

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS EXTERNO**

Con el fin de proponer un Diseño Organizacional, confeccionando un Manual de Funciones y Procedimientos, adecuado a sus características particulares, para la Agencia de viajes y turismo “Dviaje”, es necesario comprender la situación actual de la organización y en especial las características del personal, con relación al desempeño de sus funciones en la agencia.

Para lograrlo, es necesario realizar un análisis del macro entorno de la empresa, el cuál influye de manera constante en las actividades productivas, y el micro entorno de la empresa, que es el ambiente más cercano a la empresa que si bien afecta a la empresa, tiene la característica de ser influida por la empresa también; para este fin se realizó entrevistas a la gerente propietaria, en el área de ventas y asimismo, se ejecutó una encuesta a todo el personal de la agencia, obteniendo información de sus cargos, sus obligaciones, atribuciones y responsabilidades.<sup>1</sup>

De esta manera, proponer instrumentos administrativos que solucionen los problemas por las que está atravesando la agencia.

#### **1.1. MACRO ENTORNO**

Las organizaciones requieren de información oportuna para la correcta toma de decisiones, debido a que se encuentra en un ambiente que evoluciona continuamente y presenta transformaciones constantes tanto en el ámbito local, nacional e internacional, de ahí que se hace necesario que las empresas hagan frente a los cambios, aprovechando las oportunidades que le presenta el mercado, y encarando las amenazas futuras.

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada a la Gerente Propietaria de la Agencia de Viajes y Turismo Dviaje. Lic. Isabel Adriana Astorga Espinoza el día 25 de marzo de 2019.

Toda organización se encuentra influenciada por fuerzas externas incontrolables a corto plazo e incluso a largo plazo, por lo que, las mismas deben ser tomadas en cuenta para no descuidar las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno, si es que quieren sobrevivir como organización en el tiempo y triunfar.

Los factores más relevantes, como fuerzas externas que influyen en la organización se agrupan en cinco dimensiones, que son: político-legal, económico, social, tecnológico y ambiental (PESTA).<sup>2</sup>

El análisis PESTA, es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que la que se encuentra la organización, como organización productiva. A continuación, el análisis de cada una de estas dimensiones que nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas de la agencia de viajes y turismo de “Dviaje”.

### **1.1.1. Entorno Político-Legal**

De acuerdo a las actividades que realiza la empresa, esta se encuentra regida bajo la legislación del código de comercio, ley general de transporte y bajo las leyes de impuestos nacionales, Fundempresa y el registro de comercio de Bolivia.

Existen también otras disposiciones legales emitidas por el estado y controladas por sus entes reguladores que norman todos los servicios de viajes y turismo.

Es por eso que la Agencia de viajes y turismo “Dviaje” para poder desarrollar sus actividades debe mantener registro y actualizar el mismo en:

- Constitución legal de la empresa de viajes y turismo
- Registro en Fundempresa
- Registro en el Servicio de Impuestos Nacionales (NIT)
- Licencia de Funcionamiento otorgada por el Gobierno Municipal de Tarija
- Registro en el Ministerio de Trabajo

---

<sup>2</sup> Koontz, H. y Heinrich, H. “ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL” 12. Edición. McGraw-Hill. México.

- Registro en las Administradoras de Fondos de Pensiones
- Registro en la Secretaría de Turismo del Departamento
- Registro en el Ministerio de Culturas y Turismo

La Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje”, ha sido constituida como una Empresa Unipersonal, y se encuentra inscrita en el Servicio de Impuestos Nacionales bajo la numeración de identificación tributaria NIT 5041487013 habilitada en el Régimen General para emitir Facturas y cumplir con sus obligaciones tributarias regidas por la ley 843 y sus reglamentos establecidos en la ley 1606.

Esto garantiza que los servicios de turismo ofertados por la empresa, son de calidad de servicio, alto valor de compromiso con sus clientes y su región, y que todo esfuerzo por un cambio interno, es con la firme convicción de una búsqueda constante del bien estar de sus clientes. De esta manera al cumplir con las Leyes y Reglamentos de rigor, no sólo se cumple como una obligación sino como un cumplimiento con las expectativas que tienen los turistas que ponen su confianza en esta empresa.

Por lo tanto, se tiene a continuación un detalle de las Leyes y Decretos que se cumplen en la empresa “Dviaje”:

**La Asamblea Legislativa Plurinacional, Decreta:**

### **Ley General de Transporte**

#### **Artículo 1. (Objeto).**

La presente ley tiene por objeto establecer, los lineamientos, normativos generales, técnicos, económicos, sociales y organizacionales de transporte, considerando como un Sistema de Transporte Integral – STI, en sus modalidades, aéreas, terrestres, ferroviaria y acuática (marítima, fluvial y lacustre) que regirán en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia a fin de contribuir al vivir bien.

**Constitución Política del Estado Plurinacional del 22 de enero de 2009**

El artículo 21 en su numeral 4, señala que todos los bolivianos y bolivianas tienen derecho a la libertad de reunión y asociación, en forma pública y privada, con fines lícitos.

**Código de Comercio – dictado mediante decreto ley No. 14379 del 25 de febrero de 1977**

Considerando que la agencia de viajes y turismo “Dviaje”, surge a partir de la iniciativa privada, es entonces que se enmarca dentro del artículo 195 y siguientes del Código de Comercio, que regula la libre asociación de personas bajo una figura denominada empresa unipersonal a los fines de prestar un servicio y otras actividades económicas de carácter mercantil a favor de terceros.

**Código tributario actualizado al 30 de septiembre de 2014**

En virtud de hacer la agencia de viajes y turismo “Dviaje” una entidad de índole privada, estará sometida a todas las obligaciones tributarias emergentes de la prestación de todos los servicios que ofrece a los usuarios, en el tiempo, modo y forma que la ley especial tributaria lo señala.

**Ley 843 actualizado al 30 de junio de 2014**

En consecuencia, al sometimiento de la ley anteriormente citada dentro del ámbito tributario privado, la agencia se encontrará también bajo cumplimiento de los tributos específicos y las características de los Servicios que presta y que se encuentran detallados por esta ley especial.

**La ley general del trabajo y demás normativa dispersa en otros instrumentos propios del derecho laboral**

La agencia de viajes y turismo a su vez a fines de iniciar sus actividades operativas para el funcionamiento de la agencia de viajes, se encontrará obligado a cumplir con todos los derechos laborales de aquel personal especializado que sea contratado de acuerdo a las necesidades específicas de ejercicio de la agencia.

**Ley de municipalidades del 28 de octubre de 1999**

Norma bajo la cual los Gobiernos Autónomos Municipales ejercen sus funciones delegadas por el nivel central del Estado, entre las cuales se encuentran el controlar que las personas jurídicas o naturales que prestan servicios de cualquier tipo hacia la ciudadanía, cumplan con determinados requisitos que permiten un funcionamiento apegado a normas específicas de toda actividad económica o industrial.

### **Código civil de 2 de abril de 1976 y posteriores modificaciones**

Dentro del marco del desarrollo de las diferentes actividades que interfieran dentro del funcionamiento de la agencia, se encuentra también los vínculos civiles emergentes del establecimiento diario que surgen de la necesidad operativa de la agencia frente a otras personas naturales y jurídicas que no se encuentran dentro de las áreas especiales del derecho comercial, tributario, laboral y otros.

### **Código de seguridad social del 15 de diciembre de 1956**

El código de seguridad social tiene como medio legal cumplir funciones de protección de los habitantes de las contingencias de enfermedades y accidentes sea o no de trabajo, cesantía, desempleo, maternidad, incapacidad Temporal y parcial, invalidez, vejez, y otras; En consecuencia al ser la agencia de viajes y turismo “Dviaje”, un emprendimiento de carácter privado, es necesario que se apegue a esta Norma con el fin de precautelar que sus trabajadores que ejerzan funciones dentro de la Agencia cuenten con los medios necesarios para no ser afectados por los peligros que las funciones que desempeña crean, para su salud y la de terceros.

Del mismo modo se estará sujeto a cumplir con las obligaciones emergentes con sus trabajadores frente al servicio nacional del sistema de reparto (SENASIR) y las administradoras de los fondos de pensiones (AFP's) encargadas del sistema de capitalización individual.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <https://bolivia.infoleyes.com/norma/5775/reglamento-general-a-la-ley-general-de-turismo-bolivia-te-espera-rglgt>

**Interpretación:** El cumplimiento de dichas Leyes y Decretos, como normativa a las actividades de Agencias de Viajes, demuestran un compromiso leal por brindar un buen servicio turístico a los clientes de la empresa, lo cual es transmitido a través de nuestros empleados y en los medios digitales utilizados por el momento, lo cual es positivo para las actividades productivas de la empresa.

### **1.1.2. Entorno Económico**

En la industria del turismo es de vital importancia analizar el factor económico ya que es la fuente de los ingresos no sólo de las empresas que se dedican a este rubro, como son las agencias de viaje, sino a todas las empresas que brindan los servicios complementarios para los viajeros y/o turistas que se desplazan por el mundo y llegan a Tarija o que parten desde aquí.

En Bolivia la economía es estable desde noviembre del 2011, debido a que se congeló el precio del Dólar Americano, controlando así la devaluación de la moneda nacional. Es entonces que se tuvo una afluencia creciente del turismo en el País, especialmente en Tarija desde el 2006, con la nacionalización de los hidrocarburos.

Dentro del Análisis económico, y tomando en cuenta el auge económico que se tuvo en el País debido a dos factores principales como fueron la nacionalización de los hidrocarburos y la congelación del Dólar Americano, se consideró: la inflación, empleo y desempleo, e ingreso salarial, debido a que la empresa compra bienes, insumos y servicios, a la vez que comercializa servicios los cuales pueden enfrentar diferentes variaciones dentro de precios y por consiguiente afectar los beneficios de la misma.

- **Inflación**

Según datos del Instituto Nacional de estadística (INE), los precios de los alimentos y bebidas consumidos en los hogares tarijeños tuvieron un incremento acumulado de 22.3% hasta septiembre del 2018, comparando los precios respecto a diciembre de la gestión pasada. Este efecto se debe generalmente a los ingresos que tuvo el Departamento por las regalías de la

explotación del petróleo; que, al haber tenido mayores recursos, se tuvo mayor desarrollo y más empleo en el Departamento, en otras palabras, mayor circulante, lo que hizo que los bienes y servicios se incrementen de precio, por lo que esta tendencia continua y pone a Tarija como el Departamento más caro de Bolivia.

Este incremento sitúa a la capital tarijeña como la ciudad con mayor inflación de alimentos de Bolivia, seguida de Cochabamba con un incremento del 11,1% muy detrás están Sucre (3,3%), Santa Cruz (3,1%), y las ciudades de Oruro y Trinidad con un incremento menores al 1%.

La inflación ha influido en el incremento de los precios en los pasajes y boletos aéreos y en el transporte terrestre público, tanto en las diferentes aerolíneas, transporte, hotelería, etc., como también en cada uno de los paquetes turísticos que ofrece la Agencia.

**Interpretación:** A pesar de ello se puede afirmar que no tuvo un impacto significativo en la afluencia de turistas en el País, ya que según un informe del INE y la OMT<sup>4</sup>, se tuvo un crecimiento de casi el triple en flujo de turismo que en la región y el 56 por ciento de los turistas fueron extranjeros en 2017, donde los turistas dejaron 802,6 millones de dólares, ingresos que aportaron directamente a la balanza comercial, por lo tanto es un factor positivo para nuestro País.

- **Empleo y desempleo en Bolivia**

En febrero de 2019 el Instituto Nacional de Estadística INE informo que:

*El Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Estadística (INE), Santiago Farjat, destacó que la tasa de desocupación alcanzada por Bolivia es la más baja de la región, durante su participación en el evento “Empleo en Bolivia: datos y desafíos”.*

---

<sup>4</sup> <https://lavozdetarija.com/2018/09/06/ine-inflacion-llega-a-080-hasta-agosto/>

**Santa Cruz, 15.02.19 (INE).** El director del INE, Santiago Farjat, participó la mañana de este viernes en el evento “Empleo en Bolivia: datos y desafíos”, realizado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, donde autoridades del Ministerio de Planificación del Desarrollo dieron a conocer los alcances del Plan Generación Empleo en la gestión 2018.<sup>5</sup>

***Más empleos, menos desocupación***

Fue el titular del INE, donde expuso los resultados de la Encuesta Continua de Empleo (ECE), cuyas cifras reflejan el comportamiento de la desocupación urbana, la oferta y movilidad de trabajo urbano y rural, además de permitir establecer un sistema de monitoreo continuo y oportuno de las variables del mercado laboral, teniendo como unidad de observación a los hogares.

Según resultados de la ECE, al cuarto trimestre de 2018, la Población Económicamente Activa (PEA) en el área urbana alcanzó aproximadamente a 3.730.000 personas, y de este total 159.000 se encuentran desocupadas, representando el 4,27%. Esta tasa es menor a la registrada en el mismo periodo de 2017 cuando llegó a 4,5%.

**Interpretación:** De acuerdo a la explicación económica es que se sabe que el empleo y la inflación en un país tienen una relación positiva; a mayor empleo mayor inflación, ya que más personas tienen un ingreso regular económico. Por lo tanto, si más personas tienen ingresos o actividad productiva, mayor es el número de personas que disponen o pueden disponer de efectivo en un futuro para adquirir los servicios de una agencia de viajes o de prestar servicios adicionales a los turistas que visitan Bolivia y nuestro Departamento, por lo tanto, se considera como un factor positivo para el rubro de la empresa.

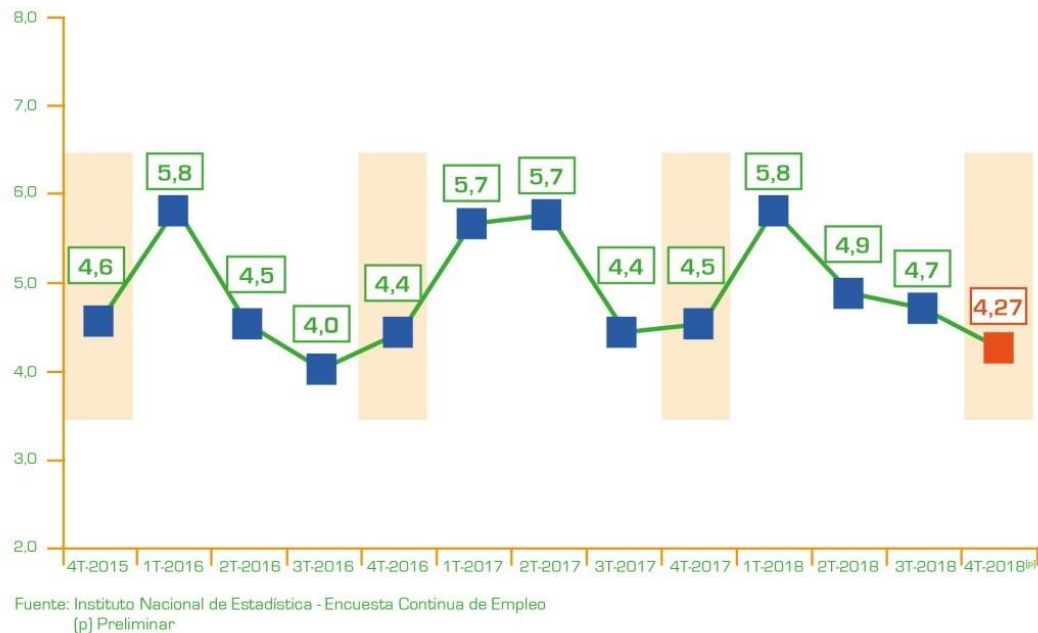
**Bolivia urbana: tasa de desocupación de la población de 14 años o más de edad, por trimestre, 4t 2015 – 4t 2018 (en porcentaje)**

---

<sup>5</sup> . <https://www.ine.gob.bo/index.php//notas-de-prensa-y-monitore/itemlist/tag/EMPLEO>.



Gráfica No. 1: EMPLEO Y DESEMPLEO EN BOLIVIA



**Fuente:** *Instituto Nacional de Estadística*

### ***Población ocupada según actividad económica***

De acuerdo con Farjat, en el área urbana la población ocupada alcanza alrededor de 3.571.000 personas, y destaca que el 22,1% de esta población (790.000 personas) tiene como principal actividad el Comercio, seguido de un 14,1% (504.000 personas) que se dedica a la Industria Manufacturera y el 9,8% (349.000 personas) que trabaja en Alojamientos y comidas, principalmente.

Por otro lado, cuando se realiza el análisis por sexo, se observa que el 54% de los ocupados son varones y el 46% son mujeres; y por grupos de edad, la mayoría de las personas ocupadas (44,3%) tienen entre 36 y 59 años.

Desde 2015, hubo una reducción significativa de la brecha entre mujeres y hombres desocupados. La tasa de desocupación por sexo registró 3,6% para los hombres y 5,8% para las mujeres en el cuarto trimestre de 2015; mientras que en 2018 este indicador llegó a 4,2% para los hombres y se redujo a 4,3% para las mujeres”, puntualizó la autoridad.

**Interpretación:** Debido a que existe una igualdad de género en el empleo y la actividad productiva entre hombres y mujeres, se puede deducir que las familias en el país perciben mayores ingresos, ya que ambos padres tienen ingresos regulares, por lo que eso es favorable para el turismo, porque dichas familias viajan o tienen la posibilidad de viajar en un mediano plazo por el país y nuestro Departamento.

***Nuevos empleos y reducción de tasa de desocupación***

Respecto a la dinámica laboral, de las 325.000 personas que estaban como inactivas durante el tercer trimestre de 2018, consiguieron un trabajo durante el cuarto trimestre de ese año el 30,8% (100.000 personas) en actividades de comercio; un 15,7% (51.000 personas) en actividades relacionadas con el alojamiento y comidas; y otro 15,1% (49.000 personas) pasaron a formar parte de los ocupados en actividades de la industria manufacturera durante el cuarto trimestre de 2018, explicó el director del INE.

Asimismo, de las 81.000 personas que estaban desocupadas durante el tercer trimestre, el 22,2% (18.000 personas) encontró un trabajo en actividades de la construcción, el 16% (13.000 personas) se ocupó en actividades de comercio y un 11,1% (9.000 personas) consiguió trabajo en actividades relacionadas con la industria manufacturera durante el cuarto trimestre de 2018.

**Interpretación:** Si bien se señaló que a mayor empleo la economía tiende a subir de precio los bienes y servicios en general, también se tiene una mayor disponibilidad de efectivo el cual puede ser destinado a viajar en familia en temporadas altas como fin de año o en el desarrollo de eventos importantes que mueven al turismo como son las Ferias Exposiciones en diferentes Departamentos, o actividades deportivas como el DAKAR realizado por varias gestiones en nuestro país, lo cual es positivo.

- **Ingreso salarial**

El monto determinado para el salario mínimo nacional en los sectores público y privado es de Bs 2.122, según el acuerdo del 01/05/2019 entre la COB y el Gobierno Nacional, que presentó un incremento del (3%) con relación al establecido para la gestión 2018, siendo su aplicación obligatoria y sujeta a las acciones de control y supervisión del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.<sup>6</sup>

**Interpretación:** Este incremento no sólo favorece a los empleados públicos y privados, sino a la actividad económica y comercial del país en general, ya que dichos empleados aceptarán de manera justa el incremento de los precios de bienes y servicios, lo cual es positivo para la actividad del turismo.

### **Turismo emisor y receptor en Tarija**

Según el director de turismo del municipio de Tarija, la afluencia de turistas nacionales se incrementó el año 2018 de 86.000 a 106.000 visitantes.

Como todos los años se realiza un conteo al sector hotelero y tomando en cuenta que son más de 75 establecimientos hoteleros en la ciudad de Tarija, 46 por parte de la cámara hotelera de las cuales se ha logrado sacar cifras de unas 106.000 que visitaron Tarija de enero a diciembre.

En 2017 se registraron 86.000 visitantes nacionales a la ciudad de Tarija y la mayoría de los turistas son provenientes de la ciudad de La Paz y Cochabamba.

Los visitantes de mayor afluencia son nacionales, el cual se está llegando al 90 por ciento de visitantes nacionales, los visitantes de la Argentina se redujeron en un 30 por ciento aproximadamente, por la crisis que vive el vecino país.

Según estimaciones cada turista se queda entre dos a tres días en la ciudad de Tarija y gastan de 200 a 250 dólares por día.

