REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AGENCIA DE VIAJES "AÉREOS CORREA LTDA. AERCA" EN EL MUNICIPIO DE RIOSUCIO CALDAS

MARIA ALEJANDRA BARAHONA CORREA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2015

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AGENCIA DE VIAJES "AÉREOS CORREA LTDA. AERCA" EN EL MUNICIPIO DE RIOSUCIO CALDAS.

MARIA ALEJANDRA BARAHONA CORREA

PROYECTO DE GRADO

DIRECTORA MGS. DIANA CRISTINA LOPEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2015

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Pereira, 04/06/2015

DEDICATORIA

Dedicado a las personas que confiaron en mi trabajo y a quienes apoyaron mi inicio en la formación profesional.
A mi madre y a mi abuela por ser mi apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a la Agencia de Viajes “Aéreos Correa Ltda- Aerca” por permitir el desarrollo del trabajo en sus instalaciones y por brindar de manera oportuna toda la información necesitada.
Gracias a la Docente Diana López López por su constante acompañamiento en el proceso de aprendizaje.

CONTENIDO

CONTENIDO....3
LISTA DE FIGURAS....5
LISTA DE ANEXOS....6
SÍNTESIS....7
INTRODUCCIÓN....1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION....2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA....2
2. OBJETIVOS....3
2.1. OBJETIVO GENERAL....3
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS....3
3. JUSTIFICACIÓN....4
4. MARCO DE REFERENCIA....5
4.1. MARCO CONTEXTUAL....5
4.2. MARCO TEÓRICO....7
4.2.1 Pensamiento emprendedor....7
4.2.2 Relaciones Humanas....8
4.2.3 Origen de la teoría de las relaciones Humanas....9
4.2.4 Servicio al cliente....9
4.2.5 Enfoques de calidad....10
4.3 MARCO CONCEPTUAL....11
4.4 MARCO ESPACIAL....14
4.5 MARCO TEMPORAL....15
4.6 MARCO LEGAL....15
5. ASPECTO METODOLÓGICO....16
5.1 TIPO DE ESTUDIO....16
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN....17
5.3 UNIDAD DE ANÀLISIS, POBLACION Y MUESTRA....18
5.3.1 Población....18

5.3.2 Muestra 18
5.4 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 18
5.4.1 Fuentes secundarias 18
5.4.2 Fuentes Primarias 18
5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION 19
6. DESARROLLO DEL PROYECTO 20
6.1 DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA 20
6.2 DISEÑO DEL PROCESO DE CARTERA 20
6.3 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN HUMANA 20
6.3.1 Políticas Administrativas 20
6.3.2 Políticas de Gestión Humana 21
6.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 21
7. CONCLUSIONES 22
8. RECOMENDACIONES 23
BIBLIOGRAFIA 25
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA 26
ANEXOS 27

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Variables evaluadas para el diagnóstico actual de la empresa.....28
Figura 2.Flujograma proceso de cartera 36
Figura 3. Políticas administrativas 35
Figura 4. Políticas de gestión humana 36
Figura 5.Organigrama.....37

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Decreto 2438 junio 2010 27
Anexo B. Ley 300 de 1996 27
Anexo C. Variables evaluadas para el diagnóstico actual de la empresa 28
Anexo D. Políticas de gestión de las actividades de cartera 32
Anexo E. Procedimiento de Gestión de Cartera 34
Anexo F. Políticas Administrativas 35
Anexo G. Políticas de Gestión Humana 36
Anexo H. Organigrama 37
Anexo I. Misión y Visión Empresarial 38
Anexo J. Manuales de funciones y responsabilidades 39

SÍNTESIS

SÍNTESIS	ABSTRACT
El presente trabajo es desarrollado en la Agencia de Viajes Aéreos Correa Ltda en el Municipio de Riosucio Caldas, con el fin de realizar la reorganización administrativa de la empresa, ya que la empresa actualmente presenta dificultades en el desarrollo de las actividades normales del día a día, pues no se cuenta con los lineamientos para atender las necesidades internas y externas, el desarrollo se realizará utilizando diferentes métodos planteados por diferentes autores especialistas en el tema, logrando así realizar el diagnóstico actual de la empresa, desarrollar políticas y el procedimiento de cartera, desarrollar políticas de gestión administrativa y de gestión humana y el direccionamiento estratégico de la organización.	This work is developed in the Agency's Air Travel Aéreos Correa Ltda in the town of Riosucio Caldas, in order to carry out the administrative reorganization of the company, as the company currently presents difficulties in the development of normal activities because it don't have guidelines to meet internal and external needs, the development will be done using different methods proposed by different authors specialists in the field, achieving perform the actual diagnosis of the company, develop policies and procedures for portfolio, develop policies on administrative management and human management and strategic direction of the organization.

PALABRAS CLAVE: Agencia de viajes, lineamientos, actividades, diagnósticos, políticas, procedimientos, cartera, gestión humana, gestión administrativa, direccionamiento estratégico.

KEYWORDS: Travel agency, guidelines, activities, diagnoses, policies, procedures, portfolio, human resources management, administrative management, strategic direction.

INTRODUCCIÓN

Desde gobiernos anteriores al del Presidente Santos (periodo 2014-2018), se han venido trabajando e impulsando diversos sectores económicos en pro del desarrollo de las regiones, al igual que en el fortalecimiento de políticas que permitan un óptimo desarrollo de la actividad turística, con el fortalecimiento de la política de seguridad democrática y el programa de caravanas turísticas "Vive Colombia viaja por ella" el gobierno ha mostrado su firme intención de desarrollar este renglón de la economía. Además, Proexport, ahora llamado Procolombia, ha asumido la tarea de promocionar los destinos turísticos de Colombia (Eje Cafetero) a nivel internacional, mediante mecanismos como la macro-rueda de turismo, y con el respaldo de la creación de la marca "Colombia es pasión".
Enmarcándonos en la agencia de viajes Aéreos Correa Ltda, conocemos que se encuentra comprendida en la operación turística en el municipio de Riosucio Caldas, ofreciendo al mercado servicios turísticos completos dentro de los cuales se encuentran:

- Prestación de servicios de alojamiento tanto urbano como rural.
- Servicios de restaurantes y alimentación.
- Servicios de transportes y guías.
- Tiquetes aéreos

Este estudio es significativo para la empresa pues su alcance permite re organizar sus condiciones actuales para llevarla a un estatus de competitividad empresarial regional, generando empleos y contribuyendo con los objetivos de la gerencia partiendo de las ventajas competitivas con las que se cuenta, como lo son un mercado estructurado y clientes fidelizados, sin embargo se deberá generar una estrategia que permita sobresalir con respecto a las compras on line, nuestra mayor competencia actual.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la agencia de viajes se encuentra posicionada en el municipio de Riosucio Caldas como la única empresa que presta servicios de asesorías de viajes, como agencia de viajes

Con más de cuarenta años atención, es catalogada como un sitio en el cuál se brinda a los clientes un buen servicio, pues se procura conseguir tiquetes aéreos y planes turísticos a excelentes precios para los clientes, sin embargo, la empresa presenta inconvenientes para llevar a cabo procesos de trazabilidad a los clientes, ya que no se cuenta con base de datos de sus clientes y de los valores adeudados y cancelados por cada uno, historial de reservas realizados por cliente, programas de facturación y recaudo de cartera y algunos otros que no permiten que se dé un óptimo servicio a los clientes.

En un futuro que podría verse más cercano por la competencia y la globalización, la empresa podría llegar a fracasar, pues lo más importante de la misma es tener un factor financiero estable y controlado y que lo clientes prefieran la atención brindada por ellos y no por los nuevos medios de acceso a la información de venta de tiquetes electrónicos y planes turísticos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo realizar la planeación estratégica y reorganización administrativa de la empresa "Aéreos Correa Ltda. AERCA" en el municipio de Riosucio Caldas?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué manera es posible conocer el estado actual de la agencia de viajes Aéreos Correa Ltda desde el punto de vista organizacional?

- ¿A través de qué mecanismos se podría mejorar el manejo de la cartera para la compañía de tal forma que permita un mayor control?

- ¿Qué lineamientos organizacionales le permitirían a la organización una mejor administración?

- ¿De qué manera debe ser el direccionamiento estratégico de la empresa Aéreos Correa Ltda para que su actuar esté orientado a un modelo adecuado de planeación estratégica?.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Reorganizar administrativamente la agencia de viajes "Aéreos Correa Ltda. AERCA" en el municipio de Riosucio Caldas mediante la aplicación de técnicas administrativas con el fin de mejorar el servicio al cliente (interno y externo).

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa.
- Diseñar el proceso de cartera para la compañía de tal forma que permita un mayor control en esta actividad.
- Establecer las políticas administrativas y de gestión humana para la organización.
- Elaborar un direccionamiento estratégico acorde a los modelos adecuados de planeación estratégica para empresas prestadoras de servicios.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto busca reorganizar administrativamente la agencia de viajes "Aéreos Correa Ltda. AERCA" en el municipio de Riosucio Caldas orientando la propuesta principalmente a satisfacer las necesidades de turismo y de negocios en otras ciudades u otros países de los habitantes del municipio de Riosucio Caldas, pretendiendo ser reconocidos en el mercado por el desarrollo de un sistema de atención innovador y excelencia en la atención al cliente.
Partiendo de la idea de que este proyecto intenta integrar los intereses organizacionales y aportar al desarrollo de la economía del municipio, es necesario mencionar los sectores que se ven afectados de manera directa y la contribución que el negocio hace a cada uno de ellos si se lleva a cabo su ejecución, puesto que este favorece:

- **Socialmente:** La agencia de viajes contribuye a la creación de empleos, ya que es uno de los lineamientos que se deben estructurar en la reorganización administrativa con el fin de implementar capacidad tecnológica y humana necesaria que aporten al desarrollo necesario para la consolidación de una organización.

- **Económicamente:** La mejora en el diseño administrativo de la empresa permitiría el cumplimiento del presupuesto definido, y por tanto estaría encaminada al cumplimiento de objetivos empresariales, que aunque no se encuentren plasmados en el papel, se entienden como la rentabilidad de la empresa al prestar los servicios. Lo que entonces permitiría que los procesos financieros de la empresa mejorarán al tener mayor control sobre ellos.

