

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanística**

**PROYECTO INTEGRADOR TITULADO:**

“Diseño de la estructura documental para dar cumplimiento a los requisitos de la ISO 9001:2015, previo a la implementación y certificación en una agencia de viajes”

Previo la obtención del Título de:

**Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión**

Presentado por:

Ylser Nicol Gómez Agudo

Richard José Suntaxi Gallegos

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año 2021

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de manera especial a mi madre, pues considero que fue el cimiento principal en la construcción de mi vida profesional, estuvo siempre presente brindándome su apoyo y me inculco valores de responsabilidad y deseos de superación.

A mis amigos, quienes estuvieron a mi lado a lo largo de toda mi carrera profesional, con quienes compartí mis mejores momentos y me mostraron de primera mano lo que es la lealtad, amistad y responsabilidad.

A Dios, por haberme dado salud y vida para disfrutar estos años, por haberme permitido cumplir esta meta y por haberme dirigido por el sendero correcto.

**Ylser Nicol Gómez Agudo**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto lo dedico principalmente a Dios, por haberme brindado una familia maravillosa y por todas las oportunidades y experiencias que he experimentado, permitiéndome fortalecer como persona y educarme como profesional.

A mis abuelos Genaro y Carmen, por siempre haberme apoyado durante cada proyecto propuesto y por siempre recibirme con un cálido abrazo cuando regresaba de las clases en la facultad.

A mis padres Marco y Carmen quienes por su amor, apoyo y paciencia me han permitido culminar con éxito una etapa más de mi vida. Gracias por ser siempre un ejemplo a seguir y estar acompañándome cada día de mi vida.

A toda mi familia por su preocupación, cariño y apoyo brindado en cada una de las adversidades que he atravesado y superado con éxito.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis amigos, Ylser, Lady, Norys y Raymond, por acompañarme durante mi trayectoria universitaria. Cada cumpleaños, examen, proyecto, exposición, cada una de esas experiencias serán recuerdos que siempre llevaré en mi corazón.

**Richard José Sntaxi Gallegos**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más sincero agradecimiento a mis padres, por todo su apoyo brindado a lo largo de mi trayectoria como estudiante universitario; a mis amigos quienes fueron parte fundamental durante mi carrera y a todos y cada uno de los docentes que me impartieron sus conocimientos para poder convertirme en una profesional.

**Ylser Nicol Gómez Agudo**

Agradezco a mis padres, familiares y amigos por alentarme a continuar y culminar mi etapa como estudiante politécnico, brindándome su cariño y apoyo en cada escalón que subía hacia el éxito universitario. De igual forma agradezco a la universidad y al personal docente por los conocimientos y experiencias brindadas, permitiendo desarrollarme como un profesional ético y de buen accionar.

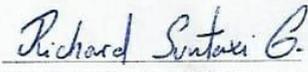
**Richard José Suntaxi Gallegos**

## DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Ylser Nicol Gómez Agudo y Richard José Suntaxi Gallegos damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



Ylser Gómez Agudo



Richard Suntaxi Gallegos

# EVALUADORES

---

**Olga Grijalva Pino**

PROFESOR DE LA MATERIA

---

**Diana Montalvo Barrera**

PROFESOR TUTOR

## RESUMEN

El espíritu del presente proyecto es realizar un diseño de la estructura documental en la agencia GÓMEZ TRAVEL S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, para la posterior implementación y certificación de la normativa ISO 9001:2015 a través de un sistema de control de gestión de calidad, con el fin de lograr que la empresa sea reconocida por la calidad de sus servicios de viajes, de reservas en transportes y alojamientos, ofrecidos a clientes corporativos y público en general.

En el Capítulo 1, se ha recopilado información global de la situación de la agencia de viajes objeto de estudio, antecedentes, organigrama, descripción del problema, justificación, alcance y el marco teórico para que el lector pueda conocer más detalladamente los conceptos aplicados.

En el Capítulo 2, mediante una metodología escogida y herramientas, se hizo un análisis del entorno financiero y el levantamiento de información documentada de la compañía; se definió un mapa de procesos para conocer los procesos críticos, y estos fueron representados a través de diagramas de flujo; se realizó un estudio de los riesgos identificados, modelado en un mapa de calor; y, se desarrolló una lista de indicadores de gestión con el fin de evaluar y mejorar los procesos examinados.

En el Capítulo 3, se revisó a mayor detalle la correcta aplicación de las herramientas presentadas en cada uno de los departamentos a considerar; y de acuerdo a esos hallazgos se propuso mejoras a implementar en los procesos relevantes.

Finalmente, en el Capítulo 4, se basa en las conclusiones y recomendaciones generales del proyecto, para los procesos de la agencia GÓMEZ TRAVEL S.A. y así presentar un servicio de alta calidad a los usuarios.

**Palabras clave:** Indicadores, Información Documentada, Proceso, Riesgo.

## **ABSTRACT**

*The spirit of this project is to carry out a design of the documentary structure in the GÓMEZ TRAVEL SA agency, located in the city of Guayaquil, for the subsequent implementation and certification of the ISO 9001: 2015 standard through a management control system of quality, in order to ensure that the company is recognized for the quality of its travel services, transport and accommodation reservations, offered to corporate clients and the general public.*

*In Chapter 1, global information has been collected on the situation of the travel agency under study, background, organizational chart, description of the problem, justification, scope and the theoretical framework so that the reader can know more detailed the concepts applied.*

*In Chapter 2, through a chosen methodology and tools, an analysis of the financial environment and the collection of documented information of the company was made; a process map was defined to know the critical processes, and these were represented through flowcharts; a study of the identified risks was carried out, modeled on a heat map; and, a list of management indicators was developed in order to evaluate and improve the processes reviewed.*

*In Chapter 3, the correct application of the tools presented in each of the departments to be considered was reviewed in greater detail; and according to these findings, improvements were proposed to be implemented in the relevant processes.*

*Finally, in Chapter 4, it is based on the general conclusions and recommendations of the project, for the processes of the agency GÓMEZ TRAVEL S.A. and thus present a high quality service to users.*

**Keywords:** *Indicators, Documented Information, Process, Risk.*

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	I
ABSTRACT .....	II
ÍNDICE GENERAL .....	III
ABREVIATURAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
CAPÍTULO 1 .....	1
1.    Introducción .....	1
1.1    Antecedentes .....	1
1.1.1    Descripción de la empresa.....	1
1.1.2    Misión .....	1
1.1.3    Estructura organizacional.....	2
1.1.4    Oferta de Servicios.....	3
1.1.5    Clientes.....	3
1.1.6    Proveedores.....	3
1.2    Descripción del problema .....	4
1.3    Justificación del problema .....	4
1.4    Alcance.....	4
1.5    Objetivos .....	5
1.5.1    Objetivo General .....	5
1.5.2    Objetivos Específicos.....	5
1.6    Marco teórico.....	5
1.6.1    Definición de ISO .....	5
1.6.2    Normativa ISO 9001:2015.....	6

1.6.3	Definición de Misión .....	6
1.6.4	Definición de Visión.....	6
1.6.5	Definición de Valores .....	6
1.6.6	Mapa de procesos.....	7
1.6.7	Tipos de procesos.....	8
1.6.8	Diagrama de flujo de procesos.....	8
1.6.9	Diagrama de flujo horizontal.....	8
1.6.10	Simbología ANSI.....	9
1.6.11	Sistema de Gestión por Procesos .....	11
1.6.12	Cadena de Valor .....	12
1.6.13	Tipo de Actividades.....	13
1.6.14	Indicadores de gestión .....	13
1.6.15	Manual de procedimiento .....	13
1.6.16	Definición de Riesgos .....	13
1.6.17	Matriz de riesgo .....	14
1.6.18	Procesos estratégicos .....	14
1.6.19	Procesos misionales .....	14
1.6.20	Procesos de apoyo .....	14
CAPÍTULO 2 .....		15
2.	Metodología.....	15
2.1	Análisis del entorno financiero de la compañía .....	15
2.1.1	Ingreso bruto ajustado (IBJ) .....	16
2.1.2	Margen de utilidad bruta.....	16
2.1.3	Liquidez (meses de efectivo).....	17
2.1.4	Tiempo de cobro .....	17
2.1.5	Apalancamiento financiero .....	17

2.1.6	Rendimiento sobre los activos (ROA).....	18
2.1.7	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE).....	18
2.2	Documentación e información levantada por la compañía.....	19
2.3	Mapa de procesos de la compañía.....	19
2.4	Flujogramas de los procesos identificados.....	20
2.5	Análisis de riesgos involucrados en los procesos identificados.....	20
2.6	Estudio de los riesgos involucrados en los procesos identificados.....	21
2.7	Determinación de indicadores de gestión.....	21
CAPÍTULO 3.....		22
3.	Resultados y análisis.....	22
3.1	Análisis del entorno financiero de la compañía.....	22
3.1.1	Ingreso bruto ajustado (IBJ).....	22
3.1.2	Margen de utilidad bruta.....	24
3.1.3	Liquidez (meses de efectivo).....	26
3.1.4	Tiempo de cobro.....	28
3.1.5	Apalancamiento financiero.....	30
3.1.6	Rendimiento sobre los activos (ROA).....	32
3.1.7	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE).....	34
3.1.8	Resumen de las ratios financieras estudiados.....	36
3.2	Documentación e información levantada por la agencia.....	37
3.3	Elaboración del mapa de procesos de la institución.....	38
3.3.1	Gerencia administrativa.....	38
3.3.2	Departamento de tráfico nacional e internacional.....	38
3.3.3	Departamento de talento humano.....	38
3.3.4	Departamento comercial.....	38
3.3.5	Contabilidad.....	39

3.3.6	Departamento de mensajería y servicios generales .....	39
3.3.7	Departamento de ventas .....	39
3.3.8	Departamento de sistemas y soporte .....	39
3.4	Representación gráfica de los procesos identificados .....	41
3.4.1	Departamento de tráfico nacional e internacional.....	41
3.4.2	Departamento de mensajería y servicios generales .....	43
3.4.3	Departamento de contabilidad .....	46
3.4.4	Departamento de talento humano .....	49
3.4.5	Departamento de sistemas y soporte .....	50
3.4.6	Departamento de ventas .....	52
3.4.7	Departamento comercial .....	53
3.5	Análisis de riesgos involucrados en los procesos identificados.....	55
3.5.1	Departamento de tráfico nacional e internacional.....	55
3.5.2	Departamento de mensajería y servicios generales .....	56
3.5.3	Departamento de contabilidad .....	56
3.5.4	Departamento de talento humano .....	57
3.5.5	Departamento de sistemas y soporte .....	58
3.5.6	Departamento de ventas .....	58
3.5.7	Departamento comercial .....	59
3.6	Estudio de los riesgos involucrados en los procesos identificados .....	60
3.6.1	Análisis de riesgos .....	60
3.6.2	Mapa de riesgos .....	63
3.7	Determinación de indicadores de gestión .....	70
3.7.1	Departamento de tráfico nacional e internacional.....	70
3.7.2	Departamento de mensajería y servicios generales .....	70
3.7.3	Departamento de contabilidad .....	72

3.7.4	Departamento de talento humano .....	73
3.7.5	Departamento de sistemas y soporte .....	74
3.7.6	Departamento de ventas .....	75
3.7.7	Departamento comercial .....	76
CAPÍTULO 4 .....		77
4.	Conclusiones Y Recomendaciones.....	77
4.1	Conclusiones .....	77
4.2	Recomendaciones.....	78
BIBLIOGRAFÍA .....		79

## ABREVIATURAS

ANSI	American National Standards Institute
CSV	Costo de los Servicios Vendidos
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve and Control
ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
GDS	Global Distribution System
IATA	International Air Transport Association
IBJ	Ingreso Bruto Ajustado
ISO	International Organization for Standardization
PDCA	Plan, Do, Check and Act
RAE	Real Academia Española
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
SA	Sociedad Anónima
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
USD	United States Dollars
VPS	Virtual Private Server