### **1.1.3. Entorno Social**

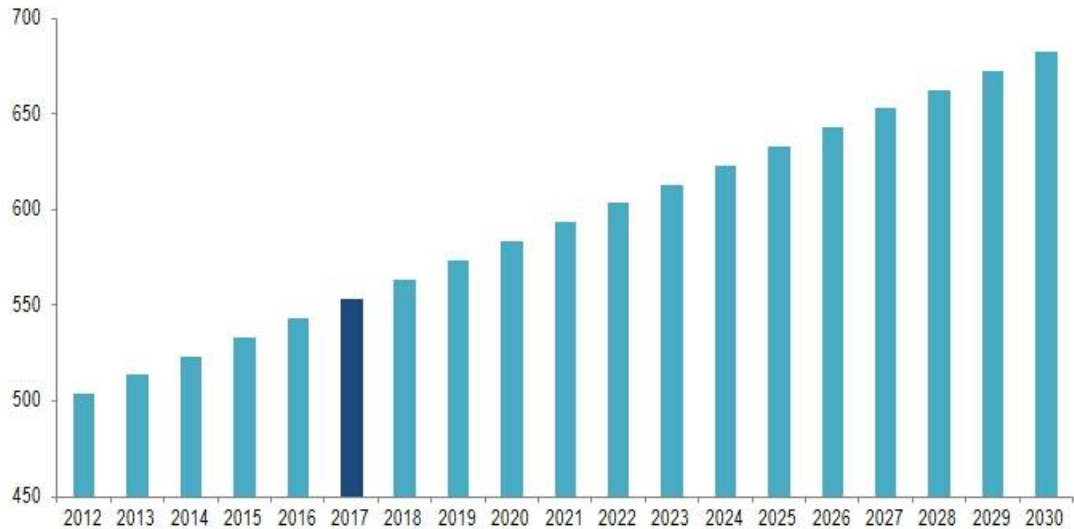
---

<sup>6</sup> . <https://www.ine.gob.bo/index.php/notas-de-prensa-y-monitoreo/itemlist/tag/Población>

- **Población**

El municipio de Tarija cuenta con 254.048 habitantes, según proyecciones a **2018**, de los cuales 130.137 son mujeres y 123.911, hombres. Para el año 2020 contará con aproximadamente 268.387 habitantes, donde se observa que este crecimiento demográfico es favorable para las actividades del sector turístico.<sup>7</sup>

**Grafico No. 2: CRECIMIENTO POBLACIONAL DE TARIJA**



**Fuente:** *Instituto Nacional de Estadística*

**Interpretación:** En Tarija la sociedad en general acostumbra a salir en familia o con su entorno de amistad a la campiña, o a lugares turísticos y tradicionales de nuestro Departamento, lo cual incrementa y mantiene activa esta industria sin chimenea, contribuyendo no sólo a las agencias de viaje que promueven actividades en diferentes comunidades rurales que atraen a turistas del interior, como del exterior del país, lo cual es positivo para la Agencia.

#### 1.1.4. Entorno Tecnológico

<sup>7</sup> . <https://www.ine.gob.bo/index.php/notas-de-prensa-y-monitoreo/itemlist/tag/Población>

La tecnología avanza de una forma acelerada y hoy en día se ha convertido en un factor de competitividad para los negocios a través del contacto directo con las redes sociales y el uso de aplicaciones en los dispositivos móviles.

El turismo no es ajeno a esta nueva realidad, que hoy y en un próximo futuro viviremos en una sociedad cada vez más tecnificada, más “conectada” y mejor informada, con potenciales usuarios que están en la búsqueda de no sólo de buenos precios y servicios, sino y sobre todo, de nuevas experiencias.

La innovación ligada al uso de la tecnología facilitará la promoción, difusión de información, comercialización y venta de una serie de actividades y servicios, esto representa una **oportunidad** de crecimiento y proyección para el sector turístico, sobre todo en nuestro Departamento, donde se puede impulsar la difusión de diferentes actividades que puedan atraer turistas a nuestra región.

El sector de **las agencias de viajes fue pionero en comenzar a incorporar en su día a día la tecnología**. Cuando nadie tenía un ordenador en su casa y en las oficinas imperaban las máquinas de escribir, los agentes de viajes ya tenían encima de la mesa una pantalla y un teclado donde buscar y reservar vuelos.

**No obstante, es la tecnología la que está amenazando hoy por hoy su futuro** y las obliga a dotarse de herramientas que impidan que pierdan el paso ante la pujanza de internet.

Y es que da la impresión de que **las agencias de viajes presenciales se han dejado comer el terreno en cuanto a adaptación a las nuevas tecnologías**. No obstante, según indican los proveedores tecnológicos, en el mercado hay herramientas suficientes para que la agencia se mantenga competitiva en un nuevo y cambiante entorno.

“**El problema** principal de las agencias de viajes en la actualidad, especialmente de las pymes, **no es la falta de sistemas en el mercado, sino la falta de incorporación de dichos sistemas en sus empresas o la infrautilización de los mismos**. Las agencias deben transformar sus procesos hacia un modelo de trabajo que les permita utilizar y

aprovechar cientos de sistemas tecnológicos, tanto para su relación con clientes como con proveedores. Para ello, resulta imprescindible la integración entre los mismos mediante nuevas soluciones tecnológicas. Estas soluciones están disponibles y permiten infinidad de variaciones y combinaciones, siendo capaces de ofrecer respuestas personalizadas a las necesidades y objetivos de cada agencia.

El Gobierno Departamental de Tarija, a través de la Dirección de Turismo, en coordinación con la Organización de Gestión del Destino Turístico de Tarija (OGD), y diversas instituciones que comprenden este sector, realizó la presentación y lanzamiento oficial de la página web y plataforma virtual: [www.turismo.tarija.gob.bo](http://www.turismo.tarija.gob.bo), la cual cuenta con material interactivo e informativo para su libre acceso a la población. *La Dirección de Turismo de la Gobernación realizó la entrega de credenciales a los Guías de Turismo legalmente establecidos, ya que estos cuentan con toda la documentación pertinente para poder realizar el guíaje Departamental.*<sup>8</sup>

El director de Turismo de la Gobernación, Gerardo Aguirre, fue el encargado de presentar oficialmente dicha plataforma a nombre de la Gobernación, la cual se desarrolló con motivo de conmemorar el Día Mundial del Turismo que se celebró el 27 de septiembre.

**En conclusión:** Si bien es positivo el impulso obtenido por el Gobierno Municipal, también debemos tomar en cuenta que el desarrollo tecnológico es mayor en los países vecinos como Argentina o Chile, donde se maneja sistemas de cobro y facturación más digitalizado, y las reservaciones y acceso a servicios turísticos están cada vez más sistematizados con estas tecnologías, y es negativo y un punto débil para el sector de Turismo de nuestro país y Departamento.

#### **1.1.5. Entorno Ambiental**

##### **Turismo Sostenible, la clave para el futuro de las regiones**

---

<sup>8</sup> <https://elpais.bo/presentan-una-plataforma-virtual-destinada-al-turismo/>

Reducción del impacto ambiental, generación de empleo local, directa e indirectamente y el aumento de recursos económicos en zonas rurales, son algunos de los beneficios de este modelo de turismo.

Durante las últimas décadas, el sector turismo ha mostrado un notable crecimiento, aspecto que le ha permitido convertirse en una industria de peso en la economía y comercio del país.

Sin embargo, y pese a los beneficios económicos que este sector genera, el turismo también provoca algunos efectos negativos debido a la magnitud de la industria. Contaminación de las reservas naturales, desplazamiento de la población local y erosión, son algunos de ellos. Por este motivo, el concepto de turismo sostenible ha tomado tanta importancia.

Para la Organización Mundial del Turismo, OMT, el turismo sostenible es aquel “que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.<sup>9</sup>

Con el objetivo de aumentar en el mundo la conciencia entorno al cuidado del medio ambiente y al viajar de manera sostenible, las Naciones Unidas designaron el 2017 como el Año Internacional de Turismo Sostenible para el desarrollo, y durante el 2018 han realizado campañas para promover este tipo de turismo.

**En conclusión:** Tarija es catalogada como la Ciudad más limpia de Bolivia, y este nombramiento tiene un alto valor para los turistas que visitan nuestro Departamento, además es clasificada como uno de los Departamentos con mayor valor cultural y con lugares de visita paradisíacos que definitivamente son los atractivos que capturan el interés de los turistas para visitarnos, donde el Turismo Sostenible, debe ser difundido no sólo por la Agencia “Dviaje”, sino por todas las empresas de la región.

---

<sup>9</sup> <https://www.google.com/amp/s/amp.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/turismo-sostenible-la-clave-para-el-futuro-de-las-regiones-articulo-802544>

## **Lugares turísticos más visitados:**

Entre ellos tenemos:

### **Salar de Uyuni**

El Salar de Uyuni ha estado atrayendo a las masas durante décadas y 2019 no será diferente. Opte por el tour en 4x4 de tres días que incluye el increíble circuito suroeste para aprovechar al máximo esta experiencia única.

### **Sucre**

Tiene una Impresionante arquitectura colonial, un agradable ambiente, bonitos parques y plazas y un clima perfecto durante todo el año hacen que Sucre sea un éxito con los turistas.

### **El Camino de la Muerte**

Bajar por la carretera más peligrosa del mundo en una bicicleta de montaña es una aventura imperdible. Solo asegúrese de tomar las precauciones adecuadas para evitar terminar en el fondo de un acantilado.

### **Lago Titicaca**

La espiritualidad se ha convertido en un gran negocio en los últimos años y pocos lugares en Bolivia son más etéreos que el majestuoso Lago Titicaca. Haga la peregrinación a Isla del Sol, una isla mística donde los incas creían que el sol había nacido.

### **Rurrenabaque**

Obtener una foto de perfil con un animal exótico de la Amazonía está de moda en estos días, y el mejor lugar para hacerlo es en un tour de tres días cerca de Rurrenabaque.

### **Parque Nacional Madidi**

Los fanáticos de la película de Daniel Radcliffe, *Jungle*, no deben perder la oportunidad de visitar Madidi. Hospédese en la casa de campo del protagonista de



la vida real manejado por la comunidad y experimente una aventura de la jungla boliviana por su cuenta, menos la inanición y la gangrena, por supuesto.

### **Potosí**

Una vez entre las ciudades más pobladas del mundo, Potosí y su infame mina de plata del Cerro Rico jugaron un papel crucial en la historia de América del Sur. Experimentar las condiciones de trabajo espeluznantes de 'La Montaña que come hombres' de primera mano hace una gran historia de viajeros.

### **Oruro**

El carnaval de Río es tan del siglo pasado. Para un desfile aún más loco y más colorido, echa un vistazo al Carnaval de Oruro el próximo año. Le prometemos que no se arrepentirá.

### **La Cordillera Real**

Es decir, la "Cordillera Real" en inglés, estas espectaculares montañas sin duda cumplen con su nombre. Ya sea en trekking por Tuni Condoriri o escalar el formidable Huayna Potosí, abundan las vistas majestuosas en esta impresionante zona montañosa.

### **Tarija**

¿Le gusta el vino? Entonces asegúrese de visitar los viñedos de Tarija, que producen deliciosos vinos de altura en un agradable clima mediterráneo. Pero Tarija no se limita a promover el atractivo de la producción de la uva y del vino de altura, sino a mostrar al mundo una amplia gama de lugares turísticos y experiencias singulares, característicos de nuestra región como La Casa Dorada, La Ruta del Vino, Museo Paleontológico, Tariquía, entre otros.

### **Samaipata**

Esta pintoresca ciudad rural es un éxito entre los viajeros por su pintoresco entorno y su estilo de vida tranquilo. Con la aparición de decenas de nuevas empresas cada año, la popularidad de Samaipata no muestra signos de desaceleración.

## **Torotoro**

A medida que los descubrimientos paleontológicos continúan siendo noticia, es probable que el interés en las criaturas prehistóricas continúe siendo fuerte. Echa un vistazo a algunas huellas alucinantes entre otras maravillas naturales en el Parque Nacional de Torotoro.

## **Bolivia Oriental**

Los viajeros anhelan experiencias menos turísticas y las tierras bajas del este de Bolivia encajan perfectamente. Dunas de arena masivas, iglesias jesuitas celestiales y parques nacionales esperan aventureros para alejarse de los caminos trillados.

## **Tupiza**

¿Quieres vivir la fantasía de la infancia de los vaqueros y los indios? Entonces dirígete a Tupiza, una impresionante región de tierras baldías que es famosa por su terreno accidentado. Los fanáticos del género western incluso pueden seguir los últimos días de los infames forajidos Butch Cassidy y Sundance Kid.

Entre otros, y por el dominio de nociones del turismo como una actividad basada en “economías de escala”, donde las utilidades dependen del número de turistas y de la disminución de costos operativos (transportes, alojamientos, alimentación, otros), no de la exaltación del patrimonio natural y cultural del país.

Estas concepciones están estrechamente correlacionadas con dinámicas de impactos ambientales y pobre distribución de los beneficios del turismo entre los actores locales. Sin embargo, el potencial del turismo sostenible es enorme.<sup>10</sup>

## **Bolivia Hacia el Turismo Sostenible**

Dada la enorme diversidad natural y cultural del país, sorprende que no seamos los líderes del sector. Cuando comparamos a Bolivia con países que manejan mercados

---

<sup>10</sup> <https://lavozdetarija.com/2019/03/30/defensa-del-medio-ambiente-un-desafio-que-empieza-en-tarija/>

de turistas similares al nuestro, como México, Colombia, Costa Rica, Perú, Ecuador y Brasil, encontramos que la variabilidad ecosistémica, paisajística, de especies y cultural entre regiones, es particularmente marcada en nuestro país.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <https://www.google.com/amp/s/amp.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/turismo-sostenible-la-clave-para-el-futuro-de-las-regiones-articulo->

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **2.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA AGENCIA**

En cuanto al análisis del entorno inmediato (micro entorno), se refiere a estudiar el papel que desempeña la competencia y como debe situarse la empresa respecto a sus competencias, sin perder de vista la propuesta de valor que debe ofertar a los clientes, a través de alianzas estratégicas con sus proveedores.

##### **2.1.1. Reseña histórica**

Las agencias de viaje, básicamente, son empresas que sirven de enlace profesional entre el viajero y las empresas turísticas nacionales o extranjeras. Mediante su desarrollo se han convertido en uno de los factores importantes en la comercialización de la oferta turística a niveles local, regional, nacional e internacional, al promover y canalizar de manera directa el desplazamiento individual y masivo de personas y difundir las características interesantes y atractivas de un determinado lugar.

En este sentido, al jugar un papel significativo en el desarrollo económico de un país, pueden resultar interesantes como expectativa laboral para muchas personas, de tal forma que conocerlas, nos permitirá obtener elementos que redunden una apropiada organización y administración.

El crecimiento y desarrollo de la actividad turística está demandando a las agencias de viaje a evolucionar a empresas que oferten servicios más integrados y elaborados, con mayor valor agregado, mayor especialización y asesoramiento profesional en función a los requerimientos, gustos y preferencias de los consumidores. Sin embargo, las agencias de viaje ven amenazada su permanencia en el mercado por fenómenos como la globalización, la apertura internacional de mercados y la conectividad mundial, pero este mismo factor de globalización en función de las

telecomunicaciones y la red de internet, brindan una oportunidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores de prácticamente todo el mundo.

Según Chiavenato (2015), la administración de las organizaciones es fundamental para su supervivencia y éxito en un mundo que se caracteriza por cambios acelerados y una increíble competitividad. De la misma manera Fayol (1900), adoptó 14 principios generales y universales de la administración e hizo hincapié en que todas las empresas deberían estar organizadas de una sola manera, que era lo mejor para alcanzar la eficiencia. Los principios son los siguientes: División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación del interés individual al bien común, Remuneración, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa y Espíritu de equipo. Hoy en día todos estos principios son aplicados por cualquier empresa que maneje de forma correcta la administración, dando consigo seguridad y beneficios tanto a los trabajadores como para el bien de la empresa, siendo así la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades<sup>12</sup>.

*“Dviaje” Agencia de Viajes y Turismo, es una Empresa Unipersonal que está ubicada en la Ciudad de Tarija y lleva 3 años trabajando en el mercado, o sea desde el año 2016, actualmente la gerencia está presidida por la propietaria la Licenciada Isabel Adriana Astorga Espinoza, empresa que está ubicada en el edificio Fátima, oficina N° 2, en la calle Ciro Trigo #1066, entre Av. La Paz y Pasaje Raquel D´arlach. En una entrevista realizada para la firma del acuerdo entre la empresa y la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, me brindó información preliminar y acceso a documentación histórica, para poder realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, y al mismo tiempo desarrollar mis funciones como ayudante de administración en el área de ventas, por lo que se identificó varias falencias, las cuales se irá reportando conforme al desarrollo de mis funciones.*

---

<sup>12</sup> Chiavenato, I. Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill. México 2015. Páginas 60-62-66.

*Desde el inicio de mis actividades en la Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje”, pude evidenciar de que se presentan varias dificultades al brindar sus servicios tradicionales de emisión y venta de pasajes aéreos, terrestres y organización de viajes, al no contar con una persona específica encargada de las relaciones públicas y que cumpla las funciones de acuerdos y contactos con proveedores que brindan servicios complementarios y adicionales a los paquetes turísticos que la empresa ofrece a sus clientes, por lo que se determina como primera variable a ser observada, la desorganización y falta de claridad en las funciones y tareas que debe desempeñar cada persona en la organización.*

*En ese sentido resulta imprescindible que la empresa se encuentre correctamente estructurada bajo una base organizacional, donde se determine con claridad cuáles serán las funciones y tareas de cada puesto en la empresa. De este modo se podrá contar con una persona idónea en ejecutar funciones tan importantes como el contacto y firma de alianzas estratégicas con empresa, actualmente cuenta con alianzas como ser:*

- *Aerolíneas*
  - *Boa*
  - *Ecojet*
  - *Amazonas*
  - *Avianca*
  - *Aerolíneas argentinas, etc.*
- *Empresas de transporte terrestres*
  - *Platinum*
  - *Emperador*
  - *Lince*
  - *Juarez C.*

- *Hotelería*
  - *Locales*
  - *Nacionales*
- *Empresas de espectáculos y conciertos*
- *Secretaría de turismo de la Gobernación del departamento de Tarija*
- *Participa en Ferias y Exposiciones Nacionales e Internacionales, como, por ejemplo, la Feria Expo Tarija, Expo Chaco en nuestro Departamento.*

*De esta manera se logra una percepción de empresa u organización sólida y con una Imagen de Marca en el mercado Tarijeño, desarrollando programas y paquetes turísticos desde la Ciudad de Tarija para benefició de la empresa como también en el bienestar de la Sociedad Tarijeña y turistas Nacionales y Extranjeros que se encuentran en tránsito por esta Ciudad.*

### **2.1.2. Servicios ofertados**

#### **Asesoramiento general en turismo**

La alta competitividad presente en el sector turístico ha generado la necesidad de buscar nuevas fórmulas que se ajusten a las necesidades de los turistas. Estas fórmulas deben permitir la colaboración entre el sector público y el sector privado para la creación de nuevos y más complejos productos turísticos, que mejoren la calidad de la experiencia turística en el destino al mismo tiempo que permiten su desarrollo económico.

En tal caso, el asesoramiento general de turismo, constituye la actividad principal de una agencia de viaje, debido a que es el contacto directo con el cliente el cual permite al agente de viajes detallar todos los servicios disponibles para el cliente, de acuerdo a sus necesidades particulares.

#### **La venta de pasajes**

Una agencia de viajes es una empresa asociada al turismo, cuyo oficio es la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados

proveedores de viajes, como, por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles), con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.

En tal caso, la actividad de venta de pasajes, es complementario a casi todos los productos ofertados por una agencia de viajes, ya que pertenece a una red de operadores de viajes, tanto en el país como en el extranjero, así también junto a empresas que realizan eventos, hotelería, etc.