- **Culturalmente:** La implicación de la agencia de viajes en el mercado actual sería un gran reto, pues competiría con el mundo de las TIC´s que ofrecen ahora miles de posibilidades a las personas, compitiendo entonces con la información del planeta entero y al ser seleccionada por un cliente para realizar sus trámites de viajes a través de ella, la empresa tiene la oportunidad de posicionar la marca.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO CONTEXTUAL

Para determinar el estado del se hace necesario citar diferentes investigaciones realizadas por otros investigadores:

Nombre: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DE TURISMO GLOBAL TOURISM OF COLOMBIA SAS.
Autores: Diana Liseth Correa Rodríguez.
Entidad: Universidad EAN.
Año: 2013.

Según Correa (2013) este trabajo de grado se basa en la prestación de servicios de turismo para personas que llegan a la ciudad de Bogotá con la intención de conocer la cultura de la zona, brindando además servicios de traducción. Para llevar a cabo este proceso se desarrolla el estudio de mercados, financiero, de operaciones y organizacional, siendo en este último donde se plantean aspectos administrativos como la planeación estratégica y administrativa de la misma. El valor agregado de la compañía es la creación de planes diseñados a la medida de las necesidades, gustos y preferencias de los turistas, esto realizado en su mismo idioma, para que la experiencia sea mucho más agradable, con el fin de que no pierdan detalle de todo lo que Colombia tiene por ofrecer

El trabajo de la creación de la empresa Global Turism of Colombia SAS podrá ser utilizado como guía con respecto a la descripción del servicio ofrecido, incluido en el capítulo 10 del cuerpo del trabajo, del cuál se podrán adoptar algunos servicios y mejorar algunos otros para implementarlos en la agencia de viajes como estrategia administrativa.

Nombre: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA SECCIÓN AGENCIA DE VIAJES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECREACIÓN DE CAFAM.
Autores: María Fernanda Velásquez Mosquera.
Entidad: Universidad de la Salle. Bogotá D.C.
Año: 2009.

Según Velásquez (2009), este trabajo tiene como finalidad realizar la planeación estratégica de un área específica enmarcada en una unidad de negocio de CAFAM, basándose en un diagnóstico interno integral de la empresa, se elaboran estrategias que permiten crear los lineamientos de planeación estratégica

complementándolas con técnicas de gestión del talento humano, desarrollando, formulando e implementando dichas estrategias.
La propuesta de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la sección agencia de viajes del departamento comercial de la subdirección de recreación de cafam sirve como guía para la elaboración de la planeación estratégica de la agencia de viajes, esta información se encuentra en el capítulo 5 del trabajo de grado.

Nombre: CREACIÓN DE UN MANUAL DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES OPERADORAS DE LA CIUDAD DE QUITO.
Autores: César Anibal Jaramillo Vallejo.
Entidad: Universidad de la Salle. Bogotá D.C.
Año: 2003 – 2004.

Esta tesis crea un modelo genérico de un manual que permita mejorar la administración de las agencias de viaje en la ciudad de Quito según Jaramillo (2003-2004), determinando procedimientos administrativos, procesos de calidad, técnicas de capacitación con respecto a temas de mejoramiento del sistema turístico, permitiendo así desarrollar el entorno turístico, mejorando el control de los recursos basándose en la calidad, el servicio y la administración como herramientas.

El trabajo aquí referenciado será usado como guía para la elaboración de los lineamientos organizacionales que permitan crear políticas para el mejoramiento de los procedimientos administrativos, pudiendo retomar información de su modelo genérico para posiblemente adoptarlo dentro de la organización.

Nombre: FACTORS AFFECTING CUSTOMER EVALUATION OF SERVICE QUALITY IN TRAVEL AGENCIES: AN INVESTIGATION OF CUSTOMER PERCEPTIONS.

Authors: Gaston Leblanc
Entidad: Journal of Hospitality & Tourism Research.
Año: 2013.

This article presents the results of an exploratory study on customer perceptions of service quality in travel agencies, using data collected from 277 respondents. Six factors that explain service quality are identified. In order of importance, these factors are corporate image, competitiveness, courtesy, responsiveness, accessibility, and competence. Implications for developing marketing strategy and controlling service quality are given. Leblanc, (1992).

Este artículo permitirá realizar la verificación de la influencia de los factores detectados como importantes para los clientes en este estudios, como lo son la imagen corporativa, la competitividad, la cortesía, capacidad de respuesta, la accesibilidad y la competencia, con el fin de determinar su importancia en nuestro estudio y generar acciones que permitan la mejora continua.

4.2. MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica y reorganización administrativa de la empresa "aéreos correa Ltda. Aerca" en el municipio de Riosucio caldas, se apoyará en diversas teorías que darán unos lineamientos esenciales para el desarrollo de estrategias que ayuden al mejoramiento del servicio prestado por la empresa. Dentro de estas teorías de apoyo encontramos:

4.2.1 Pensamiento emprendedor

Esta escuela plantea que el entorno no es factor estable, más bien indica que este puede ser influenciado o manipulado. Se indica que los emprendedores son capaces de introducir ideas, productos y servicios innovadores al mercado y desarrollar conceptos que rompen las tradiciones del mercado, lo que indica que las empresas no han adoptado estrategias genéricas, pero combinan eficientemente conceptos de bajo costo y factores diferenciales para cada una, por tal motivo esta escuela del pensamiento define que es el emprendedor que divisa el entorno futuro al que pretende llegar y no viceversa (Alvarez y Kuratomi, 2009, p.1)

Las características principales de esta escuela del pensamiento son:

- Se relaciona con la forma en que se creé la estrategia de inicio dentro de las organizaciones considerando a la empresa como un proceso, destacando de manera significativa la relación que se mantiene entre la organización y su macroambiente expresándola necesariamente a través del alcance de etapas bien definidas y linealmente establecidas. Esto es, si cualquier organización desea lograr objetivos y metas significativas deberá ajustar un proceso de comportamiento estratégico el cual básicamente consiste en el establecimiento de la visión y misión de la organización. Adicionalmente se debe crear una matriz donde se identifiquen las oportunidades y las amenazas que tiene la organización en el ambiente. De esta manera se logra identificar al macroambiente como una fuerza que determina el curso de acción y una fuerza de maniobra de la organización, con el fin de poder sobrevivir a su entorno externo más o menos estable.
- Una vez analizado el entorno externo la siguiente etapa es conciliar este con la situación interna de la empresa, a través del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización tratando de aprovechar al máximo las primeras y mejorar las segundas con la intención de enfrentar de mejor manera la situación

macroambiental, normalmente se plantea la estrategia y se monitorean los resultados.

- Por lo tanto el entendimiento y formalización de este planteamiento estratégico, le concierne únicamente a la alta dirección, esto es, solo se concibe como un esfuerzo voluntario sin la participación de los niveles medios y operativos de la organización, por lo que necesariamente tiene que ver con bajos impactos en el proceso de comunicación y empatía en las organizaciones.

En síntesis, es importante destacar como contribución de esta escuela el considerar la estrategia como un proceso. Dicho de otra manera, la escuela del diseño avanzó cualitativamente al ver a la estrategia como proceso. El problema surge o queda planteado al revisar el cómo integrar y configurar cada una de las etapas del proceso.

4.2.2 **Relaciones Humanas**

El enfoque humanístico en la administración aparece con la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos, su surgimiento fue a partir de la década de los años treinta esto gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular al desarrollo de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo (Jaramillo, 2006, p.2):

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al mismo: en esta primera etapa domina el aspecto productivo. El objetivo de la psicología de trabajo ó psicología industrial, era verificar las características humanas que exigía cada tarea por parte del trabajador, y la selección organizada de los empleados, conocida como selección científica de los empleados, basada en esas características. Los temas principales en la psicología industrial son: Selección de personal, orientación profesional, métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

- Adaptación del trabajo al trabajador: esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo. Los temas predominantes en esta segunda etapa son:

- El estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos del trabajo, estudio del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Además se presentaron también profundas modificaciones en los panoramas social, económico, político y tecnológico contribuyendo con nuevas variables al estudio de la administración.

4.2.3 **Origen de la teoría de las relaciones Humanas**

Esta teoría de la necesidad de neutralizar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deben someterse (Jaramillo, 2006, p.2).

Las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración: Consistiendo en liberar los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, adecuándola a los nuevos patrones de la vida de los colaboradores, a través de la democratización de los conceptos administrativos.

- Desarrollo de las ciencias humanísticas en la administración: Esta nueva teoría tomó como base la psicología y la sociología, así como su influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicarla a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, las cuales fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente y Lewin de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción.

- Las conclusiones del experimento de Hawthorne realizados entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

4.2.4 **Servicio al cliente**

Las organizaciones actuales dejaron atrás la era de la producción en donde sólo les interesaba producir incansablemente sin importarles satisfacer efectivamente las necesidades del cliente, posteriormente encontró un apoyo tremendo con las armas de competencia que brinda la mercadotecnia, pero esta no abarcaba las actividades realizadas por la empresa en la preventa y postventa de sus servicios ó productos. Algunos grandes teóricos entonces propusieron un nuevo mundo de oportunidades, conocido actualmente como el enfoque al cliente (Vega, 2001, p.39).

Según Philip Kotler, el servicio son las actividades, los beneficios ó los satisfactores que se ponen en venta. Mientras tanto, Laura Fisher define servicios como el conjunto de actividades, beneficios ó satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.
Entrando más en materia, Deming señala que el cliente podría ser la persona que paga por la factura, a quién se debe satisfacer ó que la persona o compañía que va a usar el producto es a quién se tiene que satisfacer.
El servicio al cliente según Francés Gaither Inches, lo considera como "Todas las actividades que unen a una organización con sus clientes" en esta definición se enfatiza que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación.
Por otro lado William B. Martin (1991) señala que "hay dos dimensiones principales que forman el servicio al cliente: la dimensión de procedimiento y la dimensión personal, cada una siendo indispensable para dar un servicio de calidad; el lado del procedimiento de servicio consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y/o servicios, el lado personal de servicios comprende la manera como el personal usando sus actitudes, comportamiento y habilidad de palabra se relaciona con los clientes". Por tal motivo, el servicio enfocado al cliente debe:

- Centrar todos sus procesos al cliente.
- Orientar toda la gestión al concepto de creación de valor para los clientes.
- Incorporar una cultura de servicio adquiriendo así la empresa una mejora constante en sus servicios.
- Utilizar el servicio como distintivo de la empresa convirtiéndose en un elemento diferenciador acompañado de una fuerte ventaja competitiva.
- Desarrollar nuevas medidas cuyo objetivo será el de establecer nuevos criterios y sistemas para la medición del desempeño de la empresa, sus diferentes áreas y personas, permitiendo así relacionar directamente la satisfacción de los clientes con los objetivos financieros y las mediciones operativas.
- Manejar efectivamente las tecnologías, aprovechando al máximo las tecnologías que se nos presente con el objeto de mejorar las relaciones con nuestros clientes, entre ellos diseños de páginas web, correo electrónico, CRM (Customer Relationship Management, se entiende como la Gestión de Relación con clientes).