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logotipo de GÓMEZ TRAVEL S.A. ....	1
Figura 1.2 Organigrama de GÓMEZ TRAVEL S.A. ....	2
Figura 1.3 Mapa de procesos .....	7
Figura 1.4 Diagrama de Flujo Horizontal .....	9
Figura 1.5 Simbología ANSI .....	10
Figura 1.6 Diagrama de Procesos .....	11
Figura 1.7 Diagrama de Cadena de Valor .....	12
Figura 3.1 Diagrama de barras sobre el Ingreso Bruto Ajustado 2019.....	23
Figura 3.2 Diagrama de barras sobre el Ingreso Bruto Ajustado 2020.....	23
Figura 3.3 Utilidades e Ingresos 2019 .....	25
Figura 3.4 Utilidades e Ingresos 2020 .....	25
Figura 3.5 Ratio de liquidez 2019 .....	27
Figura 3.6 Ratio de liquidez 2020 .....	27
Figura 3.7 Cuentas por cobrar e ingresos diarios 2019 .....	29
Figura 3.8 Cuentas por cobrar e ingresos diarios 2020 .....	29
Figura 3.9 Total Activos VS Total Pasivos 2019 .....	31
Figura 3.10 Total Activos VS Total Pasivos 2020 .....	31
Figura 3.11 Total Ingresos VS Total Activos 2019 .....	33
Figura 3.12 Total Ingresos VS Total Activos 2020 .....	33
Figura 3.13 Total Ingresos VS Total Patrimonio 2019.....	35
Figura 3.14 Total Ingresos VS Total Patrimonio 2020.....	35
Figura 3.15 Mapa de procesos de Gómez Travel S.A. ....	40
Figura 3.16 Proceso de venta directa .....	41
Figura 3.17 Proceso de venta de boletos aéreos.....	42
Figura 3.18 Proceso de retiro de cheques .....	43
Figura 3.19 Proceso de apertura, cierre y limpieza de instalaciones .....	44
Figura 3.20 Proceso de depósitos bancarios .....	45
Figura 3.21 Proceso de cobranza .....	46
Figura 3.22 Proceso de pagos.....	47
Figura 3.4.33.23 Proceso de facturación .....	48
Figura 3.24 Proceso de reclutamiento de personal.....	49

Figura 3.25 Proceso de soporte técnico .....	50
Figura 3.26 Proceso de desarrollo de software.....	51
Figura 3.27 Proceso de ventas .....	52
Figura 3.28 Proceso de visita a la empresa .....	53
Figura 3.29 Proceso a realizar cuando la empresa visita la compañía.....	54
Figura 3.30 Mapa de riesgos en tráfico nacional e internacional.....	63
Figura 3.31 Mapa de riesgos en mensajería y servicios generales.....	64
Figura 3.32 Mapa de riesgos en contabilidad .....	65
Figura 3.33 Mapa de riesgos en talento humano .....	66
Figura 3.34 Mapa de riesgos en sistemas y soporte.....	67
Figura 3.35 Mapa de riesgos en ventas.....	68
Figura 3.36 Mapa de riesgos en comercial .....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Ingreso Bruto Ajustado 2019.....	22
Tabla 3.2 Ingreso Bruto Ajustado 2020.....	22
Tabla 3.3 Margen de Utilidad Bruta 2019 .....	24
Tabla 3.4 Margen de Utilidad Bruta 2020 .....	24
Tabla 3.5 Ratio de liquidez 2019 .....	26
Tabla 3.6 Ratio de liquidez 2020 .....	26
Tabla 3.7 Tiempo de cobro 2019 .....	28
Tabla 3.8 Tiempo de cobro 2020 .....	28
Tabla 3.9 Apalancamiento financiero 2019.....	30
Tabla 3.10 Apalancamiento financiero 2020.....	30
Tabla 3.11 Rendimiento sobre los activos 2019 .....	32
Tabla 3.12 Rendimiento sobre los activos 2020 .....	32
Tabla 3.13 Rendimiento sobre el patrimonio 2019.....	34
Tabla 3.14 Rendimiento sobre el patrimonio 2020.....	34
Tabla 3.15 Resumen de las ratios financieras .....	36
Tabla 3.16 Riesgos presentes en tráfico nacional e internacional.....	55
Tabla 3.17 Riesgos presentes en mensajería y servicios generales.....	56
Tabla 3.18 Riesgos presentes en contabilidad .....	56
Tabla 3.19 Riesgos presentes en talento humano.....	57
Tabla 3.20 Riesgos presentes en sistemas y soporte.....	58
Tabla 3.21 Riesgos presentes en ventas.....	58
Tabla 3.22 Riesgos presentes en comercial .....	59
Tabla 3.23 Análisis de riesgos en tráfico nacional e internacional .....	60
Tabla 3.24 Análisis de riesgos en mensajería y servicios generales.....	60
Tabla 3.25 Análisis de riesgos en contabilidad .....	61
Tabla 3.26 Análisis de riesgos en talento humano.....	61
Tabla 3.27 Análisis de riesgos en sistemas y soporte.....	62
Tabla 3.28 Análisis de riesgos en ventas.....	62
Tabla 3.29 Análisis de riesgos en comercial .....	62
Tabla 3.30 Tráfico nacional e internacional.....	70
Tabla 3.31 Indicadores de gestión en mensajería y servicios generales.....	71

Tabla 3.32 Indicadores de gestión en contabilidad .....	72
Tabla 3.33 Indicadores de gestión en talento humano.....	73
Tabla 3.34 Indicadores de gestión en sistemas y soporte.....	74
Tabla 3.35 Indicadores de gestión en ventas.....	75
Tabla 3.36 Indicadores de gestión en comercial.....	76

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Descripción de la empresa

Fundada en octubre de 2007, GÓMEZ TRAVEL S.A. es una agencia de viajes que tiene por objetivo proporcionar la mejor experiencia de viaje a sus clientes. Actualmente cuenta con dos oficinas en la ciudad de Guayaquil, la oficina matriz se encuentra en Junín 108 y Malecón Simón Bolívar y en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo se encuentra ubicada la sucursal.

Adicionalmente, la institución cuenta con una plataforma digital donde brinda una asesoría personalizada a sus usuarios, así como tiene presencia en las principales plataformas sociales.



**Figura 1.1 Logotipo de GÓMEZ TRAVEL S.A.**

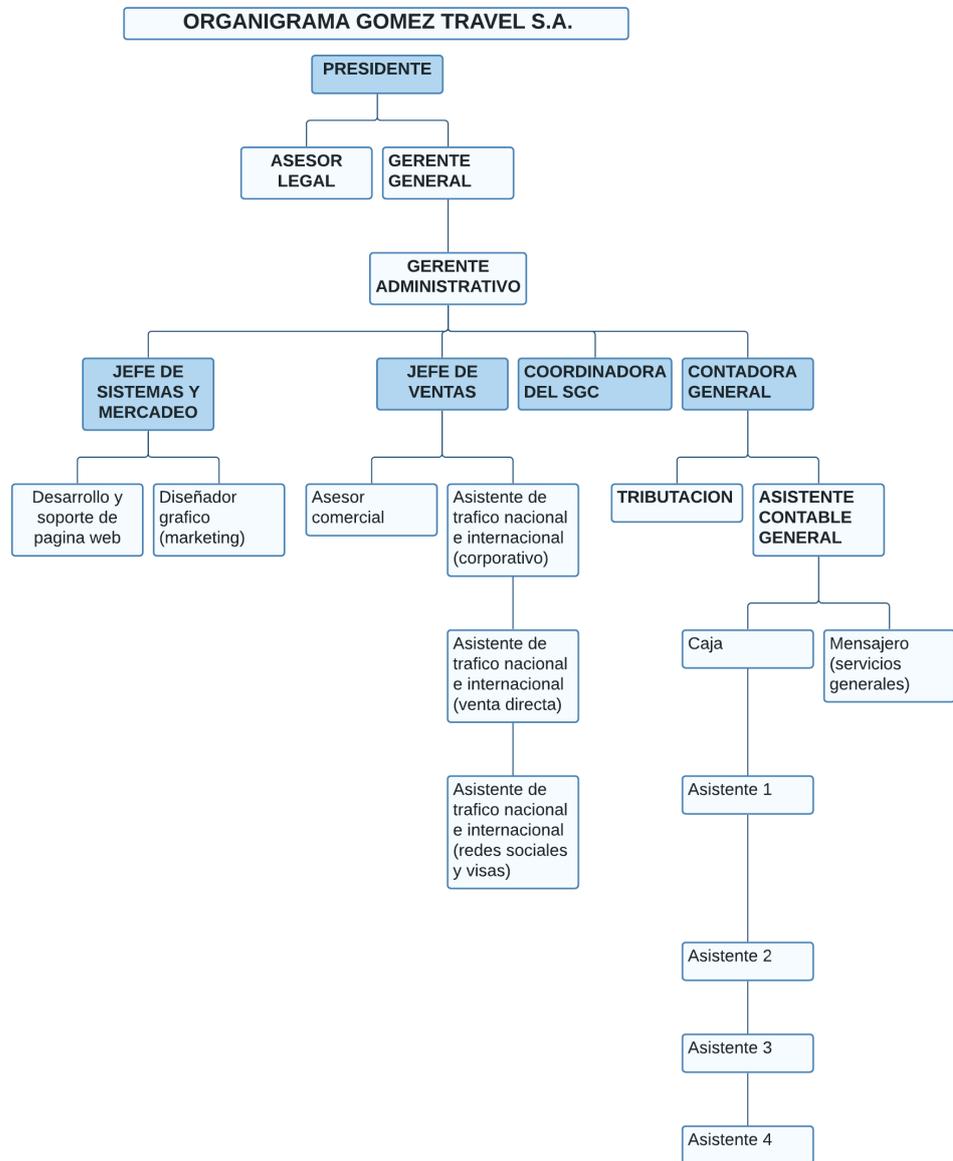
Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

#### 1.1.2 Misión

Dar servicios de alto nivel, innovadores e integrales para la gestión de viajes y lo garantizamos con tecnología de punta y un equipo de personas calificadas, de esta manera satisfacemos a nuestros clientes en todas sus necesidades, obteniendo ventajas y beneficios para el ejecutivo, la empresa y el cliente final. (TRAVEL, 2021)

### 1.1.3 Estructura organizacional

Para una mayor comprensión de la estructura interna de la compañía, presentamos el organigrama de la empresa:



**Figura 1.2 Organigrama de GÓMEZ TRAVEL S.A.**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi., 2021

#### **1.1.4 Oferta de Servicios**

GÓMEZ TRAVEL S.A. proporciona paquetes turísticos que comprenden los siguientes servicios:

- Asesoría en visas
- Seguros de viaje
- Boletos de avión
- Hospedaje
- Comunicación móvil
- Alquiler de autos
- Cruceros
- Paquetes turísticos

#### **1.1.5 Clientes**

Los servicios ofrecidos por la agencia son dirigidos al público en general y a clientes corporativos.

#### **1.1.6 Proveedores**

Los proveedores más destacados de la compañía son los siguientes:

- International Air Transport Association (IATA)  
Es la empresa con la que realiza las emisiones de boletos de avión.
- International Hotels for All S.A.  
Esta compañía ofrece las reservas en los mejores hoteles internacionales.
- Best Cars for All S.A.  
La firma brinda las mejores tarifas en alquileres de autos en los destinos turísticos ofertados más destacados.
- Health for All S.A.  
Es una aseguradora de renombre con el que la compañía negocia cobertura médica para nuestros clientes.

## **1.2 Descripción del problema**

El proceso de certificación de la ISO 9001:2015 en la compañía GÓMEZ TRAVEL S.A inició en octubre del 2019. Dicho proceso fue interrumpido en el mes de marzo 2020 debido a la crisis sanitaria (SAR COVID-19) que ocurrió durante esa temporada a nivel mundial. Durante ese periodo de 6 meses, la agencia de viajes levantó cierta documentación e información indispensable para la certificación. Sin embargo, posteriormente, ha existido una serie de cambios a nivel interno y externo de la compañía que repercutiría en el diseño de la documentación requerida por la ISO 9001:2015. Entre los aspectos que han cambiado durante los años 2020 y 2021 podemos destacar:

- Alta rotación de empleados
- Desplome de la demanda de los servicios prestados.
- Problemas de liquidez
- Alto incremento de deudas y compromisos financieros

Actualmente, la empresa desea continuar y finalizar el proceso del diseño y posterior certificación de la ISO 9001:2015 con el objetivo de lograr que la agencia sea reconocida de manera positiva por la calidad de sus servicios a la vez que mejora su productividad.

## **1.3 Justificación del problema**

Considerando los factores relevantes que han influido en la empresa en los últimos dos años, nuestro plan está estructurado para brindar recomendaciones para la correcta implementación de un sistema de control de gestión de calidad y lograr con errores limitados maximizar la confianza en la ejecución de procesos y servicios, esto conduce a una mayor productividad para la empresa y a un importante ahorro de costos.

## **1.4 Alcance**

Se realizará una revisión y análisis de la documentación actual que la compañía mantiene y se verificará si cumple con los requisitos indicados por la ISO 9001:2015, para posteriormente mejorarla, actualizarla o diseñarla previo la implementación y certificación. Este estudio se realizará de octubre a diciembre de 2021.

El enfoque de la evaluación será dirigido específicamente a la revisión de la documentación administrativa, operativa y financiera, Así, se logrará desarrollar un buen sistema de gestión de la calidad.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Actualizar, diseñar y recopilar documentación fundamental para la posterior implementación y certificación de la normativa ISO 9001:2015 a través de un sistema de control de gestión de calidad, con el fin de lograr que la empresa sea reconocida por la calidad de sus servicios de transportes, de viajes y de alojamientos, ofrecidos a clientes comerciales y al público en general.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

1. Revisar y validar el uso de la información existente a través de una inspección física de la documentación levantada en el año 2019 con el objetivo de entender y comprender la estructura organizacional de la compañía.
2. Completar documentación faltante por medio de la medición y evaluación de indicadores de gestión para la posterior certificación ISO 9001:2015.
3. Identificar y tratar los riesgos existentes en cada uno de los procesos de la empresa mediante la extracción de datos provenientes de fuentes externas y la examinación de los documentos involucrados con el propósito de mitigar cada uno de los riesgos investigados.