### **2.1.3. Servicio de guía turístico**

Un guía de turismo es la “cara” de un país, un embajador de la cultura que se visita, es el “portavoz” y “juglar contemporáneo” del eco histórico que resuena a través de la realidad presente: edificios, construcciones, tradiciones, canciones y cualquier otra manifestación actual que forma parte de los bienes tangibles e intangibles de una nación en un espacio determinado; en otras palabras, **es el embajador cultural de un país reconocido formalmente para desempeñar dicha labor.**

**En ese sentido, la actividad de guía turístico contempla no sólo recibir y acompañar a los turistas en su recorrido de visita en un determinado lugar, sino a mostrar, explicar y conocer toda la realidad histórica de la región, como costumbres culturales, tradiciones, orígenes y detalles.**

La misión del guía de turismo es informar e interpretar el patrimonio, los bienes de interés cultural y natural, y demás recursos turísticos del ámbito específico de actuación a turistas y visitantes, de manera atractiva, interactuando con ellos y despertando su interés, así como presentarles servicios de acompañamiento y asistencia, utilizando, en caso necesario, la lengua inglesa y/u otra lengua extranjera, de modo que se sientan atendidos en todo momento, se satisfagan sus expectativas de información y de disfrute lúdico, y se cumplan los objetivos de la entidad organizadora del servicio.

### **Los paquetes turísticos**



Según la definición clásica **Paquete Turístico** es el conjunto de servicios prestados en base a un itinerario organizado previamente, que es adquirido en forma “de bloque” a un precio único y global.

Se le considera *un conjunto de servicios* debido a que en el momento de su operación cada programa involucra servicios intermedios o de base tales como:

- Alojamiento
- Transporte de aproximación
- Gastronomía
- Recreación
- Visitas guiadas
- Transporte local
- Lugares de diversión

#### **2.1.4. Mercado consumidor**

##### **Clientes:**

Género: Hombre y Mujeres

Segmento: Ejecutivos, empresarios, excursionistas, estudiantes, parejas, etc.

Edades: todas las edades

Nivel socioeconómico: medio y alto

Se tiene clientes directos e indirectos:

##### **Directos:**

Los principales clientes directos son todas las personas, grupos, delegaciones y turistas que llegan y contratan por sus propios medios los servicios que ofrece la Agencia.

Las aerolíneas con las que tiene contrato, el sector de hotelería

##### **Indirectos:**

Empresas de transporte, el sector hotelero, mercados y ferias que ofrecen un servicio por el cual todos los sectores turísticos se reúnen buscando; conocer gente, experiencias

gastronómicas, desconectarse de la rutina, conocer nuevas culturas, ver a un cliente y regresar rápido, viajes para practicar deportes.

### **2.1.5. Proveedores**

Nuestros principales proveedores son:

- Las aerolíneas como:  
Boliviana de Aviación (BOA)  
Eco Jet S.A  
Amazonas  
Avianca
- Transporte privado y público  
Los servicios de taxis  
Servicios Radio móviles  
Ktaxi  
Trufis, micros, etc.
- Hotelería  
Los distintos hoteles y alojamientos de la ciudad
- Ferias, Conciertos, Celebraciones Religiosas como:  
Expo sur  
Vendimia Chapaca  
Expo Chaco  
Procesión virgen de Chaguaya  
San Roque, etc.
- Los distintos destinos turísticos a nivel departamental y Nacional

### **2.1.6. Competidores**

Nuestros principales competidores son las distintas Agencias de Viajes que existen tanto en Tarija como en Bolivia. Como ser; tropicales tours, Valle del Vino (servicios turísticos) y otras, especialmente en el eje central de nuestro país existen Operadores Turísticos y Agencias de Viajes con una Red bastante estructurada.

Las diferentes plataformas digitales que ofrecen un servicio similar, como también las secretarías de turismo y culturas que promueven y ofrecen paquetes y excursiones.

#### **2.1.7. Atención al cliente**

**Directos:** En la Agencia en las oficinas de ventas al comprar la boleta de viaje.

**Indirectos:** reservando el viaje por página web o la aplicación móvil de la agencia.

#### **2.1.8. Publicidad y marketing**

Redes Sociales, fan page de Facebook, publicidad impresa en afueras de la agencia.

Financiamiento en el pago, paquetes familiares, viajes para parejas con reservaciones de hotel incluido, tours familiares vacacionales con descuentos, son algunas de las actividades de marketing desarrollados por la empresa.

#### **2.1.9. Agente regulador**

La Agencia de viajes se regula con la siguiente ley;

Reglamento General a la Ley General de Turismo - Bolivia Te Espera.

- a) **Categorización.** Es el proceso que tiene por objeto la jerarquización de los Prestadores de Servicios Turísticos en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia.
- b) **Certificación.** Proceso mediante el cual los Prestadores de Servicios Turísticos adquieren la cualificación y autorización para ofertar productos turísticos dentro del territorio nacional;
- c) **Demanda turística.** Está constituida por aspectos relacionados a las tendencias, intereses y requerimientos de turistas nacionales y extranjeros que pretenden realizar una actividad turística;

- d) Inventariación.** Es el proceso que tiene por objeto la recopilación de información relativa a las características, condiciones, tipo y situación de los atractivos turísticos existentes, así como la información complementaria y concurrente de interés turístico como ser servicios turísticos, servicios complementarios, condiciones territoriales e información relacionada a los atractivos y gestión turística;
- e) Jerarquización.** Proceso por el cual se realiza la valoración y cualificación de la información consolidada en el proceso de Inventariación a efectos de determinar la potencialidad turística real, actual o futura de los atractivos turísticos de tal manera que puedan organizar o estructurar productos que respondan a las dinámicas de la demanda turística en el marco del Plan Nacional de Turismo;
- f) Licencia turística.** Documento que representa la autorización de funcionamiento como prestador de servicios turísticos legalmente establecido en el territorio nacional;
- g) Oferta turística.** Es el conjunto de bienes y servicios turísticos, otorgados efectivamente por los Prestadores de Servicios Turísticos en los mercados nacional e internacional;
- h) Oficinas de información turística.** Son las encargadas de proporcionar información actualizada sobre los destinos, atractivos, servicios, y alternativas de esparcimiento turístico de su región y de los existentes a nivel nacional, brindar asistencia al turista para facilitar su estadía y desplazamiento en el país;

- i) **Placa de funcionamiento.** Instrumento que expresa la categoría del prestador de servicios turísticos otorgada por la Autoridad Competente en Turismo.<sup>13</sup>

## **2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Una Estructura Organizacional es imprescindible para una Empresa, debido a que le permitirá determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de expresar los resultados para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

La Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje”, se estructura de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de la organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional de la empresa la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas y departamentos.

En la actualidad la Agencia de viajes no cuenta con una estructura definida, que muestre de manera precisa las líneas de mando y control, así como la dependencia y la subordinación de un puesto con respecto al otro, ni los niveles de operatividad y autoridad.

De hecho, la estructuración de la Agencia a través de un Organigrama, permitirá diseñar y plasmar de manera clara la posición y ubicación de cada uno de los puestos de la Empresa, facilitando así su descripción, tareas, responsabilidades y autoridad,

---

<sup>13</sup> <https://bolivia.infoleyes.com/norma/5775/reglamento-general-a-la-ley-general-de-turismo-bolivia-te-espera->

dentro de la estructura ideal de la Empresa, con la cual optimice sus actividades organizacionales, en bien de los clientes o usuarios de sus servicios.

Es así que a continuación se procederá e intentará describir de manera gráfica todos los puestos de la Empresa, que desarrollan sus funciones, muchas veces estos puestos varían en las tareas que deben ejecutar y no es claro identificar quién es el responsable de cada proyecto o encargado de un paquete turístico, ya que esa es la razón por la que se propondrá un modelo. Dicho Organigrama sería maso menos así:

### **2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA AGENCIA**

Al no existir una estructura en la empresa en la actualidad, y por ende tampoco un manual de funciones, se recaudó toda la información mediante una entrevista con la Gerente propietaria la Lic. Adriana Isabel Astorga Espinoza, y también durante la pasantía (memoria de experiencia laboral) utilizando el método de observación e interactuando con el personal de la empresa.

A continuación, se describen los siguientes cargos y funciones:

#### **2.2.1.1. GERENCIA GENERAL**

##### **Ejerce supervisión sobre:**

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Marketing
- Departamento de ventas
- Secretaría
- Personal eventual

##### **Objetivo del cargo:**

Planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades inherentes al desarrollo integral de la empresa, orientadas a la concreción de la misión, visión, planes, objetivos.

##### **Descripción de la función principal del cargo:**

Administrar eficientemente los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa.

**Funciones Generales:**

- Aprobar cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el estatuto orgánico de la empresa.
- Representar legalmente a la Agencia ante terceros para la firma de documentos y convenios, y otras actividades inherentes a su rol ejecutivo.
- Asumir la responsabilidad última de todas las actividades de la empresa.
- Ejecutar políticas, estrategias y normas para el eficiente funcionamiento de la empresa y vigilar su cumplimiento.
- Coordinar y autorizar al administrador, contador, los pagos, firma de cheques, u otros documentos mercantiles con todo el personal.
- Evaluar el cumplimiento periódico y final de los planes de corto y largo plazo de la agencia.
- Solicitar periódicamente informes de actividades a las áreas y unidades operativas de la empresa.
- Convocar, nombrar, designar, transferir, promover, sancionar y exonerar a los funcionarios de los niveles operativos en general de la empresa, de acuerdo a la ley general del trabajo, normas básicas de sistema de administración de personal y el reglamento interno de la empresa.
- Tomar decisiones finales de selección, contratación, ratificación y/o designación, capacitación y promoción del personal necesario.

Falta mucha coordinación con los demás departamentos y áreas para tomar las decisiones.

**2.2.1.2. ADMINISTRADOR**

**Inmediato superior:** Gerencia general

**Objetivo del cargo:**

Conducir, coordinar y supervisar los procesos administrativos, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, inversión y financiamiento para el logro de objetivos y metas institucionales establecidas.

**Descripción de la función principal del cargo:**

Controlar periódicamente el cumplimiento de las metas programadas, los objetivos operativos y estratégicos, planes de trabajo, y los proyectos de inversión.

**Funciones Generales:**

- Coordinar el proceso de elaboración del presupuesto institucional y participar y participar en la gestión de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir la normalidad vigente en los procesos de planificación, organización, inversiones, financiamiento y presupuesto de la agencia.
- Informar periódicamente a la gerencia sobre el cumplimiento de las metas y objetivos programados y planteados.
- Analizar los resultados de la gestión en función a lo planificado.
- Asesorar a las demás áreas en aspectos organizacionales, operativos, financieros, y de administración de la agencia.
- Mantenerse actualizado en el ámbito profesional.
- Apoyar a su inmediato superior en las tareas afines que le sean asignadas.

Existen falencias al establecer los indicadores que proporcionen el logro de la eficiencia y eficacia de las actividades y su avance en función a la programación operativa y proponer medidas correctivas en el personal a partir de la evaluación de los mismos.

**2.2.1.3. SECRETARÍA**

**Inmediato superior:** Gerencia General

**Objetivo del cargo:**

Llevar la agenda del gerente, informando respecto a las reuniones a realizarse, viabilizando su comunicación con personal de la agencia y con instituciones externas.



**Descripción de la función principal del cargo:**

Revisar, distribuir, archivar y redactar la correspondencia manteniendo un registro minucioso de esta.

**Funciones Generales:**

- Redactar correspondencia a expedir y responsabilizarse por la entrega a su destinatario final a través de mensajería (algún trabajador eventual que está haciendo de mensajero)
- Atender a personas externas e internas que requieran información.
- Recepcionar la correspondencia.
- Realizar llamadas que sean solicitadas por gerencia.
- Llevar control de correspondencia recibida, despachada y mantener un registro ordenado.
- Atender llamadas telefónicas y derivar al área correspondiente.

Las falencias de siempre, en momentos deben realizar otra función que no le corresponde, por ejemplo, de mensajería, de cajero en la venta de boletos cuando dicho personal no se encuentra en su puesto de trabajo.

**2.2.1.4. ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS**

**Nivel:** operativo administrativo

**Inmediato superior:** gerencia general

**Ejerce supervisión sobre:**

Ejerce autoridad sobre todo el personal de la empresa.

**Objetivo del cargo:**

Gestionar las actividades relativas a la dotación, remuneración, evaluación del desempeño, capacitación y registro del personal de la agencia en el marco del Sistema de Administración de personal y la ley general del trabajo.

**Descripción de la función principal del cargo:**

Desarrollar actividades relacionadas a la administración de personal y recursos humanos con la finalidad de organizar y controlar el trabajo de todo el personal que tiene la agencia.

Algunas veces debe hacer el trabajo que no le corresponde al mismo, de otras áreas y duplicidad de funciones por encargo de la propietaria

**2.2.1.5. CONTADOR**

**Nivel jerárquico:** operativo administrativo.

**Inmediato superior:** gerencia general

**Ejerce supervisión sobre:**

El personal de ventas, cajeros, agentes de viajes, y algún encargado de presupuestos.

**Objetivo del cargo:**

Planificar las actividades de la unidad de contabilidad, dirigiendo los diferentes cargos descritos, antes a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la empresa.

**Descripción de la función principal del cargo:**

Llevar un registro cronológico de las transcripciones contables presupuestales, hacer seguimiento e informar sobre la situación económica financiera de la institución y elaborar estados financieros anuales.

Algunas veces debe hacer de cajero en la venta de boletos aéreos por falta de algún personal que falta o no está en su puesto de trabajo, porque le encomendaron otra función.

**2.2.1.6. ENCARGADOS DE VENTAS Y AGENTES DE VIAJES**

**Nivel jerárquico:** operativo administrativo

**Inmediato superior:** contador

**Objetivo del o los cargos:**

Además de realizar la venta de boletos, registrar y ordenar los paquetes turísticos que se ofrece estos deben registrar todos los ingresos y egresos de la agencia, de forma eficiente y oportuna, de manera que permitan contar en todo momento con información actualizada que facilite la toma de decisiones en el área de ventas como en el área contable.

**Descripción de la función principal de los cargos:**

Registrar la información referente a los servicios prestados en la venta de boletos y paquetes turísticos, así como por el concepto de pagos y obligaciones asumidas por la empresa, de forma ordenada, y de acuerdo a principios contables.

**2.2.1.7. TRABAJADORES EVENTUALES Y DE LIMPIEZA**

**Nivel operativo inmediato superior:** gerencia general- encargado de RR.H.H.

**Objetivo del cargo:** encargarse de la mensajería, apoyo en alguna de las áreas que solicite, algún trabajo eventual para este personal y el personal que se encarga de la limpieza.

**En conclusión;** no existe mucha coordinación entre los cargos, como también en dichas áreas, al tener que realizar la función que no le corresponde a ese personal, por el cargo que tiene o muchas veces por encargo de la propietaria y por la falta de algún personal en ese puesto.

Todo esto obedece a que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, como tampoco con un manual de funciones el cual ayude a mejorar el desempeño del personal de la empresa.

Toda estructura organizacional por elemental que sea, puede diagramarse, ya que un organigrama indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Una forma de entender más cerca de los organigramas es extrayendo lo que dice Harold Koontz y Heinz Wehrich al respecto:

*Un organigrama indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> Koontz, H. y Heinrich, H. Administración una perspectiva global - 12. Edición. McGraw-Hill. Página 234.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS FODA**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA**

El propósito fundamental para en análisis y evaluación de las variables FODA, es la de culminar un diagnóstico interno, con la finalidad de reconocer cuales son las características internas (Fortalezas, Debilidades), que en la actualidad se tiene en la Empresa; y cuáles son los factores externos más importantes (OA), que posibilitarían o que podrían impedir el desarrollo óptimo de la Empresa en un futuro mediano o de largo plazo.

#### **Fortalezas:**

- La Empresa cuenta con el Personal capacitado y experimentado en la venta de boletos.
- La empresa tiene ideas nuevas para la creación de nuevos productos turísticos.
- La empresa tiene una buena relación con los proveedores y socios (aerolíneas, hoteles, empresa de transporte, etc.).
- Las coberturas geográficas de los paquetes ofrecidos cubren casi toda la región del ámbito departamental en cuanto a turismo.
- El lanzamiento de diferentes promociones por temporada y estaciones en cuanto a vuelos nacionales e internacionales.

#### **Oportunidades:**

- Creación e innovación de nuevos productos turísticos en base a eventos importantes y trascendentales que se desarrollan a nivel local, departamental, nacional e internacional, como conciertos musicales, ferias internacionales, conferencias profesionales, seminarios internacionales, talleres de capacitación, encuentros deportivos, etc.
- El avance de la tecnología y la comunicación pueden abrir puertas para conseguir nuevos clientes, creando cuentas en Facebook, Twitter, Instagram, etc. Ya que son las redes sociales más visitadas por la gente y se puede tener

informado a los clientes de los nuevos paquetes y promociones de vuelos turísticos.

- Mayor demanda de turistas para las diferentes festividades del Departamento.
- Apoyo del gobierno al turismo ya que Bolivia y el Departamento de Tarija cuenta con un gran potencial turístico, de recursos naturales y culturales.
- El turismo es una actividad en crecimiento a nivel local, nacional y mundial.
- Cursos la línea del idioma inglés y manejo de redes sociales, e Institutos locales que facilitarían estas capacitaciones al personal de la Empresa.

**Debilidades:**

- No tienen claro los Segmentos de Mercado atractivos y buscan acaparar a todos los que quieren viajar.
- La ubicación de la Agencia no está en una zona comercial y es poco conocida y no estratégica.
- No se cuenta con un programa de promoción a nivel local y nacional de la Agencia, lo que no permite que se la conozca.
- Los trabajadores desconocen cuáles son sus funciones de forma específica y clara, lo que da lugar a que se dupliquen las tareas y funciones que realizan.
- NO se cuenta con un manual de procedimientos y funciones.
- Desorganización del personal en el desarrollo de sus funciones.
- La no existencia de un manual de funciones en la agencia no permite una adecuada organización ni desarrollo de Productos Turísticos con eficiencia.
- El personal no tiene conocimiento de idiomas extranjeros y no recibió capacitación para la atención al cliente y operación turística.
- No se cuenta con medios digitales desarrollados ni el personal capacitado para la creación ni en monitoreo de dichos medios.

**Amenazas:**

- Competencia a la vanguardia de la tecnología, ya que a través del uso de medios digitales y plataformas en línea logran prestar sus servicios turísticos a nivel nacional e internacional, con una cobertura amplia donde perciben comisiones y porcentajes de empresas de casi todos los lugares por donde viajan y se desplazan sus clientes.
- Amenaza de nuevos competidores, debido a la relativa facilidad para el ingreso a este sector empresarial.
- Los desastres naturales y la poca atención a las carreteras de nuestro departamento y el interior del país, impiden el desarrollo de programas de recorrido turístico por la campiña, y la explotación de los atractivos turísticos y culturales del Departamento.
- Inestabilidad política social y económica del país.

Los factores descritos y analizados son resumidos, resaltando cada uno de los aspectos considerados en cada factor, con la finalidad de facilitar su comprensión y la relación que tienen estos.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO PRÁCTICO**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

La Agencia de viajes y turismo “Dviaje” es una Empresa Privada, que fue creada con fines de lucro por una emprendedora Tarijeña, la Licenciada Adriana Isabel Astorga Espinoza con número de C. I.: 5041487 Tja, en el año 2016, funciona en beneficio de todo el departamento, el país y el turismo en general, brindando sus servicios, en la emisión de boletos aéreos a diferentes lugares y destinos del país, como también los diferentes paquetes turísticos que ofrece la Agencia de viajes a distintos lugares turísticos del Departamento de Tarija y Bolivia.

La Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje” se constituyó como una Empresa Unipersonal que brinda sus servicios con autonomía de gestión económica, jurídica, administrativa y financiera, con la facultad de escoger los medios más adecuados para la consecución de sus objetivos, administración con recursos propios, probar sus reglamentos y disposiciones internas de designar a su personal administrativo; teniendo como obligaciones el cumplimiento de sus reglamentos y de los impuestos por el ordenamiento jurídico del país.

La organización se encuentra registrada en el padrón del servicio de impuestos nacionales (SIN) con el número de identificación tributaria (NIT) 5041487013.

La Agencia de viajes y turismo “Dviaje”, fue creada el 03 de junio del 2016 con licencia de funcionamiento, No. Padrón Municipal 28175 con ubicación en el barrio Villa Fátima en la calle Ciro Trigo No. 1066.

Principales Servicios que ofrece:

- Emisión de pasajes aéreos y terrestres
- Paquetes turísticos
- Promociones de temporadas y estaciones en vuelos y lugares turísticos. Etc.



## **4.2. OBJETIVOS DE LA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO**

- **Objetivos estratégicos**

La agencia de viajes “Dviaje” no cuenta con objetivos claros, que le permitan definir las metas que pretenda alcanzar como empresa, es decir, no existe un plan estratégico de largo plazo, un compromiso gerencial que pretenda obtener resultados en el tiempo.

