiquín de primeros auxilios	15 min				
Comprobar el funcionamiento, la limpieza de equipos para la correcta actividad turística y la eliminación de malos olores e insectos.	30 min				
Análisis de ruta, itinerario y vías de acceso principales y alternas	5 min				
Comprobar la documentación y registros del vehículo y del conductor.	10 min				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Coordinar con las demás áreas los requerimientos adicionales, para el buen éxito de una actividad	10 min			
---	--------	--	--	--

Fuente: (Euskalit, 5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

2.1.5. Departamento de mantenimiento y seguridad

2.1.5.1. Descripción del departamento de mantenimiento y seguridad

El Departamento de Mantenimiento y Seguridad es el encargado de planificar y programar el mantenimiento del parque automotor de la empresa, mediante el uso de normas técnicas de mantenimiento, calidad y seguridad, para disminuir costos de operación y aumentar los niveles de productividad de los vehículos.

El Departamento cumplirá las siguientes funciones:

- Realizar el mantenimiento preventivo para reducir la probabilidad de fallo del elemento o sistema dentro del automotor o para maximizar el beneficio operativo.
- Realizar el mantenimiento correctivo con la intención de recuperar la funcionalidad del elemento o sistema, tras la pérdida de su capacidad para realizar la función o las prestaciones que se requieren.
- Realizar el mantenimiento programado de mantenimiento de vehículos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Realizar el control de medios, medidas, normas y actuaciones personales para que las operaciones de transporte se realicen con la máxima seguridad, comodidad y eficiencia.

2.1.5.2. Perfil del Jefe de Mantenimiento y Seguridad

Según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 434:2008, acerca de los requisitos de competencia laboral, el perfil del cargo sería el siguiente:

Tabla 14

Perfil del Jefe de Mantenimiento y Seguridad

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Formación académica	Tercer Nivel en Ingeniería Automotriz
Experiencia	2 años en mantenimiento de transporte pesado
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none">- Diagnosticar el servicio antes de ser ejecutado- Reparar fallas eléctricas- Reparar fallas hidráulicas- Reparar fallas mecánicas- Determinar el presupuesto para la reparación- Generar el reporte de daños- Cuidar el área de trabajo- Operar equipos- Participar en programas de mantenimiento- Aplicar procedimientos de seguridad- Actuar en emergencias



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">- Técnica de diagnóstico y reparación de aparatos electrónicos, mecánicos e hidráulicos- Manejo de formularios de servicio de mantenimiento
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Calculo de operaciones aritméticas- Lectura y escritura para el llenado de formularios- Registro de novedades simples- Comunicación clara de manera oral y escrita- Rapidez en la toma de decisiones- Diagnosticar ruidos que indiquen defectos- Identificar detalles de roturas o características en objetos y piezas- Coordinación motora con los dedos y manos
Actitudes	<ul style="list-style-type: none">- Práctico- Comprensivo- Equilibrado emocionalmente- Planificador- Perseverante

Fuente: (INEN, 2-5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano



2.1.5.3. Formas de selección del jefe de mantenimiento y seguridad

Requisitos específicos:

- Título de Tercer Nivel en Ingeniería Automotriz.
- Experiencia mínima de 2 años.

2.1.5.4. Procesos del departamento de mantenimiento y seguridad

Tabla 15

Procesos del Jefe de mantenimiento y seguridad

Sistema	Mantenimiento y Seguridad	Código	DMS-005		
Cargo	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Código	DMS-005-001		
Proceso	Mantenimiento y Seguridad	Código	DMS-005-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Establecer requerimientos	30 min				
Determinar tipo de mantenimiento	30 min				
Elaborar orden de trabajo	30 min				
Realizar el control periódico de normas y procedimientos de seguridad	30 min				
Realizar el control periódico de documentos de conducir	30 min				
Programar cursos de actualización de conducción	30 min				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Evaluar los procesos de mantenimiento	30 min			
Evaluar los procedimientos de seguridad	30 min			
Evaluar el conocimiento de conductores	30 min			
Evaluar la pericia de conductores	30 min			
Presentar programa de mantenimiento	30 min			
Presentar programa de seguridad	30 min			
Presentar programa de capacitación	30 min			
Analizar vehículo	30 min			
Determinar requerimientos de mantenimiento	30 min			
Solicitar repuestos	30 min			
Realizar labores de mantenimiento	30 min			
Realizar pruebas de funcionamiento	30 min			
Realizar pruebas de seguridad	30 min			
Realizar entrega de vehículo	30 min			

Fuente: (Euskalit, 5).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN DEL MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS A LA EMPRESA DE TRANSPORTE TURÍSTICO COTRATUDOSSA

3.1. Diagnóstico de los procesos operativos actuales de la empresa de transporte turístico COTRATUDOSSA

Muchas empresas nacen como ideas o emprendimientos, por lo que su funcionamiento a través del tiempo, puede desarrollar factores que pongan en riesgo su permanencia en el mercado, debido a que su manejo administrativo, financiero y operativo se lo realiza de manera empírica, es decir, por la experiencia y el conocimiento limitado de sus propietarios.

La importancia de disponer de procesos operativos en una empresa se traduce en los beneficios obtenidos a partir de una manera diferente de hacer las cosas. Incorporar una gestión por procesos en una organización le orienta hacia nuevas posibilidades de progreso y competitividad.

Realizar el diagnóstico constituirá una herramienta eficaz para conocer la situación actual de la empresa, estableciendo acciones para lograr un adecuado desarrollo y crecimiento, considerando que la gestión por procesos es un medio poderoso para alcanzar los objetivos organizacionales.

El objetivo del diagnóstico será partir de la situación actual de la empresa, saber si cuentan con un direccionamiento estratégico, estructura organizacional y una gestión por procesos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“COTRATUDOSSA” es el nombre comercial que hace referencia al nombre completo “Compañía de Transporte Turístico Dos Mil Tres S.A. es una empresa que fue fundada en el año 2003, como una empresa familiar, es una compañía de sociedad anónima en la cual existen 42 accionistas.

La empresa brinda servicios de transporte turístico, dispone de una flota vehicular amplia, siendo la siguiente:

Tabla 16

Flota vehicular de Cotratudossa

CANTIDAD	VEHÍCULOS	CAPACIDAD
1	4x4	4
4	Minivan	8
2	Buseta	12
5	Buseta	16
3	Buseta	20
7	Mini Bus	30
4	Bus	40
2	Bus	45
2	Bus panorámico	52

Fuente: Cotratudossa

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los vehículos son equipados para realizar transporte turístico, cuentan con aire acondicionado, radio, micrófono, GPS.

Son vehículos modernos, cómodos y seguros, para que el usuario pueda viajar tranquilo a cualquier destino. Además, cuenta con dos modernos autobuses de dos pisos, de donde se puede conocer de mejor manera los atractivos que disponen la ciudad de Cuenca y sus alrededores.

Ilustración 4

Servicios que presta la empresa COTRATUDOSSA.



City tours en Cuenca

Excursiones a nivel nacional

Giras nacionales e internacionales

Atención para congresos y eventos

Servicios directos y coordinados con agencias de viaje

Alquiler de buses por días o semanas

Grupos privados y familiares

City full day

Fuente: (Cotratudossa, 3).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

Para que la empresa cumpla con sus objetivos, tiene que buscar continuamente el mejoramiento y sostenibilidad de la calidad de los servicios prestados, debido a que tiene la enorme responsabilidad de transportar un gran número de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

visitantes durante su estadía en la ciudad y cuando desean desplazarse a otras ciudades del Ecuador.

Mediante el diseño y utilización de una lista de chequeo, se procederá a evaluar si la empresa cuenta con los diferentes procesos organizacionales, para un adecuado funcionamiento operativo y administrativo.

Tabla 17

Lista de chequeo para la identificación de los procesos organizacionales de la empresa “COTRATUDOSSA”

LISTA DE CHEQUEO				
Nombre de la empresa	COTRATUDOSSA			
Gerente o representante	Pablo Eugenio Camposano Durazno			
Dirección	Cuenca, Colombia 2-96 y Av. México			
Fecha	18 de Noviembre			
COMPONENTES	RESPUESTAS			
	SI	NO	N/A	Observaciones
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				
– La empresa tiene elaborada la misión		X		
– La empresa tiene establecida la visión		X		
– La empresa tiene implementado principios corporativos		X		
– La empresa ha desarrollado su estrategia empresarial		X		
– La empresa ha implementado políticas de reclutamiento y selección		X		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

– La empresa ha elaborado e implementado su estructura organizacional		X		
2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES				
– Subsistema Ventas y Reservasiones		X		
– Subsistema Administración, Informática y Calidad		X		
– Subsistema Marketing y Publicidad		X		
– Subsistema Animación Turística		X		
– Subsistema Mantenimiento y Seguridad		X		
3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES				
3.1. Subsistema Ventas y Reservasiones				
– Se dispone de la descripción del departamento		X		
– Se encuentra establecido el perfil del personal para cada puesto de trabajo		X		
– Se realiza el control y evaluación de actividades (indicadores de gestión)		X		
– Se ha realizado la descripción de los procesos del departamento		X		
3.2. Subsistema Administración, Informática y Calidad				
– Se dispone de la descripción del departamento		X		
– Se encuentra establecido el perfil del personal para cada puesto de trabajo		X		
– Se realiza el control y evaluación de actividades (indicadores de gestión)		X		
– Se ha realizado la descripción de los procesos del departamento		X		
3.3. Subsistema Marketing y Publicidad				
– Se dispone de la descripción del departamento		X		
– Se encuentra establecido el perfil del personal para cada puesto de trabajo		X		
– Se realiza el control y evaluación de actividades (indicadores de gestión)		X		
– Se ha realizado la descripción de los procesos del departamento		X		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.4. Subsistema Conducción de Transportación Turística				
– Se dispone de la descripción del departamento		X		
– Se encuentra establecido el perfil del personal para cada puesto de trabajo		X		
– Se realiza el control y evaluación de actividades (indicadores de gestión)		X		
– Se ha realizado la descripción de los procesos del departamento		X		
3.5. Subsistema Mantenimiento y Seguridad				
– Se dispone de la descripción del departamento		X		
– Se encuentra establecido el perfil del personal para cada puesto de trabajo		X		
– Se realiza el control y evaluación de actividades (indicadores de gestión)		X		
– Se ha realizado la descripción de los procesos del departamento		X		

Fuente: (Franklin, 23).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

Después de realizar la pertinente evaluación a la empresa, se determinó que actualmente no se tiene definido un sistema administrativo, debido a que no posee una organización estructurada que determine los procesos de planeación los cuales permiten el establecimiento de la misión, visión y objetivos que muestren las verdaderas expectativas de la organización, lo que revela la carencia de una estructuración de procesos administrativos y operacionales, lo que ha llevado a la empresa a un estancamiento en su crecimiento debido a que no ha aprovechado sus recursos en pro de un mejoramiento continuo y la búsqueda de la prestación de un servicio excelente y de alta calidad que brinde un valor agregado a sus usuarios y así mismo se ajuste a los requerimiento del mercado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2. Aplicación del manual en la empresa de transporte turístico COTRATUDOSSA

La aplicación de un Manual Operativo de Procesos para la empresa COTRATUDOSSA, representará una importante actividad de identificación de procedimientos, actividades y tareas, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Una vez finalizado el diagnóstico actual de la empresa Cotratudossa, mediante el uso del Manual Operativo de Procesos para Empresas de Transporte Turístico, se propone los siguientes cambios:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROPUESTA DE MISIÓN:

Ser una empresa innovadora en la prestación de servicios de transporte turístico en la ciudad de Cuenca y a todo el territorio nacional, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia a través de la utilización de una moderna flota de vehículos y el mejoramiento continuo de todos sus procesos, siempre direccionados a entregar a sus clientes profesionalismo, experiencia, comodidad y seguridad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROPUESTA DE VISIÓN:

Proyectarse como una empresa líder e innovadora a nivel nacional e internacional en la prestación de servicios de transporte turístico de pasajeros, aplicando el mejoramiento continuo en los procesos operativos, asegurando la confianza y la calidad de vida de sus colaboradores, el retorno oportuno de la rentabilidad, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, con el fin de alcanzar la satisfacción de todos los clientes.

PROPUESTA DE VALORES CORPORATIVOS:

Profesionalismo.- Mediante la capacitación constante y el cumplimiento de normas reglamentarias y de operación por parte de la empresa y del personal de conductores que operan la flota que se encuentra a servicio de los clientes.

Experiencia.- Contar con un equipo de conductores con amplia experiencia en la operación de transporte de turístico de pasajeros, que brinden al cliente confianza en la utilización de los servicios de la empresa.

Comodidad.- Buscar permanentemente la satisfacción del cliente, mediante la prestación de servicios modernos, amables, puntuales, con una flota moderna de vehículos que utilicen tecnología de punta.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Seguridad.- Utilizando los más altos estándares de seguridad en los procesos operativos y servicios, que incluye el mantenimiento adecuado y la renovación constante de la flota de vehículos que están al servicio del cliente.