## **1.6 Marco teórico**

### **1.6.1 Definición de ISO**

ISO es la Organización Internacional de Normalización, asociación destinada a desarrollar y evaluar normas técnicas internacionales. También, ayudan a

desarrollar, producir y entregar bienes y servicios de manera más eficiente, segura y transparente; además de hacer que el comercio entre países sea más fácil y equitativo. Brindan a los gobiernos una base técnica por la ley de salud, seguridad y derecho ambiental. Además, facilita la transferencia de tecnología a naciones en vías de desarrollo, favoreciendo a usuarios y consumidores frente a los problemas asociados con los productos consumidos y servicios contratados.

### **1.6.2 Normativa ISO 9001:2015**

A los sistemas de gestión de calidad (SGC) se les aplica esta normativa, que es el control de calidad que deben tener las empresas para lograr sistemas efectivos administren, mejoren y garanticen la calidad de los productos o servicios. La manera de que los clientes tienen para asegurarse de que determinada organización cuente con un excelente sistema de gestión de calidad (SGC) es si esta cuenta con dicha acreditación, ya que esto quiere decir que más de 640.000 empresas conocen a la organización. (Yáñez, 2008)

### **1.6.3 Definición de Misión**

La misión determina las actividades actuales y futuras de la organización, otorga sentido de dirección y encamina hacia decisiones estratégica. Adicionalmente, da una visión clara que determina el mercado al que pertenece la empresa, sus clientes y sus competidores.

### **1.6.4 Definición de Visión**

(Karlof, 1992) define la visión como “el nacimiento del futuro distante, con el cual la empresa logra desarrollarse de la mejor manera posible, siguiendo las aspiraciones de sus líderes”.

### **1.6.5 Definición de Valores**

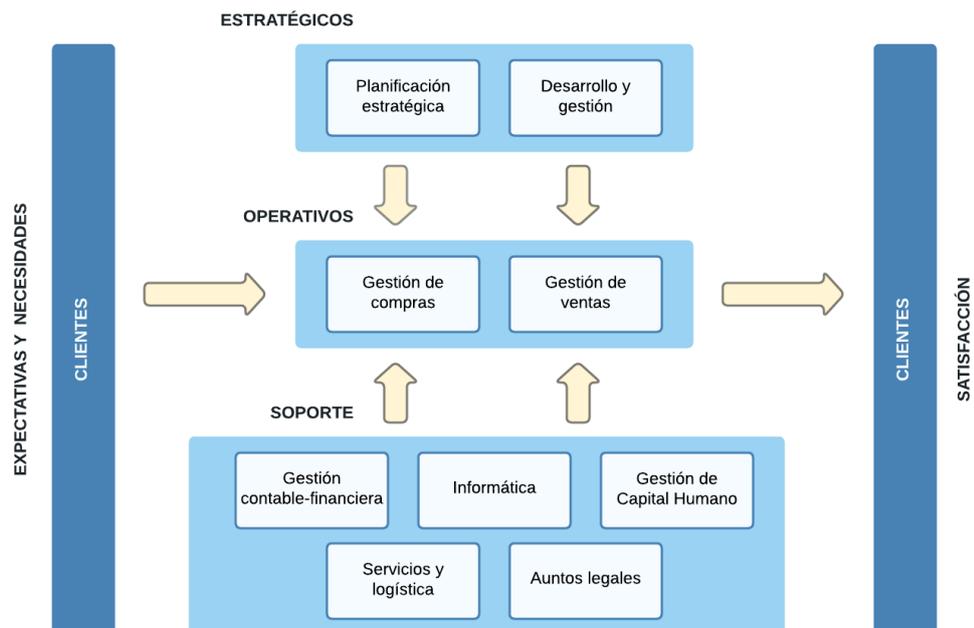
Las creencias que se encuentran vinculadas con propósitos organizacionales definen claramente el concepto de valores organizacionales, ya que no solo direccionan a la compañía, sino que sirven a los intereses de grupos, individuos o

una mezcla de ambos. Los valores organizacionales pueden ser establecidos como aquellos principios o creencias asociadas con las metas organizacionales anheladas, que conducen a la organización y atienden los intereses de individuos o grupos.

Además, el origen, el desarrollo y la función son los elementos que forman la base de la similitud entre las estructuras de valores personales y organizacionales. Debido a que ambas estructuras tienen sus raíces en las personas, la estructura de los valores organizacionales puede ser muy similar a la estructura de valores de un individuo.

### 1.6.6 Mapa de procesos

(Maldonado, 2018) determina como mapa de procesos a la ilustración que abarca aquellos procesos trascendentales para complacer al cliente y lograr alcanzar el propósito planteado por la institución. Es una herramienta para comunicar el enfoque al proceso además de mostrar las interacciones más importantes.



**Figura 1.3 Mapa de procesos**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### **1.6.7 Tipos de procesos**

A continuación, presentamos una clasificación genérica para los procesos:

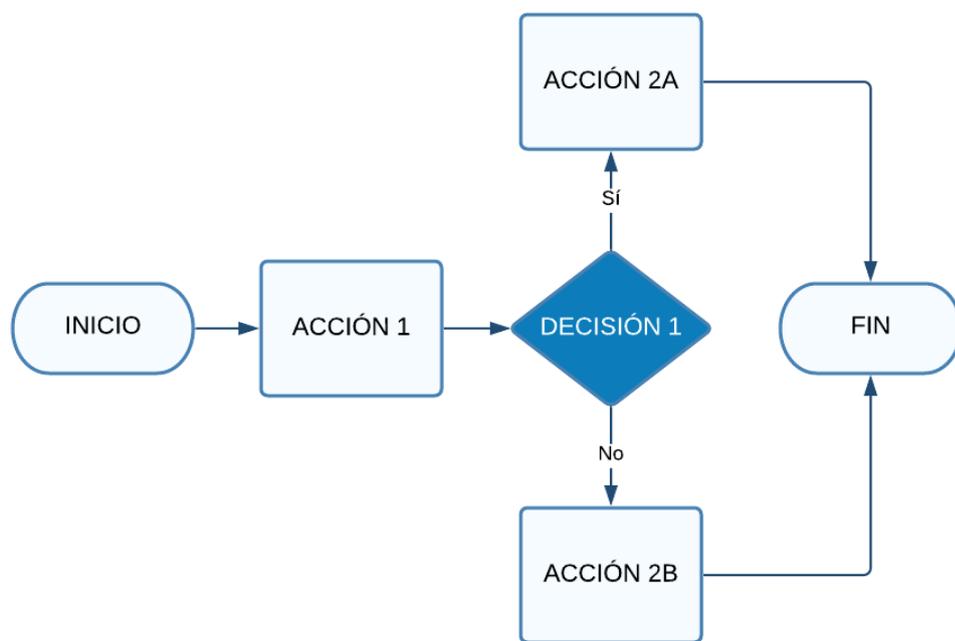
- Procesos estratégicos: su objetivo es definir y controlar las metas de la compañía, sus políticas y estrategias; estos procesos son gestionados por la alta administración. (ZARATIEGUI, 1999)
- Procesos operativos: son aquellos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Los encargados en este tipo de procesos son los directores de cada área al igual que sus colaboradores a cargo. (ZARATIEGUI, 1999)
- Procesos de soporte: son procesos que no se están directamente vinculados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su desempeño impacta directamente en el nivel de los procesos operativos. (ZARATIEGUI, 1999)

### **1.6.8 Diagrama de flujo de procesos**

Un flujograma es un diagrama que representa gráficamente las diversas operaciones que conforman una acción o una parte de ella, y establece su sucesión cronológica. Dependiendo de su formato o meta, puede contener información adicional sobre cómo realizar la actividad, el itinerario de los individuos, las maneras, la distancia recorrida, el tiempo empleado, entre otros. (Cejas, 1997)

### **1.6.9 Diagrama de flujo horizontal**

De acuerdo a (Bernal, 2018), en el diagrama de flujo horizontal la secuencia de las operaciones se presentará de izquierda a derecha. Este diagrama se utiliza para resaltar a las personas, unidades u organismos involucradas en un proceso particular, y se usa ampliamente para visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de los interesados, de modo que se pueda comparar la asignación de tareas y la simplificación o reasignación de tareas o trabajos.

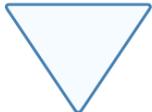
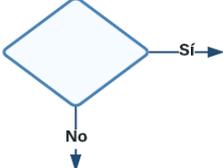


**Figura 1.4 Diagrama de Flujo Horizontal**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 1.6.10 Simbología ANSI

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI) es una sociedad fundada con el objetivo de gestionar todas aquellas actividades relacionadas con la estandarización y la evaluación de la conformidad. Este organismo incentivó la notación para ser empleado en diagramas establecidos en datos con el propósito de representar flujos de información y, desde entonces, ciertos símbolos se han utilizados ampliamente para trazar como parte del trabajo de ubicación administrativa. (ECONOMICA, 2009)

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio - Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación - Actividad	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento - Archivos	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Lineas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de la página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el flujograma.

**Figura 1.5 Simbología ANSI**

Fuente: Elaborado a partir de <https://www.ansi.org/>

## 1.6.11 Sistema de Gestión por Procesos

### 1.6.11.1 Procesos

Un conjunto de actividades en donde se transforman insumos para tener como resultado productos para el cliente define claramente lo que es un proceso, sin embargo, el concepto puede ser más amplio. Un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, incluidos flujos de trabajo que trascienden los límites departamentales y requieren recursos de varios departamentos.



**Figura 1.6 Diagrama de Procesos**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 1.6.11.2 Elementos

- **Entrada:** son elementos sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo y que responden a criterios de aceptación definidos con información proveniente de un proveedor interno. Estos son físicos (materia prima), humanos (personal) o técnicos (información).
- **Actividades:** son tareas consecutivas cuya finalidad es que los recursos se conviertan en el producto o servicio deseado.
- **Recursos:** requisitos necesarios para desarrollar el proceso.
- **Controles:** identifican el cumplimiento respecto a lo planeado y son la base para la optimización del proceso y permiten tomar de decisiones de mejora.
- **Salidas:** son el inicio del proceso siguiente.

### 1.6.11.3 Diseño del Sistema de Gestión

Permite organizar documentos y procesos, y a su vez proporciona a la organización un mapa de actividades en donde se define la misión y tiene como meta cumplir la visión de la compañía. El líder del Sistema de Gestión es un factor muy relevante, dado que él debe dar cumplimiento de la gestión del proceso y de la mejora del mismo.

### 1.6.12 Cadena de Valor

Según (Porter, 2010), una organización es una cadena que, a través de una serie de pasos, agrega valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y mantiene su ventaja competitiva y así genera más ganancia para el negocio.



**Figura 1.7 Diagrama de Cadena de Valor**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### **1.6.13 Tipo de Actividades**

- Actividades primarias: aquellas actividades que ayudan a elaborar producto final.
- Actividades de apoyo: son las actividades que ayudan a las actividades primarias y se relacionan y contribuyen mutuamente.

### **1.6.14 Indicadores de gestión**

Existe un consenso bastante generalizado de que los indicadores son de carácter cuantitativo objetivo, expresado tanto en unidades monetarias como físicas o técnicas, y su diseño pretende explicar, preservar, divulgar o estimar la existencia, extensión o gravedad de los fenómenos, sistemas o variables para los que está diseñado dentro de su diseño. Estas métricas tienen dos funciones, una es describir el conocimiento sobre el estado y la evolución del sistema, la otra es evaluar y ayudar a evaluar el impacto del sistema. (Bouzada, 1987).

### **1.6.15 Manual de procedimiento**

Manual se refiere a toda guía de instrucciones que se utiliza para usar un equipo, solucionar problemas o establecer procedimientos de trabajo. Los manuales son muy adecuados cuando transmiten información que ayuda a las personas a trabajar en una situación particular.

También conocidos como Manuales de Normas, los Manuales de procedimientos detallan asuntos cotidianos por acciones específicas, en una secuencia lógica y de manera ordenada. Su objetivo final es controlar y estandarizar todas las rutinas diarias en el trabajo y así evitar en la medida posible cualquier tipo de cambio arbitrario.

### **1.6.16 Definición de Riesgos**

De acuerdo la RAE, el riesgo está relacionado con la probabilidad o proximidad del daño incurrido, tanto a un ser vivo, como a un espacio.

Esta palabra comparte su origen con la palabra "peligro", que es una roca imponente, debido al peligro que representa para los barcos que pasan por este lugar.

#### **1.6.17 Matriz de riesgo**

Según (SIGWEB, 2013) una matriz de riesgo es una herramienta de control y gestión de uso común para determinar las actividades más importantes (procesos y productos) de una empresa, el tipo y alcance de los riesgos inherentes a estas actividades y los factores externos e internos asociados a estos riesgos. También facilita la evaluación de la efectividad de una correcta gestión y buen manejo de los riesgos financieros que podrían influir de manera significativa en los resultados y objetivos de la agencia.