Según la entrevista, los objetivos que tiene la empresa no se actualizaron desde su creación, y que, con el paso de los años, que son solo 3 años, los mismos fueron olvidados.

- **Principios y valores**

La Agencia no cuenta con principios y valores formalmente establecidos como empresa, los mismos que son tan importantes y esenciales como el corazón de la misma. Pues estos muestran cómo funciona la empresa de forma transparente, y lo importante que es el respeto y la prioridad que tienen los clientes de la empresa, pues empíricamente se sobreentienden.

- **Desafíos institucionales**

La Agencia de viajes y turismo carece de organización y de trabajo en equipo, con la firme convicción de afrontar desafíos; que, si bien existen geniales ideas para la creación de nuevos productos o paquetes turísticos, no existe el compromiso suficiente ni la organización en la planificación de dichos proyectos. El desafío latente de la Agencia de Viajes y Turismo, consiste en lograr una estructuración organizacional, acorde a las actividades que se tiene como Empresa, a fin de lograr la eficiencia de todos sus empleados, los cuales aporten de manera mucho más proactiva con los objetivos de la Empresa.

Como lo Indica Porter, Lawler y Hackman; las organizaciones están compuestas por individuos y grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo.

### **4.3. RESULTADOS DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

#### **4.3.1. Análisis e interpretación de datos**

El levantamiento de datos primarios se realizó mediante la aplicación de una entrevista a profundidad a la gerente propietaria de la agencia, y al administrador de la agencia, se realizó un diagnóstico de la situación administrativa por medio de un análisis interno, logrando obtener la información relevante que nos ayudó a identificar las fallas organizacionales así como las ventajas que tiene la Agencia “Dviaje”, con esta información recabada se pudo diseñar y desarrollar una estructura organizacional, corrigiendo algunas de las falencias que tiene actualmente la Agencia.

#### **4.3.2. Entrevista a la Gerente de la Agencia de Viajes**

**1. ¿Cree que el manual de funciones y organización mejorará los servicios en la agencia?**

R.- Claro, siempre se tiene que tener un manual de funciones, sino no sabríamos como estamos trabajando. Claro que es muy importante para el mejoramiento del servicio de la Agencia.

**2. ¿Cree usted que es importante el diseño e implementación de un manual de funciones y organización?**

R.- Por supuesto, es fundamental en una empresa.

**3. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones y organización afecta el desarrollo y crecimiento de la agencia?**

R.- Si

**4. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?**

R.- No. Venimos arrastrando ese problema.

**5. ¿Considera usted que se puede realizar modificaciones en la organización para obtener mayor coordinación en las actividades?**

R.- Por supuesto, estamos a disposición para realizar cambios que beneficien a la Agencia, para mejorar el día a día.

**6. ¿Porque no se implementó en gestiones anteriores un manual de funciones?**

R.- Tuvimos inconvenientes con administradores pasados que propusieron la implantación del manual de funciones y no lo llevaron a cabo.

**7. ¿Cuenta el personal con la experiencia necesaria para desempeñar sus actividades en la Agencia?**

R.- La mayoría si, los empleados eventuales todavía.

**4.3.3. Conclusiones de la entrevista a profundidad a la Gerente de la Agencia de Viajes, Lic. Adriana Isabel Astorga Espinoza.**

Se pudo evidenciar que, durante el tiempo de operaciones y actividades cotidianas de la Empresa, tuvieron la oportunidad de diseñar e implementar un Manual de Funciones pero no lo hicieron por motivos de tiempo, debido a que las actividades absorben el tiempo de todo el personal, sin embargo la Gerente de la Agencia está de acuerdo con la elaboración de un Manual de Funciones y la Estructura Organizacional, algo cree que su personal está capacitado y necesita ese orden.

Después de realizar las preguntas, se presentó las propuestas de Misión y Visión quedando desde entonces definidos estos puntos para la propuesta.

También se tuvo la oportunidad de presentar una propuesta de Organización (ver anexo) para la Agencia, donde la Gerente Propietaria aceptó dicho modelo.

**4.3.4. Encuesta al administrador de la Agencia de Viajes**

**1. ¿Cuánto de personal hay en la Agencia de viajes?**

R.- En la Agencia hay 6 trabajadores y 3 eventuales

**2. ¿Qué puestos hay en la administración de la Agencia?**

R.- En la administración existe el puesto de administrador, 2 en el área de ventas, contabilidad, una secretaria. Y los eventuales en diferentes servicios.

**3. ¿Qué actividades realizan?**

R.- Las actividades que realizan son múltiples a grandes rasgos, por mencionar que el administrador es el responsable de control y supervisión de los servicios que presta la Agencia.

Contabilidad es responsable de todo el proceso de ingresos y egresos e inventario de la Agencia.

En el área de ventas se hacen responsables de la emisión de boletos aéreos y terrestres, y los paquetes turísticos.

La secretaria de los trabajos de la oficina, redactar documentos de convenios, etc.

**4. ¿Qué jerarquías existen?**

R.- En la actualidad está a la cabeza la gerente propietaria, después el administrador, contabilidad y el personal de área de ventas, secretaria y los eventuales (auxiliares).

**5. ¿Cuánto personal existe en la parte operativa?**

R.- En la parte operativa existen: 1 en contabilidad, las 2 personas en el área de ventas, 1 en secretaria y los 3 auxiliares eventuales.

**6. ¿Qué puesto hay manejando los servicios de la Agencia?**

R.- Los principales están en el área de ventas ya que son los que emiten los boletos y paquetes turísticos que ofrece la Agencia.

**7. ¿Qué actividades realizan?**

R.- Las actividades son múltiples ya que no existe un manual de funciones, dentro de sus responsabilidades se organizan de acuerdo a su profesión, experiencia u ocupación.

**8. ¿Qué jerarquías existen en el manejo de los servicios de la Agencia?**

R.- El administrador, contabilidad y el personal del área de ventas.

**9. ¿Cuál es su opinión con respecto a las siguientes frases?**

FRASES	SI lo tenemos SI lo hacemos	NO lo tenemos NO lo hacemos	En proyecto queremos hacerlo	En ejecución lo estamos implantando
El personal tiene la capacidad de innovar		X		
Es tomado en cuenta el desempeño del personal de la agencia de viajes	X			
El personal participa activamente en todas las labores de la agencia de viajes			X	
Existe teóricamente la estructura organizacional pero no se utiliza			X	
El personal es estable o mantiene relaciones de trabajo con la agencia de viajes	X			
El personal es fijo o se incrementa según la demanda	X			
La empresa cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal		X		
Existe una imagen estratégica en la agencia de viajes	X			

*Fuente: Elaboración propia*

**4.3.5. Conclusiones de la entrevista a profundidad al administrador de la agencia de viajes**

Se concluye que, el Administrador es uno de los principales impulsores en querer que la estructuración organizacional de la Empresa se realice lo antes posible, ya que no cuenta con la autorización por parte de la Gerencia para ejecutar modificaciones en la Agencia, ni las herramientas administrativas necesaria para

realizar una buena gestión, aunque posee muchos conocimientos, espera que la implementación de este Manual de Funciones y Procedimientos sea de gran aporte.

#### **4.3.6. Resultados de Encuesta a los Empleados de la Agencia de Viajes**

##### **4.3.6.1. Aspectos Generales**

La encuesta se aplicó a todo el personal de la Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje”, por lo que se llevó a cabo un censo a través de una encuesta, ya que son pocos los empleados de la Empresa; el Administrador me proporcionó una lista de 6 empleados fijos que trabajan actualmente en la agencia y 3 eventuales.

De acuerdo a la encuesta realizada, se obtuvieron resultados que ayudaron a confirmar la necesidad de un Manual de Funciones para la agencia, además que sirvió para identificar las posibles mejoras que se obtendrían confeccionando un Manual de Funciones, de acuerdo a las características específicas y sus necesidades particulares. Esta labor sirvió para detallar las tareas, responsabilidades, restricciones, dependencia jerárquica y subordinados.

Los resultados fueron los siguientes:

##### **4.3.6.2. Planeación de los objetivos de la Agencia**

La planeación es un elemento fundamental en cualquier empresa por pequeña que sea, en el cuadro y gráfico que siguen se aprecian datos correspondientes a afirmaciones relacionadas al conocimiento de la planeación de los objetivos.

**TABLA N°1**

#### **PLANEACIÓN DE OBJETIVOS DE LA AGENCIA**

	<b>¿Conoce la Misión y Visión de la Agencia?</b>	<b>¿Los objetivos y metas están claramente definidos?</b>	<b>¿Se cuenta con planes por escrito para lograr los objetivos?</b>	<b>¿Participa en la planeación de la Agencia?</b>
Si				
Casi siempre				26%

Eventualmente		22%	13%	
A veces		22%	22%	48%
No	100%	56%	65%	26%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N°1: PLANEACIÓN DE OBJETIVOS DE LA AGENCIA



De acuerdo a los resultados del censo a los empleados de la Empresa, fácilmente se puede apreciar que la orientación del personal respecto a la dirección que tiene la Empresa como entidad productiva no fue planificado ni socializado, por lo que se puede afirmar que, no se tiene una organización sistemática en la Empresa, con la cual podrían aportar con mayor eficiencia al logro de las metas de la Agencia de manera estratégica, ya que los colaboradores indicaron que no conocen la Misión y Visión de la Agencia, se tiene poco conocimiento de los objetivos y metas, y el personal participa poco en la planeación de tareas y actividades.

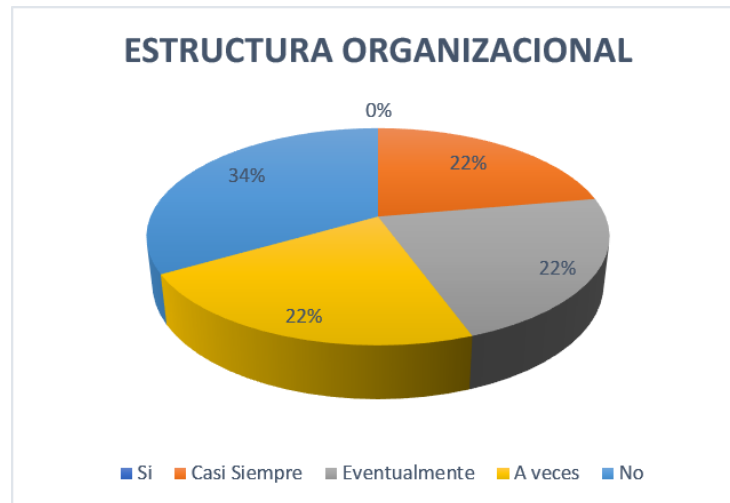
#### 4.3.6.3. Estructura organizacional

**TABLA N°2**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

	¿Conoce la estructura organizacional de la Agencia?	¿Conoce los niveles jerárquicos de la Agencia?	¿Conoce con exactitud en qué lugar está ubicado su puesto dentro del organigrama?
Si		13%	

Casi siempre	22%	43%	43%
Eventualmente	21%		
A veces	22%	44%	13%
No	35%		44%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N°2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



En la Agencia no tienen un claro conocimiento de la estructura organizacional, por ende, resulta poco claro los niveles jerárquicos, de esta manera un gran porcentaje afirma que no puede señalar con exactitud su puesto dentro de la organización. Esto trae como consecuencia la repetición de las tareas o el desconocimiento de las responsabilidades.

#### 4.3.6.4. Responsabilidad Funcional

TABLA N°3

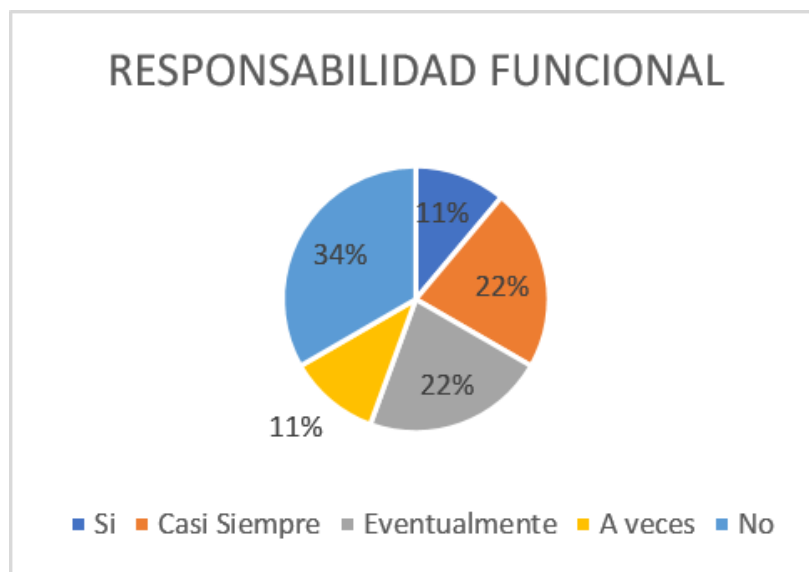
#### RESPONSABILIDAD FUNCIONAL

	¿Están sus tareas y funciones	¿Realiza el trabajo que le	¿Las actividades que desempeña	¿Las actividades que realiza son de
--	-------------------------------	----------------------------	--------------------------------	-------------------------------------



	claramente asignadas?	corresponde a otra persona?	las reporta solo a su jefe inmediato?	acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente?
Si	22%	65%	9%	13%
Casi siempre	22%		65%	43%
Eventualmente	22%	22%	4%	22%
A veces	13%	13%		
No	21%		22%	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

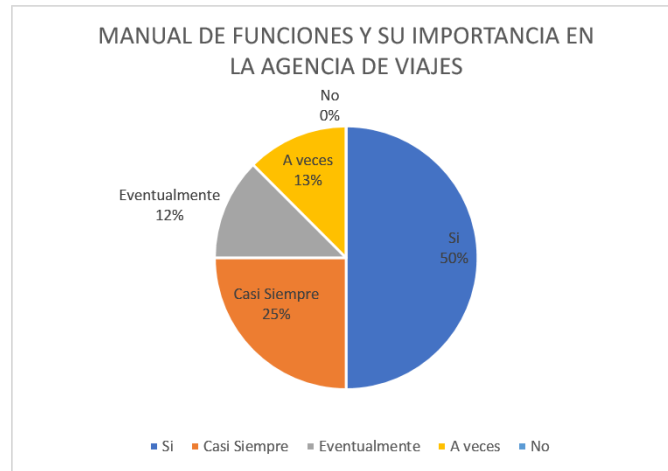
GRÁFICO N°3: RESPONSABILIDAD FUNCIONAL



Los resultados muestran que los trabajadores no identifican la importancia que tiene su trabajo en las actividades de la empresa y su lugar que ocupa su puesto en la estructura organizacional, destacan que sus tareas y funciones no son claramente asignadas pero que ocasiones realizan actividades que corresponden a otro colaborador. Es posible entonces concluir que, al no conocer el aporte importante que realiza cada



GRÁFICO N°4: MANUAL DE FUNCIONES Y SU IMPORTANCIA EN LA AGENCIA DE VIAJES



De acuerdo al cuestionario realizado al personal de la agencia de viajes, se pudo evidenciar el casi total desconocimiento de la existencia de un manual de funciones (78%), desatando que si es muy importante su diseño (87%), además mencionaron que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la organización (65%).

Los resultados obtenidos de los entrevistados demuestran que en la Agencia se trabaja de acuerdo al requerimiento, lo que podría mostrar una fuerte improvisación de las labores de cada personal de la organización (35%). La información obtenida respalda la necesidad de un diseño de un manual de funciones para la Agencia de viajes, la cual está orientado el presente trabajo de profesionalización.

**4.3.6.6. Comunicación y coordinación interna**

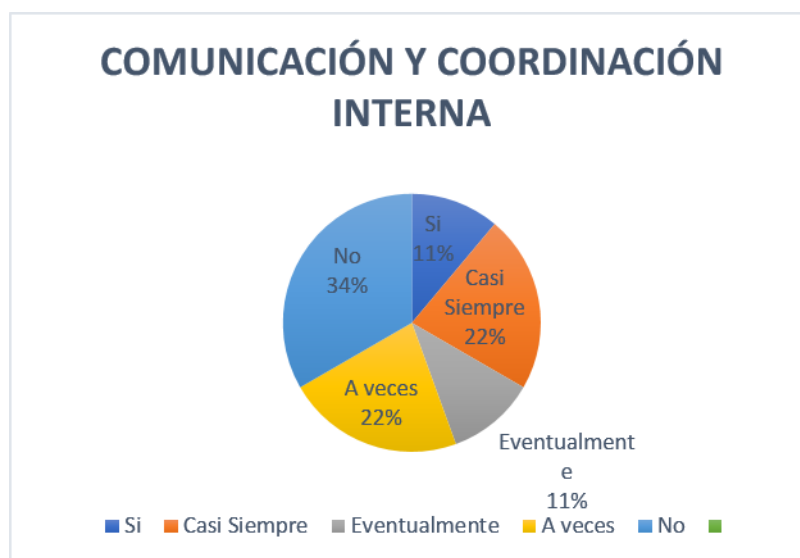
TABLA N°5

**COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA**

	¿La relación con mi	¿Su jefe inmediato favorece la	¿Existe rivalidad entre sus	¿Su jefe inmediato hace todo	¿Cuándo se presenta un conflicto dentro
--	---------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------------------	---

	jefe inmediato es buena?	comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la Agencia?	compañeros de trabajo?	lo posible para dar solución a los problemas que se presentan?	de su área de trabajo, su jefe inmediato lo resuelve inmediatamente?
Si	22%	22%		13%	
Casi siempre	43%	22%	22%	43%	44%
Eventualmente	22%				13%
A veces	13%	56%	56%	22%	
No			22%	22%	43%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N°5: COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN



Los trabajadores mantienen una buena relación con su jefe inmediato, o con el que consideran que está a cargo de la evaluación del trabajo realizado, no existe rivalidad entre sus compañeros, funcionan como equipo de trabajo, incluso al tener múltiples dificultades para realizar trabajos específicos, sobre todo cuando surgen grupos de clientes que solicitan paquetes exclusivos de turismo y no se sabe quién es el responsable de diferentes funciones y tareas. Cuando se presenta algún conflicto dentro del área de trabajo se resuelve casi siempre de forma adecuada, a través de la

intervención oportuna y adecuada de la Gerente Propietaria y/o el Administrador de la Empresa.

## **CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO**

### **4.4. INFORME DE ACTIVIDADES DE LA EXOERIENCIA PROFESIONAL**

#### **4.4.1. Presentación**

Durante el desarrollo de la Experiencia Profesional en la Agencia, la Gerente Propietaria y el personal que le acompaña, me recibieron con receptividad y calidez, también me brindaron un espacio de trabajo, paciencia y apoyo constante en la inducción a las funciones que desempeñé.

En fecha 23 de marzo del 2019, en el primer día de trabajo se realizó la entrevista informal con la gerente propietaria de la agencia la licenciada Adriana Isabel Astorga Espinoza, con quien se coordinó los horarios de trabajo de oficina, que fue de lunes a viernes de 3:00 pm a 7:00 pm, a solicitud de la misma debido a que en la tarde se facilita una oficina de trabajo y se descongestiona el área administrativa dando lugar a un buen ambiente tranquilo para la práctica profesional.

Posteriormente la gerente propietaria me presento oficialmente como pasante al personal de la agencia brindándome una cordial bienvenida.

Durante la primera semana de trabajo realice varias tareas básicas con el fin de conocer más sobre las operaciones de la Empresa y del personal que trabaja en él. Por lo que se procedió a realizar:

- Un diagnóstico a la Empresa y cómo están delimitadas las áreas, con el propósito de analizar si están bien estructuradas.
- Así mismo revise la documentación o Files del personal de la agencia para reconocer la antigüedad y su historial documentado.
- También analice un pequeño instructivo, a manera de manual de funciones con la cual se manejan.

- Se hizo un análisis de la Misión y Visión, y los Objetivos de la Empresa
- Por último, se revisó la estructura, el orden jerárquico de los puestos en la Empresa y el Organigrama de la Agencia y con la finalidad de verificar si el pequeño manual de funciones con la que contaban, estaba de acuerdo a sus características administrativas.

La gerente brindó de manera general los antecedentes, se revisó el acta de Constitución y Creación de la Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje” de manera legal, donde me explicó que la Agencia fue fundada el 03 de junio de 2016 como una Empresa Unipersonal Legalmente constituida en la Ciudad de Tarija.