PROPUESTA DE ESTRAGIA EMPRESARIAL

- Implementar un sistema de gestión de calidad y alcanzar la certificación nacional de la Norma Técnica Ecuatoriana INEN ISO 9001
- Diseñar servicios de acuerdo a los requerimientos de los clientes
- Elaborar un plan de nuevos productos y servicios
- Identificar y atraer un mayor número de clientes
- Mejorar el área de atención al cliente
- Mejorar la página web, para globalizar los productos y servicios
- Mejorar la imagen institucional
- Implementar un plan de marketing
- Mejorar la gestión administrativa – financiera
- Mejorar la gestión logística
- Elaborar un plan para expandir el negocio
- Incrementar el volumen de participación en el mercado

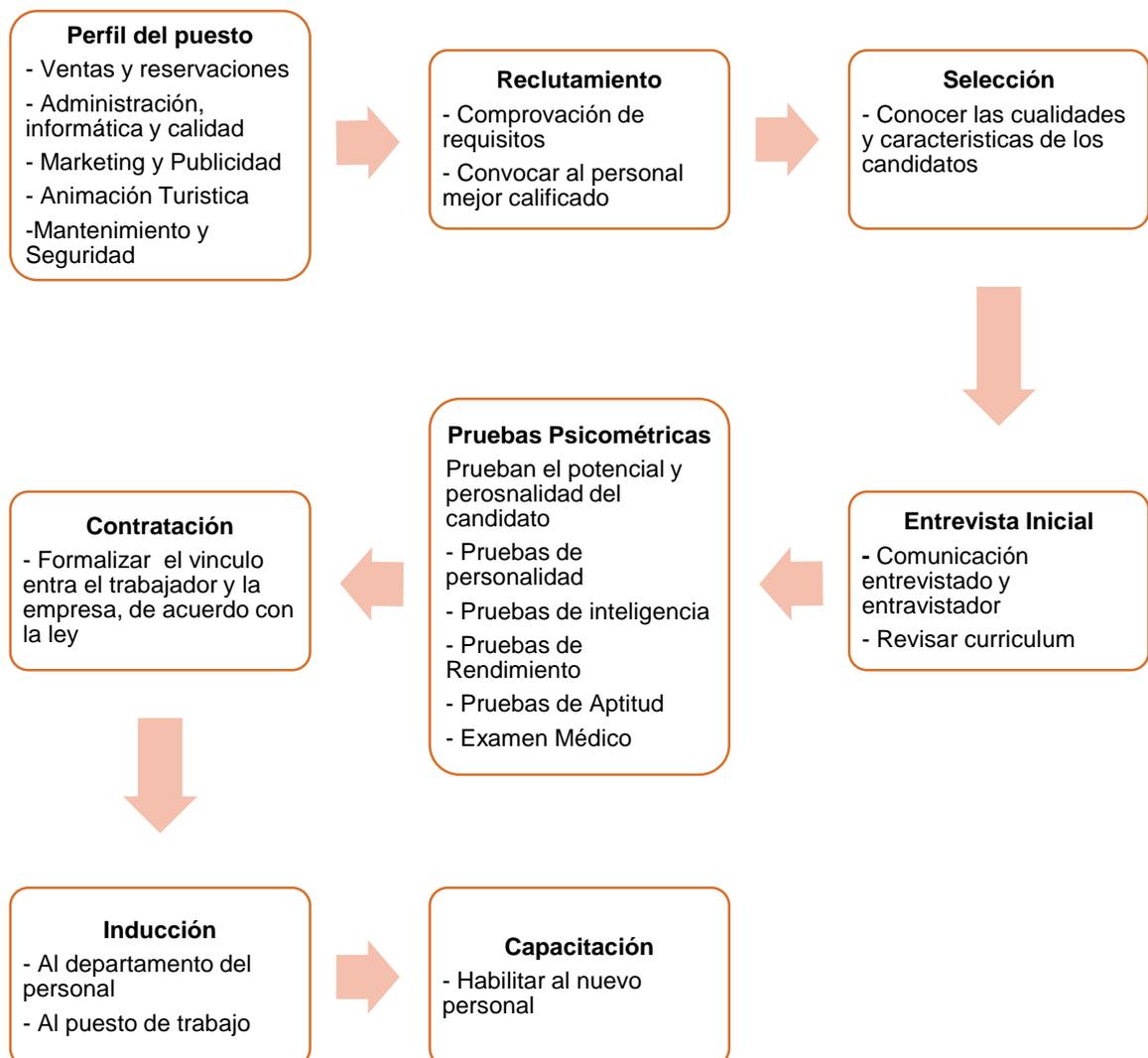


PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Para la implementación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación se necesitará realizar los siguientes pasos:

Flujograma 1

Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación



Fuente: Manual Operativo de Procesos.

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es de gran importancia debido a que permite determinar los procesos de planeación de cada departamento

Ilustración 5

Organización estructural COTRATUDOSSA



Fuente: (Carrasco, 35).

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROCESOS ORGANIZACIONALES

- *Subsistema Ventas y Reservasiones*

PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RESERVACIONES

El departamento de ventas y reservasiones es el principal punto de conexión entre la empresa y el cliente, en el cual se brinda la información necesaria al cliente sobre los servicios que la empresa ofrece. Se debe considerar el grupo de personas al cual se va a trasladar, si necesitan asistencia, guía, alimentación, hospedaje, etc. De esta manera, se personaliza el servicio que se brinda y se logra una distinción en el mercado.

PROPUESTA DEL PERFIL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RESERVACIONES

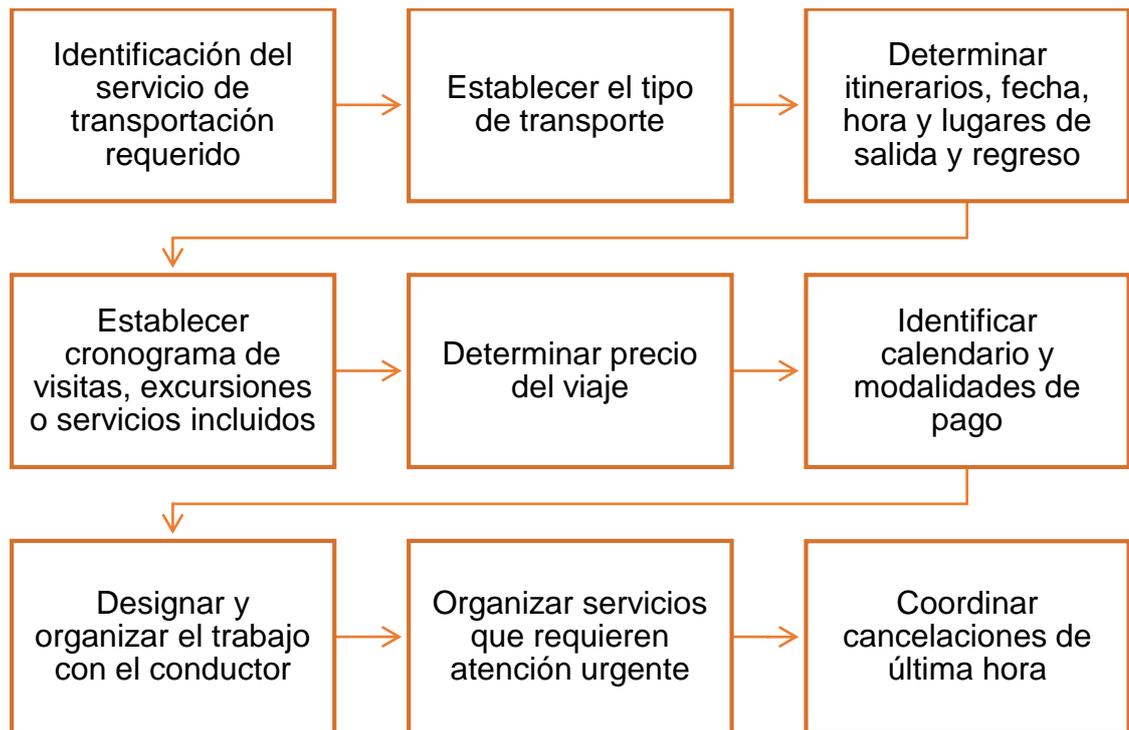
El perfil del personal de ventas y reservasiones debe tener un título de tercer nivel en administración de empresas turísticas o carreras afines, con experiencia de mínimo un año, debe conocer la ley de turismo, regulaciones y controles, contabilidad, inglés avanzado, calidad en el área de atención al cliente. En el área de venta al público, se necesita una persona que sea capaz de comunicarse con el cliente de una manera fácil y fluida, poder negociar y resolver las dudas que tenga el cliente, debe ser capaz de resolver conflictos.



PROPUESTA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RESERVACIONES

Flujograma 2

Procesos del Jefe de Ventas y Reservaciones



Fuente: Manual Operativo de Procesos.

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.

PROPUESTA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RESERVACIONES

La persona encargada del departamento debe utilizar cifras y establecer la cantidad de city tours, excursiones a nivel nacional, giras nacionales e internacionales, atención para congresos y eventos servicios con agencias de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

viajes, alquiler de vehículos, vendidos en la empresa por semana, esto se puede realizar por medio de los indicadores que encontramos en el manual.

- *Subsistema administrativo, informático y de calidad*

PROPUESTA DE LA DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, INFORMATICO Y DE CALIDAD

El departamento administrativo, informático y de calidad se encarga de controlar el correcto funcionamiento de tres áreas dentro de la empresa de transporte turístico. El sector administrativo estará acompañado de la calidad y de tal manera se enfocará en reducir costos con un servicio estandarizado, que busca la máxima optimización financiera, a su vez estará a cargo de los recursos tecnológicos así como velar por el correcto mantenimiento e implementación de técnicas informáticas.

PROPUESTA PARA EL PERFIL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, INFORMATICO Y DE CALIDAD

- *Administrador y gestor de calidad*

El personal encargado de esta área deberá poseer preferentemente un título de tercer nivel en administración de empresas turísticas, demostrando conocimiento en distintos procesos tales como; análisis de estados financieros, control, evaluación del personal, planificación estratégica para de tal forma gestionar los servicios de transporte turístico. El administrador y gestor de calidad tendrá que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ser un líder capaz de tomar decisiones dando oportunidad de escuchar las opiniones de su equipo y así solucionar posibles conflictos.

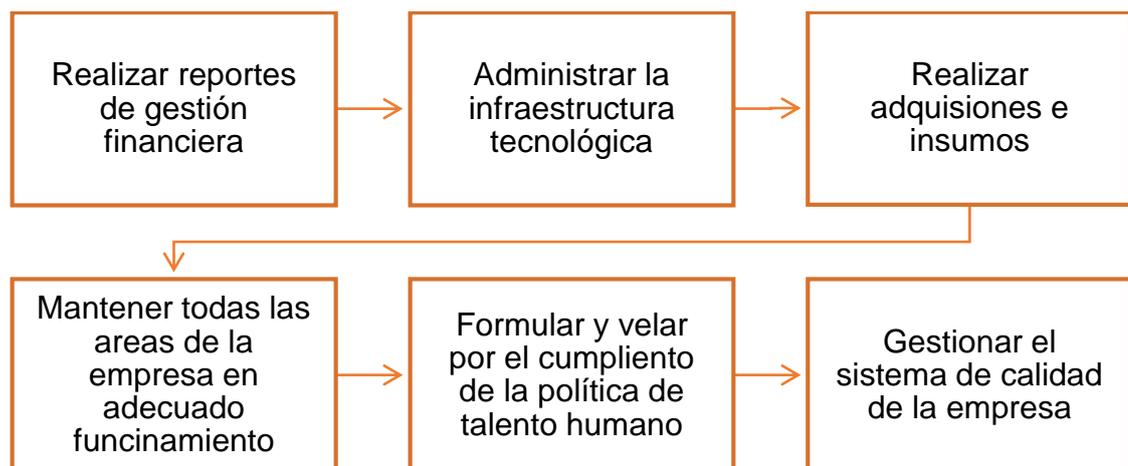
- *Administrador de Recursos Tecnológicos*

El personal a cargo de esta área deberá tener experiencia de 2 años en el diseño, operación, planificación y control de sistemas informáticos demostrando organización al momento de realizar sus actividades para lo cual se ve la necesidad de presentar un documento que acredite un tercer nivel de Ingeniería en Sistemas.

PROPUESTA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, INFORMÁTICO Y DE CALIDAD

Flujograma 3

Procesos del Administrador y Gestor De Calidad



Fuente: Manual Operativo de Procesos

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROPUESTA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, INFORMÁTICO Y DE CALIDAD

El departamento debe controlar en el área administrativa y de calidad el total de horas de capacitaciones, el total de gastos, número de días perdidos, activo corriente, inventarios, cuentas por cobrar, el número de clientes permanentes, el número de reclamos de clientes y el número de nuevos clientes. Por otro lado el área informática debe controlar el número de equipos tecnológicos, el número de mantenimiento de equipos informáticos y el número de programas desarrollados.

– *Subsistema marketing y publicidad*

PROPUESTA DE LA DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y PUBLICIDAD

El departamento de marketing será la pieza principal de la empresa, se debe conocer exhaustivamente al cliente, para esto se debe realizar un estudio de mercado en donde se conozca el segmento, competidores y proveedores. Además en este departamento se desarrollarán actividades que enlacen a los clientes con la empresa, entre esto está definir la imagen corporativa y darle un realce a la empresa, realizando campañas publicitarias, también este departamento será el encargado de diseñar nuevos servicios y promociones de acuerdo a las tendencias para los clientes.