#### **1.6.18 Procesos estratégicos**

Estos procesos definen hacia donde debe operar la entidad y ayudan a determinar las políticas internas, estratégicas, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.

#### **1.6.19 Procesos misionales**

También denominados procesos clave u operativos, estos responden a las funciones sustantivas de la entidad y son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor.

#### **1.6.20 Procesos de apoyo**

En el proceso de soporte se detalla cómo racionalizar los recursos necesarios para que nuestro trabajo dentro de la entidad sea lo más eficiente posible y poder brindar nuestros productos y servicios a satisfacción del cliente.

# CAPÍTULO 2

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Análisis del entorno financiero de la compañía

Se realizó una investigación profunda en diferentes fuentes sobre la existencia de algún estudio certificado que expusiera cuáles son las mejores agencias que dominan el mercado y que tienen un mayor nivel de facturación. No obstante, no se encontró una fuente confiable que nos proporcione dicha información.

Programamos una entrevista con las jefas de los departamentos de administración y ventas y ellas nos comentaron, de acuerdo con su experiencia y conocimiento del mercado, que las agencias que representan una competitividad fuerte son las siguientes:

- Polimundo
- Delgado Travel
- Sol Caribe

Por otra parte, gracias a la información proporcionada por parte de la agencia estudiada y utilizando nuestros conocimientos adquiridos en el área financiera pudimos establecer un conjunto de indicadores financieros que nos ayudarían a comprender el entorno económico que rodea a la empresa. Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- Ingreso bruto ajustado (IBJ)
- Margen de utilidad bruta
- Liquidez (meses de efectivo)
- Tiempo de cobro
- Apalancamiento financiero
- Rendimiento sobre los activos (ROA)
- Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

De acuerdo con los indicadores preseleccionados, pudimos notar que requerimos cierta información de carácter financiero por parte de las compañías seleccionadas lo cual está representado en el estado de situación financiera y el estado de resultados integrales. Logramos acceder a esta documentación a través de la página web oficial de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Además, emplearemos la información disponible referente al ejercicio fiscal 2019 y 2020 debido a que, deseamos conocer la influencia que tuvo la crisis sanitaria (SAR COVID-19) así como los posibles problemas económicos y financieros que generó dicho evento.

### **2.1.1 Ingreso bruto ajustado (IBJ)**

Para las agencias, el enfoque en la capitalización no es muy importante para la estabilidad financiera de la empresa. Los comerciantes suelen cobrar a los clientes por los medios, la impresión o los gastos exorbitantes. Los pagos a la agencia solo se gestionan en la cuenta bancaria de la compañía. Debe comprender este número para saber si está obteniendo ganancias o si se encuentra en una depresión financiera. Este indicador puede calcularse de la siguiente forma:

$$**IBJ = Facturación bruta – Coste de los servicios vendidos (CSV)**$$

### **2.1.2 Margen de utilidad bruta**

Hay que tener presente que este indicador en el turismo tiene mucha variabilidad, ya que, según el tipo de servicio que se venda como agencia de viajes, el porcentaje de ganancia será distinto. Por ejemplo: En algunos casos, una aerolínea disruptiva puede generar un beneficio del 5% al 0, pero otros servicios, como los hoteles, pueden generar un beneficio de más del 25%. Es importante saber que la ganancia debe calcularse siempre antes de los impuestos. Este indicador puede encontrarse de la siguiente forma:

$$**\% MUB = (Utilidad bruta / Ingresos totales) * 100**$$

### **2.1.3 Liquidez (meses de efectivo)**

Se debe tener dos meses de efectivo acumulados en su cuenta comercial. Para determinar este número, se toma el monto total en las cuentas de cheques, ahorros e inversiones y se dividen por los gastos mensuales fijos. Este indicador puede determinarse de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez} = \text{Efectivo disponible} / \text{Gastos generales mensuales}$$

### **2.1.4 Tiempo de cobro**

Conocer cuánto demora su cobranza le dirá cuánto tiempo tiene para pagar a sus proveedores y qué tan eficientemente puede cobrar los pagos. También debe decidir cuándo recolectar fondos para cuentas individuales. Si los clientes no suelen estar incluidos en su GPA general, puede considerar estrategias alternativas o tener conversaciones francas para mejorar el tiempo que pagan sus clientes. Los montos requeridos para el cálculo de este indicador pueden definirse de la siguiente manera:

$$\text{Ingresos diarios} = \text{Ingresos totales} / 365$$

$$\text{Tiempo de cobro} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ingresos diarios}$$

### **2.1.5 Apalancamiento financiero**

Con apalancamiento, podemos invertir más dinero del que ya tenemos. De esta manera podemos obtener más ganancias (o perder más) que si invertimos el capital que acabamos de tener. El comercio apalancado (deuda) tiene un mayor rendimiento sobre nuestro capital invertido. Esto se puede hacer mediante deuda o derivados financieros. Cuanta más deuda utilice, más apalancamiento tendrá. Los altos niveles de apalancamiento conducen a altos pagos de intereses sobre esta deuda, lo que afecta negativamente a las ganancias. Este indicador nos muestra en qué medida se encuentra la empresa en deuda por su capital o activos.

Para el cálculo del indicador explicado puede realizarse a través de la siguiente fórmula:

$$AF = \text{Total de pasivos} / \text{Total de activos}$$

### **2.1.6 Rendimiento sobre los activos (ROA)**

Esta métrica es indispensable debido a que calcula el rendimiento total de los activos pertenecientes a la agencia, es decir, el índice de explotación. En general, para poder calificar una empresa como "rentable", el rendimiento de los activos debe superar el 5%.

Un punto a considerar de esta ratio es los montos que delimitan las entidades bancarias. Las instituciones financieras utilizan el rendimiento de los activos para determinar la viabilidad del negocio y de esta manera deciden otorgarles un préstamo. Por lo tanto, el ROA valora la capacidad de que los activos de la institución generen ingresos por sí solos. Fácilmente puede evaluar este indicador a través de la siguiente ecuación:

$$ROA = \text{Total de ingresos} / \text{Total de activos}$$

### **2.1.7 Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)**

El cálculo del ROE de una institución indica su competencia para producir utilidades destinado a sus inversionistas. De esta manera, el financiero puede conseguir todos los datos necesarios para estudiar su capacidad para invertir en esta agencia, y así incrementar su capital de inversión.

Por tanto, es posible concluir que el ROE es una ratio destinado a valorar la eficiencia de una empresa. Este indicador puede definirse a través del siguiente método:

$$ROE = \text{Total de ingresos} / \text{Total de patrimonio}$$

## **2.2 Documentación e información levantada por la compañía**

En la primera semana de diciembre se realizó una visita guiada a la compañía objeto de estudio. Programamos una entrevista con la jefa administrativa y pudimos tener acceso a documentación confidencial de la compañía que fue levantada en el último trimestre del año 2019 con el fin de adquirir la certificación de calidad.

Los documentos confidenciales a los que tuvimos accesos nos fueron de gran ayuda para poder establecer los riesgos de los procesos de cada departamento de la compañía (tráfico nacional e internacional, mensajería, contabilidad, talento humano, ventas, comercial, sistemas y soporte), y también contribuyó a establecer los indicadores de medición de riesgos de los mismos departamentos antes mencionados.

## **2.3 Mapa de procesos de la compañía**

En concordancia con la información entregada por la compañía y a los conocimientos obtenidos acerca de un sistema de control de gestión logramos identificar los procesos que intervienen en la compañía objeto de estudio, los cuales son fundamentales para complacer las necesidades y requisitos de los clientes. Además, logramos determinar los departamentos que intervienen en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, necesarios para cumplir con los objetivos planteados por la compañía. Es sustancial incorporar a todos los integrantes en el proceso: empleados, proveedores, clientes y gerentes. Todos los participantes deben tener una comprensión clara de cuáles son los objetivos del proceso, acordar los tiempos de entrega y tener conocimiento de la planificación básica del proceso.

Es posible diseñar diagramas de flujo manualmente o con algún software como las herramientas digitales incluidas en el paquete de Microsoft Office. No obstante, existen programas diseñados específicamente para esta finalidad. Por ejemplo, el software de mapeo de procesos, especialmente el software basado en la nube como Lucidchart, facilita la creación, el almacenamiento y el intercambio de su trabajo. La creación de un mapa de procesos siguiendo estos pasos básicos facilitará la creación y comprensión de su mapa de procesos.

## **2.4 Flujogramas de los procesos identificados**

Un diagrama de flujo de proceso es la representación más intuitiva y simplificada de un proceso. Puede ser considerado como punto inicial para un entendimiento completo del proceso.

En primer lugar, es necesario establecer un programa de cadena de suministro y sus políticas de prestación de servicios. Entonces debemos trabajar para hacer realidad nuestra visión. Los métodos PDCA o DMAIC podrían ser herramientas o técnicas a implementar para desarrollar los procesos de manera práctica.

Se empleó la simbología ANSI para representar, en el flujograma cada una de las etapas que involucra un proceso tales como: el inicio, las actividades, toma de decisiones, interacción entre usuarios, entre otros.

## **2.5 Análisis de riesgos involucrados en los procesos identificados**

Una vez identificado los procesos de la compañía, requerimos determinar todos aquellos inconvenientes, problemas o situaciones que puedan interrumpir o afectar al correcto funcionamiento del proceso estudiado. Esto se puede definir como los riesgos de un proceso, los cuales nos permiten predecir las crisis que puede enfrentar la agencia y adelantarse para reducir los efectos negativos.

Cada uno de los departamentos estudiaron a profundidad los procesos y procedimientos con el fin de identificar los posibles riesgos que puedan presentarse, siendo aquellos que se interrumpen o no permiten el pleno desarrollo de sus actividades diarias. Una vez determinados, se reunió los riesgos y detallo cada uno de ellos para conocer su repercusión.

Finalmente, la compañía debe catalogar cada riesgo empleando la información adquirida en la etapa de identificación y descripción para evaluar el nivel de riesgo, las acciones que se van a implementar y las posibles oportunidades de mejora que puedan presentarse.

## **2.6 Estudio de los riesgos involucrados en los procesos identificados**

En esta etapa se realizó un análisis de cada riesgo, se catalogó como alto, medio o bajo; y, se clasificó en el mapa de riesgos con un color rojo, amarillo y verde respectivamente.

Para catalogar un riesgo se toma como base los siguientes dos factores: la probabilidad y el impacto. La probabilidad es la eventualidad de que un riesgo pueda suceder en el transcurso del desarrollo de una actividad, mientras que, el impacto cuantitativo y cualitativo es la consecuencia económica de la encarnación del riesgo. Ambas características pueden ser puntuadas del 1 al 5, siendo 5 un alto impacto (o probabilidad) mientras que 1 sería un bajo impacto (o probabilidad).

Luego, con esta clasificación son colocadas en un mapa de calor, dando origen a un mapa de riesgos. El objetivo de desarrollar este mapa es de visualizar los riesgos más representativos, es decir, que tienen una alta probabilidad y un alto impacto en los procesos objetos de estudio.

Este tipo de herramientas permite que la alta administración pueda comprender fácilmente cual es la situación actual de la institución. Una organización tiene la potestad de asumir, reducir o transferir los riesgos identificados dependiendo de la probabilidad de que se presenten y del impacto que pudieran llegar a tener.

## **2.7 Determinación de indicadores de gestión**

Es necesario definir las variables que componen el indicador, las relaciones que tienen y por lo tanto el método de cálculo. Esta vinculación es realizada de acuerdo al tipo de información que desee admitir. Luego, evaluamos cada métrica según los criterios de selección (relevancia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad y utilidad). Definimos el propósito del indicador, determinamos de dónde proviene la información del indicador, establecemos varias responsabilidades asociadas con el indicador y cambiamos la frecuencia de los cálculos para el indicador o una presentación particular, según el destinatario. Finalmente, especificamos los elementos que componen cada indicador, lo cual es útil porque resume todas las consideraciones al diseñar el indicador.

# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 3.1 Análisis del entorno financiero de la compañía

#### 3.1.1 Ingreso bruto ajustado (IBJ)

A continuación, presentamos los resultados obtenidos una vez aplicado este indicador en las compañías objeto de estudio:

Periodo fiscal 2019			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Facturación bruta	CSV	IBJ
GÓMEZ TRAVEL S.A.	1049	164	885
Polimundo	3733	1118	2615
Delgado Travel	170	-	170
Sol Caribe	1537	54	1483

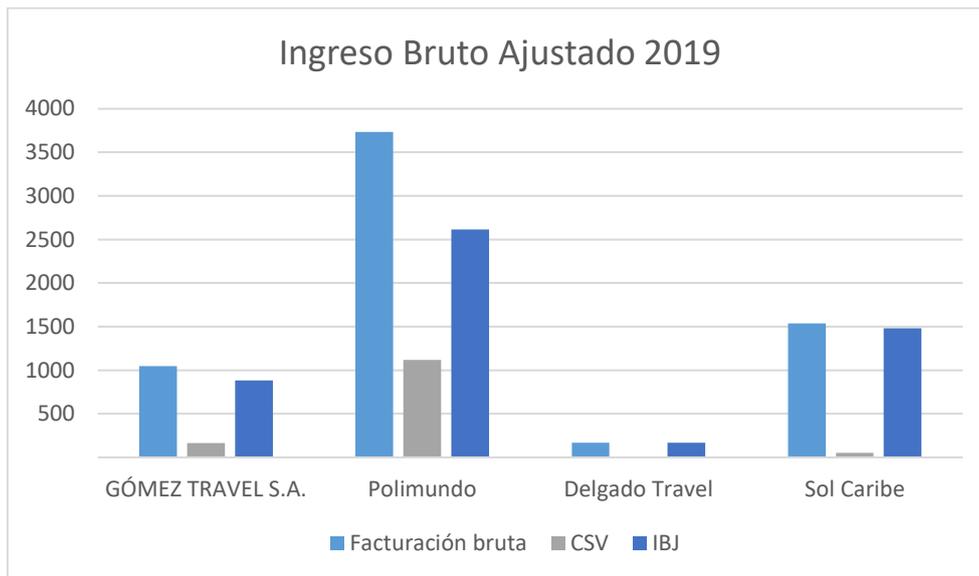
**Tabla 3.1 Ingreso Bruto Ajustado 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

Periodo fiscal 2020			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Facturación bruta	CSV	IBJ
GÓMEZ TRAVEL S.A.	271	\$ -	271
Polimundo	1093	1.092564.20	\$ -
Delgado Travel	79	\$ -	79
Sol Caribe	231	\$ -	231

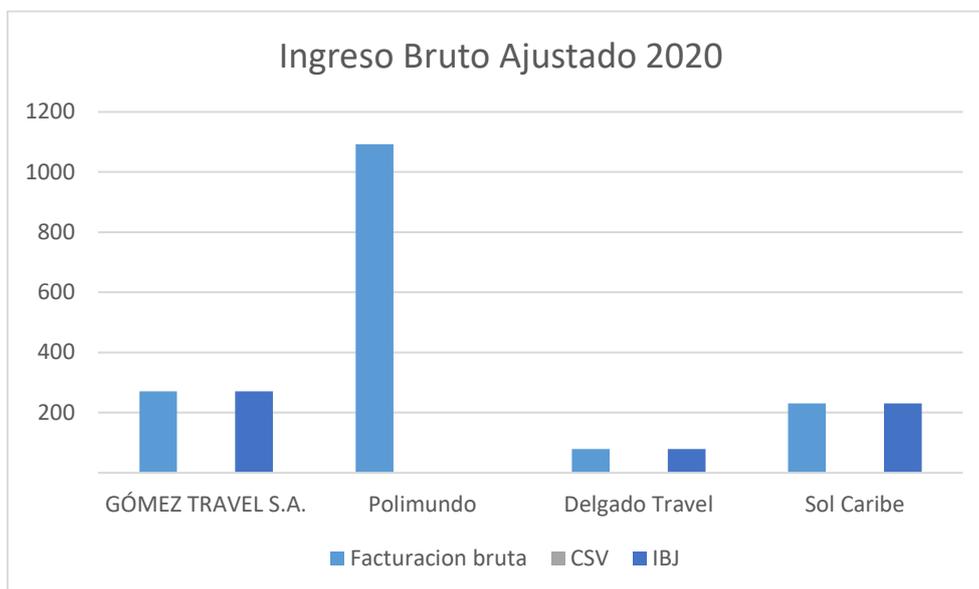
**Tabla 3.2 Ingreso Bruto Ajustado 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021



**Figura 3.1 Diagrama de barras sobre el Ingreso Bruto Ajustado 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.2 Diagrama de barras sobre el Ingreso Bruto Ajustado 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

La empresa Gómez Travel S.A. obtuvo una ganancia de USD 885,000 en el 2019, mientras que en el 2020 fue de USD 271,000. Podemos observar un decremento notorio en este rubro.

### 3.1.2 Margen de utilidad bruta

A continuación, presentamos los resultados obtenidos una vez aplicado este indicador en las compañías objeto de estudio:

<b>Periodo fiscal 2019</b>			
<b>En miles de dólares americanos</b>			
<b>Agencia</b>	<b>Utilidad bruta</b>	<b>Ingresos totales</b>	<b>Margen de ganancia</b>
<b>GÓMEZ TRAVEL S.A.</b>	40	1049	3.82%
<b>Polimundo</b>	89	3733	2.38%
<b>Delgado Travel</b>	10	170	5.80%
<b>Sol Caribe</b>	148	1537	9.61%

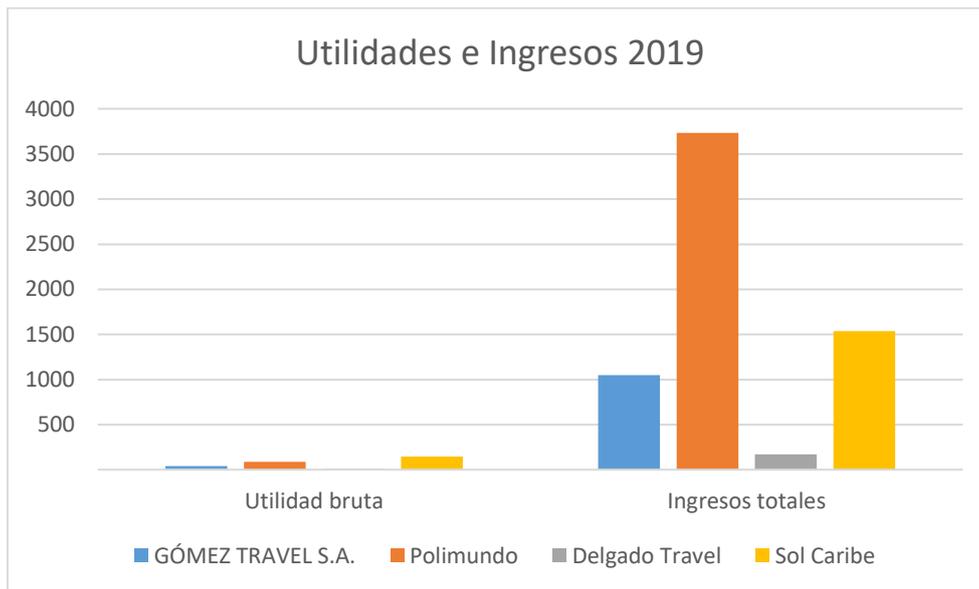
**Tabla 3.3 Margen de Utilidad Bruta 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

<b>Periodo fiscal 2020</b>			
<b>En miles de dólares americanos</b>			
<b>Agencia</b>	<b>Utilidad bruta</b>	<b>Ingresos totales</b>	<b>Margen de ganancia</b>
<b>GÓMEZ TRAVEL S.A.</b>	1	271	0.50%
<b>Polimundo</b>	-69	1093	-6.30%
<b>Delgado Travel</b>	-15	79	-18.81%
<b>Sol Caribe</b>	-295	231	-127.72%

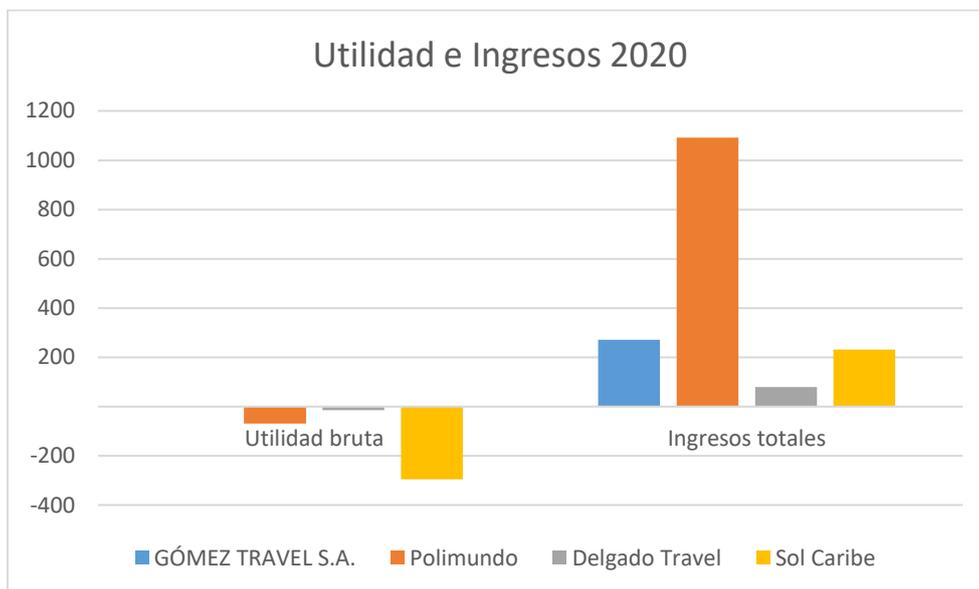
**Tabla 3.4 Margen de Utilidad Bruta 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.3 Utilidades e Ingresos 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.4 Utilidades e Ingresos 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

Existe un notable decremento del margen de ganancia de la empresa Gómez Travel S.A., dado que en el año 2019 fue de 3,82% y en el 2020 fue de 0,50%.

### 3.1.3 Liquidez (meses de efectivo)

A continuación, presentamos los resultados obtenidos una vez aplicado este indicador en las compañías objeto de estudio:

<b>Periodo fiscal 2019</b>			
<b>En miles de dólares americanos</b>			
<b>Agencia</b>	<b>Efectivo disponible</b>	<b>Gastos G. Mes</b>	<b>Liquidez</b>
<b>GÓMEZ TRAVEL S.A.</b>	50	70	0.70
<b>Polimundo</b>	74	211	0.35
<b>Delgado Travel</b>	8	13	0.61
<b>Sol Caribe</b>	404	111	3.63

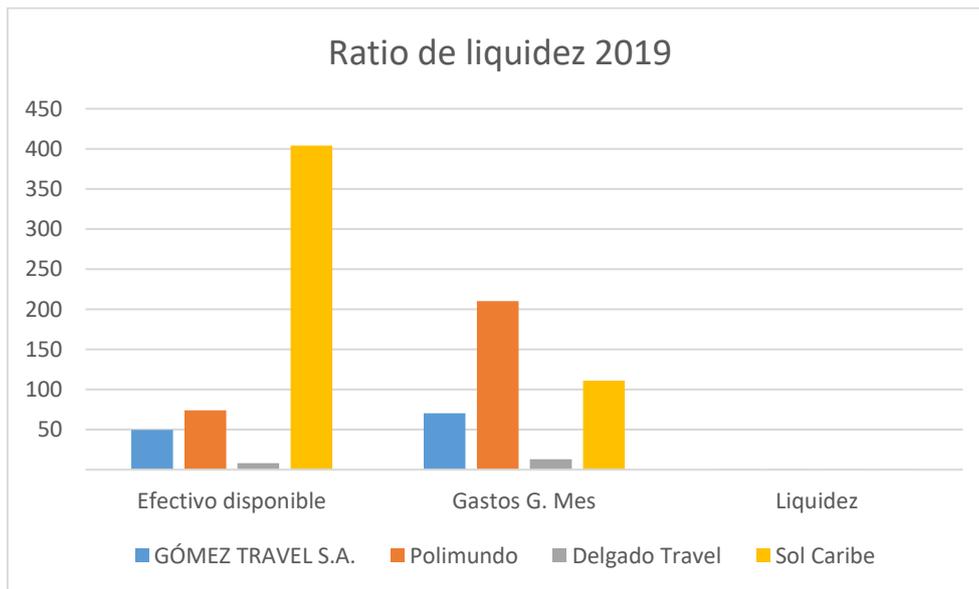
**Tabla 3.5 Ratio de liquidez 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Sntaxi, 2021

<b>Periodo fiscal 2020</b>			
<b>En miles de dólares americanos</b>			
<b>Agencia</b>	<b>Efectivo disponible</b>	<b>Gastos G. Mes</b>	<b>Liquidez</b>
<b>GÓMEZ TRAVEL S.A.</b>	69	22	3.08
<b>Polimundo</b>	386	88	4.41
<b>Delgado Travel</b>		8	0.02
<b>Sol Caribe</b>	3	44	0.07

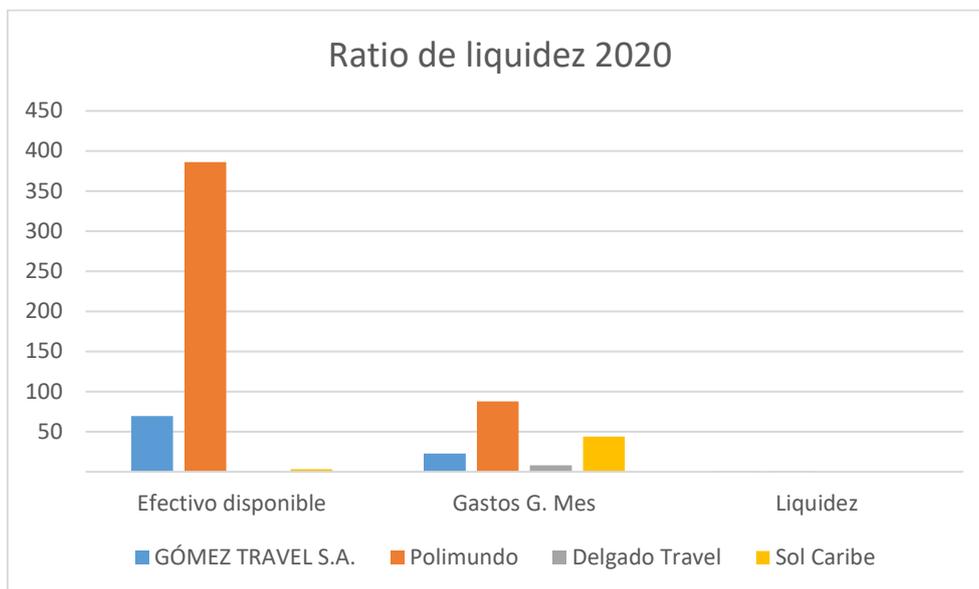
**Tabla 3.6 Ratio de liquidez 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Sntaxi, 2021



**Figura 3.5 Ratio de liquidez 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.6 Ratio de liquidez 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

Podemos observar que la liquidez de la compañía Gómez Travel S.A. obtenida en el año 2019 es de 0,70 y en el año 2020 fue de 3,08.