En fecha 01 de abril del 2019 se revisó la documentación del personal con el fin de recabar información acerca del número de personal fijo y eventual, los puestos que existen en la Agencia. Debido a que esta información será muy importante ya que se pudo verificar que la empresa no cuenta con un Manual de Funciones de acuerdo a sus características y necesidades administrativas, sólo se cuenta con un documento donde hace referencia los puestos de trabajo y las tareas más importantes a ejecutar, no se tiene un organigrama que se adecue a la realidad de la Empresa.

En fecha 16 de abril del 2019 se inició el trabajo de estructuración administrativa y organizacional de la Agencia, bajo la dirección del Secretario de Ventas en coordinación con la Gerente Propietaria, de acuerdo al diagnóstico realizado en las primeras tres semanas del trabajo de pasantía.

Se inició con el establecimiento de la Misión y Visión, el Plan Estratégico Institucional, los Objetivos Estratégicos, Principios y Valores, el Organigrama de la Empresa y el diseño de un Manual de Funciones y Procedimientos, todo esto durante el tiempo de la pasantía y de acuerdo con las necesidades específicas de la Agencia.

En fecha 19 de abril del 2019, se hizo llegar a la Gerente Propietaria de la Agencia un diseño preliminar del Manual de Funciones propuesto, quien estuvo de acuerdo con el documento técnico Normativo de gestión institucional, donde se describe y quedaba establecido la función básica y las funciones específicas, las

relaciones de autoridad, dependencia y coordinación de cada puesto existente en la actualidad con el resto de los puestos de trabajo en la Agencia de Viajes y Turismo.

Para realizar la elaboración del manual de funciones se solicitó los siguientes materiales: fotocopias e impresiones de hojas y una autorización para la aplicación de cuestionarios (censo), al personal operativo de la agencia y una entrevista a profundidad a la Gerente Propietaria de la misma.

#### **4.4.2. Etapa de planeación**

Una vez obtenida la autorización para recolectar la información de la agencia, fue importante analizar los cargos existentes y determinar las funciones óptimas para la empresa, verificando el file del personal, el cual brinda un dato exacto de las actividades cotidianas que ejecuta cada persona, y estableciendo las tareas y responsabilidades que se debe asumir en cada puesto de trabajo. En la actualidad en la Empresa existen 6 trabajadores en planilla y 3 empleados eventuales.

Siguiendo el orden cronológico del diagrama de Gantt, el cual es una herramienta sumamente útil cuando de formulación y gerencia de proyectos se trata, ya que permite definir, de una manera gráfica, práctica y sistemática, la duración de las distintas actividades que deben ejecutarse para completar de forma exitosa un determinado proyecto.<sup>15</sup>

#### **4.4.3. Etapa de preparación**

En esta etapa se procedió netamente a la preparación y aplicación de todas las herramientas administrativas necesarias para la realización de una Estructuración Organizacional y el diseño de un Manual de Funciones de la empresa; estas fueron llevadas a cabo a través de cuestionarios (censo), entrevista a profundidad, observación, revisión de documentación, normas de caracterización de Agencias de Viajes y Turismo.

#### **4.4.4. Etapa de ejecución**

---

<sup>15</sup> [https://www.academia.edu/15562638/INVESTIGACION\\_DE\\_MERCADOS](https://www.academia.edu/15562638/INVESTIGACION_DE_MERCADOS)

Una vez recolectada toda la información necesaria se procedió a la realización del Manual de Funciones, el cual fue supervisado por la Gerente Propietaria de la Agencia. Posteriormente se realizó la redacción provisional para su presentación, poniendo a consideración el diseño propuesto para su respectiva aprobación.

En fecha 04 de junio del 2019, se hizo la entrega física y formal de la propuesta, la cual contempla el Organigrama propuesto, el Manual de Funciones y Procedimientos, en una reunión con la Gerente Propietaria y el Encargado de Ventas, con una presentación formal mediante diapositivas, explicando la estructura y los detalles de la propuesta para una mejor comprensión.

Una vez aprobado, se realizó la redacción final del manual de funciones, para su posterior oficialización por la Gerente de la Agencia.

#### **4.4.5. Aplicación**

La aplicación de las herramientas de diagnóstico inició con la entrevista a la Gerente Propietaria de la Agencia, al administrador de la agencia, al secretario de ventas y al personal administrativo de la Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje”, en fecha 19 de mayo del 2019 paulatinamente respaldando con el método de observación que se extendió durante todo el desarrollo de trabajo.

Una vez obtenido los resultados de las entrevistas y cuestionarios (censo), se prosiguió a la elaboración del Manual de Funciones para la Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje”, juntamente con la Gerente, quién colaboró para la construcción del mismo; diseño que se estructuró de acuerdo a las necesidades particulares y características que tiene la Empresa Agencia de Viajes y Turismo, esto a consecuencia del diagnóstico resultante de la primera etapa de investigación exploratoria de mi trabajo, el cual tenía como propósito identificar el problema de investigación.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA AGENCIA DE VIAJES “Dviaje”**

Luego de haber realizado el análisis FODA, que es una herramienta de gran importancia en un estudio organizacional, que me permitió obtener un diagnóstico mucho más preciso, por medio del cual pude evidenciar las carencias existentes en la Agencia de Viajes, las cuales deben ser superadas a través de instrumentos administrativos importantes como el modelo propuesto en este trabajo de profesionalización.

De acuerdo al diagnóstico realizado, se propone lo siguiente:

##### **5.1.1. Misión**

Ofrecer un servicio personalizado de calidad y confiabilidad, a través de la mejor atención turística de nuestro personal continuamente capacitado, diseñando paquetes turísticos y viajes únicos, a precios accesibles para toda clase de viajeros, con el objetivo de lograr superar las expectativas de nuestros clientes.

##### **5.1.2. Visión**

Ser una agencia de viajes reconocida en la Ciudad de Tarija y a nivel Nacional, e internacional por la confianza y seguridad que le ofrecemos a nuestros clientes, presentando innovadores paquetes y un gran abanico de actividades que tenemos para ofrecer a todo tipo de viajero, promoviendo un ambiente de buenas relaciones y obteniendo la mayor satisfacción de nuestros clientes.

##### **5.1.3. Objetivo general**

Mejorar la eficiencia y efectividad en el desempeño del personal y Crecer económicamente como agencia de Viajes y Turismo a través de las ventas de servicios turísticos o productos exclusivos con los más altos estándares de calidad y manteniendo e incrementando la confiabilidad y fidelidad de nuestros clientes.

#### **5.1.4. Objetivos específicos**

Establecer como política de la Empresa, la constante capacitación del talento humano de la Agencia de Viajes para desarrollar una atención personalizada a nuestros clientes, logrando aumentar de manera efectiva ventas de cada uno de los paquetes turísticos y servicios prestados.

Los siguientes Objetivos Estratégicos son parte de la propuesta:

- **Servicios y tecnología:** ofrecer mayor variedad de servicios complementarios, a los clientes de la Agencia de Viajes y Turismo, a través del uso de la tecnología, con el fin de ofertar experiencias inolvidables.
- **Capacitación, Educación e investigación:** implementar programas de desarrollo profesional del personal a través de la educación continua y capacitaciones internas y externas, debido a que consideramos que el talento de nuestro personal es nuestro mejor activo. Fortalecer el programa de capacitación para estudiantes de universidades en el desarrollo de su experiencia profesional.
- **Financiamiento y Sostenibilidad:** captar, asignar, ejecutar y controlar los recursos económicos de la manera más eficiente, que garanticen la sostenibilidad económica y financiera de la Empresa a través del tiempo.
- **Promoción:** desarrollar los canales de comunicación más efectivos, los cuales transmitan al cliente la propuesta de valor ofertada por la Agencia de Turismo, haciendo el uso de herramientas de marketing de última generación como es el Marketing Digital, con el uso de redes sociales y páginas web; y el Neuromarketing para entender el comportamiento de compra del consumidor entendiendo sus características particulares biológicas, sociales, psicológicas y neuronales, el cual nos permita ofertar experiencias, sentimientos y emociones a nuestros clientes.

### **5.1.5. Valores**

- **Ética profesional en la prestación de servicios:** con el objetivo de prestar el mejor servicio que jamás espera tener un cliente, con el respeto y resguardando su integridad, brindándole emociones y experiencias de viaje inolvidables.
- **Amabilidad:** es uno de los valores más importante de la Agencia de Viajes, ya que consideramos a nuestro cliente como parte central y fundamental de nuestro Empresa. La amabilidad es el acto y/o comportamiento que realiza una persona con respeto y educación hacia otras personas.
- **Honestidad:** actuar con honestidad es obrar éticamente, es ser transparente íntegros y honrados, para construir la confianza de nuestros clientes y satisfacer de manera eficiente y con una verdadera propuesta de valor el Inconsciente Colectivo de nuestro segmento de mercado, necesaria para garantizar la calidad en la prestación de nuestros servicios.
- **Integridad y respeto:** la integridad y respeto parten de casa, donde la familia que conforma la Agencia de Viajes, tiene como emblema el buen comportamiento, la lealtad entre compañeros y un correcto actuar, lo que posibilita transmitir esa esencia a nuestros clientes.

### **5.1.6. Políticas internas de la Agencia**

La Empresa Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje”, deberá implementar como reglas internas lo siguiente:

- Realizar una pequeña confraternización en fechas especiales, con el fin de fusionar aún más las personalidades y sentimientos de nuestro Talento Humano.
- Programar una dotación de uniformes distintivos al personal cada semestre, de acuerdo al puesto de trabajo y la función desempeñada, con la finalidad de tener una mayor presencia como una organización bien estructurada y transmita al cliente una percepción de eficiencia, confianza y calidad en nuestros servicios.
- Todo el personal deberá actuar con ética y respeto entre compañeros de trabajo y extraordinariamente con nuestros clientes.

- Queda terminantemente prohibido negar la prestación de servicio a ningún cliente con la excusa de no tener la posibilidad de brindarle un servicio a un precio determinado o con características especiales; teniendo la responsabilidad del personal el de buscar y construir alternativas de personalizar un servicio acorde a las necesidades individuales del cliente.
- El Administrador Comercial, y el encargado de Relaciones Públicas, tendrán la responsabilidad de monitorear de manera continua el viaje del o de los turistas clientes de la empresa, realizando preguntas claves y esenciales para conocer en tiempo real las sensaciones y percepciones del servicio de nuestro clientes, registrando en una base de datos, para una evaluación y control de la ejecución de los resultados obtenidos por la implementación de este manual de Funciones y Procedimientos y Políticas en la Empresa.
- Es de carácter importante realizar acuerdos con los mejores proveedores de servicios complementarios, para todos los segmentos de mercado a los cuales prestamos servicios turísticos y de viaje, con la finalidad de que más que un viaje de trabajo, vacacional o de turismo, sea una experiencia vivida como nunca antes por el cliente.

La finalidad de estas políticas, son el de lograr que nuestros clientes perciban un servicio altamente diferente que el que reciben en otras Empresas Competidoras, donde ofrecemos paquetes turísticos para viajes únicos a precios accesibles.

### **5.2.3. Términos y condiciones para contar con el paquete turístico que ofrece la agencia**

#### **5.2.3.1. Responsabilidades**

“Dviaje” es una Agencia de Viajes y Turismo que actúa como agente intermediario para los turistas a nivel local, nacionales y extranjeros. Su función es la de concertar los servicios que proveen: Operadores Turísticos, Hoteles, Empresas de Transporte Aéreo, Terrestres y de cualquier otra empresa de servicios turísticos que se necesite dentro de una operación turística.

La Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje” no tiene control directo sobre estos operadores que actúan como nuestros proveedores de servicio, sin embargo se ha evaluado a cada una de estas operadora y se las ha seleccionado por haber demostrado buena atención al cliente, seriedad en su trabajo y en la operación turística, puntualidad y cumplimiento con cada itinerario de viaje.

Pese a ello los operadores turísticos tienen jurisdicción propia, esto quiere decir que al iniciar una operación turística ellos manejan sus propias políticas en cuanto a accidentes en ruta o por algún tipo de actividad fuera de tour, si existen algunas pérdidas, daños, demoras, inconvenientes o cualquier otro tipo de irregularidad que pueda ser ocasionada por defectos de cualquier vehículo o a través de situaciones de omisión, descuido o negligencia de cualquier servicio o parte de servicio turístico ofrecido.

Nuestra empresa se encarga de hacer respetar el itinerario de viajes que se le ha dado al turista en el momento que adquirió un itinerario de viaje.

La Agencia de Viajes y Turismo D’VIAJE se reserva el derecho de aceptar o no aceptar cualquier solicitud de reserva de cualquier pasajero, a cualquier tour o paquete turístico. También se reserva el derecho de cancelar o cambiar un paquete turístico, si las circunstancias así lo ameritan. La solicitud de cualquier tipo de servicio solicitado a nuestra empresa será entendida como el consentimiento de estas condiciones.

### **5.2.3.3. Precios y Tarifas**

Todos los precios y tarifas se expresan en bolivianos y están sujetas a cambio sin previo aviso por disponibilidad y temporada.

Los precios y tarifas de los paquetes turísticos son por persona, sobre una base de ocupación doble en habitación estándar en todos los hoteles e incluye servicios, traslados, excursiones indicadas, guías especializados y boletos de entrada (a menos que se especifique condiciones diferentes). Como ser paquetes turísticos para grupos.

Los precios y tarifas no incluyen extras, propinas, impuestos de aeropuerto, pasajes aéreos (salvo indicación expresa), exceso de equipaje o cualquier otro viaje no especificado en el programa.

#### **5.2.3.4. Itinerario**

Los itinerarios se planean con detenimiento, aunque, por razones operacionales, puede ser necesario cambiar el orden de actividades en el itinerario en general sólo debe asumirse como una guía básica. La empresa se reserva el derecho de hacer, sin previo aviso, modificaciones en el orden de las excursiones o viajes, debido a condiciones del clima, nivel de los ríos, hora de arribo o partida de los aviones, buses, transporte o por cualquier otra razón relevante, las mismas que garantizarán el mejor desarrollo de su viaje.

#### **5.2.3.5 Reservas**

Todas las reservas estarán sujetas a confirmación hasta la recepción total del pago completo por los servicios. En caso se haya llegado a un acuerdo puntual entre la empresa y el cliente, la reserva podrá ser confirmada con un pago parcial de 40% para los paquetes sin embargo el saldo debe estar cancelado antes del inicio de los servicios.

Los pagos por nuestros servicios únicamente se podrán realizar según lo indicado en nuestros métodos de pago. Una vez que se confirme la reserva del paquete turístico al cliente, este estará garantizado, la confirmación de los hoteles está sujetos a disponibilidad, de no haber espacio en el hotel seleccionado se le dará otro de similar categoría y precio.

En lo que respecta a cancelaciones, devoluciones y reembolsos de dinero estos estarán regulados por los términos y condiciones estipulados en las políticas de cancelación, devolución y reembolso.

Las reservas de hoteles solo podrán ser confirmadas si se ha confirmado el pago completo por los servicios (salvo acuerdo expreso en contrario). En caso se

haya llegado a un acuerdo puntual entre la empresa y el cliente, la reservación podrá ser confirmada con un pago parcial.

El cliente únicamente necesitará apersonarse al hotel con el código de confirmación e identificarse con su pasaporte, con su documento nacional de identidad (en caso de ser boliviano). En caso el desayuno u otra comida está incluida en la tarifa ofrecida por el hotel, esto será especificado claramente. El pasajero deberá cumplir con los horarios establecidos para el consumo de estas comidas según la política del hotel. Cualquier consumo extra no especificado claramente como incluido tendrá que ser pagado directamente por el pasajero y será únicamente responsabilidad de este.

#### **5.2.3.6. Política de pagos**

Nuestra política de pagos, en caso de pasajeros individuales, obliga a que nuestros servicios estén totalmente cancelados, días antes de que se realice el tour, a menos que se especifique diferentes condiciones. En el caso de grupos, nuestra política de pagos obliga a que nuestros servicios deben estar totalmente cancelados días antes, a menos que se especifique diferentes condiciones

Cualquier modificación a servicios pactados o la contratación de nuevos servicios una vez iniciado el viaje, serán pagados directamente por el pasajero.

#### **5.2.3.7. Métodos de pago**

Formas de realizar los pre-pagos para la confirmación de los servicios solicitados:

Pago en efectivo: Directo en las oficinas de D'VIAJE.

Depósito Bancario: Si en caso las personas quieren tomar algún servicio de D'VIAJE y si encuentran en el interior o en el exterior a la cuenta del Banco Unión

Tarjeta de crédito: Si en caso las personas quieren tomar algún servicio de D'VIAJE y quiere pagar con tarjeta de crédito, lo pueden hacer directamente en las oficinas con el sistema (POS)

De manera virtual por alguna plataforma bancaria.

#### **5.2.3.8. Documentación**

El pasajero es responsable de tener vigente su pasaporte u otro documento de viaje y visas de acuerdo a su nacionalidad, aceptado por las leyes de los gobiernos de los países que este visitando a través de las políticas migratorias del Ministerio de Turismo y Migración de los países por donde se desplace. Para poder realizar las reservas, el personal de la Empresa deberá verificar el cumplimiento obligatorio por parte del Cliente, el cual necesitará contar con la siguiente información de cada pasajero:

Nombre Completo, Número de pasaporte o Cédula de Identidad, Nacionalidad, Edad, Sexo. Así mismo será necesario información complementaria con relación a alergias, enfermedades, Condiciones del pasajero, características de cada pasajero, preferencias de comida, etc.

#### **5.2.3.9. Obligaciones**

En caso de algún servicio que proporciona “Dviaje”, y que no pueda ser proporcionado por un error, falta o falta directa atribuible al operador del servicio, este tratará de hacer su mejor esfuerzo para proporcionar alguna solución de igual valor al servicio no proporcionado.

En caso no se pueda proporcionar un servicio equivalente al servicio no proporcionado será reembolsado al precio real del servicio excluyendo cualquier consecuencia, costos indirectos o algún otro costo asociado a la no realización de este servicio. Cualquier reclamo respecto a algún servicio no proporcionado durante el viaje únicamente será aceptado si es que esta se realiza.

#### **5.2.3.10. Políticas de cancelación, Devolución y Reembolso**

En caso de cancelaciones o anulaciones del servicio por parte del TURISTA por cualquier motivo deberán ser notificadas vía correo electrónico, carta certificada o personalmente en la oficina de la EMPRESA y en el sector contable, se aplicarán las siguientes políticas:

- Penalidad por anulación 45 días antes del servicio 30% del total pagado
- Penalidad por anulación 30 días antes del servicio 50% del total pagado



- Penalidad por anulación 15 días antes del servicio o la no prestación al servicio (no show) 70% del total pagado

Cuando la cancelación es por decisión de la EMPRESA, esta se compromete a informar con antelación el motivo, devolución total del dinero entregado por el TURISTA, excepto que en el programa indique otra forma de retenciones y cancelaciones. Si el viaje se cancela por caso fortuito o de fuerza mayor.

**Nota importante:**

Los arreglos de viaje están destinados para todo tipo de personas La aceptación de un itinerario propuesto, junto con el pago hecho por itinerario de viaje confirmado, certifica que el cliente no tiene ningún problema de salud o limitaciones que pudieran limitar su plena participación en la organización del viaje solicitado, reservado y confirmado.

**5.2.3.11. Privacidad**

Le respetamos y mantenemos su información personal privada. “Dviaje” AGENCIA DE VIAJE Y TURISMO ha creado esta declaración de privacidad para demostrar el compromiso de nuestra Empresa con la privacidad de la información personal del cliente.

No revelamos información personal a ningún tercero que no sea la información necesaria relacionada con la organización del viaje.

**5.2.3.12. Información de contacto**

D`VIAJE Agencia de Viaje y Turismo

Tel. +59175145658

E-mail: D`viaje.agenciadeviajeyturismo.bo

**5.2.3.13. Características de la Empresa**

Según el tipo de organización que se propone a la Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje” es la organización formal propuesta por este Trabajo de Experiencia

Profesional, de acuerdo a las necesidades particulares que se tiene como Empresa, luego del diagnóstico realizado.

Al haber tres tipos de organizaciones para la consecución de objetivos de las empresas, todas ellas basadas en la división del trabajo. No he escogido la organización informal porque este tipo, se suele utilizar en agencias mucho más pequeñas que la Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje” y su organización no está definida en ningún organigrama ni reglamento, surge de forma espontánea, como consecuencia de las actividades e interacciones de las personas detectadas en el diagnóstico de este trabajo.