Una actividad muy importante es la comunicación, desarrollar blogs, redes y medios sociales, que genere un significado relevante para la sociedad.



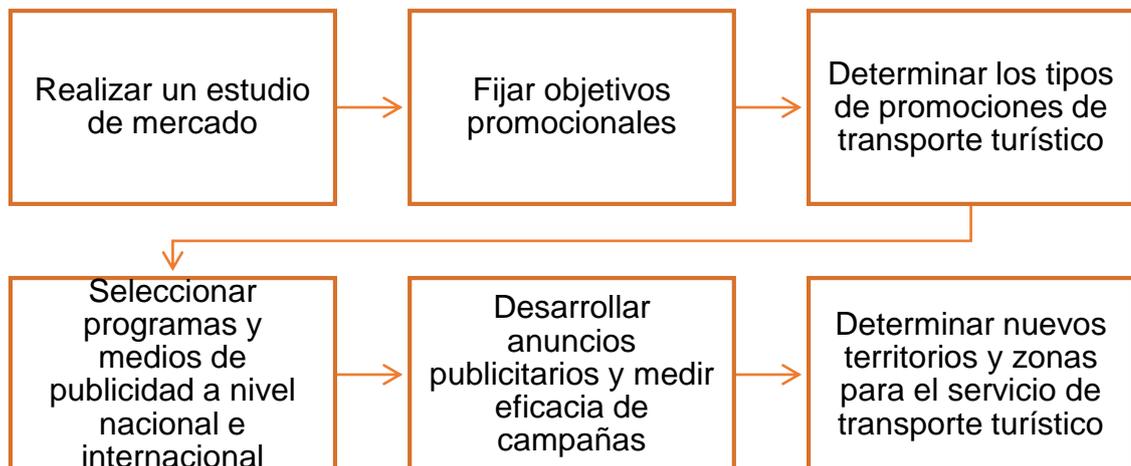
PROPUESTA PARA EL PERFIL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y PUBLICIDAD

El personal que labore en el departamento de marketing y publicidad, debe tener un título de tercer nivel en Marketing y publicidad, con una experiencia preferentemente de dos años en empresas turísticas. Que sepa relacionarse públicamente, que tenga capacidad de convencimiento y de esta manera pueda elaborar de la mejor manera su trabajo.

PROPUESTA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y PUBLICIDAD

Flujograma 4

Procesos del Jefe de Marketing y Publicidad



Fuente: Manual Operativo de Procesos

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROPUESTA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y PUBLICIDAD

En el departamento debe ser capaz de medir mediante los indicadores, el número de clientes del servicio, el número de ventas de la empresa, el número de nuevos servicios de la empresa, el gasto de publicidad y el número de nuevos clientes de la empresa. Con estos datos se podrá medir la eficacia y eficiencia del trabajo de este departamento con la empresa.

– *Subsistema Conducción de Transportación Turística*

PROPUESTA DE LA DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONDUCCIÓN DE TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA

El departamento de transportación turística es uno de los departamentos más importantes dentro de la empresa debido a que en éste se trabajará con el turista nacional o extranjero en todo momento, el servicio estará enfocado principalmente en la seguridad y comodidad del cliente para de esta manera satisfacer las expectativas y gustos de cada tipo de público. La capacitación dentro de este departamento será constante, adecuando las sugerencias y experiencia de cada viaje.



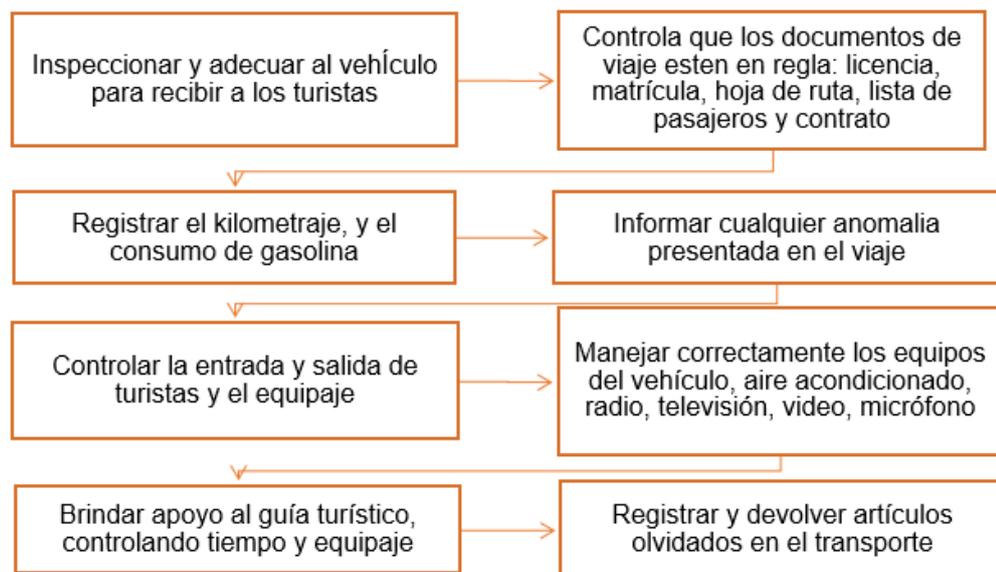
PROPUESTA PARA EL PERFIL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONDUCCIÓN DE TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA

El conductor deberá poseer la licencia tipo D1 para operar transportes turísticos, con una experiencia mínima de dos años en cargos similares demostrando ser una persona con conocimiento de información vial, información turística y excelente servicio al cliente para de tal forma tener la capacidad de desempeñarse de la mejor manera en una empresa de transporte turístico orientado a satisfacer los gustos y necesidades de los pasajeros ya sean nacionales o extranjeros.

PROPUESTA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CONDUCCIÓN DE TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA

Flujograma 5

Procesos del Conductor de Transportación Turística



Fuente: Manual Operativo de Procesos.

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROPUESTA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONDUCCIÓN DE TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA

En el departamento de transportación turística se evaluará y controlará el trabajo de los conductores mediante algunos indicadores tales como: satisfacción del cliente, profesionalismo y compromiso del personal. Tomando estas pautas se mejorará el servicio mediante capacitaciones para mejorar el conocimiento de los profesionales en conducción con los que trabaja la empresa.

– *Subsistema de Mantenimiento y Seguridad*

PROPUESTA DE LA DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD

El departamento de mantenimiento y seguridad es uno de los principales para brindar un servicio de calidad, se programa el mantenimiento del automotor, conjuntamente con los conductores de la empresa, mediante el uso de normas técnicas, se disminuye costos de operación y se aumente los niveles de productividad de los vehículos. Por lo tanto se reducirá los problemas técnicos, mientras realizan el viaje o traslado.

PROPUESTA PARA EL PERFIL DEL PERSONAL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD

El responsable del departamento de mantenimiento y seguridad debe tener el título de tercer nivel en Ingeniería Automotriz, con dos años de experiencia mínima en transporte pesado. Debe estar al tanto de los sistemas de los distintos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

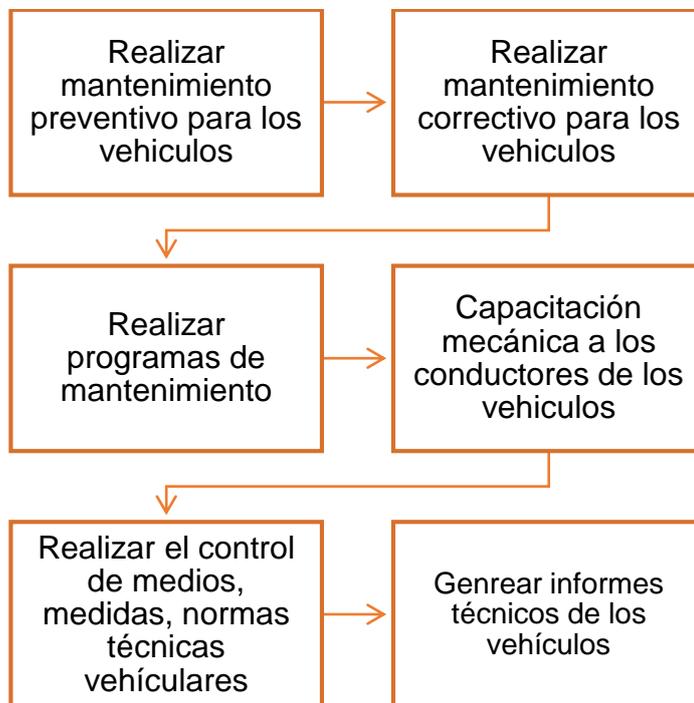
vehículos de la empresa, debe conocer los procesos técnicos de mantenimiento, lo más importante es saber planificar los programas de mantenimiento vehicular.

Este departamento es responsable de la calidad y seguridad del vehículo tanto para los clientes como para la empresa.

PROPUESTA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD

Flujograma 6

Procesos del Jefe de Mantenimiento y Seguridad



Fuente: Manual Operativo de Procesos

Elaborado por: Paola Camposano, Andrés Serrano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROPUESTA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD

El departamento de mantenimiento y seguridad debe utilizar los siguientes indicadores: número de horas de desocupación del personal, número de horas realmente trabajadas, número de horas de mantenimiento, salidas totales de almacén, costo total de mantenimiento

3.3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS

La aplicación del manual operativo de procesos en la empresa de transporte turístico Cotratudossa ha proporcionado muy buenos resultados en cada una de las áreas en las cuales se lo ha implementado. El direccionamiento estratégico que tiene ahora Cotratudossa muestra que la misión y visión están vinculados con un enfoque claro y actualizado. A su vez los principios corporativos tienen relación con el buen servicio, calidad y las medidas de seguridad que deben estar interconectadas para darles sentido a los mismos y estén relacionados al transporte turístico.

Se ha tomado en cuenta para el reclutamiento y selección de personal una norma que rija el procedimiento de una manera estandarizada, de tal manera se puede seguir paso a paso el proceso para la contratación de empleados, algo muy peculiar es el hecho de que se consigue iniciar la capacitación necesaria porque ya se sabe desde que punto se deberá partir para la inducción de conocimientos para el personal que ingresa a la empresa. Se ha delimitado los cargos y actividades a realizarse en que una de las áreas y se ha utilizado la estructura organizacional, ahora cada empleado sabe cuál es su responsabilidad y cómo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

manejar cada situación, y a quien dirigirse en caso de necesitar información acerca de esa área.

Los diferentes subsistemas tienen lineamientos, cabe recalcar que inicialmente algunos ya existían pero no tenían definido cuál era el propósito de funcionar de cada uno, así que todos los subsistemas se manejaban de forma empírica, hoy en día la empresa se encuentra organizada con personal a cargo de cada departamento velando por el correcto funcionamiento de cada una de las actividades. Si se habla del departamento de ventas dentro de la empresa de transporte turístico Cotrutudossa se tiene claro cómo proceder en el proceso de presentación y venta de los distintos servicios que ofrece teniendo en cuenta el papel de evaluador para satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes y sus preferencias.

El sector administrativo trabaja en conjunto con la calidad, en donde se propone mayores beneficios con un servicio óptimo. Se ha creado un departamento de animación turística conformado por los guías turísticos, quienes están a cargo de ofrecer un servicio diferente y personalizado dependiendo de los tipos de personas que contraten los servicios de Cotrutudossa.