4.2.5 **Enfoques de calidad**

Para las organizaciones de la actualidad, según Fukui (2003), es importante estar a la vanguardia con respecto a la calidad, por ello se han creado diferentes enfoques que permiten encaminar a la empresa, como el enfoque planteado por Juran (1964), en el que indica que el Mejoramiento de la calidad consiste en:

1. Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
2. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.

3. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
4. Analizar los progresos en forma regular.
5. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
6. Promocionar los resultados.
7. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
8. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de entender el contexto en el cual se mueve la agencia de viajes, es preciso profundizar algunos conceptos que permitan interiorizar la importancia de una intervención temprana a la situación actual de la organización.

Primero que todo, es importante entender que una agencia de viajes es una empresa dedicada a actividades comerciales, legalmente constituida (de acuerdo a la normatividad colombiana), su función principal es la asesoría, venta y operación de servicios turísticos a los viajeros que por diferentes motivos se desplazan a otros lugares del mundo.

De acuerdo a las necesidades de la empresa, se identifica a primera vista la importancia de realizar un diagnóstico empresarial, en el cual se lleven a cabo procesos de investigación, con el fin de determinar la coherencia del funcionamiento de la empresa, pudiendo así establecer y evaluar las relaciones que se presenten como “causa-efecto” de las incoherencias encontradas con el fin de darles una solución a las mismas. Es por ello que se crean y se implementan a diario diferentes técnicas para realizar un diagnóstico empresarial, por ejemplo, Prieto (2002 p. 24) define este diagnóstico como “un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización” y adicionalmente, este autor plantea algunos pasos para realizar a cabalidad el diagnóstico empresarial, de los cuales se retomará lo que el investigador considera importante para el desarrollo del presente proyecto, estos pasos son:

- Preparación: El autor aclara que para realizar un diagnóstico de manera integral, tanto la empresa como los colaboradores de la misma deben estar preparados, teniendo a mano la información preliminar que sirve como base del diagnóstico, por ello la presente investigación retoma este paso, al tener contacto directo con la empresa y definirse fechas específicas para las visitas de recolección de información y determinando los aspectos relevantes de la información que se tendría en cuenta, adicionalmente se informó a los colaboradores la importancia del estudio que se está llevando a cabo y de los beneficios obtenidos por ellos y la empresa al culminar la investigación.

- Análisis: El autor propone en este paso, el estudio de las áreas funcionales de la empresa, identificando las interdependencias entre ellas para así encontrar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, pero para el caso particular de la agencia de viajes, no se evaluarán las áreas de manera particular, sino que se realizará el estudio de la empresa como un todo, compuesto por todas las personas que se encuentren involucrados en los procesos ejecutados dentro de la organización. En esta fase del proceso, el investigador definió las variables y subvariables que se consideran más importantes para evaluar, de acuerdo a criterio propio respondiendo a algunas preguntas claves como:

  - ✓ ¿Tiene la empresa los diferentes componentes del direccionamiento estratégico?
  - ✓ ¿Existe un programa de capacitación para el personal y este se encuentra actualizado y se pone en práctica?
  - ✓ ¿De acuerdo a los cargos de la empresa, cuales son las facultades de las personas para la toma de decisiones?
  - ✓ ¿La empresa tiene diferentes procesos y están claramente identificados?
  - ✓ ¿Los cargos están definidos correctamente?
  - ✓ ¿Existen instructivos de las diferentes actividades desarrolladas dentro de la empresa?
  - ✓ ¿La empresa cuenta con una adecuada estructura orgánica?
  - ✓ ¿Se conocen las cualidades que deben tener las personas contratadas para desarrollar las actividades de los cargos?
  - ✓ ¿Se han implementado indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente?
  - ✓ ¿Se cuenta con las condiciones necesarias para desarrollarse en cualquiera de los cargos de la organización?
  - ✓ ¿Se cuenta con las instalaciones adecuadas para realizar las actividades?
  - ✓ ¿Se han implementado programas para la separación de residuos, entre ellos el papel?
  - ✓ ¿Existen mecanismos de comunicación efectivos?
  - ✓ ¿Se realizan las pruebas de selección de personal necesarias y adecuadas según el cargo?
  - ✓ ¿Existe programa de capacitación para actualizar los conocimientos de los colaboradores de la empresa?
  - ✓ ¿Están motivados los colaboradores con la remuneración recibida?
  - ✓ ¿La empresa se encuentra posicionada en el mercado?
  - ✓ ¿Se cuenta con el soporte técnico necesario desarrollar las actividades propias de la empresa?
  - ✓ ¿Existen políticas municipales, regionales o nacionales que permitan fomentar el consumo de los servicios prestados por la agencia de viajes?

Finalmente, al dar respuesta a las preguntas planteadas, se realiza entonces el diagnóstico empresarial.

- Definición de la situación o necesidad: De acuerdo al planteamiento de Prieto (2002 p. 26) se debe elaborar una lista de puntos débiles y fuertes para determinar el problema con sus principales incidencias dentro de la organización, para efectos de esta investigación, se tendrá una variación de la metodología, por lo cual se trabajará de acuerdo a los objetivos trazados, planteando el proceso de cartera, creando las políticas administrativas y de gestión humana y desarrollando el direccionamiento estratégico de la empresa (Organigrama, Misión y Visión, Manuales de funciones y responsabilidades).

- Plan de acción: Prieto (2012 p.26) indica que después de detectar el problema o los problemas principales, se elabora un plan de acción que "consiste en la formulación de una serie de pautas o criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades". Para el caso puntual de la investigación y de acuerdo a las solicitudes de la empresa, se procede identificando a corto plazo los puntos o áreas que se deben intervenir primero con el fin de mejorar la situación inmediata y así poder trabajar en las pautas trazadas a largo plazo.

- Redacción del informe de diagnóstico: El autor sugiere la redacción de un informe finan el cual incluya toda la información de los aspectos relacionados con el estudio, que para el caso de esta investigación será el presente documento aportando así a la toma de decisiones de la empresa.

Al lograr integrar las estrategias planteadas, es posible entonces identificar inexistencias de logros o también, encontrar logros que nos son acordes con la organización, para lo cual se procedería a replantearlos si se encuentra necesario, utilizando métodos como la planeación estratégica, ya que el uso de este instrumento metodológico permite identificar incumplimiento en logros esperados, indicadores, detección de procesos críticos dentro de la gestión empresarial etc. que fijen el grado de concordancia de los mismos con la misión, visión y objetivos establecidos. Finalmente, es posible obtener como resultado diferentes tipos de falencias, y se hace necesario entonces revisar el planteamiento de las políticas empresariales con el fin de mejorarlas, ya que según Chiavenato (2006) "las políticas son líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa". Las políticas además permiten que las personas integrantes de la empresa identifiquen qué es lo que se espera de ellos con la realización de todas las actividades asignadas, con el fin de lograr el control administrativo y el cumplimiento de los objetivos o metas organizacionales.

Para el caso particular de la “Agencia de Viajes Aéreos Correa Ltda”, es necesario desarrollar el proceso de diagnóstico empresarial o situacional de acuerdo a los pasos estipulados anteriormente, especialmente en la administración de cartera, ya que es de vital importancia realizar seguimiento al proceso de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar que posee la empresa, con el fin de lograr pagos de manera oportuna y efectiva que permitan un buen flujo de efectivo para la realización de las actividades necesarias para la empresa. Adicionalmente, es necesario determinar bien las políticas para la asignación de créditos, ya que los créditos al ser operaciones y poner a disposición del beneficiario una cantidad específica de dinero durante un periodo de tiempo determinado deben ser también evaluados minuciosamente, ya que su correcto otorgamiento es vital en las operaciones de la empresa, con el fin de no presentar retrasos en los recaudos y utilizando de la mejor manera los respectivos intereses generados por el préstamo del monto asignado.

4.4 MARCO ESPACIAL

La presente investigación se realizará en la empresa “Aéreos Correa Ltda – Aerca Ltda” ubicada en el Municipio de Riosucio en el Departamento de Caldas.

4.5 MARCO TEMPORAL

La recolección de los datos y la información para realizar la presente investigación se realizará durante los meses de Enero, Febrero y Marzo del año 2015.

4.6 MARCO LEGAL

La actividad comercial de las agencias de viajes se encuentran regulada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del Decreto 2438 del 9 de Junio de 2010 “Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las Agencias de Viajes en la prestación de servicios turísticos”, esta ley es posible consultarla en el Anexo A del presente documento.

También, la Ley general del Turismo, Ley 300 de 1996 (Ver Anexo B) “Por el cual se expide la Ley General del Turismo y se dictan otras disposiciones” es reguladora de las agencias de viajes.

5. ASPECTO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

En primera instancia el tipo de estudio a utilizar será exploratorio, ya que según Méndez (2010), permite la "formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis", adicionalmente porque según el mismo autor es posible aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar y aclarar conceptos.
Además, existen algunas consideraciones importantes, como el conocimiento previo que tiene el investigador sobre el problema planteado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sintetizar experiencias según Méndez (2010), el autor también especifica que "Cuando se construye un marco de referencia teórico y práctico puede decirse que este primer nivel de conocimiento es exploratorio".
De manera complementaria, Austin (2009) indica que este tipo de investigación "No intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes".
De acuerdo a los argumentos anteriores es posible identificar que el estudio exploratorio se adapta a las necesidades de la presente investigación, pues permite un mayor acercamiento con la realidad de la agencia de viajes, siendo este acercamiento prioritario para la investigadora pues permite que los resultados de la investigación sean más precisos ya que al interactuar con la realidad actual de la empresa hay un mayor conocimiento de las variables que llegan a afectar el desarrollo de la investigación y sus posibles repercusiones.

De manera complementaria, se utilizará el estudio Descriptivo, ya que según Méndez (2010) este permite:

- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.
- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.

Para efectos de la presente investigación, el estudio descriptivo permite identificar características que forman actitudes de la población investigada y sus formas de conducta, estableciendo comportamientos concretos y descubriendo la asociación entre variables de estudios.