También he descartado la organización de transición porque este tipo de organización se utiliza también en pequeñas agencias de viajes que poco a poco van creciendo. Por lo cual tomé la decisión de elegir este tipo de organización formal, ya que, al ser una empresa, hay que planificar, y definir bien las funciones de cada departamento,

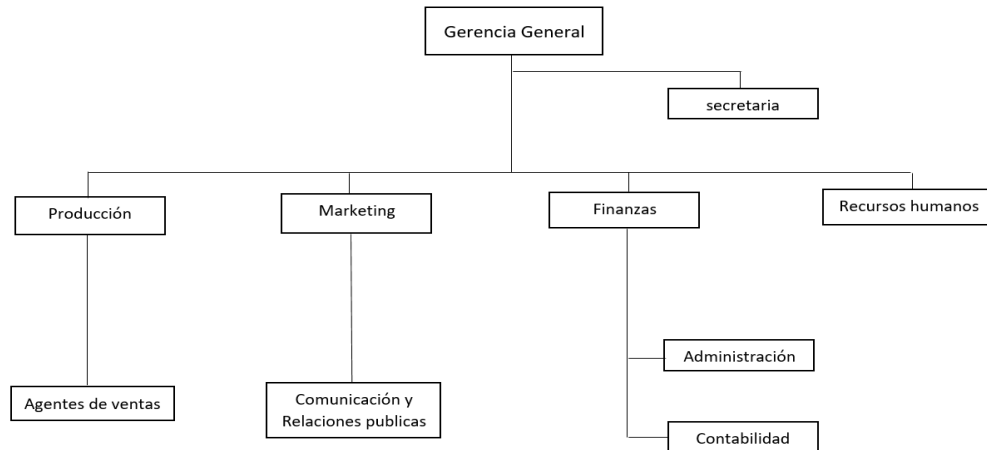
Para facilitar la coordinación de las actividades de manera eficaz. Además, este tipo de organización no tiene porqué ser inflexible, ya que se pueden dar relaciones informales entre los trabajadores, incrementando así el desempeño eficaz de sus funciones.

Esta es una Agencia de Viajes y Turismo ubicada en la ciudad de Tarija que tiene deseo y ambición de expandirse en todo el territorio nacional y sueña con situarse en cada uno de los departamentos del país y como sede en este departamento que se encargará de la producción y dispondrá de una Gerencia General para controlar las actividades de todas las sucursales de cada uno de los departamentos las cuales dependerán de la oficina central que estará ubicada en nuestro Departamento de Tarija - Cercado dirigida por el/la Dirección General.

***Somos “DViaje” ¡Poniendo alas a tus sueños!***

#### **5.2.4. ORGANIGRAMA PROPUESTO**

De acuerdo con las características de la actividad principal de la Empresa, se propone la siguiente Estructura Organizacional:



*Fuente: Elaboración Propia*

#### **5.2.4.1. Gerencia General**

Es la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa de la Agencia se encarga de dirigir la Empresa y a todos los trabajadores a su mando.

Sus funciones son:

- Organizar y definir las actividades de la agencia.
- Coordinar y dirigir los distintos departamentos.
- Convocar las juntas generales.
- Establecer las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.
- Coordinar los recursos necesarios para realizar los programas de la empresa.
- Supervisar la administración financiera.

#### **5.2.4.2. Finanzas**

Se encarga del control económico y administrativo de la agencia. Dentro de este departamento tendremos una sub área que será la de administración y contabilidad.

Estará compuesto por un jefe financiero y uno de administración.

Entre sus funciones están:

- Elaborar los balances financieros y de gestión.
- Confeccionar los presupuestos de previsión anuales.
- Controlar los sistemas de crédito e inversiones.
- Control de expedientes y billetajes.
- Liquidaciones fiscales.
- Contabilidad diaria, controlando los gastos e ingresos, la tesorería, la facturación a los clientes y el pago a los proveedores.
- Controlar los inventarios de la compra de los materiales necesarios para la agencia.

#### **5.2.4.3. Recursos Humanos**

Este departamento se ocupará de la organización, desarrollo y coordinación, además de promover el desempeño eficiente del personal. Se compone de un jefe de recursos humanos.

Sus funciones son:

- Controlar el departamento de personal (selección, contratación, inducción, nóminas, bajas, vacaciones, despidos, etc.)
- Aplicar sistemas de control de personal.
- Motivar, practicar la empatía, y todos los valores de la empresa.
- Asesorar y solucionar los conflictos de personal.
- Desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

#### **5.2.4.4. Producción y Agentes de Ventas**

Este departamento se encarga de vender los productos y servicios a los clientes, puesto que también es una agencia minorista, al ser mayorista y minorista a la vez, las cuales vendemos nuestros servicios; Este departamento contará con un director de ventas y dos agentes de viajes.

Sus funciones son:

- Información y asesoramiento a las empresas y oficinas de viajes.
- Reserva del producto y la emisión de la documentación del mismo.
- Manejar los sistemas de reservaciones, así como, controlar los diferentes canales de comunicación (teléfono, fax, mailings, etc.).
- Gestionar cambios, cancelaciones u otros servicios solicitados por las empresas y oficinas de viajes.
- Informes mensuales y anuales de ventas.
- Realizar un seguimiento pos-venta del grado de satisfacción del cliente con el producto y servicio proporcionado por agencia.
- Resolver las posibles quejas y reclamos de los clientes, empresas y agencias de viajes.

#### **5.2.4.5. Marketing**

Este departamento se encarga de la investigación de mercados, para conocer a que segmento dirigirse y así poder diseñar un buen producto-servicio de calidad, que satisfaga las necesidades de los clientes, y más tarde promocionar dicho producto, poniendo a disposición del cliente.

Contará con un sub área dedicada al desarrollo del canal de comunicación, y relaciones públicas. Contará con jefe de marketing, con un jefe de comunicación y relaciones públicas, y de dos trabajadores, encargados de realizar toda la promoción de los productos.

Entre sus funciones están:

- Investigar el mercado para establecer los productos-servicio que éste demanda, además de determinar el entorno de la competencia.
- Elaborar catálogos y folletos, junto con el departamento de producción.
- Confeccionar campañas promocionales.
- Determinar y elegir los medios publicitarios necesarios para promocionar tanto el producto como la agencia.
- Controlar la calidad de los productos.
- Negociar las condiciones de las ventas, pudiendo incluso realizar descuentos.
- Formar a los vendedores.

#### **5.2.4.6. Comunicación y Relaciones Públicas**

Esta sub área se encarga de establecer y mantener la comunicación en la agencia entre los clientes. Contará con un jefe de comunicación y relaciones públicas y un trabajador.

Entre sus funciones están:

- El diseño de estrategias publicitarias, la difusión para mejorar la competitividad en el mercado y la imagen de la agencia.
- La producción y difusión de propaganda turística (regalos maletas, guías de viajes, etc.).
- La preparación y supervisión de las acciones de promoción y marketing de los productos y servicios.
- Mantener permanentemente el contacto con los clientes, proveedores, agentes sociales, etc.
- La organización de viajes de familiarización (Fam-Trips) comidas.
- Seleccionar y elaborar la información y transmitirla a los medios de comunicación.
- Facilitar la información y coordinar las posibles entrevistas, reportajes, etc. Relacionados con la agencia.
- Apoyar y reforzar la labor del departamento de marketing.

#### **5.2.4.7. Agentes de Viajes**

Sus funciones:

- Información y asesoramiento al cliente.
- Reserva del producto y la emisión de la documentación del mismo.
- Manejar los sistemas de reservaciones, así como, controlar los diferentes canales de comunicación (teléfono, fax, mailings, etc.
- Gestionar cambios, cancelaciones u otros servicios solicitados por las empresas y oficinas de viajes.
- Informes mensuales y anuales de ventas.
- Realizar un seguimiento pos-venta del grado de satisfacción del cliente con el producto y servicio proporcionado por agencia.

#### **5.2.4.8. ¿Cómo se Relacionan los Departamento entre ellos?**

Los departamentos se relacionan entre sí, mediante diferentes canales de comunicación entre los cuales se encuentran: Internet, a través de una página web, en el que accederán todos los trabajadores, correos electrónicos, buzones de sugerencias que ayudarán la comunicación ascendente (los empleados subordinados se comunicarán con sus supervisores) y tabloneros informativos (pizarras colocadas en cada oficina, para comunicar novedades, anuncios, noticias, búsqueda, etc.

Así mismo se realizarán reuniones departamentales, de forma regular con los miembros del mismo departamento. Además, reuniones interdepartamentales, cada trimestre entre miembros de dos o más departamentos, igualmente se reunirán los responsables (directores) de cada oficina, para ponerse al día de los avances, cambios o novedades que puedan acontecer. Por último, una vez al año se realizará una convención para todos los empleados de la Agencia.

#### **5.2.4.9. Autoridad**

Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona

directamente con la posición del titular dentro de la organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

#### **5.2.4.10. Manual de funciones**

El manual de funciones, está dirigido, fundamentalmente a los niveles de responsabilidad gerencial o similar, sin perjuicio de cargos menores y se refieren a la gestión de los mismos pautando su operatividad y autoridad en las aéreas o departamentos que le compete.

El presente manual de funciones, tiene como propósito describir las funciones, dependencias y además componentes de las diferentes unidades y niveles propios de la empresa. Este documento es de observancia general como instrumento de información y consulta, en todas las aéreas que la conforman la agencia de viajes y turismo.

El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta empresa. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las aéreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cuando exista algún cambio orgánico al interior.

#### **5.2.4.11. Objetivos**

- Definir los objetivos, las funciones básicas, las específicas, las responsabilidades, relaciones y requisitos de los cargos para contribuir al cumplimiento de la agencia de viajes y turismo.
- Facilitar el desarrollo de las funciones operativas y administrativas, así como la coordinación y comunicación de todos sus integrantes, eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre para el cumplimiento de las funciones asignadas a los cargos.



- Establecer las bases para mantener un efectivo sistema de control de las tareas asignadas.

## **5.2.5. MANUAL DE FUNCIONES PARA LA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO “Dviaje”**

### **5.2.5.1. PRESENTACIÓN**

El manual de funciones y requisitos de funcionarios de la Agencia de Viajes y Turismo es el instrumento de administración de personal, a través del cual se establecen los deberes de los empleados que conforman la Agencia de Viajes en particular los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos, ellos deben consultar su propio perfil organizacional. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los empleos en la Empresa.

### **5.2.5.2. OBJETIVO**

El presente manual formaliza las responsabilidades de los funcionarios vinculados a cada uno de los cargos de la Agencia D’VIAJE.

El manual tiene los siguientes objetivos:

- Ser útil para orientar el desempeño, precisar de manera clara y concisa la razón de ser de cada empleo, determinar sus particulares responsabilidades y requisitos.
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de educación, experiencia, habilidades y destrezas, como un medio para objetar otros procesos como son: Selección y vinculación de personal, inducción, capacitación, entrenamiento y retroalimentación de la gestión.

- Generar en los funcionarios de la Agencia “Dviaje” compromiso en el desempeño eficiente de los cargos, entregando la información básica sobre los mismos.

### **5.2.5.3. ALCANCE**

Este manual es aplicable a todos los niveles jerárquicos en que se agrupan los cargos, pertenecientes a la Agencia de Viajes y Turismo D’VIAJE.

### **5.2.6. ASPECTOS GENERALES**

#### **5.2.6.1. ORGANIZACIÓN DEL MANUAL**

La estructura del Manual de Funciones se presenta por Dependencias y Niveles Jerárquicos: Ejecutivo, Directivo, Operativo.

Sobre cada Nivel Jerárquico se describen los requisitos para el desempeño del cargo como: Educación y Experiencia. Se hace la descripción de la Función General del Cargo, de la Funciones Específica y, las Habilidades y Destrezas.

#### **5.2.6.2. NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS CARGOS**

Según la naturaleza general de las funciones, y los requisitos exigidos para su desempeño, los cargos de la Empresa se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Ejecutivo, Nivel Directivo, Nivel Operativo.

**5.2.6.2.1. NIVEL EJECUTIVO:** Son los cargos de la Alta Dirección que cumplen las funciones de formular y plantear las políticas institucionales, planes, programas y proyectos.

**5.2.6.2.2. NIVEL DIRECTIVO:** Comprende los cargos de la dirección, jefatura, evaluación y control de las Dependencias internas, encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes programas y proyectos.

- Agrupa los cargos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley. Adicionalmente y según la

complejidad y requisitos exigidos por el cargo, le puedan asignar funciones de coordinación, supervisión y/o control de Dependencias internas.

**5.2.6.2.3. NIVEL OPERATIVO:** Comprende los cargos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo. Adicionalmente y, según la complejidad y requisitos exigidos por el cargo, le puedan asignar funciones de coordinación de Dependencias Internas.

- Comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

### **5.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS**

**5.3.1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Hace referencia al nombre del empleo, el cual debe de estar acorde a la nomenclatura establecida en la Orden Presidencial, por la cual se ajusta la Agencia de Viajes y Turismo D'VIAJE.

**5.3.2. NIVEL:** Hace referencia al nivel jerárquico del cargo, según la naturaleza general de las funciones, y los requisitos exigidos para su desempeño.

**5.3.3. UBICACIÓN:** Corresponde a la dependencia donde se encuentra el cargo a desempeñar por el funcionario de la Agencia.

**5.3.4. EDUCACIÓN:** Estudios o conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el gobierno nacional, correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado en las modalidades de formación técnica,

profesional, tecnológica y profesional, y en los programas de postgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y posdoctorado.

Los estudios se acreditan mediante la presentación de certificados, diplomas, grados o títulos otorgados por las instituciones correspondientes. Para su validez se requiere de los registros y autenticaciones que determinen las normas vigentes sobre la materia.

La tarjeta profesional o matrícula correspondiente, según el caso, no excluye la presentación de cualquier otro documento.

De acuerdo con la especialidad de las funciones de algunos empleos, con el fin de lograr el desarrollo de determinados conocimientos, aptitudes o habilidades, se podrán exigir cursos específicos de educación no formal orientados a garantizar su desempeño.

Los cursos específicos de educación no formal se acreditan mediante certificados de aprobación expedidos por las entidades debidamente autorizadas para ello.

**5.3.5. EXPERIENCIA:** Se entiende por experiencia los antecedentes laborales desarrollados en el ejercicio de una profesión, ocupación arte u oficio.

La experiencia se clasifica en: Relacionada y Específica.

a) La Experiencia Específica es la adquirida en el ejercicio de empleo que tenga Funciones similares a las del cargo a proveer o en la Dependencia de trabajo, de Profesión, ocupación, arte u oficio.

b) La Experiencia Relacionada es la adquirida en el ejercicio de cualquier empleo, ocupación, arte u oficio.

**5.3.6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:** Explica la necesidad de la existencia o la razón de ser del cargo dentro de la Estructura Organizacional y misión encomendada a la Dependencia a la cual pertenece.

Cada cargo tiene un propósito fundamental y único para el cumplimiento de la misión Institucional. Dicho propósito es la descripción de su función general.

**5.3.7. FUNCIONES ESPECÍFICAS:** Se denominan funciones específicas aquellas que se requieren para el cumplimiento de la Función General del Cargo. Las funciones específicas describen lo que el funcionario debe realizar; garantizando el logro de los objetivos institucionales y de la Dependencia.

**5.3.8. HABILIDADES Y DESTREZAS:** Talento o capacidad que tiene una persona para llevar a cabo determinada actividad, trabajo u oficio.

### **5.3.9. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL**

Una vez que se cree un cargo nuevo, se lleve a cabo una reorganización de Dependencias o las funciones de los cargos cambien en relación con las descripciones que aparecen en el Manual, las Dependencias que requieran los cambios, lo solicitarán oportunamente y por escrito justificando cada uno de los cambios, y la Dirección de Talento Humano realizará un análisis con el objeto de obtener la información necesaria para determinar las funciones o fijar los requerimientos mínimos de educación y experiencia.

La Dirección de Talento Humano llevará a cabo el levantamiento de información en Coordinación con las Dependencias implicadas y presentará la propuesta de ajuste o adición al Manual a la Alta Dirección para su aprobación, el cual se modificará intercambiando las hojas para facilitar su actualización al cambiar únicamente las hojas requeridas. En el control de cambios que se encuentra en cada uno de los anexos que representan la distribución orgánica de la Empresa, se relacionará el cambio realizado, pero anualmente se realizará una revisión general del Manual y se ajustará el número de la versión y la fecha de actualización total del documento describiendo en el control de cambios principal todos los llevados a cabo Durante el año.

Al no existir una estructura en la empresa en la actualidad, y por ende tampoco un manual de funciones, se recaudó toda la información mediante una entrevista con la Gerente propietaria la Lic. Adriana Isabel Astorga Espinoza, y también durante la

pasantía (Memoria de Experiencia Profesional) utilizando el método de observación e interactuando con el personal de la empresa.

A continuación, se describen los siguientes cargos y funciones:

<b>1.DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>No. De cargos: uno (1)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO GERENCIA GENERAL</b>	
<b>2.NIVEL: Ejecutivo</b>	<b>3.UBICACIÓN:Gerencia General</b>
<b>4.EDUCACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Título en provisión Nacional en la carrera de Administración de Empresas, Administración, Economía.</b></li><li>• <b>Maestrías o Post Grado en Turismo, Lic. En Administración de Empresas.</b></li><li>• <b>No tener Antecedentes de uso indebido de bienes públicos o privados.</b></li></ul>	
<b>5.EXPERIENCIA</b> <p><b>Tres (3) años de experiencia profesional específica.</b></p>	
<b>6.OBJETIVO DEL CARGO</b> <p><b>Planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades inherentes al desarrollo integral de la empresa, orientadas a la concreción de la misión, visión, planes, objetivos.</b></p>	
<b>7.FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Administrar eficientemente los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa.</b></li></ul>	

- **Representar legalmente a la Agencia ante terceros para la firma de documentos y convenios, y otras actividades inherentes a su rol ejecutivo.**
- **Coordinar y autorizar al administrador, contador, los pagos, firma de cheques, u otros documentos mercantiles con todo el personal.**
- **Evaluar cumplimiento periódico y final de planes de corto y largo plazo.**
- **Solicitar periódicamente informes de actividades a las áreas y unidades operativas de la empresa.**
- **Convocar, nombrar, designar, transferir, promover, sancionar y exonerar a los funcionarios de los niveles operativos en general de la empresa, de acuerdo a la ley general del trabajo, normas básicas de sistema de administración de personal y el reglamento interno de la empresa.**
- **Tomar decisiones finales de selección, contratación, ratificación y/o designación, capacitación y promoción del personal necesario.**

#### **8.FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- **Organizar y definir las actividades de la agencia.**
- **Coordinar y dirigir los distintos departamentos.**
- **Establecer las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.**
- **Coordinar los recursos necesarios para realizar los programas de la empresa.**
- **Supervisar la administración financiera.**

#### **9.EJERCE SUPERVISIÓN SOBRE**

- **Departamento de Recursos Humanos**
- **Departamento de Finanzas**
- **Departamento de Marketing**
- **Departamento de ventas**

- **Secretaría**
- **Personal eventual**

#### **10.RESponsabilidades**

- **Por el cumplimiento de las normas y disposiciones establecidas por la agencia.**
- **Por las acciones y decisiones adoptadas y sus resultados.**
- **En el manejo de la información. (confidencialidad de información).**
- **En relaciones humanas (manejo de personas).**
- **Garantizar que se asignan adecuadamente los recursos para la implantación y funcionamiento de la Agencia.**
- **Es responsable en nombre de la Empresa respecto a la eficacia que debe haber en la misma.**

#### **11.HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Control directivo.**
- **Planeación.**
- **Toma de decisiones.**
- **Liderazgo.**
- **Comunicación oral y escrita, efectiva.**
- **Manejo de conflictos.**
- **Compromiso y sentido de pertenencia.**



<b>1.DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
---------------------------------	----------------------

<b>No. De Cargos: uno (1)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO ADMINISTRADOR</b>	
<b>2.NIVEL:Nivel Administrativo</b>	<b>Operativo</b>
	<b>3.UBICACIÓN:</b> Depto. Administración
<b>4.EDUCACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación Superior, Título a nivel de licenciatura de Ciencias Económicas y Financieras.</li> </ul>	
<b>5.EXPERIENCIA</b>	
Dos (2) años de experiencia en cargos similares.	
<b>6.INMEDIATO SUPERIOR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia general</li> </ul>	
<b>7.FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Controlar periódicamente el cumplimiento de las metas programadas en los objetivos operativos y estratégicos, planes de trabajo, y los proyectos de inversión.</p> <p>Coordinar el proceso de elaboración del presupuesto institucional y participar en la gestión de su financiamiento.</p>	
<b>8.OBJETIVO DEL CARGO</b>	
<p>Conducir, coordinar y supervisar los procesos administrativos y de planificación a corto, mediano y largo plazo, inversión y financiamiento para el logro de objetivos y metas institucionales establecidas.</p>	
<b>9.FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	