La organización de la empresa de transporte turístico Cotrutudossa ha sido un factor importante para que la empresa se maneje de mejor manera y se esté haciendo más conocida dentro de la ciudad de Cuenca. Muchos turistas prefieren el servicio que ofrece Cotrutudossa por la diferenciación y la metodología que se utiliza al momento de ofrecer, vender y los resultados que las actividades presentan al finalizar el servicio.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONCLUSIONES

1. Las empresas de transporte turístico no cuentan con un Manual Operativo de procesos, de tal forma las actividades y funciones no han sido determinadas, por lo que la eficiencia y eficacia de este tipo de empresas se ven limitadas y pierden la competitividad en el mercado.
2. Se ha determinado que existen manuales operativos de procesos para diferentes áreas, la transportación turística no dispone de una guía, por lo que se manejan empíricamente, sin una organización sistematizada de cada proceso, es así que se ve la necesidad de la creación de un manual que este enfocado para empresas de transporte turístico y sus actividades.
3. El diagnóstico para obtener una información detallada permitió determinar que la empresa COTRATUDOSSA tiene implementado un sistema empírico dentro de la organización, el cual no ayuda a la mejora continua de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECOMENDACIONES

1. Para cumplir con sus actividades y funciones, con un adecuado nivel de eficiencia y eficacia, las empresas de transporte turístico deben contar con herramientas administrativas como el Manual Operativo de Procesos, que les permitan disponer de información de cómo llevar a cabo de manera precisa y secuencial las tareas y actividades operativas para desenvolverse de manera competitiva en el mercado en el que se desenvuelven.
2. El Manual Operativo de Procesos tiene una importancia primordial para las empresas de transporte turístico, debido que pueden disponer de información detallada, ordenada, sistemática e integral sobre las instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan dentro de este tipo de organización.
3. El Manual Operativo de Procesos, deberá considerarse como una meta para que la empresa COTRATUDOSSA ejecute sus programas y proyectos basándose en la realidad para desarrollar un modelo de administración ideal fundamentado en procesos, por lo que la propuesta presentada se podría convertir en una valiosa herramienta de gestión estratégica para la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, Simón. *Diccionario de Economía*. México, Editorial Emulsa, 2006.
- Atlés, Carmen. *Introducción al Marketing de empresa y destinos turísticos*. Madrid, Pirámide S.A., 1993.
- Beltrami, Mauro. *Ocio y viajes en la historia: antigüedad y medioevo*. San Francisco, Ediciones Electrónicas S.A., 2010.
- Carrasco, Jacob. "Gestión de Procesos". Santiago de Chile, Evolución S.A., 2013. Internet. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>. Acceso: 24 de Agosto 2015.
- Casanova, Fernando. *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo, Cinterfor, 2008.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. México, McGraw Hill, 2004.
- . *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, Mac Graw Hill, 2004.
- . *Teoría General de la Administración*. México, McGraw Hill, 2006.
- Cooper, Erald. *Sistemas de Transporte Turístico*. Miami, Limusa, 2007.
- Cordero, Jorge. *Territorios Rurales, Competitividad Y Desarrollo*. San José de Costa Rica, Editoril Imusa, 2003.
- COTRATUDOSSA. "Página Corporativa". 2014. Internet. <http://www.cotratudossa.com/#!servicios/c16gl>. Acceso: 16 de Septiembre 2015.
- Dhiale, William. *El transporte y su contribución al turismo*. Frankfurt, Kförsen, 2012.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Euskalit. "Gestión y Mejora de Procesos". Internet.
<http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>. Acceso: 26 de mayo 2013.
- Feigenbaum, A. V. *Control Total de la Calidad*. La Habana, Instituto Cubano del Libro, 2012.
- Ferraz, João. "Competitividad industrial". *CEPAL, publicaciones periódicas*, 14 noviembre 2004: 91-120.
- Francesch, Alfredo. *El turismo corporativo*. México, McGraw Hill, 2011.
- Franklin, Enrique Benjamin. *Auditoría Administrativa, Evaluación y Diagnóstico Empresarial*. México, Pearson Educación, 2013.
- García, Julio. *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México, Mc Graw Hill, 2006.
- Gómez, Guillermo. *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*. México, McGraw Hill, 2002.
- Harrington, James. "Mejoramiento de Procesos". Buenos Aires, Mc Graw Hill, 2012. Internet.
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>. Acceso: 15 octubre 2015.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. "Norma Técnica Ecuatoriana". Internet.
<http://www.qualituecuador.com/contenidos/areas/normas.html>. Acceso: 17 de Diciembre 2015.
- Islas, Víctor. *Análisis de los sistemas de transporte*. México, Pearsons, 2007.
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich. *Administración Una Perspectiva Global*. México, McGraw Hill, 2004.
- Kotler, Philip, Paul Bloom y Thomas Hayes. *El marketing de Servicios Profesionales*. Santiago de Chile, Editorial Paidós SAICF, 2004.
- Lane, Michael. *Sistemas de Transporte*. Arkansas, Pearsons, 2009.
- Lanquar, Robert. *Marketing Turístico*. Arkansas: Pearsons, 2011.
- Paola Fernanda Camposano Tapia Byron Andrés Serrano Campoverde



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- López, Rosmery. *Transporte Turístico en el Continente Automático*. Guatemala, Estrella Corporativa, 2008.
- Marco Común Europeo de Referencia. *Aprendizaje, enseñanza, evaluación*. Estocolmo, Instituto Cervantes, 2002.
- Mathieson y Wall. *El turismo temporal*. Miami, Dinapro, 2014.
- Melinkoff, Ramón. *Los procesos administrativos*. Caracas , Editorial Panapo C.A., 1990.
- Ministerio de Trabajo. *Norma Técnica de Reclutamiento y Selección*. Normativo. Quito, MRL, 2013.
- Mintzberg, Waters. *Planeación Estratégica*. Montreal, McGraw Hill, 2005.
- Municipio de Cuenca. *Sitios Turísticos de Cuenca*. Internet. <http://www.cuencanos.com/lugaresturisticos/>. Acceso: 25 mayo 2014.
- Nogueira, Daniel, Alberto Medina y Carlos Nogueira. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2010.
- Normas Internacionales de Gestión de Calidad. *Requisitos de las Normas de Gestión de Calidad ISO-9001:2008*. Informe Internacional, IV Edición. México, ISO, 2012.
- Organización Mundial de Turismo. “Definición de Turismo”. Internet. <<http://www2.unwto.org/es>. Acceso: 17 julio 2014.
- Pallares, Zoilo. *Hacer Empresa: Un Reto*. Segunda Edición. México, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005.
- . *Hacer una empresa: Un reto*. México, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005.
- Plan Nacional del Buen Vivir. *Objetivo 10*. Quito, Registro Oficial, 2013.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Ramos, Leticia, Marianela Adriaenséns y Miguel Flores. *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004.
- Reyes, Agustín. *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. México, Limusa, 2004.
- Robbins, Alfred, George Stephen y Mary Coulter. *Administración*. México, Pearson, 2005.
- Romo, David. "Sobre el concepto de competitividad". *Estudios de Competitividad ITM*, 28 mayo 2002: 30.
- Sandhusen, Richard. *Mercadotecnia*. Buenos Aires, Compañía Editorial Continental, 2002.
- Stanton, William, Michael Etzel y Bruce Walker. *Fundamentos de marketing*. México, McGraw Hill, 2004.
- Terry, George. *Principios de Administración, Etapas de la Organización*. México, CECSA, 2001.
- Tolley, Robert. *Sistemas de Transporte*. Washington, Original Point, 1995.
- Vallejo, Raúl. *Manual de escritura académica: guía para estudiantes y maestros*. Corporación Editora Nacional. Quito, 2006.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 1

DISEÑO DE MONOGRAFÍA

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

ESQUEMA PARA LA PRESENTACIÓN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN TURISMO

ADAPTACIÓN DEL MODELO DE LA DIUC PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

1. TÍTULO DE LA MONOGRAFÍA

Manual Operativo de Procesos para empresas de transporte turístico, caso Cotratudossa.

2. NOMBRE DE LOS ESTUDIANTES:

Paola Fernanda Camposano Tapia poletct93@gmail.com

Byron Andrés Serrano Campoverde andres.serranoc@ucuenca.ec

3. RESUMEN DEL DISEÑO DE LA MONOGRAFÍA

Una de las principales potencias económicas en el mundo es el turismo, es por esto que se han creado varios servicios turísticos para satisfacer el mercado, una de las ramas del turismo es el transporte terrestre.

El transporte terrestre ha tenido una función muy importante en el desarrollo del turismo en la ciudad de Cuenca, facilitando la conexión entre ciudades del país, de una manera ágil, económica y sobre todo facilitando los viajes al turista.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Al ser un servicio turístico de gran utilidad en la ciudad de Cuenca se ha planteado la posibilidad de crear un manual operativo de procesos para empresas de transporte turístico, sabiendo que los procesos operativos son primordiales requisitos para obtener un servicio de calidad.

El trabajo alberga gran información aplicable para empresas de transporte turístico, debido a que se aportará con un manual, que contiene una guía de trabajo para el personal que labora dentro de empresas de transporte turístico.

4. PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El planteamiento de elaboración del manual operativo de procesos para empresas de transporte turístico, se debe a que no se cuenta con una guía que detalle los procedimientos a efectuar por las distintas áreas de la organización involucradas en la atención al cliente, reservas, administración, relaciones humanas, marketing y publicidad, contabilidad, etc.

Los procedimientos operativos son complementarios a un manual de calidad, en el cual se detalla, cómo, qué, cuándo, dónde, se realizan actividades de la empresa, asegurando que estas se lleven de una forma ordenada y sin improvisaciones.

Por lo tanto el manual operativo de procesos se podrá aplicar a las empresas de transporte turístico con la única finalidad de mejorar la calidad en el servicio final o de la misma manera implementar procesos que hagan falta en las empresas de transporte turístico, también el manual servirá para minimizar los riesgos operacionales, cumpliendo con las pautas establecidas en el mismo.

5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para el desarrollo del trabajo de investigación es indispensable aclarar conocimientos tales como la importancia que tiene el manual operativo de procesos dentro de una empresa turística y de esta manera aplicarlo, por tal razón revisaremos el libro *Procesos de gestión de Calidad en hostelería y turismo*



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de la señora Soledad Carrasco Fernández en el cual se analizará el siguiente apartado.

La gestión de procesos entiende la organización como una serie de actividades que en conjunto ayudan a aumentar la satisfacción del cliente. [...]. Tanto las normas ISO, como el modelo EFQM de excelencia y la Marca Q, consideran que el camino hacia la calidad de los servicios implica necesariamente la gestión de actividades en términos de procesos. El primer paso al implantar un modelo de procesos es definir un mapa de procesos en el que contemplen los recursos empleados y las actividades que se desarrollan [...] (61).

Será de gran importancia el texto anteriormente nombrado para analizar los procesos que ayudarán a aumentar la satisfacción del cliente y de esta manera implantar un modelo de las operaciones que se desarrolle en los distintos departamentos.

Por otro lado es importante que analicemos la terminología básica a ser utilizada en el tema de transportación turística para adentrarse en el tema de transporte turístico, por tal motivo se utilizará el texto *La producción e intermediación turística en el sector de las agencias de viajes* de la señora María Miltre Aranda, específicamente en el capítulo número 9, donde se habla acerca de las generalidades específicas del mercado de la transportación turística, las modalidades que se debe tener al momento de brindar los servicios y productos, un punto muy importante analizado aquí es la característica general del mercado para el alquiler de los distintos vehículos(179).

Un documento de mucha importancia para el desarrollo del presente trabajo investigativo es el *Reglamento de Transporte Turístico Terrestre*, de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial en su novena edición; debido a que analizan temas tales como organismos regulares para el control de la seguridad, conceptualizaciones y diferenciaciones de productos, ámbitos de competencia, ámbitos para la operación y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

metodologías de evaluación; la clasificación estipulada dentro del Ecuador, entre otros temas de valiosa importancia(3-5).

Se analizará además la implementación de herramientas para la calidad turística basándose en el libro Marketing Turístico de las señoras Patricia Mármol y Carmen Ojeda, en donde se expresa lo siguiente:

Las herramientas de calidad son procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las empresas a medir la calidad de sus servicios con respecto a la norma, la satisfacción de los clientes y a planificar y llevar a cabo las estrategias de mejora que consideren oportuna. Las herramientas de calidad son las siguientes: cuestionario de autoevaluación, sistema de encuestas, sistema de quejas y sugerencias, sistema de indicadores de calidad, guía para el desarrollo del manual de calidad, guía para el desarrollo de manual de procedimientos y la guía para el desarrollo de planes de mejora(184).

Además, como complemento de éste estudio se requiere conocer las percepciones que tienen las personas del servicio al cliente, que brindan las empresas de transportación turística, por ende esta investigación se basará en el estudio realizado por Miguel Ángel Acerenza, en el libro Transportación Turística: Organización y Operación.

6. OBJETIVOS

General

Establecer un proceso operativo para empresas de transporte turístico.

Específicas

- Describir los procesos operativos para empresas de transporte turístico.
- Definir los servicios de calidad alineados con el transporte turístico.
- Analizar la situación de la empresa de transporte turístico Cotrutudossa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Metas

- Elaborar un manual operativo de procesos para empresas de transporte turístico.
- Propuesta de mejoramiento para la empresa de transporte turístico Cotratudossa.

Finalizada la monografía, se dará a conocer todos los resultados mediante la presentación de un manual de procesos operativos de empresas de transporte turístico. Con el mismo que se analizará la situación de la empresa Cotratudossa y de esta manera servirá de apoyo para el personal que labora en los diferentes departamentos.

Impactos

A través de la elaboración del manual, contribuiremos a la formación laboral del personal de empresas de transporte turístico, con el principal objetivo de mejorar la calidad en el servicio, siendo éste un impacto social, debido a que todo el personal estará plenamente capacitado para trabajar de una mejor manera en empresas de transporte turístico.

Otro impacto es el económico, debido a que las empresas de transporte turístico podrán aplicar el manual operativo de procesos, mejorando las actividades laborales y así se generará un servicio de calidad para el cliente, obteniendo rubros más altos para la empresa.

7. TÉCNICAS DE TRABAJO

Para la presente investigación se manejará una metodología cualitativa y cuantitativa. En la metodología cuantitativa se utilizará el análisis de documentación bibliográfica, para determinar los distintos conceptos técnicos que posee las empresas de transporte turístico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la metodología cualitativa se utilizará el método de la Fenomenología a través de la cual se recopilará información para definir los procesos estructurales de cada de uno de los departamentos que intervienen en la operación de una empresa de transporte turístico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial. Reglamento de Transporte Turístico Terrestre. Ecuador. Editorial de la Agencia Nacional de Transito. 2014.

Alonso, Ma. Del Mar, et al. Dirección estratégica en el sector turístico. Madrid. Editorial Síntesis, S.A. 2009.