Asimismo, la investigación será de tipo descriptivo debido a que “Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos” (Tamayo, 1999, p. 44).
Se seleccionan estos tipos de estudios porque ellos permiten acudir a técnicas de recolección de información, como las entrevistas y la observación, informes realizados por otros investigadores, etc. llevando el proceso a través del uso del muestreo estadístico para la recolección, codificación, tabulación y análisis estadístico. (Méndez 2010).
Para el propósito de ésta investigación, se seleccionan estos dos tipos de estudio, ya que permitirán la mayor interacción posible del investigador con la empresa y sus integrantes, además será posible obtener la información de primera mano y permitirá llevar a cabo un procedimiento riguroso en el desarrollo del trabajo.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado será el de observación, el cual permite advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea y consignarlos por escrito (Méndez 2010). Adicionalmente, el método de observación permite:

- Definir qué se quiere observar y cuáles son sus posibles resultados.
- Logra resultados de los objetivos planteados en la investigación.

Como método complementario del estudio, se utilizará el inductivo, ya que este método permite al investigador a partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez premisas que expliquen fenómenos similares al analizado.
De acuerdo a lo anterior, el proyecto se basará en estos dos tipos de estudios pues permitirán recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación, utilizando la participación del investigador al poder definir los aspectos relevantes y observar, con el fin de enmarcarse en la obtención de información para cumplir con los objetivos planteados.

5.3 UNIDAD DE ANÀLISIS, POBLACION Y MUESTRA

5.3.1 **Población**

Se utilizará el muestreo no probabilístico como eje para la investigación, articulándolo a través de la técnica de muestreo por conveniencia, ya que para efectos de la presente investigación y retomando el concepto de Martínez (2005) éste permite seleccionar de manera dirigida con el fin de retomar la mayor cantidad de información posible, lo que permitiría realizar una recolección de información rápida, adicionalmente, Anderson y otros (2008) caracterizan este tipo de muestreo como un muestreo que incluye los elementos en la muestra sin que haya una probabilidad previamente especificada o conocida de que sean incluidos, de manera aplicada en este estudio, será posible utilizarlos ya que los elementos estarán al alcance del investigador y será recopilada la información de manera más económica.

De acuerdo a los argumentos anteriores, entonces se procederá con el estudio incluyendo a todas las personas de la organización para la recolección de la información necesaria para la investigación.

5.3.2 **Muestra**

No aplica.

5.4 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.4.1 Fuentes secundarias

Se utilizará la información encontrada en libros, relacionados con gestión del talento humano, administración empresarial, trabajos de grado relacionados.

5.4.2 **Fuentes Primarias**

Se utilizará la observación como fuente de recolección de información primaria, con la cual se puede definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación según afirma Méndez (2010). Adicionalmente es seleccionada la observación ya que permite percibir los hechos directamente sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada, tal como ésta se da naturalmente. Se utilizará la observación participante indirecta, con la cual el investigador se hace presente en el grupo observado con el único propósito de recoger la información del trabajo propuesto.

Adicionalmente, se utilizará el método de entrevistas a las personas que se encuentren involucradas en el proceso de investigación, ya que este método da pié a una posibilidad de acceso diferente a la información, es decir, a través de la experiencia de las personas involucradas en el proceso.

5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Con base en las entrevistas realizadas se obtendrá información que se organizará y sistematizará ordenadamente para ser presentada a través del uso de la estadística descriptiva.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1 DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

Para ejecutar el análisis del estado actual de la empresa se realizó una visita a la agencia de viajes en el municipio de Riosucio Caldas, en la cual se recolectó información con respecto a las variables clave para el análisis definidas por la investigadora, como lo fueron la planeación, estructura, administración y el contexto. La visita fue recibida por la Administradora de la Agencia de viajes y fue quién suministró la información para realizar el diagnóstico, la información recibida fue categorizada según las variables y se unificaron las que se pueden mejorar trabajando en un mismo aspecto, dicha información se encuentra compilada en el Anexo C del presente documento.

6.2 DISEÑO DEL PROCESO DE CARTERA

Para realizar el diseño del proceso de cartera se realizó una entrevista vía Skype con la persona que actualmente maneja este proceso, durante la cual se detectaron algunas falencias en el desarrollo del proceso de recaudo, puesto que éste no es claro y no se maneja siempre bajo los mismos parámetros; tampoco se cuenta con lineamientos claros para el manejo del proceso de cartera y la gestión de recaudos. Estas apreciaciones fueron ratificadas por la Gerente.

En vista de lo anterior, se procede entonces con el establecimiento de unas políticas de gestión para un mejor y mayor control de las actividades de cartera de la empresa, tal como se muestra en el Anexo D de este documento.

Adicionalmente, se establece un procedimiento sencillo de gestión y administración de cartera (Anexo E), para un mejor y mayor control de las actividades.

6.3 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN HUMANA

6.3.1 **Políticas Administrativas**

Con el fin de mejorar los procesos diarios de la empresa, se definen políticas administrativas que permitan apuntar al mejoramiento continuo de la empresa y sus procesos, con el fin de darle al cliente lo mejor de los colaboradores y de la empresa. Estas políticas se definen de acuerdo a requerimientos específicos de la empresa y se pueden observar en el Anexo F del documento.

6.3.2 **Políticas de Gestión Humana**

Con el fin de generar un mejor clima organizacional, se definen unas políticas relacionadas con la gestión humana, de manera tal que se genere y se propenda por el desarrollo integral de los mismos dentro de la organización.

Las políticas comprenden los temas de selección de personal, compensación, bienestar, clima organizacional, formación, reconocimiento y liderazgo.

Las políticas definidas de acuerdo a las directrices y necesidades de las personas de la organización, se pueden observar en el Anexo G.

6.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Dess y Lumpkin (2003, p.3) la dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas, es por esta razón que se define el direccionamiento para la empresa, ya que no se cuenta con el mismo. El desarrollo del direccionamiento estratégico se realiza de acuerdo a instrucciones y necesidades de la organización, obteniéndose como resultados del mismo, los siguientes:

- Organigrama (Ver Anexo H)
- Actualización de su Misión y Visión (Ver Anexo I)
- Manual de Funciones y Responsabilidades (Ver Anexo J)

7. **CONCLUSIONES**

- Durante el avance de la investigación, fue posible desarrollar un diagnóstico completo a diferentes variables que afectan el funcionamiento de la empresa, lo que permitió definir unas subvariables a mejorar y equilibrar, de las cuales, se trabajó en la mejora de algunas puntuales según los requerimientos de la empresa y los objetivos trazados en el presente proyecto.

- Fue posible desarrollar las políticas generales para el funcionamiento del área de cartera y un procedimiento sencillo con el cuál se hace más agradable y funcional el manejo de los recaudos de la empresa.

- La empresa mejorará el recaudo de la cartera vencida al aplicar el procedimiento.

- Fue posible desarrollar e integrar políticas administrativas y de gestión humana de acuerdo a los requerimientos de la empresa, con el fin de permitir que la empresa crezca conforme a sus metas, objetivos y presupuestos de la mano de los colaboradores que allí laboran.

- Al implementar cambios que sean significativos, como los propuestos en la presente investigación, es posible mejorar la percepción del cliente con respecto a temas muy importantes, como lo es la calidad del servicio.

- El mejoramiento de la calidad como meta de cada día, permitirá a la agencia de viajes prestar servicios diferenciadores, formando equipos que incorporen en sus actividades diarias enfoques de calidad.

- La compañía sí puede llegar a marcar la diferencia, si enfoca su camino hacia el mejoramiento continuo apoyándose en sus colaboradores.

- Es posible mejorar el proceso de comunicación entre las personas y las áreas de desempeño, si se tiene claro qué aspectos se deben trabajar y cuáles son las responsabilidades de los integrantes de la organización.

8. **RECOMENDACIONES**

- Realizar diagnósticos empresariales más continuos, con los cuales se permitan detectar áreas de mejora. Estos diagnósticos pueden especificarse por temas.

- Más adelante, cuando ya se interiorice una cultura organizacional más ampliada y se cuente con el apoyo de todos los colaboradores, centrados según sus políticas, misión y visión para que se trabaje por enfocar la empresa en procesos, determinando también los procedimientos necesarios para su funcionamiento.

- Seguir consultando la página de la Superintendencia Financiera de Colombia con el fin de actualizar trimestralmente la tasa de usura permitida para el cobro de intereses por mora en https://www.superfinanciera.gov.co.

- Elaborar planes en pro del crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa, entre los cuales podrían sugerirse:

    - ✓ Bonificaciones.
    - ✓ Plan carrera.
    - ✓ Beneficios extra legales, como convenios con diferentes instituciones prestadoras de servicios.

- Crear una encuesta dirigida al cliente, con el fin de evaluar la calidad de la atención prestada por el personal, así como medir la coherencia de los procesos desarrollados con él.

- Crear actividades acompañadas por profesionales, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores.

- Implementar un sistema de evaluación que permita a los colaboradores realizar un análisis de su trabajo y de adaptación del mismo, con el fin de que la empresa pueda realizar los cambios pertinentes a sus estrategias para que sus colaboradores sean cada vez más proactivos con el mejoramiento de los procesos internos.

- Crear grupos de mejoramiento continuo, apoyándose en herramientas como 5`s, diagramas causa-efecto, 5 porques?, gráficos de Pareto etc.

- Crear un plan anual de formación y capacitación de los colaboradores para fortalecer un equipo humano que trabaje con excelencia y calidad.

- Es necesario crear programas de capacitación para las personas que ya pertenecen a la empresa, con el fin de mantenerlos actualizados.

- Es posible crear en la empresa una cultura de “Servicio al cliente” con la cual se puedan retener los clientes actuales y captar los potenciales, esto basándose en el servicio prestado.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez Laverde H., & Kuratomi I. (2015, 07 de Enero). Las teorías y escuelas del pensamiento estratégico de Mintzberg (Web Log post).

Chiavenato, I., & Sapiro A. (2010). Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones. México: McGraw-Hill-

Correa, Diana. (2013). Plan de negocios para la creación de empresa de turismo global tourism of Colombia SAS. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

Fukui, Ryu. (2003). Manual de administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad. Banco Interamericano de Desarrollo.

Jaramillo, Cesar A. (2003-2004). Creación de un manual de administración turística para las agencias de viajes operadoras de la ciudad de Quito. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.

Leblanc, Gaston. (1992). Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation of customer perceptions. Journal of Travel Research, 30 (4), 10-16.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Decreto 2438 del 9 de Junio de 2010.

Prieto, J. (2003). La gestión estratégica organizacional. Bogotá: Eco Ediciones.

Tamayo, Mario. (1999). Aprender a investigar. Módulo II “La investigación”. Instituto Colombiano para el Fomento de la educación Superior. En Arfo Editores Ltda.

Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe. (2006). Enfoque humanístico de la administración. Recuperado de

Valencia, Jorge. (2014, 11 de Noviembre). Boletín Turístico (Web Log post).

Vega Pérez, Martín. (2001). La importancia de la calidad en el servicio al cliente. Universidad Veracruzana. Coatzacoalcos, México.

Velásquez, María F. (2009) Propuesta de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la sección agencia de viajes del departamento comercial de la subdirección de recreación de CAFAM. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.

Henao, A. (2008). Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.

Jaramillo, C. (2003-2004). Creación de un manual de administración turística para las agencias de viajes operadoras de la ciudad de Quito. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.

Jurán, J. (2015, 04 de Febrero). Los tres procesos universales de la gestión para la calidad (Web log post).

Meneses, L.,& Macuacé, R. (2011). Valoración y riesgo crediticio en Colombia. Finanzas y Políticas Económicas, 3 (2), 69.

Porras, M. (2014). Valoración de la empresa Ecuamatriz Cía. Ltda., de la cuidad de Ambato al 31 de diciembre de 2013 y propuesta de un Plan Estratégico Financiero para posicionarse en el mercado. Universidad de las Fuerzas Armadas. Latacunga, Ecuador.

Velázquez, R. (2015, 01 de Abril). Calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (Web log Post). Recuperado de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/diagnostico.html

ANEXOS

Anexo A. Decreto 2438 junio 2010

Decreto 2438 del 9 de Junio de 2010 disponible en:
http://www.mincit.gov.co/documentos.php?id=45

Volver

Anexo B. Ley 300 de 1996

Ley general del Turismo, Ley 300 de 1996 disponible en:
http://www.mincit.gov.co/documentos.php?id=168

Volver

Anexo C. Variables evaluadas para el diagnóstico actual de la empresa

Figura 1. Variables evaluadas para el diagnóstico actual de la empresa

VARIABLES EVALUADAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA		
VARIABLE	**SUBVARIABLE**	**DESCRIPCIÓN**
PLANEACIÓN	Proyección	-No están documentados los objetivos, Misión ni Visión de la empresa, el personal no conoce las metas, solamente la alta gerencia, no se ha desarrollado un plan estratégico a seguir ni el personal tiene claro el tipo de empresa que se quiere desarrollar.
		-No se ha capacitado a las personas de la organización para conocer la importancia de la visión estratégica (ni cargos administrativos ni operativos).
		-No existen bases para toma de decisiones. La gerencia no ha construido el modelo de la empresa que quiere ni es participativa en los procesos de la misma.
	Procesos	-No existen procesos claramente identificados ni mapas de procesos que muestren las relaciones entre cada uno de ellos. No existe documentación al respecto.
	Manuales de Funciones	-Inexistentes, las personas no tienen responsabilidades específicas a cargo.
	Instructivos	- No existen instructivos de las actividades que se realizan en la empresa.
ESTRUCTURA	Tipo de estructura	- No hay una estructura clara y organizada de las jerarquías dentro de la empresa ni del nivel de responsabilidad de las

VARIABLES EVALUADAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA		
VARIABLE	**SUBVARIABLE**	**DESCRIPCIÓN**
		personas.
ADMINISTRACION	Gestión de Recursos Humanos	- No se tiene en cuenta la necesidad de la empresa para realizar la contratación de las personas con unas cualidades específicas, no se hace exigencia de conocimientos ni estudios previos. No existen perfiles para los cargos. No se realizan actividades para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores. El sitio de trabajo no cuenta con las mejores condiciones para desarrollarse.
	Clima Organizacional	-Ambiente físico: El espacio físico con el cual se cuenta en la empresa es pequeño, pero existen unos factores de gran importancia los cuales se deben mejorar, por ejemplo se cuenta con paredes pintadas con paisajes, algunos de colores muy llamativos, otros muy oscuros que pueden afectar el desempeño psicológico de las personas, se debe tener en cuenta la "psicología del color" con el fin de seleccionar colores más adecuados para sitios de trabajo. De la misma manera no se cuenta con un sistema de archivo adecuado con el cuál puedan clasificar el papel que se debe archivar, reciclar o desechar y por tal motivo la contaminación visual aumenta.
		-Ambiente social: La comunicación entre las personas de los procesos es

VARIABLES EVALUADAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA		
VARIABLE	**SUBVARIABLE**	**DESCRIPCIÓN**
		deficiente, llegando al punto de sentirse agredidos unos a otros, se pierden las líneas de jerarquía entre las personas, no existe el compañerismo y existen conflictos personales entre el personal.
		- Características personales: No se realizan pruebas psicológicas al personal antes de ingresar a laborar, no se logra tener presente los rasgos de personalidad de los candidatos antes de ingresar ya que no se realiza una entrevista de trabajo completa.
	Conocimientos Técnicos	-No existen perfiles asociados a los cargos, por tal motivo no se realiza exigencia al personal con respecto a capacitación, adicionalmente la empresa no tiene programa de capacitación que permita suplir sus necesidades y mantener al personal actualizado.
	Plan salarial	- Nunca se ha realizado seguimiento con respecto a la satisfacción personal de los colaboradores con respecto a su asignación salarial. No se cuenta con bonificaciones ni primas extralegales. Sólo se cumplen con los ajustes de ley. No existen programas de incentivos por ventas, cumplimiento de indicadores etc.
	Competencia	- En el municipio no se encuentra en el momento ninguna otra agencia de viajes, sin embargo, la mayor

VARIABLES EVALUADAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA		
VARIABLE	**SUBVARIABLE**	**DESCRIPCIÓN**
CONTEXTO		competencia es el acceso a las compras por Internet de sus clientes fidelizados y potenciales.
	Software y Tecnología	-Se cuenta con los software especializados de las aerolíneas para la búsqueda de información con respecto a tarifas para los diferentes trayectos y hospedajes, pero como tal la empresa no cuenta con ningún software que soporte su operación para el control de ventas, cartera, compras etc. Se terceriza la contabilidad del negocio.
	Políticas	-Como tal el municipio no cuenta con ningún programa de fomento turístico enfocado a aumentar el volumen de usuarios de servicios de esta clase, sin embargo a nivel nacional se desarrollan e implementan diferentes programas que permiten al sector crecer y consolidarse y es allí donde la agencia de viajes debe venir a prestar un excelente servicio y a acaparar un buen nicho del mercado.

Fuente. Elaboración Propia

Volver

Anexo D. Políticas de gestión de las actividades de cartera

El cupo de crédito se asignará a través del área financiera para un (1) año y está sujeto a la capacidad de pago que se determine de acuerdo a la información financiera brindada por la empresa.

- Clasificación crediticia de los clientes:

CLIENTES CON CUPO DE CRÉDITO: Serán aquellos clientes que cumplan con la capacidad de pago mínima de la deuda en un plazo establecido como máximo para la cancelación de la obligación adquirida con la empresa. Para tal fin se deberá diligenciar un acuerdo de pago firmado por ambas partes debidamente legalizado. Las condiciones del cupo de crédito siempre serán las mismas, ofreciendo a los clientes las siguientes formas de pago:

- ✓ Pago de contado (anticipo) 60%, segundo pago 20% a un mes (30 días), tercer pago 20% un mes después del segundo pago (60 días).
- ✓ Pago de contado (anticipo) 60%, segundo pago 25% a un mes (30 días), tercer pago 15% un mes después del segundo pago (60 días).

Existen clientes que por políticas internas de su empresa realizan consignación de un valor por ellos mismos definidos, tomado dentro de la agencia como un saldo a favor, de este saldo a favor se va descontando el calor de los servicios prestados (tiquetes o planes comprados), para las empresas que cancelen con esta modalidad de pago se brindará un descuento especial de pago del 3,5%.

CLIENTES SIN CUPO DE CRÉDITO: Serán aquellos clientes que no logren demostrar solvencia económica para cubrir los pagos de las deudas, con alto riesgo de incumplimiento del pago del compromiso financiero. Para aquellos que se ubiquen en dicha categoría se brindará la opción de pago de 80% de anticipo (de contado) y 20% (de contado) contra entrega ó prestación del servicio. En todo caso el valor total del servicio deberá estar cancelado antes de finalizar el proceso de expedición de tiquetes, reservación de hoteles, etc.

- Comité de gestión de Cartera: Este comité estará integrado por un delegado de la Junta, el Coordinador Financiero y de Cartera y el Representante Legal de la empresa y serán los encargados de examinar mensualmente el comportamiento de la cartera con el fin de proponer políticas y procedimientos que permitan optimizar la administración del riesgo del crédito.

- Devolución de dinero: En caso tal de que ya se hayan confirmado fechas con el cliente y condiciones comerciales y este decida realizar un cambio en su plan turístico ó decida no tomarlo, se hará le devolución sólo del 30% del valor del servicio totalmente cancelado y este se consignará en una cuenta del titular del servicio máximo cinco (5) días después de la solicitud de la devolución.

- Será causal de la cancelación de crédito el pago inoportuno de las obligaciones financieras que excedan 60 días.

- Se aplicarán los siguientes descuentos por pronto pago:
- Contado a 8 días 3% de descuento.
- Contado a 30 días 1.5% de descuento.

- Intereses por mora: El pago extemporáneo de la cartera por parte de los clientes, origina a manera de sanción, un cobro por intereses de mora, los cuales son aplicables, sin excepción, a todos los tipos de cartera manejados. La tasa de interés por mora que se aplicará es la máxima fijada y publicada por la Superintendencia Financiera de Colombia, que para el trimestre de Abril-Junio de 2015 es de 29.06%.

- Penalidades: El valor de las penalidades por cambios en fechas, horarios, información del pasajero deberá ser asumida por el cliente. En el único caso que lo asume la agencia es en errores propiamente del proceso, no del cliente.

Volver

Anexo E. Procedimiento de Gestión de Cartera

- Solicitud cupo de crédito:

  Para realizar el estudio del cupo de crédito el cliente jurídico debe entregar los siguientes documentos, los cuales se harán llegar al área financiera para su evaluación:

  a. Formato de solicitud de crédito debidamente diligenciado.
  b. Fotocopia cédula de ciudadanía Representante Legal.
  c. Certificado original Cámara de Comercio con expedición no mayor a dos (2) meses.
  d. Pagaré y carta de instrucciones firmada.
  e. Dos referencias bancarias
  f. Dos referencias comerciales.
  g. Estados financieros del último periodo contable firmado por Contador y Representante Legal.