- **Coordinar el proceso de elaboración del presupuesto institucional y participar y participar en la gestión de la empresa.**
- **Cumplir y hacer cumplir la normalidad vigente en los procesos de planificación, organización, inversiones, financiamiento y presupuesto de la agencia.**
- **Informar periódicamente a la gerencia sobre el cumplimiento de las metas y objetivos programados y planteados.**
- **Analizar los resultados de la gestión en función a lo planificado.**
- **Asesorar a las demás áreas en aspectos organizacionales, operativos, financieros, y de administración de la agencia.**
- **Mantenerse actualizado en el ámbito profesional.**

#### **10.RESPONSABILIDADES**

- **Por las acciones, decisiones adoptadas y sus resultados.**
- **Por el procesamiento y manejo de información.**
- **Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Agencia.**
- **Participar en las actividades de capacitación de la agencia.**
- **Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.**

#### **11.HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Capacidad de análisis, concentración y retentiva.**
- **Facilidad de expresión y comunicación.**
- **Discreción y prudencia en el manejo de la información.**
- **Imparcialidad.**

<b>1.DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>No. De Cargos: uno (1)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO LA SECRETARIA</b>	
<b>2.NIVEL: Ejecutivo</b>	<b>3.UBICACIÓN:Secretaria</b>
<b>4.EDUCACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Título de técnico superior en secretariado ejecutivo.</b></li></ul>	
<b>5.EXPERIENCIA</b> <p><b>Un (1) año de experiencia en cargos similares.</b></p>	
<b>6.FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Revisar, distribuir, archivar y redactar la correspondencia manteniendo un registro minucioso de esta.</b></li></ul>	
<b>7.FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	

- **Redactar correspondencia a expedir y responsabilizarse por la entrega a su destinatario final a través de mensajería (algún trabajador eventual que está haciendo de mensajero)**
- **Atender a personas externas e internas que requieran información.**
- **Recepcionar la correspondencia.**
- **Realizar llamadas que sean solicitadas por gerencia.**
- **Llevar control de correspondencia recibida, despachada y mantener un registro ordenado.**
- **Atender llamadas telefónicas y derivar al área correspondiente.**

#### **8.OBJETIVO DEL CARGO**

- **Llevar la agenda del gerente, informando respecto a las reuniones a realizarse, viabilizando su comunicación con personal de la agencia y con instituciones externas.**

#### **9.DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL DEL CARGO**

**Revisar, distribuir, archivar y redactar la correspondencia manteniendo un registro minucioso de esta.**

#### **10.RESPONSABILIDADES**

- **Por las acciones y decisiones en su cargo.**
- **En el manejo de información.**
- **Suministrar información clara, veraz y completa sobre el estado de registros generales de la Agencia.**
- **Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Agencia.**
- **Participar en las actividades de capacitación de la agencia.**

- **Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.**

**11.HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Capacidad de análisis, concentración y retentiva.**
- **Facilidad de expresión y comunicación.**
- **Discreción y prudencia en el manejo de la información.**
- **Imparcialidad.**

<b>1.DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>JEFE FINANCIERO</b>
<b>No. De Cargos: uno (1)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO JEFE FINANCIERO</b>	

<b>2.NIVEL:Operativo Administrativo</b>	<b>3.UBICACIÓN:</b> Depto. Financiero
<b>4.EDUCACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profesional en Contaduría pública con título en provisión nacional.</b></li> </ul>	
<b>5.EXPERIENCIA</b> <p style="text-align: center;"><b>Práctica y experiencia no menor a dos (2) años en cargos similares.</b></p>	
<b>6.FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Llevar un registro cronológico de las transcripciones contables presupuestales, hacer seguimiento e informar sobre la situación económica financiera de la agencia y elaborar estados financieros anuales.</b></li> </ul>	
<b>7.FUNCIONES ESPECÍFICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaborar los balances financieros y de gestión.</b></li> <li>• <b>Confeccionar los presupuestos de previsión anuales.</b></li> <li>• <b>Revisar comprobantes de ingresos, egresos y otras operaciones contables, observando el cumplimiento y aplicación de las normas y procedimientos generales aceptados.</b></li> <li>• <b>Comprueba la correcta aplicación de los principios y normas establecidas con respecto a la organización y al sistema de control interno.</b></li> <li>• <b>Verifica los comprobantes de ingreso y órdenes de pago.</b></li> <li>• <b>Mantiene la contabilidad al día, de acuerdo con las normas generales que al efecto le sean impartidas por el inmediato superior.</b></li> <li>• <b>Presenta al inmediato superior, el balance del mes anterior.</b></li> </ul>	

## **8.RESponsabilidades**

- **Cumplir con las normas y disposiciones establecidas en la empresa.**
- **Suministrar información clara, veraz y completa sobre el estado financiero de la Agencia.**
- **Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa para el correcto desarrollo de sus funciones.**
- **Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Agencia.**
- **Asesorar a las diferentes dependencias en temas de orden contable y presupuestal, dejando registro del tema.**
- **Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.**

## **9.HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Capacidad de análisis, concentración y retentiva.**
- **Facilidad de expresión y comunicación.**
- **Discreción y prudencia en el manejo de la información.**
- **Imparcialidad.**



<b>1.DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>No. De Cargos: uno (1)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>2.NIVEL:</b> Operativo Administrativo	<b>3.UBICACIÓN:</b> Dpto. RR.HH
<b>4.INMEDIATO SUPERIOR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia General</li></ul>	
<b>5. EJERCE AUTORIDAD SOBRE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todo el personal de la Empresa</li></ul>	
<b>4.EDUCACIÓN</b>	

- **Título en provisión nacional en administración de empresas, ingeniería comercial o ramas económicas.**
- **Referentemente con posgrado en el área.**

#### **5.EXPERIENCIA**

**Dos (2) años de experiencia en cargos similares.**

#### **6.FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO**

- **Desarrollar actividades relacionadas a la administración de personal o recursos humanos con la finalidad de organizar y controlar el trabajo de todo el personal que tiene la agencia.**

#### **7. OBJETIVO DEL CARGO**

- **Gestionar las actividades relativas a la dotación, remuneración, evaluación del desempeño, capacitación y registro del personal de la agencia en el marco del Sistema de Administración de personal y la ley general del trabajo.**

#### **8.FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- **Dirigir el reclutamiento, selección, designación del personal coordinando con las diferentes áreas gerenciales.**
- **Elaborar el rol de vacaciones en coordinación con los responsables de cada área.**
- **Evitar la duplicidad de funciones y atribuciones de los cargos para que exista una mejor planificación del trabajo**
- **Preparar planes de evolución periódicas de todo el personal.**
- **Ejercer control permanente de asistencia del personal en horario fijado.**
- **Cumplir y hacer cumplir las normas internas y disposiciones legales que regulen el personal.**

#### **9.RESPONSABILIDADES**

- **Por el cumplimiento de normas y disposiciones establecidas por la agencia.**
- **Por cumplir y hacer cumplir la normativa establecida de administración y control gubernamental, y disposiciones anexas, normas básicas de los sistemas administrativos.**
- **Por cumplimiento de la ley general del trabajo, demás disposiciones relativas a la administración de Recursos Humanos, incluyendo el reglamento interno de la agencia.**
- **Por las acciones y decisiones adoptadas y sus resultados.**
- **En el manejo de información.**
- **Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la agencia.**
- **Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa para el correcto desarrollo de sus funciones.**

#### **10.HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Concentración mental intensa, análisis y síntesis.**
- **Liderazgo.**
- **Trabajo en equipo.**
- **Manejo de conflictos.**
- **Disciplina profesional, ética y moralidad.**
- **Don de mando.**
- **Discreción y prudencia en el manejo de la información.**

<b>1.DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE MARKETING</b>
<b>No. De Cargos: uno (1)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO JEFE DE MARKETING</b>	
<b>2.NIVEL: Directivo</b>	<b>3.UBICACIÓN:Depto Mkt</b>
<p style="text-align: center;"><b>4. EDUCACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título en provisión nacional en administración de empresas.</b></li> <li>• <b>Especialización en áreas afines a marketing digital e investigación de mercado. Preferentemente con pos grado en el área.</b></li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>5. EXPERIENCIA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Dos (2) años de experiencia en cargos similares.</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Determinar y elegir los medios publicitarios necesarios para promocionar tanto el producto, servicio como también la agencia.</b></li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>7. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investigar el mercado para establecer los productos-servicio que éste demanda, además de determinar el entorno de la competencia.</b></li> <li>• <b>Elaborar catálogos y folletos, junto con el departamento de producción.</b></li> <li>• <b>Confeccionar campañas promocionales.</b></li> <li>• <b>Determinar y elegir los medios publicitarios necesarios para promocionar tanto el producto como la agencia.</b></li> <li>• <b>Controlar la calidad de los productos.</b></li> </ul>	

- **Negociar las condiciones de las ventas, pudiendo incluso realizar descuentos.**
- **Formar a los vendedores.**

#### **8. RESPONSABILIDADES**

- **Realizar seguimiento a los planes y programas de flota, rutas e itinerarios de la agencia.**
- **Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la agencia.**

#### **9. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Actitud agradable y disposición cordial en la conducción de las relaciones públicas.**
- **Atención y obediencia.**
- **Discreción y prudencia en el manejo de la información.**
- **Buen léxico.**
- **Responsabilidad y cumplimiento.**

<b>2. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>DIRECTOR DE VENTAS</b>
<b>No. De Cargos: uno (1)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO DIRECTOR DE VENTAS</b>	
<b>3. NIVEL: Directivo</b>	<b>4. UBICACIÓN:Depto Vtas</b>
<b>5. EDUCACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Técnico en Administración Turística y Hotelera, Administración de Aerolíneas, Administración de empresas.</b></li></ul>	
<b>6. EXPERIENCIA</b> <b>Un (1) año de experiencia específica.</b>	

### **7. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO**

**Manejar los sistemas de reservaciones, cambios, reserva de servicio, hacer seguimiento, etc.**

### **8. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- **Información y asesoramiento a las empresas y oficinas de viajes.**
- **Reserva del producto y la emisión de la documentación del mismo**
- **Manejar los sistemas de reservaciones, así como, controlar los diferentes canales de comunicación (teléfono, fax, mailings, etc.**
- **Gestionar cambios, cancelaciones u otros servicios solicitados por las empresas y oficinas de viajes.**
- **Informes mensuales y anuales de ventas.**
- **Realizar un seguimiento pos-venta del grado de satisfacción del cliente con el producto y servicio proporcionado por agencia.**
- **Resolver las posibles quejas y reclamos de los clientes, empresas y agencias de viajes.**

### **8. RESPONSABILIDADES**

- **Gestionar el inventario de las clases tarifarias de las rutas asignadas, optimizando la mezcla tarifaria en nivel y oportunidad.**
- **Monitorear permanentemente a los agentes de ventas, buscando mantener los vuelos competitivos de acuerdo a la estrategia planteada por la jefatura de operaciones y marketing.**
- **Realizar la cotización y seguimiento a grupos solicitados por la Dirección Comercial.**
- **Asignar y monitorear perfiles de sobreventa en los vuelos a cargo.**
- **Mantener una comunicación constante con las diferentes bases comerciales.**
- **Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.**

- **Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la agencia.**

**9. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Actitud como organizador y coordinador.**
- **Aplicación de criterios propios para la ejecución de las funciones y solución a los problemas presentados durante el desarrollo de sus funciones.**
- **Alta exactitud y confianza en la revisión y presentación de información.**
- **Alta capacidad de procesamiento de datos.**
- **Buena actitud para darle celeridad a los procesos.**
- **Compromiso y análisis de entorno comercial.**
- **Discreción y prudencia en el manejo de la información.**
- **Manejo de conflicto o situaciones adversas.**



<b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS</b>
<b>No. De Cargos: uno (1)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO JEFE DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS</b>	
<b>2. NIVEL: Directivo</b>	<b>3. UBICACIÓN: Depto Marketing</b>
<b>4. EDUCACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en provisión nacional en administración de empresas, ingeniería comercial, marketing o ramas económicas.</li> <li>• Economía, mercadeo y publicidad.</li> <li>• Referentemente con posgrado en el área.</li> <li>• Nivel de Inglés medio certificado.</li> </ul>	
<b>5. EXPERIENCIA</b> Un (1) año de experiencia específica.	
<b>6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO</b> La preparación y supervisión de las acciones de promoción y marketing de los productos y servicios.	
<b>7. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño de estrategias publicitarias, la difusión para mejorar la competitividad en el mercado y la imagen de la agencia.</li> <li>• La producción y difusión de propaganda turística (regalos maletas, guías de viajes, etc.).</li> <li>• La preparación y supervisión de las acciones de promoción y marketing de los productos y servicios.</li> </ul>	

- **Mantener permanentemente el contacto con los clientes, proveedores, agentes sociales, etc.**
- **La organización de viajes de familiarización (Fam Trips) comidas.**
- **Seleccionar y elaborar la información y trasmitirla a los medios de comunicación.**
- **Facilitar la información y coordinar las posibles entrevistas, reportajes, etc. Relacionados con la agencia.**
- **Apoyar y reforzar la labor del departamento de marketing.**

#### **8. RESPONSABILIDADES**

- **Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la agencia.**
- **Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa para el correcto desarrollo de sus funciones.**
- **Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de este departamento.**
- **Difundir en sus áreas funcionales las modificaciones a la política y objetivos de la agencia.**

#### **9. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Actitud como organizador y coordinador.**
- **Aplicación de criterios propios para la ejecución de las funciones y solución a los problemas presentados durante el desarrollo de sus funciones.**
- **Compromiso y análisis de entorno comercial.**
- **Discreción y prudencia en el manejo de la información.**

<b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>AGENTE DE VIAJES</b>
<b>No. De Cargos: dos (2)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO AGENTE DE VIAJES</b>	
<b>2. NIVEL: Operativo</b>	<b>3. UBICACIÓN: Depto Vtas</b>
<b>4. EDUCACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Técnico o tecnólogo en Administración Turística y Hotelera o Administración de Aerolíneas o Sistemas.</li><li>• Conocimiento en el área y sistema de reservas de la agencia.</li><li>• Nivel de Inglés medio certificado.</li></ul>	
<b>5. EXPERIENCIA</b> <p>Seis (6) meses de experiencia específica.</p>	
<b>6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO</b> <p>Administrar la gestión relacionada con tarifas en el sistema de reservas de la compañía.</p>	
<b>7. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	

- **Identificar y alertar posibles cambios tarifarios previa coordinación con los analistas de la agencia presentando propuestas de modificación de precios, públicos o privados.**
- **Publicar tarifas de acuerdo a las directrices impartidas por la jefatura de la agencia.**
- **Asegurar y verificar la correcta liquidación y visualización de tarifas en los diferentes canales presenciales y virtuales.**
- **Realizar el registro ante los entes correspondientes de las tarifas y condiciones vigentes.**
- **Mantener una comunicación constante con el proveedor del sistema de reservas con el fin de garantizar la correcta parametrización del mismo en temas tarifarios y analizar las funcionalidades del sistema para la implementación y puesta en marcha de tarifas promocionales y tarifas de productos especiales de carácter social y público.**
- **Presentación de informes y reportes concernientes a gestión tarifaria.**
- **Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo.**

#### **8. RESPONSABILIDADES**

- **Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la agencia.**
- **Asistir a las capacitaciones programadas por la agencia para el correcto desarrollo de sus funciones.**

#### **9. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Actitud creativa.**
- **Aptitud como organizador, coordinador, planificador y ejecutor para el desarrollo de las actividades asignadas.**
- **Facilidad de expresión y comunicación.**
- **Facilidad de trabajo en Equipo.**

- **Aplicación de criterios propios para la ejecución de las funciones y solución a los problemas presentados durante el desarrollo de sus funciones.**
- **Responsabilidad y cumplimiento en las labores asignadas.**
- **Confiabilidad y discreción al usar y dar información de carácter general de la Empresa.**

<b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN - PASANTE</b>
<b>No. De Cargos: tres (3)</b>	
<b>ROL ESPECÍFICO TRABAJADOR/AUXILIAR</b>	
<b>2. NIVEL: Operativo</b>	<b>3. UBICACIÓN:</b> Asistente Administrativo
<b>4. EDUCACIÓN</b> Bachiller.	
<b>5. EXPERIENCIA</b> No se requiere experiencia.	
<b>6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO</b> Implementar, modificar y socializar los itinerarios de acuerdo a los parámetros establecidos por la compañía teniendo como base los análisis, estudios, estrategias y la optimizando del uso de la flota, teniendo en cuenta aspectos comerciales, técnicos y operativos.	
<b>7. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y legalizar los comunicados sobre cambio de itinerarios presentados en los planes bases y planes contingencia.</li> <li>• Analizar las propuestas comerciales para dar apertura de frecuencias o nuevas rutas de acuerdo a los espacios de la Programación de itinerarios Base.</li> <li>• Realizar las programaciones y modificaciones de itinerarios que soliciten los vuelos especiales.</li> <li>• Ejecutar, organizar y distribuir la información relacionada con la publicación de itinerarios a los canales de distribución y listado de itinerarios.</li> </ul>	

- **Realizar las modificaciones de horarios, equipo o cancelaciones en el sistema comercial.**

#### **8. RESPONSABILIDADES**

- **Reportar por escrito todo error, peligro y evento no deseado de acuerdo a los formatos vigentes.**
- **Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa para el correcto desarrollo de sus funciones.**

#### **9. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- **Responsabilidad y cumplimiento.**
- **Atención y obediencia.**
- **Comunicación.**
- **Trabajo en equipo.**
- **Integridad y honestidad.**
- **Manejo adecuado de las relaciones públicas / interpersonales.**
- **Actitud y disposición.**
- **Destreza manual, colaboración.**

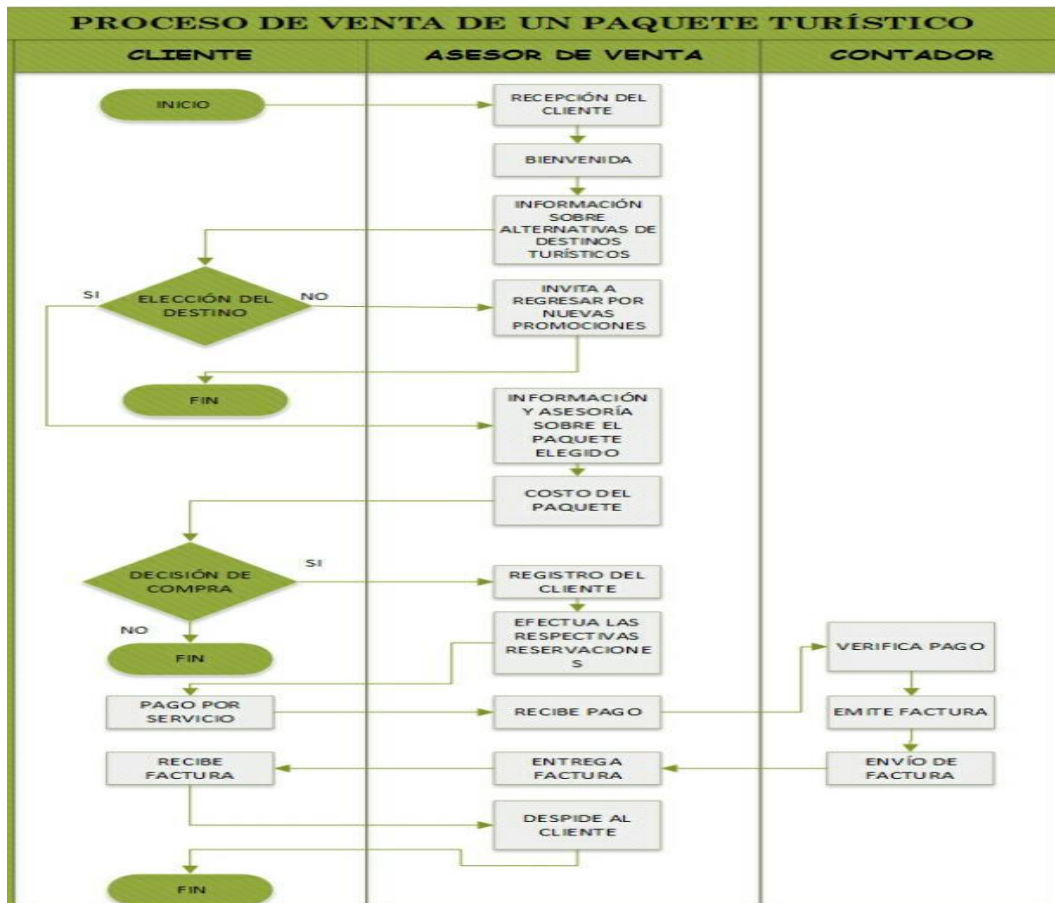
#### **5.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El manual de procedimiento contiene metodologías puntuales que generalmente se refieren a las áreas de producción, administración, comercialización y control.