Ávila, María. Transporte Terrestre Turístico. México. Editorial Trillas, S.A. 2009.

Boullón, Roberto. Las actividades turísticas y recreacionales: el hombre como protagonista. México. Editorial Trillas, S.A. 2009.

Carrasco, Soledad. Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo. España. Ediciones Paraninfo, S.A. 2013.

Cabarcos Novas, Noelia. Administración de Servicios turísticos: Promoción y Venta. Bogotá. Editorial Ediciones de la U. 2011.

De la Torre, Francisco. Sistema de transportación turística. México. Editorial Trillas, S.A. 2006.

Ismail, Ahmed. Operaciones y procesos hoteleros: Gestión del Alojamiento. Madrid. Editorial Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. 2001.

Mármol, Patricia et al. Marketing Turístico. España. Ediciones Paraninfo, S.A. 2012.

Martinez, Pascual. El contrato de viaje combinado. Cuenca. Editores de la Universidad de Castilla.1999.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mitre Aranda, María. La producción e intermediación turística en el sector de las agencias de viajes. España. Editorial de la Universidad de Oviedo. 2006.

Molgosa Arcos, Francisco Javier. Derecho y Turismo. España. Ediciones de la Universidad de Salamanca. 2004.

Molgosa Arcos, Francisco Javier. Código de Turismo de España. Madrid. Editorial Madrid.1992.

Muñoz de Escalona, Francisco. El turismo explicado con calidad. España. Ediciones Libros en red, S.A. 2003.

Olmos Juárez, Lourdes. Estructura del Mercado Turístico. Madrid. Ediciones Paraninfo. 2011.

Ramírez Covassa, Cesar. Calidad total en las empresas turísticas. México. Editorial Trillas, S.A. 1992.

Smith, Randy. Manual de Ecoturismo para guías y comunidades indígenas de la Amazonía Ecuatoriana. Quito. Editorial Abya Yala.1996.

Torres, Enrique. Estructura de mercados turísticos. Barcelona. Editorial UOC. 2006.

Vallejo, Raúl. *“Manual de escritura académica: guía para estudiantes y maestros”*. Corporación Editora Nacional. Quito, 2006.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9. RECURSOS HUMANOS

Recurso	Dedicación	Valor Total
Director	4 horas / semana / 12 meses	600,00
Estudiantes	20 horas semana / 12 meses	4.800,00
Total		5.400,00

10. RECURSOS MATERIALES

Cantidad	Descripción	Rubro	Valor Total
3	Paquetes de papel bond	4,50	13,50
4	Esferos	0,40	1,60
2	Lápiz	0,30	0,60
1	Borrador	0,25	0,25
1	Corrector	1,30	1,30
1	Flash memory	13,00	13,00
1	Grapadora	3,65	3,65
2	Cuadernos	2,00	4,00



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2	Carpetas	1,25	2,50
100 Horas	Internet	0,70	70,00
50	Copias	0,02	1,00
20	Pares de Pilas	2,50	50,00
TOTAL			161,40



11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

“Manual Operativo de Procesos para la empresa de transporte turístico, caso Cotrutudossa”.

ACTIVIDAD	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
1. Presentación del diseño de Investigación.	X								
2. Recolección y Organización de la Información.	X	X	X						
3. Discusión y Análisis de la Información.				X	X	X	X		
4. Integración de Información de acuerdo a los objetivos.						X	X		
5. Redacción del Trabajo.							X	X	
6. Revisión Final.								X	X
7. Impresión y anillado del Trabajo.									X



12. PRESUPUESTO

“Manual Operativo de Procesos para la empresa de transporte turístico, caso Cotratudossa”.

Concepto	Aporte del estudiante	Otros aportes	Valor total
Recursos Humanos Investigador	4800,00	600,00	5400,00
Gastos de Movilización Transporte Viáticos y subsistencias	25,00		25,00
Gastos de la investigación Insumos Material de escritorio Bibliografía Internet	94,75		94,75
Equipos, laboratorios y maquinaria Laboratorios Computador y accesorios Máquinas	1796,65		1796,65



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Imprevistos	500		500
TOTAL			7816,40



UNIVERSIDAD DE CUENCA

13. ESQUEMA TENTATIVO

“Manual Operativo de Procesos para empresas de transporte turístico, caso Cotrutudossa, 2015”.

Firma de responsabilidad

Abstract

Índice

Introducción

Capítulo 1. Generalidades

1.1 Bases Teóricas

1.1.1 Turismo

1.1.2 Transporte Turístico

1.1.3 Procesos de calidad

1.1.4 Proceso operativo

1.1.5 Manual operativo de procesos

Capítulo 2. Determinación de procesos operativos para empresas de transporte turístico



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1 Descripción de los procesos operativos para empresas de transporte turístico.

2.1.1 Departamento de ventas y reservaciones

2.1.1.1 Descripción del departamento

2.1.1.2 Perfil del personal

2.1.1.3 Formas de selección

2.1.1.4 Control y evaluación de las actividades del departamento

2.1.1.5 Procesos del departamento

2.1.2 Departamento administrativo, informático y de calidad

2.1.2.1 Descripción del departamento

2.1.2.2 Perfil del personal

2.1.2.3 Formas de selección

2.1.2.4 Control y evaluación de las actividades del departamento

2.1.2.5 Procesos del departamento

2.1.3 Departamento de marketing y publicidad

2.1.3.1 Descripción del departamento

2.1.3.2 Perfil del personal

2.1.3.3 Formas de selección

2.1.3.4 Control y evaluación de las actividades del departamento



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.3.5 Procesos del departamento

2.1.4 Departamento de animación turística

2.1.4.1 Descripción del departamento

2.1.4.2 Perfil del personal

2.1.4.3 Formas de selección

2.1.4.4 Control y evaluación de las actividades del departamento

2.1.4.5 Procesos del departamento

2.1.5 Departamento de mantenimiento y seguridad

2.1.5.1 Descripción del departamento

2.1.5.2 Perfil del personal

2.1.5.3 Formas de selección

2.1.5.4 Control y evaluación de las actividades del departamento

2.1.5.5 Procesos del departamento

Capítulo 3. Aplicación del manual operativo de procesos a la empresa de transporte turístico Cotratudossa

3.1 Diagnostico de los procesos operativos actuales de la empresa de transporte turístico Cotratudossa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2 Aplicación del manual en la empresa de transporte turístico Cotratudossa.

3.3 Resultados de la aplicación del manual operativo de procesos.

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

ANEXO 2

MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA

ÍNDICE

1. Introducción

2. Objetivos del Manual Operativo de Procesos

2.1. Objetivo General

2.2. Objetivo Específico

3. Direccionamiento Estratégico De La Empresa

3.1. Misión

3.2. Visión

3.3. Principios Corporativos

3.4. Estrategia Empresarial

3.5. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación

4. Descripción de los procesos organizacionales de los departamentos de las empresas de transportación turística

4.1. Subsistema Ventas y Reservas

4.2. Subsistema Administración, Informática y Calidad

4.3. Subsistema Marketing y Publicidad

4.4. Subsistema Conducción de Transportación Turística

4.5. Subsistema Mantenimiento y Seguridad

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			



MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA

1. INTRODUCCIÓN

El manual operativo de procesos para empresas de transportación turística constituye un documento guía para la correcta aplicación de los principales procedimientos y obligaciones de una forma sistematizada para la comprensión clara y fácil, estableciendo ordenadamente los procesos para los diferentes cargos y departamentos de empresas de transportación turística

La metodología de trabajo para la preparación de este documento consistió en realizar un inventario de los procedimientos actuales desarrollados por los departamentos de empresas de transportación turística en base a la investigación para manejar la preparación y redacción de los procesos con homogeneidad sin modificar contenidos, técnicas y consolidando una estructura organizacional vigente para el desarrollo de la parte teórica del presente manual.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA

2. OBJETIVOS DEL MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS

2.1. Objetivo General

Servir de herramienta administrativa e informativa a las empresas de transportación turística en la ciudad de Cuenca con el funcionamiento institucional, al presentar de manera metódica, secuencial y detallada los procesos operativos de los distintos departamentos; al establecer de manera formal los métodos de trabajo, precisar los cargos de la ejecución, control y evaluación de las actividades, facilitar la interrelación entre los diferentes organismos y agilizar la gestión operativa.

2.2. Objetivo Específico

Establecer los procesos que actualmente son ejecutados en las empresas de Transportación Turística en la ciudad de Cuenca y que son importantes en la labor institucional, a través de la consolidación y documentación de las obligaciones que se deben realizar en: el departamento de ventas y reservaciones, el departamento de administración, informática y calidad, el departamento de marketing y publicidad, el departamento de conducción de transportación turística y el departamento de mantenimiento y seguridad, para facilitar la ejecución y seguimiento.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Conocer las actividades y obligaciones asignadas los distintos cargos y áreas de trabajo de forma detallada y secuencial, con el fin tener conocimiento sobre la operatividad de las empresas de transportación turística, identificando puntos críticos claves para el diseño de propuestas de mejora.

Elaborar la propuesta de procedimientos de empresas de transportación turística que simplifiquen los métodos de trabajo, evitando el desperdicio de recursos en el desarrollo de las actividades, para lograr una mayor eficiencia en los procesos operativos.

Brindar la orientación del personal nuevo al ingreso, al proveerle las herramientas y conocimientos del cargo facilitando su incorporación al puesto de trabajo.

Cumplir con las disposiciones a través de la correcta ejecución de procesos que regulan el control administrativo y de esta forma encaminarse a la eficiencia y eficacia corporativa.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			



MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Elaboración de Misión:

La declaración de la misión de una empresa de transporte turístico deberá desarrollarse considerando el portafolio de productos y las metas y objetivos planteados dentro de la organización, por lo tanto, deberá ser una guía para saber qué decisiones y tareas se alinean mejor con las necesidades y requerimiento de los usuarios.

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

1	¿Cuál es la institución?	Empresa de transportación turística.
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?	Brindar servicios de transportación turística a la ciudad de Cuenca y a todo el territorio ecuatoriano.
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Disponer de vehículos modernos, cómodos y seguros para que el transporte de pasajeros y turistas nacionales y extranjeros necesitan.
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Cuenca, pasajeros y empresas que requieran de transporte a cualquier lugar del territorio ecuatoriano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Transportación turística para turistas nacionales y extranjeros en la ciudad de Cuenca, territorio ecuatoriano o a nivel internacional.
6	¿Cuáles son los valores que se agrega al servicio?	Profesionalismo, experiencia, comodidad y seguridad.

1.2. Elaboración de Visión:

La declaración de visión de una empresa de transporte turístico, deberá ofrecer una perspectiva de los valores corporativos, la visión proporcionará una orientación para la organización a mediano plazo (5 o 10 años), incluyendo también un compromiso con la integridad, seguridad, calidad y eficiencia.

DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

1	¿Si el proceso tuviese éxito como sería 3 años después?	Ser una empresa líder en la prestación de servicios de transporte turístico a todo el territorio ecuatoriano.
2	¿Qué logros deben ser recordados dentro de algunos años?	Servicios de calidad utilizando siempre una flota de vehículos modernos, cómodos y seguros para que el transporte de pasajeros.
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Disponer de un sistema de gestión de calidad certificado bajo normas nacionales, específicamente, la Norma Técnica



		Ecuatoriana ISO 9001, para aumentar la satisfacción del cliente.
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Transportación turística de pasajeros, turistas nacionales y extranjeros a nivel internacional.

1.3. Principios corporativos:

Los principios corporativos serán establecidos conforme los elementos propios de las empresas y deberán identificarse a partir de: la empresa como institución transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa y código de buen gobierno; el empleado, a través de las normas de conducta o maneras de actuar: confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad; y, el producto o servicio y sus características: marca, tecnología, calidad, oportunidad, cumplimiento, procesos, valor agregado.

Profesionalismo.- Mediante la capacitación constante y el cumplimiento de normas reglamentarias y de operación por parte de la empresa y del personal de conductores que operan la flota que se encuentra a servicio de los clientes.

Experiencia.- Contar con un equipo de conductores con amplia experiencia en la operación de transporte de turístico de pasajeros, que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

brinden al cliente confianza en la utilización de los servicios de la empresa.

Comodidad.- Buscar permanentemente la satisfacción del cliente, mediante la prestación de servicios modernos, amables, puntuales, con una flota moderna de vehículos que utilicen tecnología de punta.

Seguridad.- Utilizando los más altos estándares de seguridad en los procesos operativos y servicios, que incluye el mantenimiento adecuado y la renovación constante de la flota de vehículos que están al servicio del cliente.

1.4. Estrategias corporativas:

Las empresas deben tener clara cuál será su estrategia de negocio y a que segmento dirigirá su oferta, considerando que no todos los entornos ofrecen las mismas oportunidades. La estrategia de una empresa turística deberá ser apropiada conforme sus recursos, objetivos, metas y circunstancias.