- Para realizar el estudio del cupo de crédito el cliente natural debe entregar los siguientes documentos, los cuales se harán llegar al área financiera para su evaluación:

  a. Formato de solicitud de crédito debidamente diligenciado.
  b. Fotocopia cédula de ciudadanía.
  c. Dos referencias bancarias.
  d. Últimos tres (3) desprendibles de pago.

- Análisis del cliente: Este proceso será gestionado por el área financiera, con el fin de determinar la capacidad de pago y endeudamiento de la empresa que solicita el crédito, para tal fin se tendrán en cuenta los indicadores financieros de liquidez y de endeudamiento.

- Cupo de crédito: El cupo de crédito para las empresas será definido por la gerencia de acuerdo a los resultados de los indicadores financieros.
  En el caso que un cliente supere el cupo de crédito asignado no es posible asignar un cupo de crédito adicional (salvo autorización de gerencia), el cliente debe ponerse al día con sus obligaciones.

- Administración y control de cartera se realizará en dos pasos, los cuales se deben realizar a diario:

  PASO FINANCIERO: Diariamente, la Coordinación Financiera actualiza la información de los clientes de acuerdo a los movimientos realizados en las cuentas bancarias, esta información es suministrada por cada una de las

entidades bancarias donde la empresa tiene sus fondos. Después de realizar las respectivas validaciones, se informa al área de cartera los clientes con los cuales se debe contactar para realizar la gestión del recaudo de cartera.

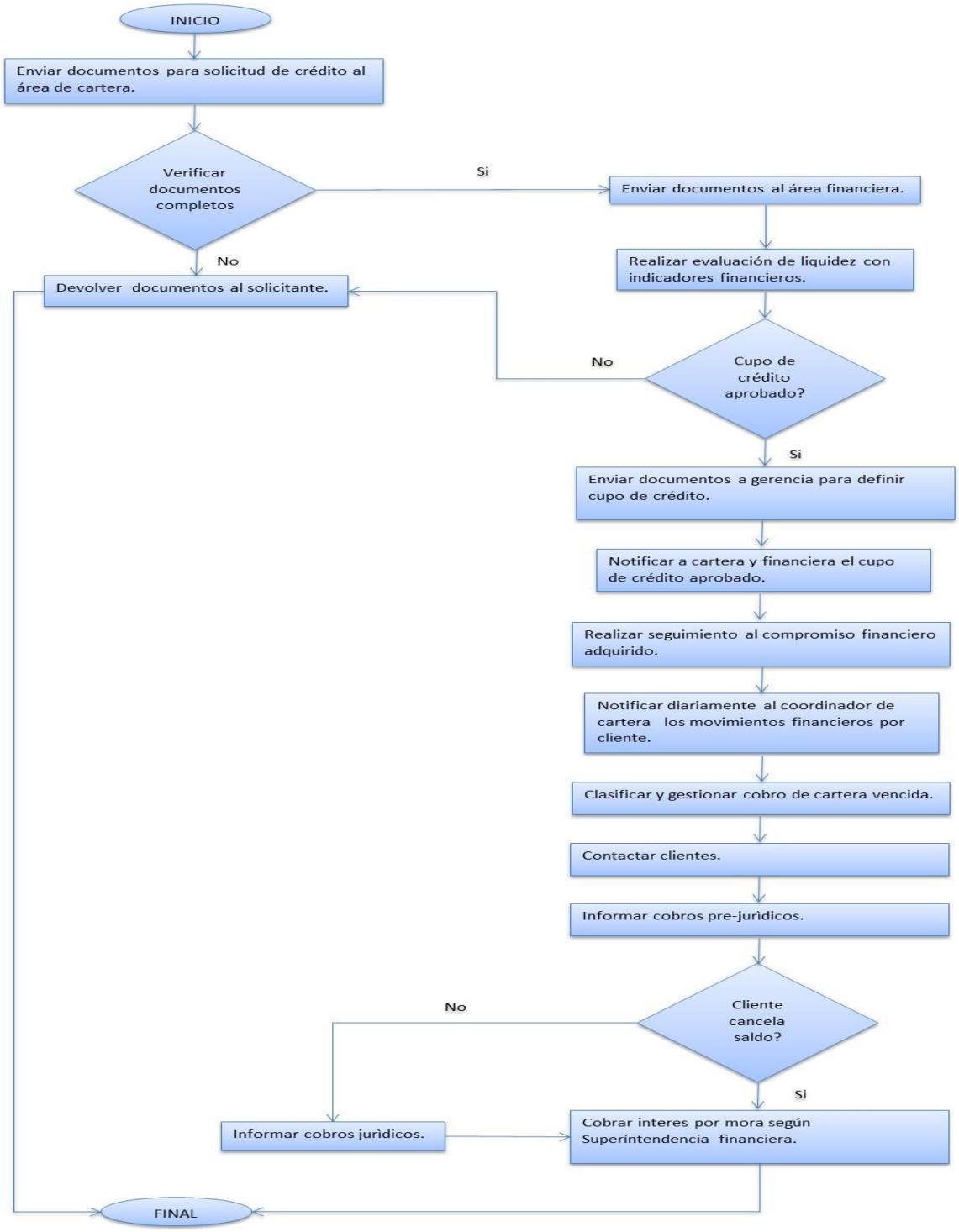
PASO DE CARTERA: El proceso de administración y control de cartera es responsabilidad del Coordinador de cartera, los recaudos y el seguimiento se realizan de acuerdo a los reportes del Coordinador Financiero al Coordinador de Cartera, este proceso incluirá:

a. Clasificación y gestión de cobro de cartera vencida.
b. Cobro de intereses de mora por cartera vencida.
c. Atención a clientes, suministro de información de estados de cuenta, certificaciones, etc.
d. Contacto con el cliente para evitar llegar a cobros pre-jurídicos y jurídicos, inicialmente se deben enviar a los clientes correos con los valores a cancelar y las cuentas habilitadas para el recaudo del dinero, este proceso se debe realizar cinco (5) días antes de vencer su plazo de pago. El siguiente contacto será a través de llamadas telefónicas, en caso tal de no recibir el pago acordado se procederá a cobro pre-jurídico si es el caso.
e. Inicio de procesos de cobro y cobro prejurídico.

- GESTIÓN DE RECAUDOS: Después de realizar las respectivas validaciones de los estados de cuenta, se debe actualizar el cupo de crédito de los clientes y asentar en los registros contables los pagos de las diferentes obligaciones de los clientes de acuerdo a los soportes enviados por el cliente previamente verificados.

Volver

Figura 2.Flujograma proceso de cartera

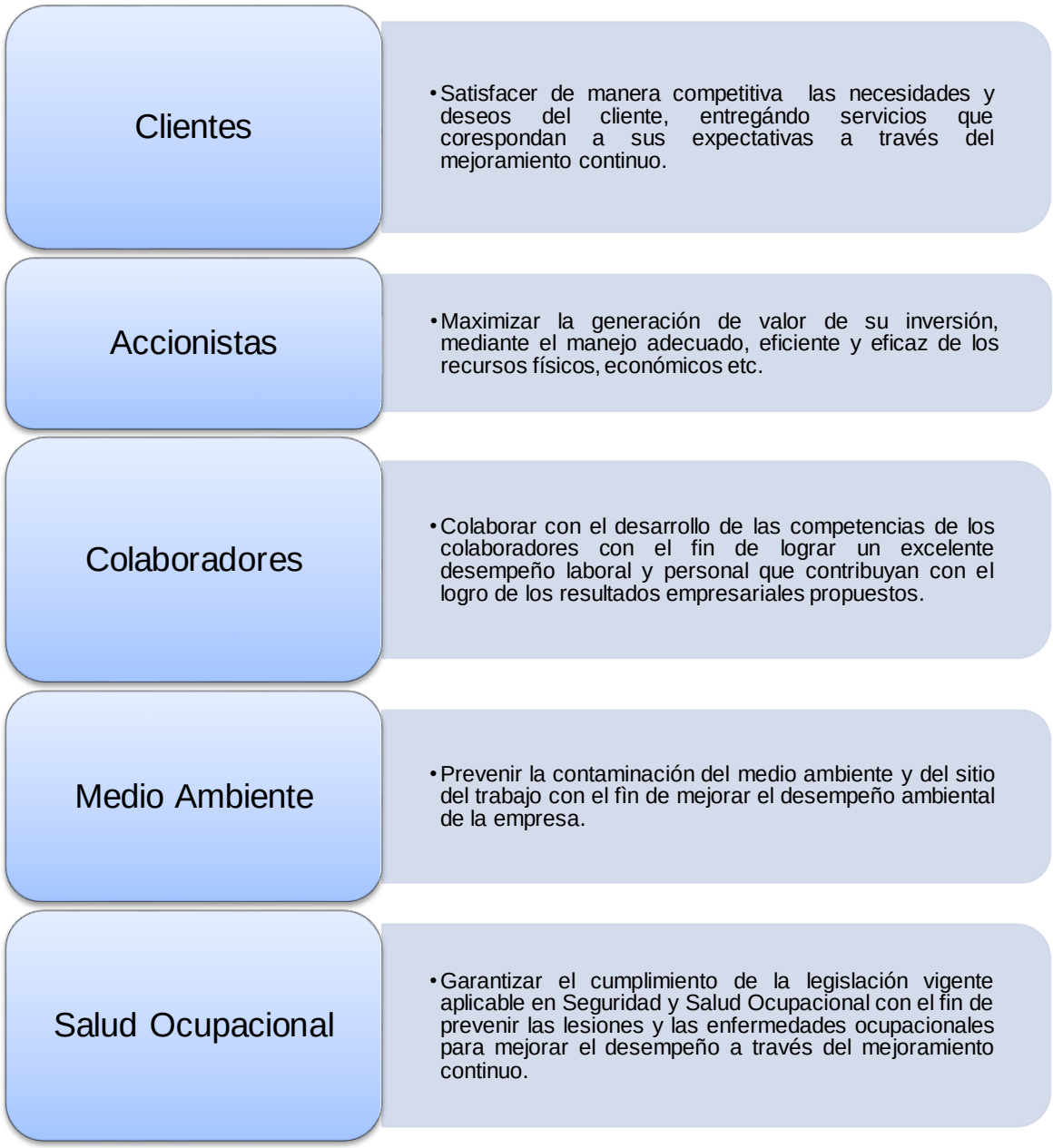


Fuente. Elaboración Propia

Volver

Anexo F. Políticas Administrativas

Figura 3. Políticas administrativas



Fuente. Elaboración Propia

Volver

Anexo G. Políticas de Gestión Humana

Figura 4. Políticas de gestión humana

Selección de personal	• Seleccionar candidatos calificados para ocupar un cargo, con alta calidad humana y potencial de desarrollo, con el fin de que cumpla con las estipulaciones de la empresa y que cuente con las competencias y habilidades necesarias para desempeñar un rol.
Compensación de personal	• Mantener una remuneración adecuada y equitativa, de acuerdo a los niveles salariales del mercado, su nivel de desempeño y el impacto de su rol dentro de la organización.
Bienestar del personal	• Mantener actualizado un plan de bienestar, acorde a las necesidades de los colaboradores y de sus familias, con el fin de garantizar un crecimiento estable del colaborador, su familia y la empresa.
Clima organizacional	• Crear procesos basados en la confianza mutua entre la empresa y sus colaboradores, propendiéndo por el trabajo respetuoso, actividades claras, equitativas y justas entre los diferentes cargos desempeñados dentro de la organización.
Formación del personal	• Apoyar los procesos de formación y de entrenamiento del personal de la empresa, con el fin de desarrollar y fortalecer las competencias requeridas para cada cargo a través de planes de capacitación
Reconocimiento del personal	• Crear espacios institucionales en los cuales se haga reconocimiento a los colaboradores que aportan y contribuyen con la generación de ideas que incidan positivamente en la creación de valor y al logro de los objetivos de la empresa.
Liderazgo	• Desarrollar un estilo de liderazgo que fomente el crecimiento integral de las personas y su participación en los procesos de la empresa.