### 3.1.4 Tiempo de cobro

A continuación, presentamos los resultados obtenidos una vez aplicado este indicador en las compañías objeto de estudio:

Periodo fiscal 2019			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Cuentas por cobrar	Ingresos diarios	Tiempo de cobro
GÓMEZ TRAVEL S.A.	179	3	62
Polimundo	1097	10	107
Delgado Travel	25		53
Sol Caribe	201	4	48

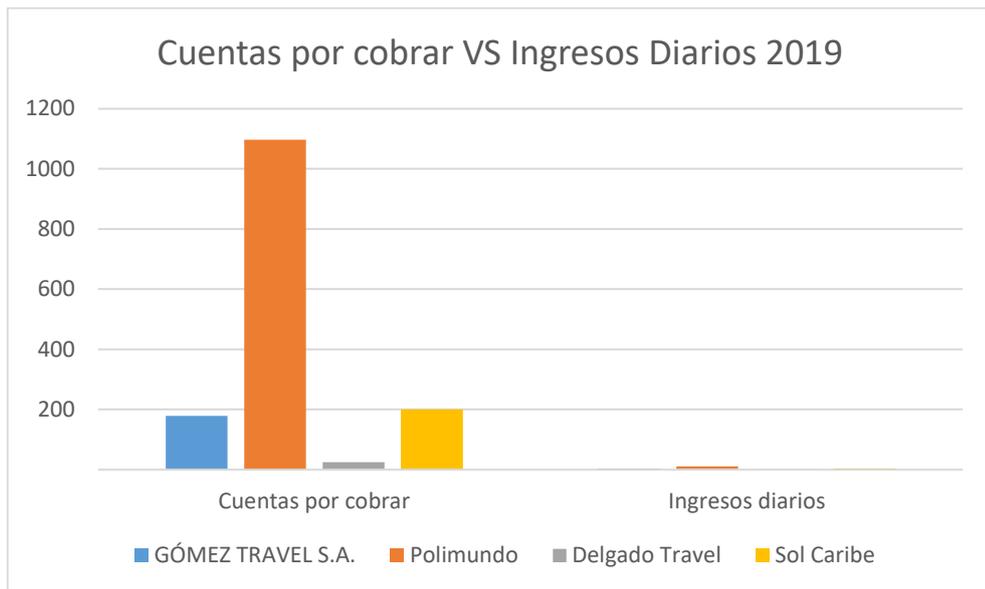
**Tabla 3.7 Tiempo de cobro 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

Periodo fiscal 2020			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Cuentas por cobrar	Ingresos diarios	Tiempo de cobro
GÓMEZ TRAVEL S.A.	1464	1	1971
Polimundo	605	3	202
Delgado Travel	24		112
Sol Caribe	375	1	593

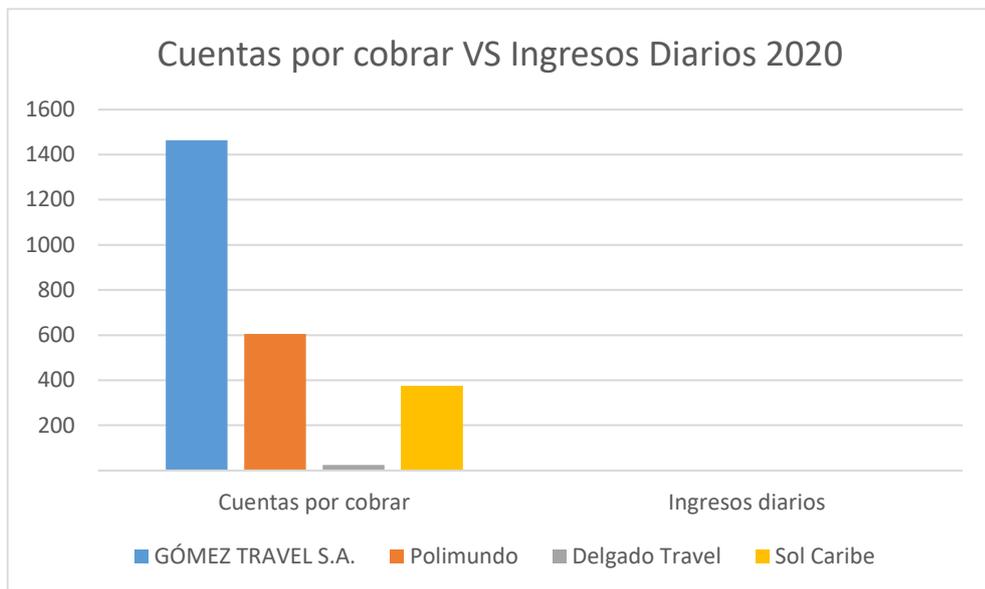
**Tabla 3.8 Tiempo de cobro 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.7 Cuentas por cobrar e ingresos diarios 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.8 Cuentas por cobrar e ingresos diarios 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

Se observa que el tiempo de cobro de la empresa Gómez Travel S.A. era de 62 días (2 meses) en el año 2019 y de 1971 días (65 meses = 5 años y medio aproximadamente) en el año 2020.

### 3.1.5 Apalancamiento financiero

A continuación, presentamos los resultados obtenidos una vez aplicado este indicador en las compañías objeto de estudio:

Periodo fiscal 2019			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Total de pasivos	Total de activos	AP
GÓMEZ TRAVEL S.A.	1995	2426	82.23%
Polimundo	857	1559	54.99%
Delgado Travel	254	400	63.57%
Sol Caribe	868	1849	46.98%

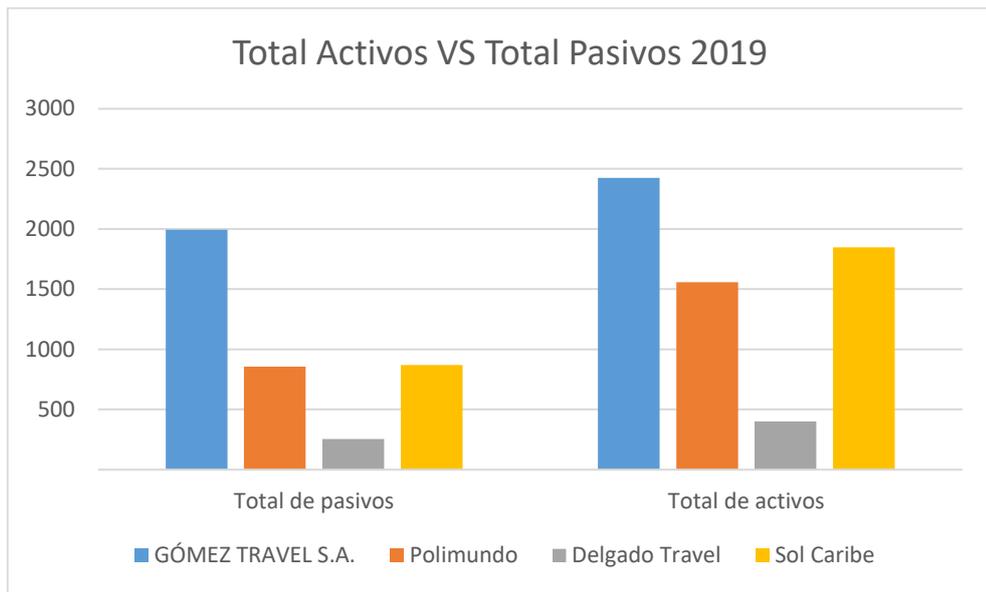
**Tabla 3.9 Apalancamiento financiero 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

Periodo fiscal 2020			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Total de pasivos	Total de activos	AP
GÓMEZ TRAVEL S.A.	2849	3281	86.84%
Polimundo	790	1347	58.68%
Delgado Travel	246	377	65.30%
Sol Caribe	1034	1715	60.25%

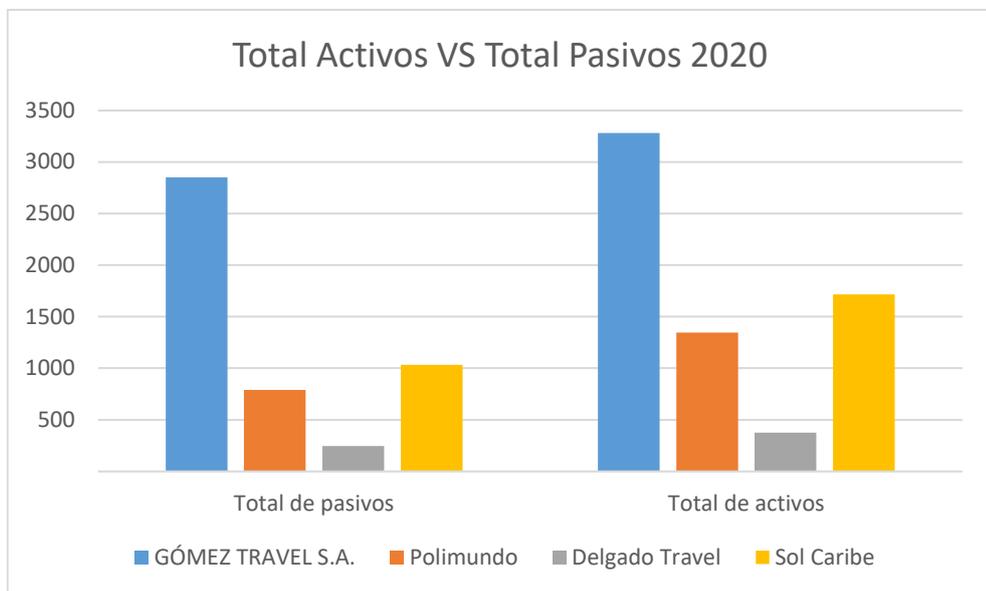
**Tabla 3.10 Apalancamiento financiero 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.9 Total Activos VS Total Pasivos 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.10 Total Activos VS Total Pasivos 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

Podemos ver que el apalancamiento de la compañía Gómez Travel S.A. en el año 2019 es de 82,23%; y en el año 2020 es de 86,84%. Podemos deducir que el pago se intereses será elevado, lo cual afecta de manera negativa a las futuras ganancias.