Identificación de estrategias

Se identificaron las estrategias empresariales, de la siguiente manera:

- Realizar el mejoramiento de procesos, bajo normas de calidad.
- Rediseñar la organización.
- Implementar un sistema de gestión de calidad y alcanzar la certificación internacional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Diseñar y servicios de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Elaborar un plan de nuevos productos y servicios.
- Identificar y atraer un mayor número de clientes.
- Mejorar el área de atención al cliente.
- Mejorar la página web, para globalizar los productos y servicios.
- Mejorar la imagen institucional.
- Implementar un plan de marketing.
- Mejorar la gestión administrativa – financiera.
- Mejorar la gestión logística.
- Establecer un direccionamiento estratégico de la empresa.
- Elaborar un plan para expandir el negocio.
- Incrementar el volumen de participación en el mercado.



1.5. Proceso de reclutamiento, selección y contratación

El proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de las empresas de transporte turístico, deberá siempre ajustarse a las normas técnicas, características de la propia organización y los requisitos legales contempladas para el efecto, considerando las siguientes fases:



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			



**MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE
TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA**

PROCESO

**VENTAS Y
RESERVACIONES**

CÓDIGO:

C-001

1. PROPÓSITO

El Departamento de Ventas y Reservaciones, realiza la recepción y control de las peticiones de espacio para la reserva de servicios de transporte turístico, considerando el portafolio de productos que la empresa pueda ofrecer. Su actividad principal es integrar todos los servicios en el destino, ya sean el traslado, asistencia y guía, alimentación, entre otros, garantizando que en su conjunto sean atractivos, variados, económicos y accesibles.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procedimientos de ventas y reservaciones.

3. RESPONSABLE

Jefe Departamento de Ventas y Reservaciones.



4. **PERFIL DEL PERSONAL**

Formación académica:

Tercer Nivel en Administración Turística

Experiencia:

2 años en la administración y venta de paquetes turísticos

Conocimientos:

- Regulaciones de transporte y turismo
- Administración turística
- Contabilidad
- Inglés avanzado
- Estadística
- Atención al cliente
- Servicios de transporte turístico

Competencias:

- Trabajo en equipo
- Organización en el trabajo
- Capacidad de negociación
- Resolución de conflictos
- Habilidad numérica
- Capacidad administrativa
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas



Habilidades personales:

- Comunicación
- Negociación de servicios
- Responsable
- Puntual
- Honesto
- Ético

5. REQUISITOS DE SELECCIÓN

- Edad entre 25 y 55 años.
- Facilidad de expresión verbal.
- Habilidad para relacionarse.
- Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas Turísticas.
- Experiencia mínima de 2 años.

6. PROCEDIMIENTOS

- Identificar el servicio que requiere el cliente.
- Establecer el tipo de transporte, con sus características.
- Determinar itinerarios: (fecha, hora y lugares de salida y regreso).
- Establecer cronograma de visitas o excursiones.
- Determinar precios del viaje y precio estimado de excursiones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

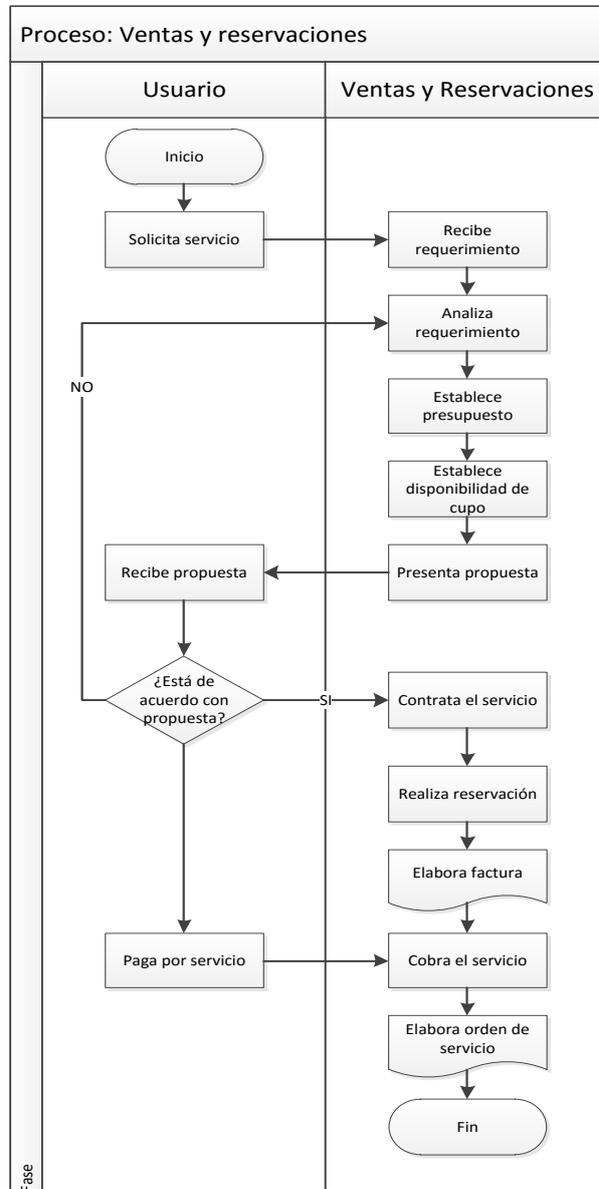
- Identificar calendario y modalidades de pago del precio.
- Posibles responsabilidades, cancelaciones y condiciones del viaje.
- Organizar pedido de servicios que requieren atención urgente.
- Coordinar cancelaciones de última hora.

PROCESOS DEL AGENTE DE VENTAS Y RESERVACIONES

Sistema	Ventas y reservaciones		Código	DVR-001		
Cargo	Agente de ventas y reservaciones		Código	DVR-001-001		
Proceso	Ventas y reservaciones		Código	DVR-001-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación				
		Alta	Media	Baja		
Recibir requerimiento	5 min					
Analizar requerimiento	5 min					
Establecer presupuesto	5 min					
Establecer disponibilidad de cupo	5 min					
Presentar propuesta	5 min					
Contratar el servicio	5 min					
Realizar reservación	5 min					
Elaborar factura	10 min					
Cobrar el servicio	10 min					
Elaborar orden de servicio	10 min					



7. FLUJOGRAMACIÓN



El proceso inicia el momento que se recibe el requerimiento por parte del cliente, el encargado analiza el requerimiento, establece presupuesto, determina la disponibilidad de cupo, presenta una propuesta al cliente, posteriormente contrata el servicio, luego realiza la reservación, después elabora la factura, cobra por el servicio, para finalmente elaborar la orden de servicio.



8. INDICADORES

Proceso	Indicador	Forma de cálculo
City tours en Cuenca	$CT = \frac{\# \text{ ventas city tours cuenca} * \text{ día}}{\text{Total ventas programadas} * \text{ semana}} * 100$	Se establece el número de ventas de city tours por día sobre el total de ventas programadas por semana, su resultado se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.
Excursiones a nivel nacional	$ENN = \frac{\# \text{ ventas excursiones a nivel nacional} * \text{ día}}{\text{Total ventas programadas} * \text{ semana}} * 100$	Se determina el número de ventas de excursiones a nivel nacional por día sobre el total de ventas programadas por semana, su resultado se multiplica por 100 para



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		determinar el porcentaje.
Giras nacionales e internacionales	$\text{GNI} = \frac{\# \text{ ventas giras nacionales e internacionales} *}{\text{Total ventas programadas} * \text{ semana}} * 100$	Se establece el número de ventas de giras nacionales e internacionales por día sobre el total de ventas programadas por semana, su resultado se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.
Atención para congresos y eventos	$\text{ACE} = \frac{\# \text{ ventas atención congresos y eventos} * \text{ día}}{\text{Total ventas programadas} * \text{ semana}} * 100$	Se determina el número de ventas por atención para congresos y eventos por día sobre el total de ventas programadas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		por semana, su resultado se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.
Servicios directos y coordinados con agencias de viajes	<p>SAV</p> $= \frac{\# \text{ ventas servicios agencias de viaje} * \text{día}}{\text{Total ventas programadas} * \text{semana}} * 100$	Se identifica el número de ventas por atención para congresos y eventos por día sobre el total de ventas programadas por semana, su resultado se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.
Alquiler de buses por días o semanas	<p>BDS</p> $= \frac{\# \text{ ventas alquiler buses} * \text{día/semana}}{\text{Total ventas programadas} * \text{semana/mes}} * 100$	Se establece el número de ventas por alquiler de buses por día/semana sobre el total de ventas programadas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		por semana/mes, su resultado se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.
Grupos privados y familiares	$GPF = \frac{\# \text{ ventas grupos privados y familiares} * \text{ día}}{\text{Total ventas programadas} * \text{ semana}} * 100$	Se determina el número de ventas por atención de grupos privados y familiares por día sobre el total de ventas programadas por semana, su resultado se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.
City Full day	$CFD = \frac{\# \text{ ventas city full day} * \text{ día}}{\text{Total ventas programadas} * \text{ semana}} * 100$	Se identifica el número de ventas por city full day por día sobre el total de ventas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		programadas por semana, su resultado se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			



**MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE
TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA**

PROCESO	ADMINISTRATIVO, INFORMÁTICO Y DE CALIDAD	CÓDIGO:	C-002
----------------	---	----------------	--------------

1. PROPÓSITO

El Departamento Administrativo, Informático y de Calidad, se encarga de administrar y controlar la gestión de la calidad, así como los recursos financieros, humanos, tecnológicos, logísticos y de infraestructura, para lo cual busca la máxima optimización financiera; el diseño y aplicación de la política de recursos humanos; el desarrollo, mantenimiento implementación de recursos tecnológicos; así como, proveer y mantener una adecuada infraestructura y logística para la empresa.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procedimientos administrativo, informático y de calidad.

3. RESPONSABLE

Jefe Departamento de Administrativo, Informático y de Calidad.



4. **PERFIL DEL PERSONAL**

Perfil del Administrador y Gestor de Calidad

Formación académica:

Tercer Nivel en Administración de Empresas

Experiencia:

2 años en la administración de empresas, preferiblemente del área turística o transportes

Conocimientos:

- Procesos administrativos
- Control y evaluación de personal
- Gestión de procesos
- Gestión de la calidad
- Análisis de estados financieros
- Planificación estratégica
- Servicios de transporte turístico

Competencias:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Organización en el trabajo
- Capacidad de negociación
- Resolución de conflictos
- Habilidad numérica
- Capacidad administrativa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Relaciones humanas y públicas

Habilidades personales:

- Planificación de corto a mediano plazo
- Comunicación
- Capacidad para resolver conflictos
- Evaluar ideas
- Responsable
- Puntual
- Honesto
- Amable
- Ordenado
- Ético

Perfil del Administrador de Recursos Tecnológicos

Formación académica:

Tercer Nivel en Ingeniería de Sistemas

Experiencia:

2 años en el análisis, diseño, operación y control de sistemas informáticos

Conocimientos:

- Administrador de recursos tecnológicos
- Programador de sistemas informáticos
- Procesos administrativos
- Control y evaluación de personal



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Planificación tecnológica

Competencias:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Organización en el trabajo
- Capacidad de negociación
- Resolución de conflictos
- Habilidad numérica
- Capacidad técnica
- Capacidad administrativa
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas

Habilidades personales:

- Responsable
- Puntual
- Honesto
- Amable
- Ordenado
- Ético

5. REQUISITOS DE SELECCIÓN

- Edad entre 25 y 55 años.
- Habilidad para relacionarse.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas Turísticas
- Título de Tercer Nivel en Ingeniería de Sistemas (Recursos Tecnológicos)
- Experiencia mínima de 2 años.

6. PROCEDIMIENTOS

- Realizar los reportes de gestión financiera, mediante la correcta aplicación, ejecución y contabilización.
- Administrar la infraestructura tecnológica, para mantener operativas las bases de datos y sistemas informáticos que se utilizan en la empresa, determinar los requerimientos de hardware, software, las comunicaciones de datos y mantener un servicio permanente para resolver problemas propios del funcionamiento del equipamiento computacional y soporte a usuarios.
- Realizar las adquisiciones de insumos y materiales que requieren las diferentes áreas de la empresa.
- Mantener la infraestructura, contratación y despliegue de los servicios generales para el adecuado funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.
- Formular y velar por el cumplimiento de la política de recursos humanos, que incluye los procesos de contratación, capacitaciones, registro de información de empleados, vacaciones y feriados, calificaciones y desvinculaciones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Gestionar el sistema de calidad de la empresa.