Fuente. Elaboración Propia

Volver

Anexo H. Organigrama

Figura 5.Organigrama

Volver

Fuente. Elaboración Propia

Anexo I. Misión y Visión Empresarial

MISIÓN

Brindar el mejor servicio turístico para lograr la satisfacción del cliente superando sus expectativas sin afectar al medio ambiente, mediante la prestación de un servicio confiable y eficaz y brindando una asesoría completa que contribuya al desarrollo organizacional para la obtención de la satisfacción del cliente.

VISIÓN

Ser para el 2018 una agencia de viajes confiable, consolidada y reconocida por la calidad de los servicios prestados, brindando la mejor experiencia de turismo y la mayor satisfacción de los clientes, apoyados en un personal comprometido y capacitado.

Volver

Anexo J. Manuales de funciones y responsabilidades

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**GERENTE GENERAL**
Dependencia Jerárquica:	**JUNTA DIRECTIVA**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**1**

Objetivo

La Gerencia General es la encargada de orientar y dirigir los planes estratégicos y planes a corto, mediano y largo plazo que le permitan a la empresa acceder al mercado en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad. Orienta la administración de los recursos financieros relacionados con los procesos de negocio, aprobando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, estructura de costos, análisis financiero y control del gasto administrativo, garantizando el crecimiento financiero de la organización y el flujo de efectivo para el desarrollo de las diferentes actividades comerciales. Apoya el desarrollo de la cultura organizacional y propende por una dinámica de integración y trabajo en equipo en un ambiente de respeto, efectividad y eficiencia.

Funciones del cargo

- Propone, planifica y dirige con el apoyo de la Junta directiva y de los Coordinadores de Área los planes estratégicos y planes a corto, mediano y largo plazo que le permitan a la empresa participar en el mercado en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.
- Con el apoyo de la Coordinación de Ventas, indaga y evalúa las oportunidades de desarrollo comercial de la compañía mediante la detección de las oportunidades del mercado. Apoya y supervisa las actividades de la fuerza de venta a fin de lograr el cumplimiento del pronóstico de ventas y la satisfacción total de los clientes.
- Con el apoyo de la Coordinación Financiera, administra los recursos financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, estructura de costos, análisis financiero y control del gasto administrativo, garantizando el suministro financiero oportuno de los recursos necesariamente requeridos para la operación del negocio.
- Con el apoyo de la Coordinación de Talento Humano, busca estructurar equipos altamente efectivos con prácticas de excelencia. Asegura que la cultura organizacional propenda por una dinámica de integración y trabajo

en equipo en un ambiente de respeto, e interactuación sinérgica con alta productividad, efectividad y eficiencia.

- Con el apoyo de la Junta Directiva, sienta las bases de la orientación estratégica de la compañía. Se asegura de comunicarle efectivamente las oportunidades, retos, amenazas y debilidades del mercado y la compañía que dan sustento al Plan Estratégico y de Negocios. Solicita y logra su aprobación para proceder a una implementación impecable del mismo.
- Plantea los obstáculos y problemas no previstos en los planes para buscar aprobación de alternativas diferentes a las avaladas y especificadas en los planes originales. Informa permanentemente en las sesiones definidas para ello, los resultados del Plan de Negocios.
- Lidera con el ejemplo mostrando una conducta positiva y entusiasta de la búsqueda permanente de la excelencia. Evalúa y corrige el curso de acción cuando los resultados no están en conformidad con los planes establecidos.
- Participa en la evaluación del desempeño garantizando el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico y de negocios en cada proceso.

Competencias Organizacionales

- Orientación a resultados.
- Orientación al usuario.
- Transparencia.
- Compromiso con la organización.

Competencias Específicas

- Experticia profesional.
- Conocimiento del entorno.
- Construcción de relaciones.
- Liderazgo.

Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación:	Administrador de Empresas ó Ingeniero Industrial. Se convalida con cinco (5) años de experiencia en cargos similares.
Requisitos de Experiencia:	Experiencia mínima de tres (3) años como coordinador de personal en el sector turismo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**COORDINADOR DE CARTERA**
Dependencia Jerárquica:	**GERENCIA GENERAL**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**1**

Objetivo

Propone estrategias que permitan garantizar un recaudo adecuado y oportuno de la cartera. Planea, dirige y controla las actividades relacionadas con la administración de los recursos provenientes de las diferentes negociaciones y convenios celebrados con clientes y entidades. Brinda respuesta oportuna en lo referente a las inquietudes presentadas por el cliente interno y externo. Informa de manera permanente a la Gerencia General y Junta Directiva sobre avances y logros obtenidos y posibles dificultades presentadas en el desempeño de las funciones del área.

Funciones del cargo

- Indagar, proponer e implementar estrategias y herramientas con su equipo de trabajo facilitando el recaudo efectivo de la cartera de cada uno de los clientes.
- Garantizar el trámite oportuno y adecuado de los pagos que realizan los clientes.
- Revisar, definir y realizar seguimiento a la gestión y actividades realizadas por el personal que tiene a cargo para garantizar su óptimo rendimiento y funcionalidad.
- Ingresar al sistema los pagos realizados por los clientes.
- Revisar la cartera, generando notas débito, crédito, etc.
- Enviar los estados de cuentas a los principales clientes de la compañía a nivel nacional.
- Hacer seguimiento a los clientes en mora, enviando las comunicaciones de cobro y cobro prejurídico.
- Programar y realizar el cierre mensual, teniendo en cuenta las fechas estipuladas, revisando las actividades pendientes del grupo de trabajo.
- Revisar y elaborar los Formatos para devolución de dinero a clientes.
- Atender las llamadas de los clientes para brindar respuesta, solución oportuna y adecuada a las posibles dudas relacionados con estados de cuenta y la cartera.

- Atender las solicitudes requeridas por su jefe inmediato.

Competencias Organizacionales

- Transparencia.
- Compromiso con la organización.
- Orientación a resultados.
- Orientación al usuario.

Competencias Específicas

- Pensamiento Lógico y Reflexivo.
- Comunicación Verbal y Escrita.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al logro.

Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación:	Tecnólogo Financiero, Contador Público Titulados.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia como Coordinadores del área de cartera ó afines.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**ASISTENTE DE CARTERA**
Dependencia Jerárquica:	**COORDINACIÓN DE CARTERA**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**1**

Objetivo

Participa y ejecuta las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas del proceso de cartera que contribuyan al logro de los objetivos del área. Gestiona el cobro oportuno y adecuado de cartera basado en la información, políticas y procedimientos establecidos por la compañía. Brinda respuesta oportuna en lo referente a las inquietudes presentadas por el cliente interno y externo. Informa de manera permanente al Coordinador de Cartera sobre avances y logros obtenidos y posibles dificultades presentadas en el desempeño de las funciones del departamento.

Funciones del cargo

- Atender las llamadas, correo electrónico etc. de los clientes para brindar respuesta, aclarar inquietudes relacionadas con descuentos de retención, anticipos, abonos, envió de recibos de caja, copia de facturas ya entregadas y solución oportuna a las posibles dudas relacionados con estados de cuenta y la cartera en general.
- Elaborar los estados de cuenta revisando la información de las facturas, los pagos, notas créditos, notas debido etc. para enviarlo a los clientes o al personal interno cuando lo soliciten.
- Elaborar, revisar y enviar las referencias comerciales y la relación de pagos que solicitan los clientes.
- Realizar seguimiento de forma directa a los estados de cuentas de los clientes.
- Hacer el cobro y seguimiento a los compromisos de pago de los clientes y a los clientes que presentan mora.
- Llevar el control de los recibos de caja registrando los números de cada consignación en los formatos correspondientes.
- Revisar, controlar y realizar los ajustes necesarios de los pagos sin identificar garantizando la aplicación adecuada a la cuenta del cliente que corresponda.
- Llevar el control del archivo de facturas firmadas por los clientes.
- Realizar seguimiento a la cartera de los clientes que cancelan en efectivo.
- Atender las solicitudes requeridas por su jefe inmediato.

Competencias Organizacionales

- Orientación a resultados.
- Honestidad e Integridad.
- Manejo de la información.

Competencias Específicas

- Responsabilidad.
- Comunicación oral y escrita.
- Trabajo en equipo.

Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación:	Auxiliar contable titulado. Auxiliar contable SENA.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia como auxiliar contable, asistente de cartera ó afines.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**COORDINADOR DE VENTAS**
Dependencia Jerárquica:	**GERENCIA GENERAL**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**1**

Objetivo

Es el encargado de cumplir con las metas de ventas propuestas, a través de la eficiente administración del área y su fuerza de ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, concretando nuevos negocios, creando propuestas de fidelización de clientes y generando un servicio de venta a través de la excelencia.

Funciones del cargo

- Ejecuta y controla los planes comerciales de la agencia de viajes.
- Organiza y dirige el equipo de ventas.
- Negocia personalmente los contratos y acuerdos comerciales con grandes clientes y de grandes cuantías.
- Preparar pronósticos de ventas.
- Sugerir y elaborar planes promocionales como ofertas, descuentos etc.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas presupuestadas.
- Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores.
- Propiciar reuniones con el equipo de ventas.
- Atender las solicitudes requeridas por su jefe inmediato.