### 3.1.6 Rendimiento sobre los activos (ROA)

A continuación, presentamos los resultados obtenidos una vez aplicado este indicador en las compañías objeto de estudio:

Periodo fiscal 2019			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Total de ingresos	Total de activos	ROA
GÓMEZ TRAVEL S.A.	1049	2426	43.25%
Polimundo	3733	1559	239.46%
Delgado Travel	170	400	42.59%
Sol Caribe	1537	1849	83.16%

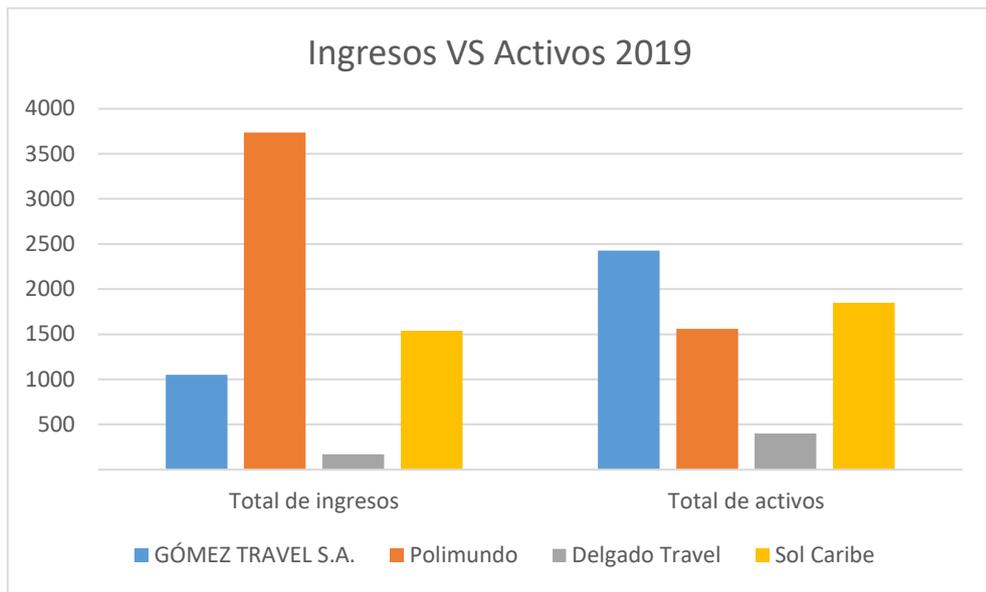
**Tabla 3.11 Rendimiento sobre los activos 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

Periodo fiscal 2020			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Total de ingresos	Total de activos	ROA
GÓMEZ TRAVEL S.A.	271	3281	8.26%
Polimundo	1093	1347	81.14%
Delgado Travel	79	377	21.02%
Sol Caribe	231	1715	13.47%

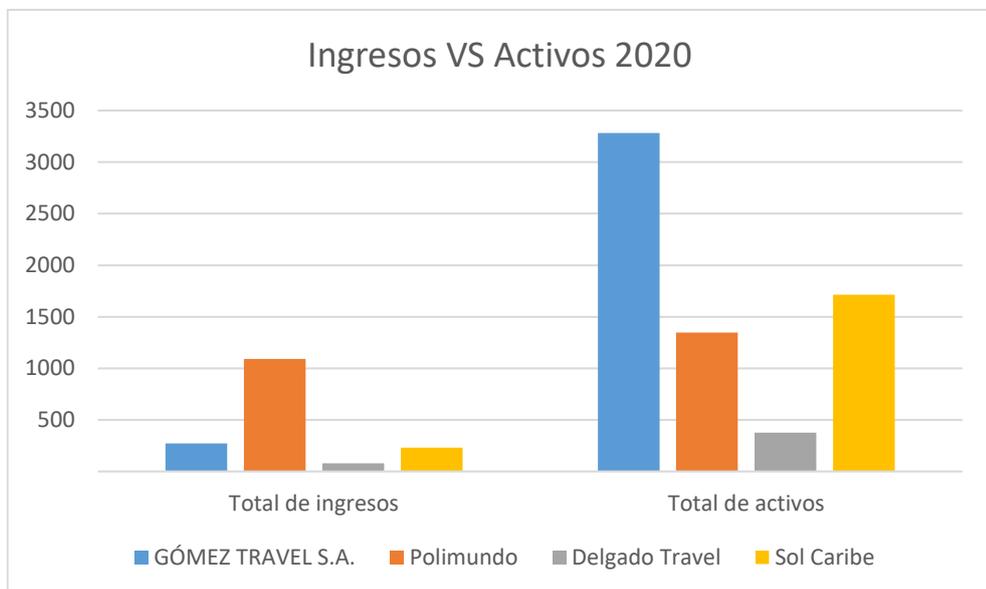
**Tabla 3.12 Rendimiento sobre los activos 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.11 Total Ingresos VS Total Activos 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.12 Total Ingresos VS Total Activos 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

El ROA fue de 43,25% y el ROE de 243,47% en el año 2019, lo que puede interpretarse como el incremento de la rentabilidad financiera y que un alto porcentaje del activo se ha financiado con la deuda y; lo cual es algo positivo.

### 3.1.7 Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

A continuación, presentamos los resultados obtenidos una vez aplicado este indicador en las compañías objeto de estudio:

Periodo fiscal 2019			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Total de ingresos	Total patrimonio	ROE
GÓMEZ TRAVEL S.A.	1049	431	243.47%
Polimundo	3733	702	532.07%
Delgado Travel	170	146	116.90%
Sol Caribe	1537	980	156.84%

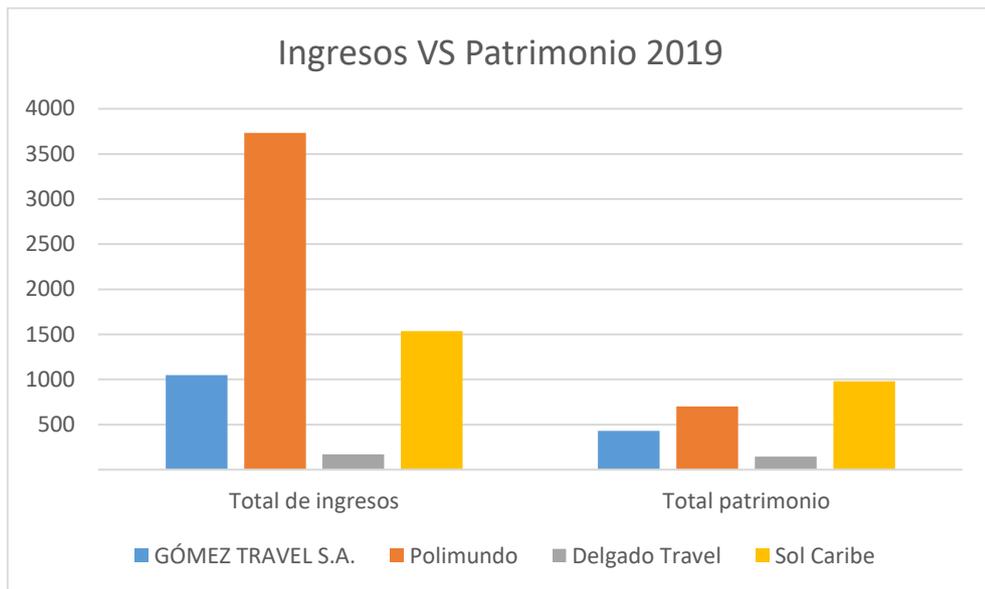
**Tabla 3.13 Rendimiento sobre el patrimonio 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

Periodo fiscal 2020			
En miles de dólares americanos			
Agencia	Total de ingresos	Total patrimonio	ROE
GÓMEZ TRAVEL S.A.	271	432	62.78%
Polimundo	1093	556	196.39%
Delgado Travel	79	131	60.58%
Sol Caribe	231	682	33.88%

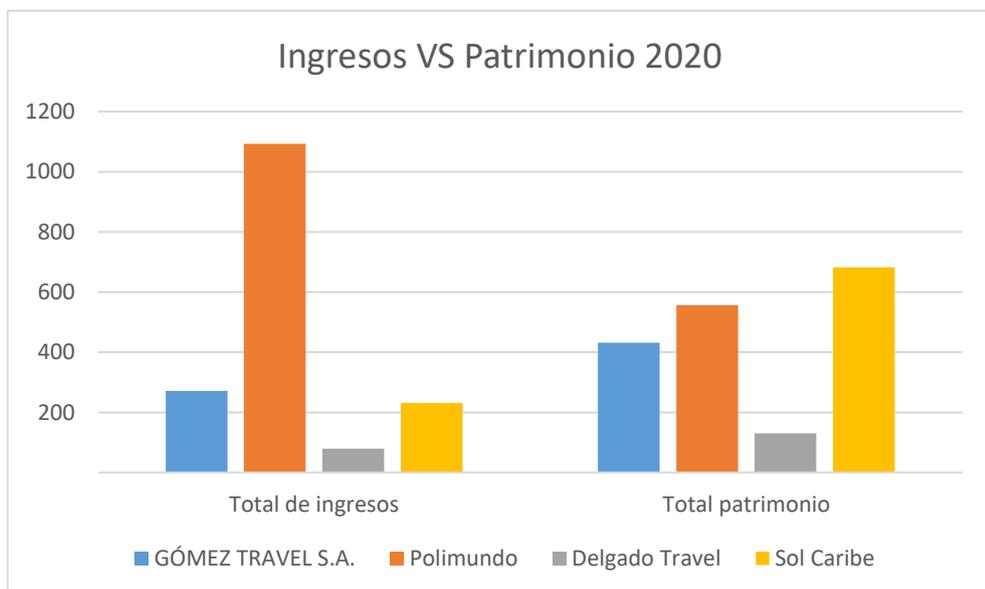
**Tabla 3.14 Rendimiento sobre el patrimonio 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.13 Total Ingresos VS Total Patrimonio 2019**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021



**Figura 3.14 Total Ingresos VS Total Patrimonio 2020**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

El ROA fue de 8,26% y el ROE de 62,78% en el año 2020, podemos ver que parte de sus activos se siguen financiando con la deuda.

### 3.1.8 Resumen de las ratios financieras estudiados

A continuación, presentamos los resultados obtenidos una vez aplicado este indicador en las compañías objeto de estudio:

Agencia	Ingreso Bruto Ajustado		Margen de Ganancia	
	2019	2020	2019	2020
GÓMEZ TRAVEL S.A.	885	271	4%	1%
Polimundo	2615		2%	-6%
Delgado Travel	170	79	6%	-19%
Sol Caribe	1483	231	10%	-128%

Agencia	Liquidez		Tiempo de Cobro	
	2019	2020	2019	2020
GÓMEZ TRAVEL S.A.	0.70	3.08	62	1971
Polimundo	0.35	4.41	107	202
Delgado Travel	0.61	0.02	53	112
Sol Caribe	3.63	0.07	48	593

Agencia	Apalancamiento Financiero		ROA	
	2019	2020	2019	2020
GÓMEZ TRAVEL S.A.	82%	87%	43%	8%
Polimundo	55%	59%	239%	81%
Delgado Travel	64%	65%	43%	21%
Sol Caribe	47%	60%	83%	13%

Agencia	ROE	
	2019	2020
GÓMEZ TRAVEL S.A.	243%	63%
Polimundo	532%	196%
Delgado Travel	117%	61%
Sol Caribe	157%	34%

**Tabla 3.15 Resumen de las ratios financieras**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### **3.2 Documentación e información levantada por la agencia**

A continuación, especificamos la información que se analizó con anterioridad y que está severamente vinculada con nuestra investigación:

- Análisis de fortalezas presentado por una firma auditora.
- Manual de procedimientos para la atención de consultas y quejas.
- Formulario de quejas y reclamos.
- Memorándum informativo acerca de las funciones que deberá cumplir cada empleado de la compañía, firmado por el jefe administrativo, jefe de recursos humanos y el empleado del cargo.
- Acta de entrega de uniformes de trabajo.
- Organigrama corporativo.
- Reglamento interno de la empresa reconocido por el Ministerio del Trabajo.
- Formulario de evaluación del desempeño de los trabajadores.
- Formulario de actualización de datos completado por el empleado.
- Registro biométrico de entrada y salida del personal.
- Los EEFF consolidados y el estado de resultados integrales correspondientes al año 2020.
- Los EEFF consolidados y el estado de resultados integrales correspondientes al año 2019.
- Política de ética y conducta empresarial
- Política de confidencialidad
- Acta de reunión, con fecha 6/01/2020, en el cual se revisa los EEFF del ejercicio fiscal anterior y se plantean los objetivos del próximo año.

### **3.3 Elaboración del mapa de procesos de la institución**

A continuación, se presenta una descripción detallada de cada uno de los departamentos objetos de estudio:

#### **3.3.1 Gerencia administrativa**

Es la unidad responsable de fijar la dirección estratégica de la organización, planificar sus actividades, dirigir y supervisar las partes subordinadas que la integran, coordinando y controlando el equipo de recursos humanos. Esto también se considera un vínculo directo con el nivel político e institucional para implementar las políticas e instrucciones de los jefes del departamento administrativo a su cargo. Para lograr estos objetivos, desarrolla planes de acción, lidera y dirige la gestión y evalúa el desarrollo y el impacto de programas y proyectos.

#### **3.3.2 Departamento de tráfico nacional e internacional**

Conjunto de actividades relacionadas con la planificación, gestión y control de las mercancías importadas y / o exportadas, así como de los distintos medios de transporte que se embalan, desde el punto de origen hasta el destino final, dentro del marco legal e internacional vigente.

#### **3.3.3 Departamento de talento humano**

El grado de productividad de la organización depende de la experiencia laboral y la calidad de la formación de sus empleados.

#### **3.3.4 Departamento comercial**

Permite administrar, rastrear y registrar cómo y con quién establece relaciones o conversaciones sobre productos o promociones. Gracias a los datos obtenidos, se pueden tomar mejores decisiones para desarrollar y mantener relaciones con el público objetivo.

### **3.3.5 Contabilidad**

Este es el departamento responsable de controlar los costos y los ingresos, así como la posición financiera de la empresa, además de saber los cobros y pagos pendientes con los proveedores y clientes de la compañía.

### **3.3.6 Departamento de mensajería y servicios generales**

Los servicios de mensajería ayudan a las empresas y a las personas a transportar documentos importantes, paquetes y otros artículos. Las características principales de este departamento son envío seguro, rastreo y rapidez en la entrega.