PROCEDIMIENTOS DEL ADMINISTRADOR GENERAL

Sistema	Administrativo, informático y calidad		Código	DAIC-002		
Cargo	Administrador General		Código	DAIC-002-001		
Proceso	Administrativo		Código	DAIC-002-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación				
		Alta	Media	Baja		
Realizar el control del personal	60 min					
Actualizar los expedientes del personal	60 min					
Evaluar la aplicación de los procesos de recursos humanos	60 min					
Realizar la gestión de recursos humanos	60 min					
Elaborar contabilidad de la empresa	120 min					
Desarrollar actividades financieras	120 min					
Realizar el control de pagos	60 min					
Realizar el control de bienes	60 min					
Presentar información económica	60 min					



PROCEDIMIENTOS DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

Sistema	Administrativo, informático y calidad	Código	DAIC-002		
Cargo	Administrador de Recursos Tecnológicos	Código	DAIC-002-002		
Proceso	Informático	Código	DAIC-002-002-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Determinar requerimientos de hardware	30 min				
Determinar requerimientos de software	30 min				
Ejecutar programa de mantenimiento	120 min				
Atender requerimientos de usuarios	180 min				
Desarrollar programas de acuerdo a requerimientos de la empresa	120 min				
Elaborar plan de recursos tecnológicos	120 min				
Administrar la base de datos de la empresa	180 min				
Administrar la página web empresarial	180 min				



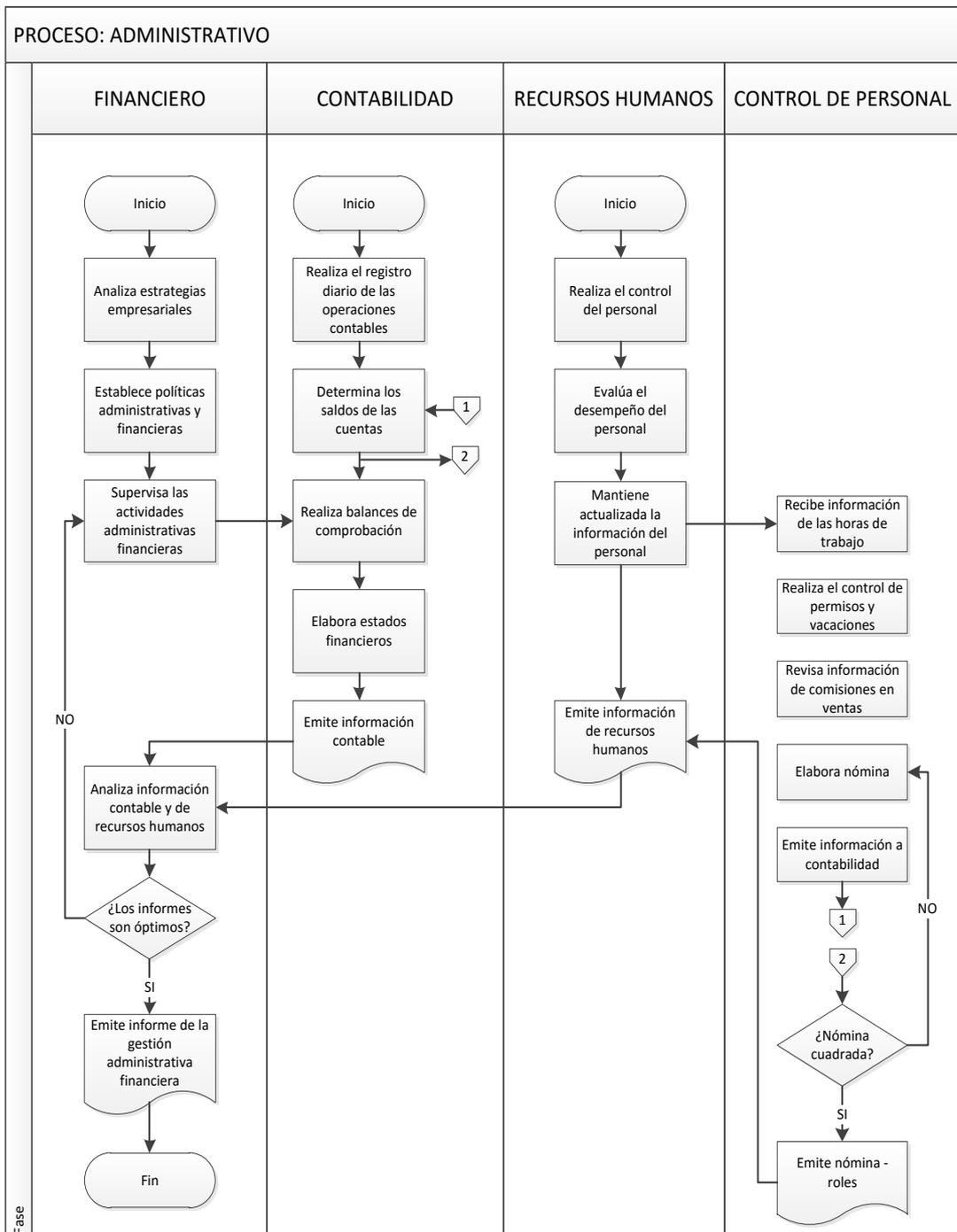
UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROCEDIMIENTOS DEL GESTOR DE CALIDAD

Sistema	Administrativo, informático y calidad	Código	DAIC-002		
Cargo	Gestor de Calidad	Código	DAIC-002-003		
Proceso	Calidad	Código	DAIC-002-003-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Recopilar información de control de calidad	180 min				
Emitir informe de correcciones y mejoras	180 min				
Analizar informe de correcciones y mejoras	120 min				
Emitir políticas de mejoramiento de la calidad	120 min				

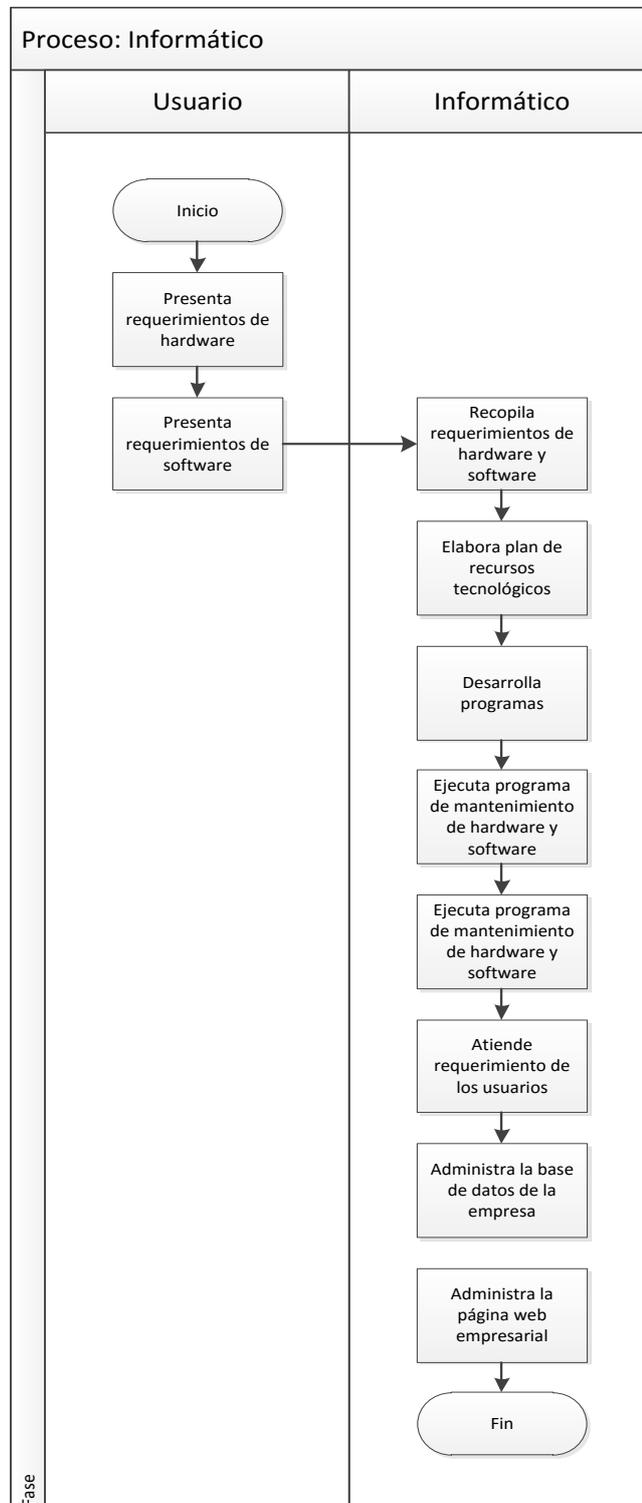


7. FLUJOGRAMACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO Y CALIDAD





8. FLUJOGRAMA PROCESO INFORMÁTICO





9. INDICADORES

Administrativo	$THC = \frac{\# \text{ total horas capacitación}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$ $GPT = \frac{\text{Total de gasto}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$ $TAT = \frac{\# \text{ días perdidos}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$ $RC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $PA = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ $CC = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} * 360}{\text{Ventas netas}}$		
Informática	$TE = \frac{\# \text{ equipos tecnológicos}}{\text{Total tecnología empresa}} * 100$ $ME = \frac{\# \text{ mantenimiento equipos informáticos}}{\text{Programa anual de mantenimiento}} * 100$ $CC = \frac{\# \text{ programas desarrollados}}{\text{Programa anual desarrollo tecnológico}} * 100$		
Calidad	$PCE = \frac{\# \text{ clientes permanentes}}{\text{Total de clientes}} * 100$ $RC = \frac{\# \text{ reclamos clientes}}{\text{Total reclamos atendidos}} * 100$ $NC = \frac{\# \text{ nuevos clientes}}{\text{Total de clientes}} * 100$		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			



**MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE
TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA**

PROCESO	MARKETING Y PUBLICIDAD	CÓDIGO:	C-003
----------------	-------------------------------	----------------	--------------

1. PROPÓSITO

El Departamento de Marketing y Publicidad tiene como objetivo desarrollar actividades que realcen la imagen corporativa de la empresa, a través de campañas de marketing y publicidad.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procedimientos de marketing y publicidad.

3. RESPONSABLE

Jefe Departamento de Marketing y Publicidad.

4. PERFIL DEL PERSONAL

Formación académica:

Tercer Nivel en Marketing y Publicidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Experiencia:

2 años, preferiblemente en empresas turísticas

Conocimientos:

- Marketing
- Publicidad
- Inglés avanzado
- Atención al cliente
- Servicios de transporte turístico

Competencias:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Organización en el trabajo
- Capacidad de negociación
- Resolución de conflictos
- Habilidad numérica
- Capacidad administrativa
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas

Habilidades personales:

- Responsable
- Puntual
- Honesto
- Amable
- Ordenado
- Ético



5. REQUISITOS DE SELECCIÓN

- Edad entre 25 y 55 años.
- Facilidad de expresión verbal.
- Habilidad para relacionarse.
- Título de Tercer Nivel en Marketing y Publicidad
- Experiencia mínima de 2 años.

6. PROCEDIMIENTOS

- Fijar objetivos promocionales de administración turística
- Determinar los tipos de promociones de transporte turístico para turistas nacionales y extranjeros
- Seleccionar programas y medios de publicidad a nivel nacional e internacional
- Desarrollar anuncios publicitarios y medir la eficacia de las campañas
- Determinar nuevos territorios y zonas para el servicio de transporte turístico
- Llevar a cabo promociones, así como elaborar y distribuir publicaciones y propaganda

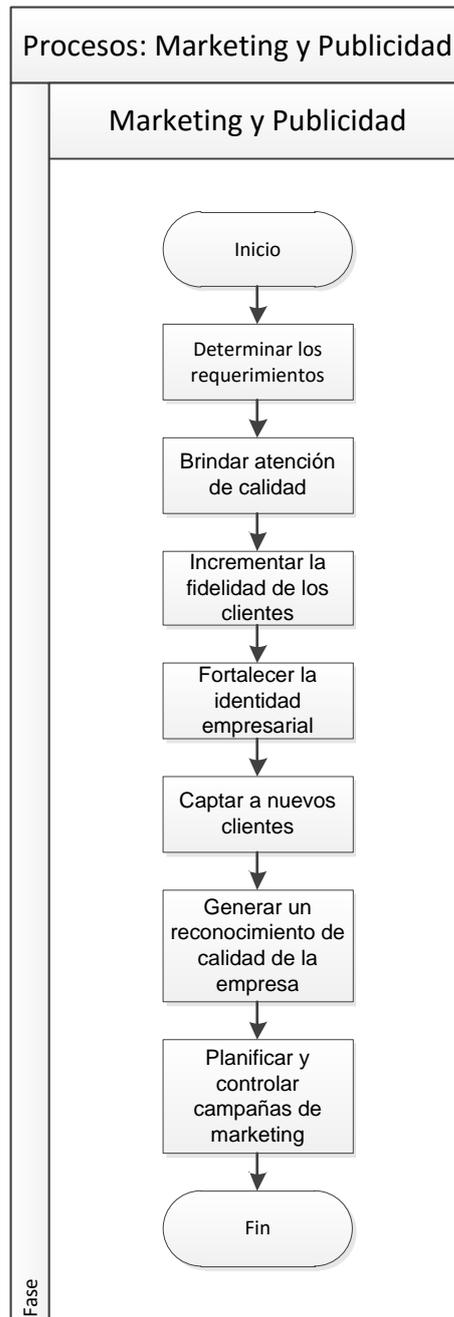


PROCESOS DEL JEFE MARKETING Y PUBLICIDAD

Sistema Marketing y Publicidad		Código	DMP-003		
Cargo	Jefe de Marketing	Código	DMP-003-001		
Proceso	Marketing y Publicidad	Código	DMP-003-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Brindar atención de calidad al cliente interno y externo o potencial.	60 min				
Incrementar la fidelidad de los clientes	120 min				
Fortalecer la identidad empresarial ante el cliente externo.	120 min				
Captar a nuevos clientes a nivel nacional e internacional a corto, mediano y largo plazo.	120 min				
Generar un reconocimiento de productividad y calidad de la empresa en su entorno competitivo	120 min				
Planificar y controlar constantes campañas de marketing	120 min				



7. FLUJOGRAMACIÓN





UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. INDICADORES

Marketing	$CS = \frac{\# \text{ clientes del servicio}}{\text{Total clientes en el mercado}} * 100$ $VE = \frac{\# \text{ ventas de la empresa}}{\text{Total ventas en el mercado}} * 100$ $NS = \frac{\# \text{ nuevos servicios empresa}}{\text{Total servicios en el mercado}} * 100$
Publicidad	$GP = \frac{\text{Gastos de publicidad}}{\text{Total gastos empresa}} * 100$ $CS = \frac{\# \text{ nuevos clientes empresa}}{\text{Total clientes empresa}} * 100$

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			



**MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE
TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA**

PROCESO

**CONDUCCIÓN DE
TRANSPORTACIÓN
TURÍSTICA**

CÓDIGO:

C-004

1. PROPÓSITO

El departamento de conducción de transportación turística es el encargado de trasladar a los turistas nacionales o extranjeros hacia los lugares turísticos, brindándoles un servicio de calidad con buenos y novedosos servicios permitiéndoles satisfacer sus intereses y necesidades de conocimiento, información y comunicación dentro del vehículo en un ambiente confiable, cómodo y seguro, con el fin de garantizar que los usuarios vuelvan a utilizar los servicios o lo recomienden a clientes potenciales de la empresa.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procedimientos de transportación turística.