Manual interno de procedimiento de la agencia de viajes y turismo.

#### **FLUJOGRAMA**

#### **PROCESO DE VENTA QUE DEBE SEGUIR UN AGENTE DE VIAJE**



### 1. DATOS DE LA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO “Dviaje”

RAZON SOCIAL/NOMBRES Y APELLIDOS: Empresa Unipersonal D“VIAJE

Lic. Adriana Isabel Astorga Espinoza

Clasificación de la agencia de viaje y turismo: Servicio.

NOMBRE COMERCIAL: D“VIAJE

N° DE RUC: 8329

REPRESENTANTE LEGAL: Adriana Isabel Astorga Espinoza

DIRECCION: calle Ciro trigo 1066 zona villa Fátima

TELEFONO:

E-MAIL:

PAGUINA WEB:



## **2. 4 DE LA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO**

La agencia de viajes y turismo deberá describir la estructura de la agencia y las funciones de cada una de las aéreas que la conforman.

## **3. SERVICIOS BRINDADOS**

### **5.4.1. DESCRIPCIÓN**

La agencia de viajes y turismo deberá describir los servicios vinculados a cada modalidad de turismo que realizara, así como los lugares, zonas, aéreas o ámbitos en los que serán desarrolladas, para cuyo efecto deberá considerar las disposiciones contenidas en el reglamento de seguridad para la prestación del servicio de viajes y turismo.

Asimismo, deberá incluir la siguiente información:

- a) Horario en que se realizan las actividades y se ofrecen los servicios de cada modalidad de turismo.
- b) Duración promedio de las actividades del turismo.
- c) Criterios para suspender la actividad de turismo.
- d) Información relevante que debe ser proporcionada al turista.
- e) Condiciones físicas y de edad mínimas que debe tener el turista para la realización del turismo.
- f) Comportamiento que debe guardar el turista durante el desarrollo del turismo.
- g) Medidas de seguridad que debe cumplir el turista mientras se presten los servicios.
- h) Responsabilidades del turista al realizar las actividades.
- i) Documentación que el turista debe llenar antes de la realización de la actividad.
- j) En caso de contar con pólizas de seguro contratadas, se deberá indicar la cobertura de las mismas durante la prestación del servicio.)

#### **5.4.2. PROCEDIMIENTOS**

(La Agencia de Viajes y Turismo deberá describir los procedimientos que se desarrollarán para la organización antes, durante y después de la prestación del servicio de turismo de aventura según cada una de las modalidades ofrecidas.)

#### **5.4.3. CONDICIONES**

(La Agencia de Viajes y Turismo deberá describir los términos y condiciones de los servicios vinculados a la actividad de turismo de aventura que los turistas deberán de seguir y aceptar si desean contratar sus servicios.)

#### **5.4.4. PERSONAL DE LA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO**

(La Agencia de Viajes y Turismo deberá identificar y señalar el personal que convocará para desarrollar la actividad de turismo de aventura, considerando las disposiciones contenidas en el Reglamento de Seguridad para la Prestación del Servicio Turístico, y otras de ser el caso.)

#### **5.4.5. EQUIPAMIENTO**

(La Agencia de Viajes y Turismo deberá describir los equipos requeridos para desarrollar la actividad que realizará, considerando, como mínimo, la información que se muestra a continuación:

- Código
- Denominación del Equipo
- Descripción del Equipo
- Cantidad
- Estado de conservación

1 Indicar el código asignado por la Agencia de Viajes y Turismo.

2 Indicar la denominación del equipo a utilizarse para desarrollar la actividad que la Agencia de Viajes y Turismo realizará.

3 Indicar la descripción del equipo a utilizarse para la actividad que la Agencia de Viajes y Turismo realizará.

4 Indicar la cantidad disponible del equipo indicado.

5 Indicar cuál es el estado de conservación del equipo a utilizarse para desarrollar cada actividad de cada que la Agencia de Viajes y Turismo realizará.)

Día/Mes/Año

(Firma del Representante de la Agencia de Viajes y Turismo)

(Nombres y Apellidos del Representante de la Agencia de Viajes y Turismo)

#### **5.4.6. Manual de reglamentos internos**

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.

#### **Reglamento Interno**

Las políticas y procedimientos de esta Empresa están diseñados con la finalidad de lograr una optimización en las Operaciones con las cuales, alcanzaremos un grado de excelencia tanto personal como de grupo, y que se verá reflejada en la atención al cliente.

#### **Generales**

1. **Horario de Servicio:** El horario de trabajo será de lunes a viernes de 10:00 AM a 8:00 PM y sábados de 10:00 AM a 2:00 PM. Con horario de comida ajustable al rol de asistencia del día.
2. **Que se entiende por Falta o Retardo Justificado:** Problemas de salud avalados con una incapacidad con todos los requisitos de la Agencia y/o emergencias” de cualquier otra índole, previa evaluación del caso.

3. Descuentos al sueldo: Es muy importante que los clientes confíen en que cualquier día que acudan a nuestra oficina estaremos puntuales. Por esta razón existen 3 causas de descuentos que son:
  - Primera: el empleado contará con 10 minutos de tolerancia de su hora de entrada, esta tolerancia NO se debe tomar diario, al llegar después de estos 10 minutos se hará acreedor a un RETARDO, con 3 retardos al MES se descontará 1 día de su nómina.
  - Segunda: se descontará al sueldo medio día de trabajo en un retardo injustificado, mayor de 2 horas.
  - Tercera: se descontará un día de trabajo en un retardo injustificado de más de 4 horas.
4. La higiene y aseo personal es el reflejo de nuestra profesionalidad.
  - Mujeres: Bien peinadas, falda o pantalón de vestir oscuro, blusa, maquillaje ligero y joyas moderadas.
  - Hombres: Bien peinados de vestir pantalón oscuro, calcetines del color del pantalón, zapato de vestir, joyas moderadas
5. Las computadoras deben ser utilizadas como herramientas de trabajo, por lo que queda prohibido ser utilizadas para uso personal como Facebook, Twitter, Messenger, Skype, etc., que de igual manera evitaremos la pérdida de tiempo laboral de nosotros y de nuestros compañeros.
6. Para hacer eficiente el uso del teléfono, se pedirá restringir sus llamadas de tipo personal a un tiempo mínimo manejando con excepción las llamadas de emergencia.
7. Estamos conscientes de la importancia de estar siempre localizables para algún familiar y por eso es necesario cumplir con las siguientes reglas sobre el uso moderado de Teléfonos celulares:
  - Todos los celulares deben estar en vibrador.

- No contestar mientras estén con un cliente. Como un gesto de educación daremos prioridad a la persona con la que estás hablando cara a cara, no a la persona que llama.
- De la misma manera si estuvieran atendiendo una llamada y llega un cliente deberán terminar la llamada y no hacer esperar al cliente.
- Queda prohibido utilizar sus teléfonos para herramientas como Chats, WhatsApp, Messenger, etc., mientras estén en sus puestos de ventas.

Nota: En caso de hacer caso omiso a estas indicaciones, deberán de depositar sus celulares en el departamento de contabilidad durante su horario laboral.

8. Todo integrante de nuestra empresa, mantendrá una actitud de disponibilidad ante cualquier cliente sea directo o de algún compañero de oficina esto con el fin que los clientes nos perciban como una sola empresa y con un estándar de servicio único.
9. Vacaciones: D'VIAJE Agencia de Viaje y Turismo, otorgará 6 días de vacaciones en el primer año, 8 en el segundo, 10 en el tercero, 12 en el cuarto y a partir del quinto en adelante, 14 días conforme a la ley.
10. Autorización de Vacaciones:
  - Las vacaciones deberán solicitarse con una semana de anticipación como mínimo.
  - No se autorizan vacaciones en temporadas altas salvo autorización especial de Dirección.
  - Las vacaciones se autorizan después de que se haya completado 1 año trabajado.
  - Los años de servicio deben considerarse consecutivos.
  - Los días de vacaciones no se acumulan para años posteriores.

- Los días que no se tomen en su año, serán pagados en el siguiente periodo, pero no se acumularán.
- Los viajes de familiarización no son días adicionales de vacaciones.
- No se autorizan vacaciones a dos personas de la misma oficina al mismo tiempo.

11. Viajes de Familiarización:

- Los viajes de familiarización deberán ser escogidos por el interesado.
- Los días que tome el viaje serán descontados de vacaciones.
- Si el interesado no cuenta con días de vacaciones no podrá tomar esta prestación
- El costo del Viaje de familiarización deberá correr por cuenta del interesado.

12. Préstamos:

- Nadie está autorizado a dar o tomar dinero, por decisión propia. Solamente la Gerencia autoriza préstamos, de otro modo será reprendido y sancionado
- Solo se autorizarán préstamos personales bajo circunstancias de emergencia sin excepciones.
- No se prestará más del equivalente a la cantidad de una quincena a la vez.
- El pago deberá efectuarse máximo en 3 quincenas en partes iguales.
- No se autorizarán préstamos cuando el solicitante tenga un préstamo que aún no liquida.
- Los anticipos de comisiones no son considerados préstamos por lo tanto pueden ser autorizados siempre y cuando sea sobre facturas pagadas.

13. Créditos a Empresas o Personas:

- Nadie esta autorizado a otorgar crédito sin excepción
- No se permite otorgar créditos a clientes eventuales, personales, familiares o amigos, salvo autorización de Gerencia en caso de ser Empresa y previo estudio de crédito.
- Los créditos se analizan minuciosamente, y se autorizan o rechazan en la Gerencia.
- La persona (empleado) que otorgue un crédito a titulo personal deberá notificar inmediatamente a Administración o a Gerencia y será descontado de su nómina y/o comisiones, en la totalidad (no en pagos parciales).

14. Reembolsos y devoluciones: Todos los reembolsos o devoluciones se harán a la orden del mismo cliente que solicito el servicio ya sea Persona Física, no negociable; o Persona Moral, para abono en cuenta del beneficiario y no negociable.

15. Registro de Ventas:

- Todas las facturas y recibos deberán ser revisadas por Contabilidad y deberán llevar firma de visto bueno de este mismo departamento.

16. Sanciones por omitir cobro de servicios parciales o totales: Cualquier servicio no registrado, será penalizado aplicando un criterio según la gravedad del caso, que va desde no comisionarse si existiera algún error pequeño en la facturación; descontar de la nómina y comisiones si hay diferencias graves en facturación así como falta de cuotas por servicio, y hasta despido justificado sin derecho a liquidación en pagos directos o a través de terceros, a la operadora mayorista, no reportados a la Agencia de Viajes.

17. Pago de Comisiones:

- La comisión de una venta será asignada a aquel Asesor quien “trabaje dicha reservación” por la razón que sea, independientemente si el cliente acostumbra a pedir con alguien más, de esta manera garantizaremos que el Cliente nunca será desatendido.
- Para el pago de comisiones se deberá elaborar un reporte de ventas detallado como lo indique la Gerencia.
- El pago de comisiones se efectuará dentro de la primera semana de cada mes, una vez entregado y revisado por la Gerencia.
- Si por alguna razón el reporte de comisiones no se entregara en la fecha señalada el pago se pospondrá para el siguiente mes.
- No serán sujetas a pago de comisión, las facturas con las siguientes características:
  1. Facturas que no hayan sido pagadas por el cliente
  2. Facturas que sean de un mes diferente al que comprenda el periodo.
  3. Anticipos
  4. Facturas que presenten errores en cálculo de cotización (cuando cobras de menos al cliente)

18. Descuentos: No se permite autorizar descuentos a persona alguna, ya sea familiar, amigo o cualquier cliente, de otro modo se aplicará el criterio de sanción por Omisión en cobro de servicios del punto 15.

He leído y acepto todos los puntos de este Reglamento.

NOMBRE

FIRMA



Nombre Asesor Ventas \_\_\_\_\_

Nombre Asesor Ventas \_\_\_\_\_

### **5.5. DESARROLLO DE LAS HABILIDADES ADQUIRIDAS**

La Modalidad de Experiencia Profesional reúne diferentes habilidades que adquirí durante mi proceso de aprendizaje, sobre todo de las funciones que desempeñé, y las demostré en el área de trabajo; las cuales me ayudaron en el crecimiento personal, académico y profesional.

#### **5.5.1. Habilidades Técnicas**

Durante el periodo de permanencia dentro de la empresa, como asistente de Administración, desarrollé actividades propias de la empresa, la redacción de informes de actividades fue lo elemental, también recibí capacitación del sistema computarizado de registro de clientes el cual se encuentra en una base de datos. También la toma de datos del sistema, almacenamiento, procesamiento y salida de la información.

#### **5.5.2. Habilidades Humanas**

Se realizó reuniones y juntas con el personal, donde participe de manera activa en cada uno de ellos, tratando y exponiendo temas relacionados con la importancia fundamental que tiene la Atención al Cliente sobre todo en una Empresa de Servicios, Sistemas de Información Gerencial, formatos de informes de cierre de mes para la preparación y presentación de informes contables.

También hubo familiarización y empatía con los Clientes de la Empresa y pude sobrellevar el trabajo bajo presión y manejo de estrés al momento de presentar las

tareas asignadas, y ser responsable con el horario establecido por la empresa; desarrollo de liderazgo como pasante en la institución, en la que desarrollaba mi experiencia profesional; así mismo tuve un buen desenvolvimiento personal con los compañeros de trabajo ya que el personal de la Agencia de Viajes me trataron con mucho respeto y cordialidad, lo cual facilitó la adaptación al ambiente laboral.

### **5.5.3. Habilidades Conceptuales**

Las actividades y tareas en la Institución me exigían un conocimiento profundo de los conceptos de administración, dirección y organización, lo cual me exigió ampliar mis conocimientos, profundizar en el manejo de actividades en una Agencia de Viajes, conocer la empresa en su ámbito general, realizar un diagnóstico de la situación en la empresa, su motivación, y en el ámbito organizacional de la institución haciendo un recorrido por cada puesto de trabajo y cada función y responsabilidad que representaba dentro de la Agencia de Viajes y Turismo.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

Una vez realizado el presente trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La institución presenta conflictos internos en sus áreas debido a que no existe una correcta división del trabajo, ocasionando rozas entre el personal.
- El buen funcionamiento de una organización, depende también de que todos los empleados tengan asignadas claramente sus funciones, de manera que no exista desviaciones en su trabajo.
- La gerencia general encuentra con este manual la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- Los trabajadores se ven beneficiados con este manual pues les permite realizar con mayor confianza sus labores, pues les permite conocer a detalle cada una de las operaciones que las conforman.
- Se logró diseñar una Estructura Organizacional adecuada con las características de los puestos de trabajo en el Empresa Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje” de la Ciudad de Tarija.
- Se confeccionó un Manual de Funciones y Procedimientos de acuerdo a las características requeridas del desempeño de cada puesto de trabajo, que aporte al logro de los objetivos y desarrollo de la Empresa como un Todo Organizacional.
- A través del Diagnóstico interno y el Análisis externo de la Empresa, se logró identificar los factores que favorecen o impiden su desarrollo.
- Una de las tareas desarrolladas durante mi trabajo como Auxiliar Administrativo y Pasante Universitario, se creó una base de Datos de los Clientes Recurrentes de la Empresa, la cual servirá para proyectar programas de fidelización en un futuro mediano o de largo plazo.

- Una evaluación del desempeño de las funciones de la Empresa, a través de una entrevista al personal de la Empresa, permite concluir que existía una ineficiencia en el desarrollo de sus funciones al no conocer con claridad las tareas específicas y responsabilidades dentro de la Estructura Organizacional.
- Luego de obtener el visto bueno y la aprobación del presente trabajo propuesto por parte de la Gerencia de la Empresa, se tuvo una reunión de Socialización del presente, con el personal de la Empresa, donde se hizo posteriormente una evaluación acerca del conocimiento de la importancia de su propuesto de trabajo y cómo éste aporta al logro de objetivos de toda la Empresa.
- Este trabajo de Experiencia Profesional, Propone documentalmente la mejor alternativa de Estructuración para la Empresa Agencia de Viajes y Turismo, para desarrollarse como una de las mejores agencias de viajes del Departamento y del País, conociendo su Estructura de manera clara y las estrategias necesarias para aprovechar sus fortalezas, minimizar sus debilidades y proyectarse como una Empresa Innovadora en el Desarrollo Turístico de la Región, aprovechando las oportunidades y frenando las posibles amenazas que le presente en el futuro cercano el mercado.
- En conclusión, se realizó la propuesta de Estructuración Organizacional y del diseño de un Manual de Funciones y Procedimientos para la Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje”.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Luego del desarrollo del presente trabajo de Experiencia Profesional, y tras realizar el diagnóstico y análisis de la situación de la Organización Empresarial de la Agencia de Viajes y Turismo “Dviaje”, se realiza las siguientes recomendaciones:

- © Se recomienda la aplicación inmediata del manual, pues hará que la dirección de la empresa se lleve de una manera más sencilla y sistemática, creara un ambiente distinto de trabajo que liberara de presiones y tareas mal ejecutadas a los funcionarios de la empresa.

- © Los beneficios esperados de la aplicación del manual de funciones será la comunicación efectiva entre unidades, división de tareas, mejorar la ejecución de las mismas, evitar saturación de trabajo, concretar el cumplimiento de objetivos institucionales, mejorar el control del personal.
- © Mantener constante la actualización de las funciones de los cargos en la agencia, con el fin de evitar la obsolescencia de los manuales.
- © Implementar programas de capacitación y seguimiento a los empleados de la Empresa, en temas de Relaciones Públicas, Atención al Cliente, fomentar el estudio de Idiomas Extranjeros.
- © Adicionar un Asistente de administración de manera continua (mejor si es un estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la UAJMS, como pasante), con el cual se pueda llevar un mejor control de los resultados que se obtienen con los clientes en la prestación de los servicios.
- © Desarrollar Cronogramas de actividades mensuales para establecer mejores lineamientos de control de los resultados obtenidos con los paquetes nuevos y antiguos, etc.
- © Realizar actividades de socialización de manera continua sobre la Misión y Visión y los Objetivos que se tienen en la Organización Empresarial, con los Trabajadores de la Empresa y los Clientes.
- © Se recomienda la implementación de este Manual de Funciones, pues los beneficios esperados de la aplicación del manual de funciones será la comunicación efectiva entre unidades, división de tareas mejorar la ejecución de las mismas, evitar saturación del trabajo, duplicidad de funciones, concretar el cumplimiento de objetivos institucionales, mejorar el control del personal.
- © Se recomienda implementar la misión, visión y objetivos estratégicos, y ya que son declaraciones o manifestaciones que guían y orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de una empresa.
- © Se recomienda que la institución adopte la propuesta de Estructura Organizacional que fue adecuada con la correcta ubicación de los cargos en el

mismo, de acuerdo a la jerarquía y líneas de mando, que además respetando el acta de Constitución de la empresa como unipersonal.

- © Se recomienda que la agencia de viajes y turismo “Dviaje” tome en consideración la propuesta del manual de funciones y lo proporcione a todos los miembros de la agencia, para que la dirección de la empresa se lleve de una manera más eficiente, creará un ambiente distinto de trabajo.
- © Es importante que se realicen las actualizaciones necesarias al mismo como resultado de la mejora o cambios que pueda ocurrir en la agencia, cabe recalcar que las organizaciones son entes vivos, los cuales se encuentran en cambios constantes por lo que cuando se requiera realizar los mismos, es necesario que estos se reflejen en el manual de funciones.
- © Se recomienda a la agencia de viajes tener fotocopias individuales de los manuales de cada cargo que existe en esta, para que al momento de realizar la contratación se muestre al nuevo funcionario las funciones que deben desempeñar, evitando el desconocimiento de ciertas actividades que sus funciones requieren.