Competencias Organizacionales

- Habilidad para solución de Problemas.
- Comunicación Oral y Escrita.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

Competencias Específicas

- Disposición al trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Respeto

Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación:	Tecnólogo en Mercadeo ó afines.

Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia liderando equipos de ventas.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**ASISTENTE DE VENTAS**
Dependencia Jerárquica:	**COORDINACIÓN DE VENTAS**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**1**

Objetivo

Coordina con en conjunto con el Coordinador de Ventas las actividades de los Asesores comerciales relacionadas con la ejecución de planes estratégicos y de comercialización. Brinda respuesta oportuna a las inquietudes , realiza seguimiento al cumplimiento del pronóstico de ventas y la satisfacción total de los clientes. Informa de manera permanente a la Gerencia de Ventas los logros, avances obtenidos y posibles dificultades presentadas y asi avanzar en el logro de los objetivos. Participa en la ejecución de los planes estratégicos y comerciales.

Funciones del cargo

- Acompañar y apoyar a los Asesores Comerciales en su gestión comercial con el propósito de facilitar las negociaciones y brindar respuestas oportunas a los clientes.
- Apoyar de manera eficaz al Coordinador de Ventas en la solución oportuna y adecuada de los inconvenientes que resulten de la gestión diaria de ventas facilitando la relación de los clientes con la compañía.
- Realizar seguimiento a los compromisos que se generan de las visitas comerciales con los clientes revisando las fechas que se pactaron.
- Brindar atención e información y comunica la solución a las inquietudes extraordinarias y excepcionales presentadas por los clientes.
- Apoyar en la solución de las posibles quejas, reclamos y solicitudes presentadas por los clientes.
- Atender las solicitudes requeridas por su jefe inmediato.

Competencias Organizacionales

- Manejo de información.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación Oral y escrita.

Competencias Específicas

- Respeto.
- Honestidad e integridad.

Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación:	Auxiliar Administrativo Sena.
Requisitos de Experiencia:	Ocho (8) meses como auxiliar administrativa, asistente de ventas ó afines.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**ASESOR COMERCIAL**
Dependencia Jerárquica:	**COORDINACIÓN DE VENTAS**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**2**

Objetivo

Responder Por la gestión de ventas y desarrollar una labor de cobertura asistiendo los clientes asignados y visitando clientes potenciales.

Funciones del cargo

- Cotizar a clientes vuelos, hoteles, transporte etc. de acuerdo a las necesidades de los mismos.
- Implementar las actividades definidas en el plan estratégico que permita alto nivel de satisfacción y el incremento de las ventas.
- Visitar de manera permanente a los clientes, realizando seguimiento y análisis del comportamiento de las ventas, necesidades e inquietudes en general de los clientes.
- Asesorar a los clientes en la venta.
- Informar a los clientes las actividades promocionales.
- Identificar posibles clientes potenciales.
- Colaborar al área de cartera con la información de los pagos, recaudos, cobros etc.
- Recopilar la información que sea necesaria cuando se trate de clientes nuevos y enviar la documentación para vincularlo a la base de datos.
- Atender las solicitudes requeridas por su jefe inmediato.

Competencias Organizacionales

- Capacidad de relación.
- Responsabilidad.
- Disposición al trabajo.

Competencias Específicas

- Capacidad Oral y Escrita
- Espíritu de Equipo.
- Respeto

Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación:	Bachiller Técnico Comercial.
Requisitos de Experiencia:	Seis (6) meses de experiencia en ventas.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**COORDINADOR FINANCIERO**
Dependencia Jerárquica:	**GERENCIA GENERAL**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**1**

Objetivo

Administra los recursos financieros relacionados con los procesos de la agencia, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero y control del gasto administrativo, garantizando el suministro financiero oportuno de los recursos necesariamente requeridos en el funcionamiento de la actividad comercial de la empresa. Evalúa y corrige el curso de acción cuando los resultados no están en conformidad con los planes establecidos.

Funciones del cargo

- Revisar, definir y realizar seguimiento a la gestión y actividades realizadas por el personal que tiene a cargo para garantizar su óptimo rendimiento y funcionalidad.
- Revisar y presentar los informes financieros Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias para la Gerencia General y Junta Directiva analizando las cifras y planteando acciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos durante el periodo.
- Establecer el flujo de caja de acuerdo al recaudo promedio mensual, pagos fijos y pagos proyectados, realizando el seguimiento y verificación correspondiente.
- Definir conjuntamente con el proceso de cartera las políticas de recaudo y aprobación de créditos para los diferentes tipos de clientes que tiene la compañía.
- Programar, revisar y aprobar los pagos y obligaciones financieras de la compañía que le permitan un adecuado manejo de sus recursos.
- Establecer políticas y negociaciones con las diferentes entidades financieras que le permitan a la empresa ampliar su capacidad de operación con el apalancamiento adecuado analizando de manera detallada su conveniencia.
- Consolidar, presentar y aprobar con la Gerencia General el presupuesto de gastos de la compañía, informando a los líderes de cada proceso el presupuesto definido y aprobado.
- Brindar de manera permanente la información adecuada y oportuna a la Gerencia general de todo el proceso Financiero como herramienta fundamental para la toma de decisiones de la compañía.

- Realizar seguimiento al proceso de facturación, dando respuesta oportuna a los posibles inconvenientes que garanticen la facturación adecuada y oportuna.
- Realizar y presentar los informes de gestión requeridos y establecidos por la Gerencia.
- Atender las solicitudes requeridas por su jefe inmediato.

Competencias Organizacionales

- **Autoridad y Control.**
- **Colaboración.**
- **Expresión oral y escrita.**

Competencias Específicas

- **Aptitud Matemática.**
- **Liderazgo.**
- **Innovador.**

Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación:	Profesional en Administración Financiera, Contaduría, Ingeniería Industrial ó afines.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares liderando procesos.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**ASISTENTE FINANCIERO**
Dependencia Jerárquica:	**COORDINACIÓN FINANCIERA**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**1**

Objetivo

Asistir en el análisis de estados financieros, recopilando, registrando y llevando el control de la información; a fin de apoyar la correcta elaboración de los informes financieros de la empresa.

Funciones del cargo

- Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad.
- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos
- Manejo de facturas y viáticos.
- Elaboración de memos de viáticos.
- Manejo caja menor.
- oportuna.
- Realizar y presentar los informes de gestión requeridos y establecidos por la Gerencia.
- Atender las solicitudes requeridas por su jefe inmediato.

Competencias Organizacionales

- Manejo de la información.
- Colaboración.
- Expresión oral y escrita.

Competencias Específicas

- Honestidad e integridad
- Orientación a resultados.
- Trabajo en equipo.

Requisitos mínimos

Requisitos de Formación:	Técnico en Finanzas ó afines.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS**
Dependencia Jerárquica:	**GERENCIA GENERAL**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**1**

Objetivo

Indaga y evalúa en el mercado las mejores prácticas de selección, desarrollo, evaluación y compensación de equipos de alto rendimiento con el fin de desarrollar e implementarlas, con miras a estructurar equipos interdependientes altamente efectivos con prácticas de excelencia. Lidera con el ejemplo mostrando una conducta positiva y entusiasta de la búsqueda permanente de la excelencia, enfatizando en su equipo los valores, principios, prácticas y estrategias que garanticen el logro de las metas.

Funciones del cargo

- Garantizar un proceso de selección de personal idóneo con base en los perfiles actuales, roles y responsabilidades de cada cargo.
- Investigar, mejorar e implementar un sistema adecuado y eficaz de evaluación de desempeño que propenda por la excelencia y reconocimiento apropiado.
- Diseñar, analizar e implementar los programas para el fortalecimiento de la cultura organizacional de trabajo en equipo e interdependientes a todo el personal.
- Analizar, ejecutar y controlar los planes anuales de formación y capacitación para fortalecer un equipo humano para trabajar con excelencia y calidad.
- Administrar la nómina, pago de las prestaciones sociales de los trabajadores, pagos de aportes de seguridad social y parafiscales con base en la normatividad laboral.
- Dirigir y supervisar la actualización del registro y control de novedades.
- Formular las políticas de compensación y gestión del desempeño del personal.
- Diseñar e implementar las actividades de bienestar social que contribuyan al mejor desempeño del personal.
- Realizar los procesos disciplinarios cuando se requiera.
- Atender las inquietudes, quejas o inconformidades del personal de la compañía.
- Ejercer las funciones asignadas por el jefe inmediato.

Competencias Organizacionales

- Comportamiento excepcional.
- Manejo de conflictos.
- Planteamiento de estrategias.

Competencias Específicas

- Orientación a resultados.
- Solución de problemas.
- Toma de decisiones.

Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación:	Tecnólogo Industrial ó afines.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia como Coordinador de área de Talento Humano.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**
Dependencia Jerárquica:	**COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS**
Número de Cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	**1**

Objetivo

Apoya a la Coordinación de Talento Humano en las actividades relacionadas con la administración del personal, vinculación legal, remuneración, bienestar social, actividades de salud ocupacional y seguridad industrial. Informa de manera frecuente a la Coordinación de talento humano los logros, avances obtenidos y posibles dificultades presentadas y así avanzar en el logro de los objetivos. Brinda respuesta oportuna al personal de la empresa en lo referente a las inquietudes presentadas por ellos, que agilicen la toma de decisiones

Funciones del cargo

- Solicitar la documentación establecida a los candidatos a cargos.
- Elaborar los contratos y afiliar a los nuevos trabajadores a salud, pensión, ARL, cajas de compensación familiar.
- Liquidar y revisar la nomina de personal incluyendo las novedades del periodo.
- Revisar y generar la planilla de pagos de aportes.
- Elaborar la documentación y certificaciones labores del personal.
- Coordinar y ejecutar las actividades de bienestar social.
- Realizar el envío de incapacidades a las EPS y ARL.
- Generar los certificados de ingreso y retenciones del personal.
- Apoyar en las actividades de Salud ocupacional como reuniones, implementación de programas, inspecciones y seguimiento a las actividades de Seguridad Industrial.
- Dar respuesta a los requerimientos de las entidades gubernamentales, EPS y Fondos de Pensiones.
- Ejercer otras funciones asignadas por el jefe inmediato.

Competencias Organizacionales

- Comportamiento excepcional.
- Manejo de conflictos.

Competencias Específicas

- Orientación a resultados.
- Solución de problemas.

Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación:	
Requisitos de Experiencia:	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Volver