3. RESPONSABLE

Conductor de transportación turística



4. PERFIL DEL PERSONAL

Formación académica:

Conductor profesional de vehículos pesados.

Licencia tipo D1

Experiencia:

2 años como conductor de transporte de vehículos pesados

Conocimientos:

- Datos geográficos de la región
- Reglas de urbanidad
- Leyes y reglamentos aplicables a la conducción de vehículos
- Mecánica automotriz para reparar daños básicos
- Procedimientos de primeros auxilios
- Rutas de los principales atractivos turísticos, ubicación de hoteles, restaurantes, mercados y tiendas de artesanías
- Manejo de GPS

Competencias:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Capacidad de negociación
- Resolución de conflictos
- Habilidad numérica
- Relaciones humanas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Relaciones públicas

Habilidades personales:

- Facilidad de comunicarse
- Planificación
- Preparación física
- Responsable
- Puntual
- Honesto
- Amable
- Ordenado
- Ético

5. REQUISITOS DE SELECCIÓN

- Edad entre 25 y 55 años.
- Facilidad de expresión verbal.
- Habilidad para relacionarse.
- Conductor profesional.
- Experiencia de dos años como conductor.

6. PROCEDIMIENTOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Crear un ambiente de comunicación, entre los clientes nacionales y de distintos países, considerando sexo, edad, religión, para personalizar la atención que requiere cada grupo.
- Administrar la flota vehicular turística y velar por su buen estado.
- Aprovechar al máximo el tiempo para alcanzar la máxima satisfacción del turista nacional o extranjero.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa, buscando que los turistas vuelvan a utilizar los servicios de la empresa o que lo recomienden a otras personas.
- Chequear preventivamente el vehículo y botiquín de primeros auxilios
- Comprobar el funcionamiento, la limpieza de equipos para la correcta actividad turística y la eliminación de malos olores e insectos.

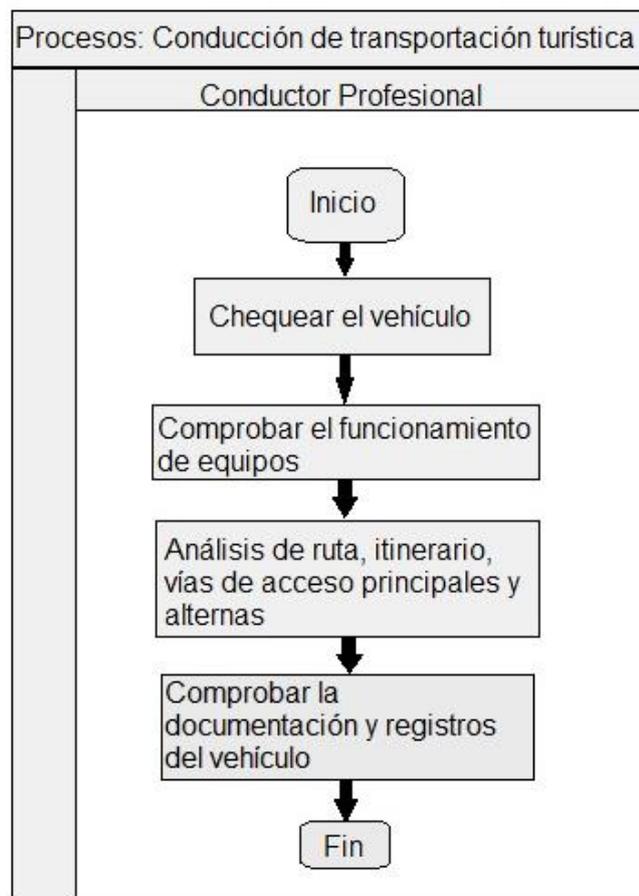
PROCEDIMIENTO DEL CONDUCTOR PROFESIONAL

Sistema	Conducción de Transporte	Código	DCT-004		
Cargo	Conductor Profesional	Código	DCT-004-001		
Proceso	Conducción de Transporte	Código	DCT-004-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Chequear preventivamente el vehículo y botiquín de primeros auxilios	15 min				
Comprobar el funcionamiento, la limpieza de equipos para la correcta actividad turística y la eliminación de malos olores e insectos.	30 min				



Análisis de ruta, itinerario y vías de acceso principales y alternas	5 min			
Comprobar la documentación y registros del vehículo y del conductor.	10 min			
Coordinar con las demás áreas los requerimientos adicionales, para el buen éxito de una actividad	10 min			

7. FLUJOGRAMACIÓN





8. INDICADORES

Conducción de transportación turística	$AC = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$ $CS = \frac{\# \text{ clientes por servicio}}{\text{Total clientes de la empresa}} * 100$ $CS = \frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{\text{Total clientes de la empresa}} * 100$
--	---

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			



**MANUAL OPERATIVO DE PROCESOS PARA EMPRESAS DE
TRANSPORTACIÓN TURÍSTICA**

PROCESO	MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD	CÓDIGO:	C-005
----------------	--	----------------	--------------

1. PROPÓSITO

El Departamento de Mantenimiento y Seguridad es el encargado de planificar y programar el mantenimiento del parque automotor de la empresa, mediante el uso de normas técnicas de mantenimiento, calidad y seguridad, para disminuir costos de operación y aumentar los niveles de productividad de los vehículos.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procedimientos de mantenimiento y seguridad.

3. RESPONSABLE

Jefe Departamento de Mantenimiento y Seguridad.

4. PERFIL DEL PERSONAL

Formación académica:

Tercer Nivel en Ingeniería Automotriz



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Experiencia:

2 años en mantenimiento de transporte pesado

Conocimientos:

- Sistema de vehículos
- Procesos técnicos de mantenimiento vehicular
- Gestión de procesos
- Gestión de la calidad
- Planificación de programas de mantenimiento
- Control y evaluación de personal

Competencias:

- Diagnosticar el vehículo
- Reparar fallas eléctricas, hidráulicas, mecánicas
- Determinar presupuesto para reparación
- Generar reportes
- Organización en el trabajo
- Capacidad de negociación

Habilidades personales:

- Registro de novedades
- Lectura y escritura para el llenado de formularios
- Rapidez en la toma de decisiones
- Responsable
- Puntual
- Honesto
- Ético



5. REQUISITOS DE SELECCIÓN

- Edad entre 25 y 55 años.
- Facilidad de expresión verbal.
- Habilidad para relacionarse.
- Título de Tercer Nivel en Ingeniería Automotriz.
- Experiencia mínima de 2 años.

6. PROCEDIMIENTOS

- Realizar el mantenimiento preventivo para reducir la probabilidad de fallo del elemento o para maximizar el beneficio operativo.
- Realizar el mantenimiento correctivo con la intención de recuperar la funcionalidad del elemento o sistema.
- Realizar el mantenimiento programado de mantenimiento de vehículos.
- Realizar el control de normas y actuaciones personales para que las operaciones de transporte se realicen con seguridad.



PROCEDIMIENTOS DEL JEFE DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD

Sistema		Mantenimiento y Seguridad	Código			DMS-005
Cargo	Jefe de Mantenimiento y Seguridad		Código	DMS-005-001		
Proceso	Mantenimiento y Seguridad		Código	DMS-005-001-001		
Descripción	Tiempo	Calificación				
		Alta	Media	Baja		
Establecer requerimientos	30 min					
Determinar tipo de mantenimiento	30 min					
Elaborar orden de trabajo	30 min					
Realizar el control periódico de normas y procedimientos de seguridad	30 min					
Realizar el control periódico de documentos de conducir	30 min					
Programar cursos de actualización de conducción	30 min					
Evaluar los procesos de mantenimiento	30 min					

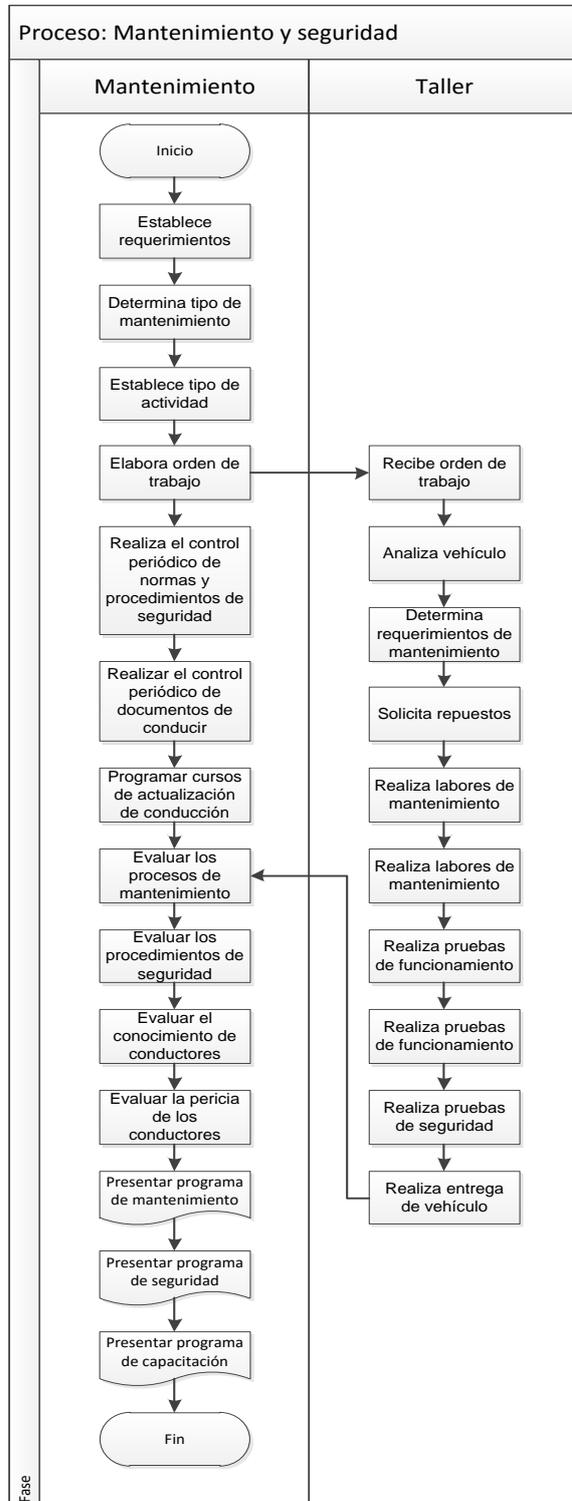


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Evaluar los procedimientos de seguridad	30 min			
Evaluar el conocimiento de conductores	30 min			
Evaluar la pericia de conductores	30 min			
Presentar programa de mantenimiento	30 min			
Presentar programa de seguridad	30 min			
Presentar programa de capacitación	30 min			
Analizar vehículo	30 min			
Determinar requerimientos de mantenimiento	30 min			
Solicitar repuestos	30 min			
Realizar labores de mantenimiento	30 min			
Realizar pruebas de funcionamiento	30 min			
Realizar pruebas de seguridad	30 min			
Realizar entrega de vehículo	30 min			



7. FLUJOGRAMACIÓN





8. INDICADORES

Mantenimiento y seguridad	$\text{HDP} = \frac{\# \text{ horas desocupación personal}}{\# \text{ horas presencia personal}} * 100$ $\text{HRT} = \frac{\# \text{ horas realmente trabajadas}}{\# \text{ horas desocupación personal}} * 100$ $\text{HM} = \frac{\# \text{ horas de mantenimiento}}{\# \text{ horas dedicadas al trabajo}} * 100$ $\text{STA} = \frac{\text{Salidas totales almacen}}{\text{Costo total mantenimiento}} * 100$ $\text{CTM} = \frac{\text{Costo total mantenimiento}}{\text{Valor agregado del servicio}} * 100$
---------------------------	---

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paola Camposano Andrés Serrano			