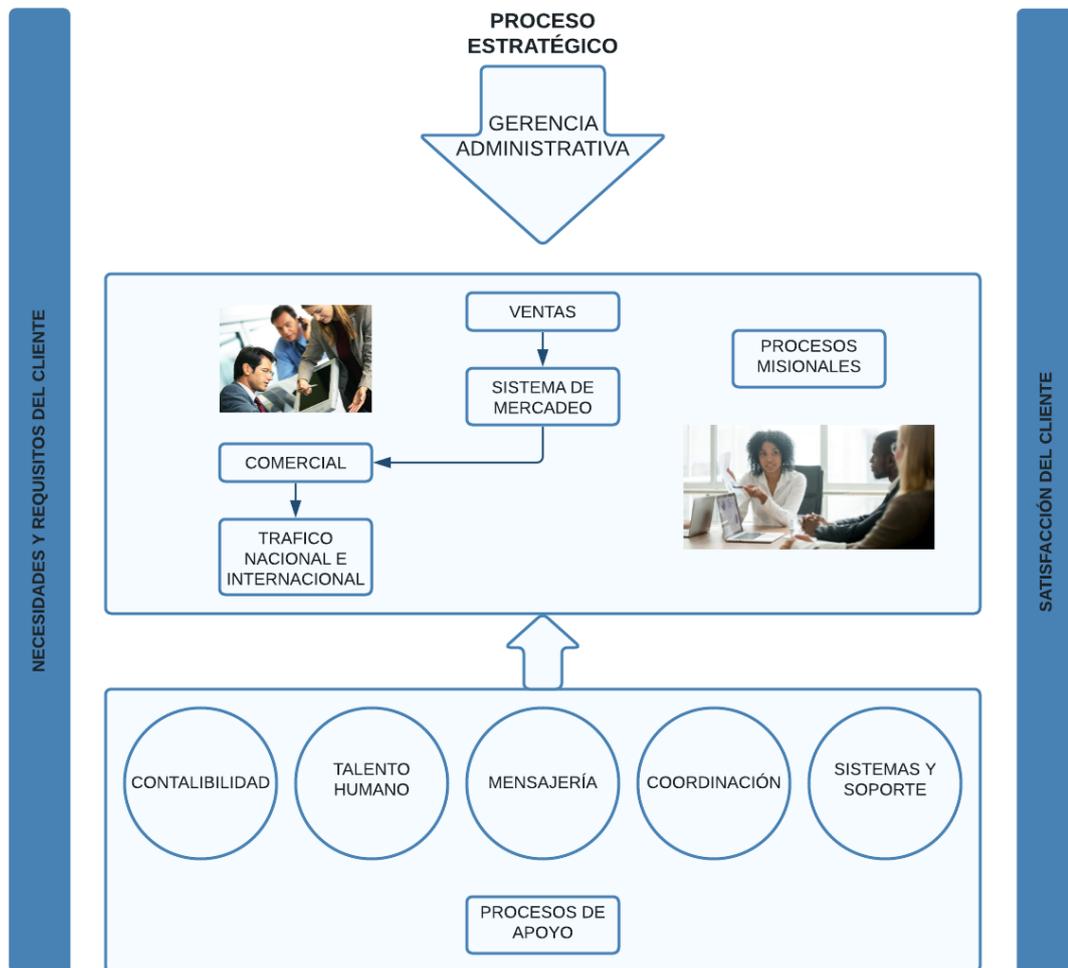
### **3.3.7 Departamento de ventas**

El departamento de ventas es la fuerza impulsora detrás de las estrategias comerciales de cualquier empresa y es la responsable de establecer la tasa de producción; evitar que la empresa caiga en problemas financieros y asegurar su expansión a nuevos mercados. (Salesforce, 2021)

### **3.3.8 Departamento de sistemas y soporte**

La mayoría de las actividades de los sistemas están bajo el control del sistema operativo y el apoyo al usuario de la infraestructura informática y de TI de la entidad, para asegurarse de que el equipo funcione correctamente y para que el software esté disponible al máximo rendimiento para facilitar el uso en todas las áreas de la empresa. (EMPRENDIMIENTO, 2019)

Con la información levantada, se elaboró un mapa de procesos que representaría cómo los departamentos colaboran entre sí con el fin de cumplir las metas planteadas por la alta administración y satisfacer a los clientes de la compañía:



**Figura 3.15 Mapa de procesos de Gómez Travel S.A.**

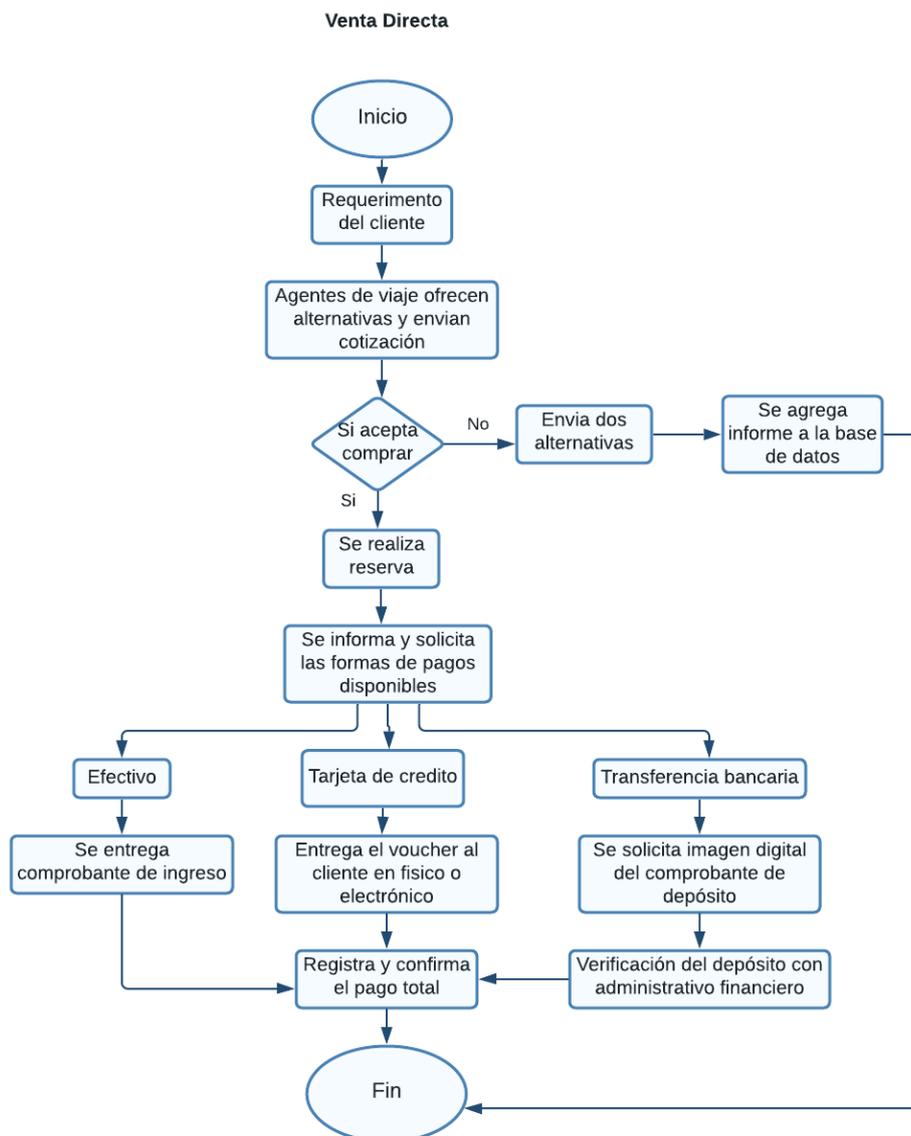
Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.4 Representación gráfica de los procesos identificados

De acuerdo con la información proporcionada por la agencia, se pudo identificar los procesos que se realizan diariamente para un correcto funcionamiento de la entidad.

#### 3.4.1 Departamento de tráfico nacional e internacional

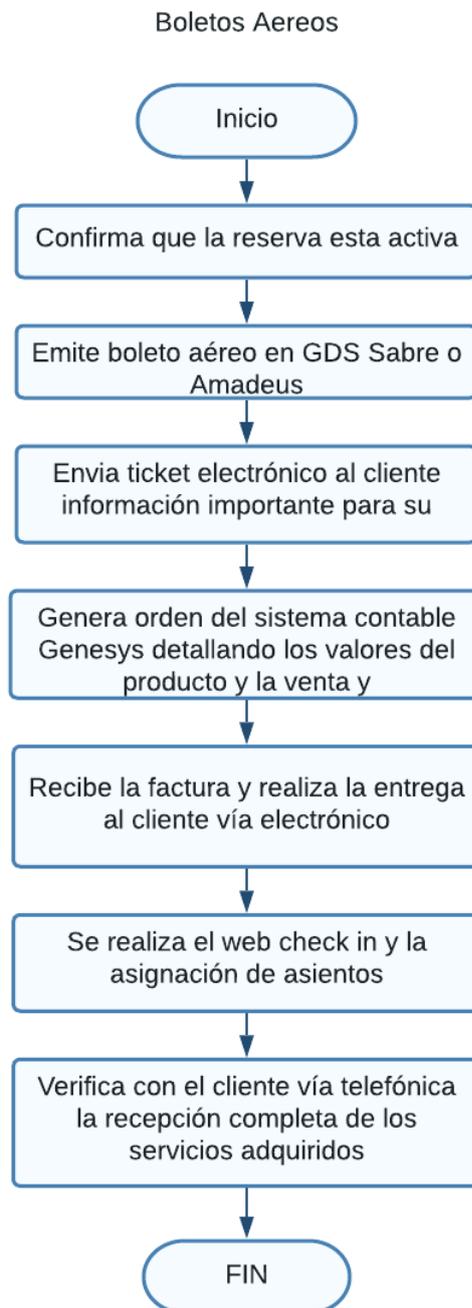
##### 3.4.1.1 Venta Directa



**Figura 3.16 Proceso de venta directa**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.4.1.2 Venta de boletos aéreos

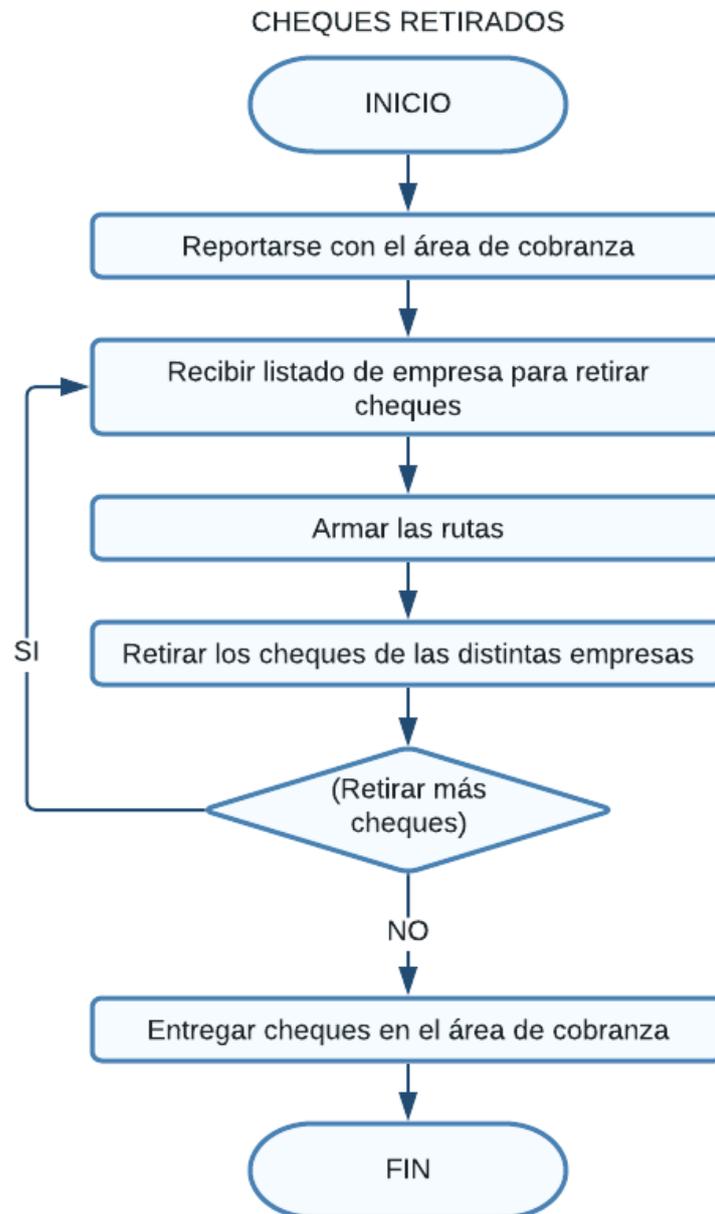


**Figura 3.17 Proceso de venta de boletos aéreos**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.4.2 Departamento de mensajería y servicios generales

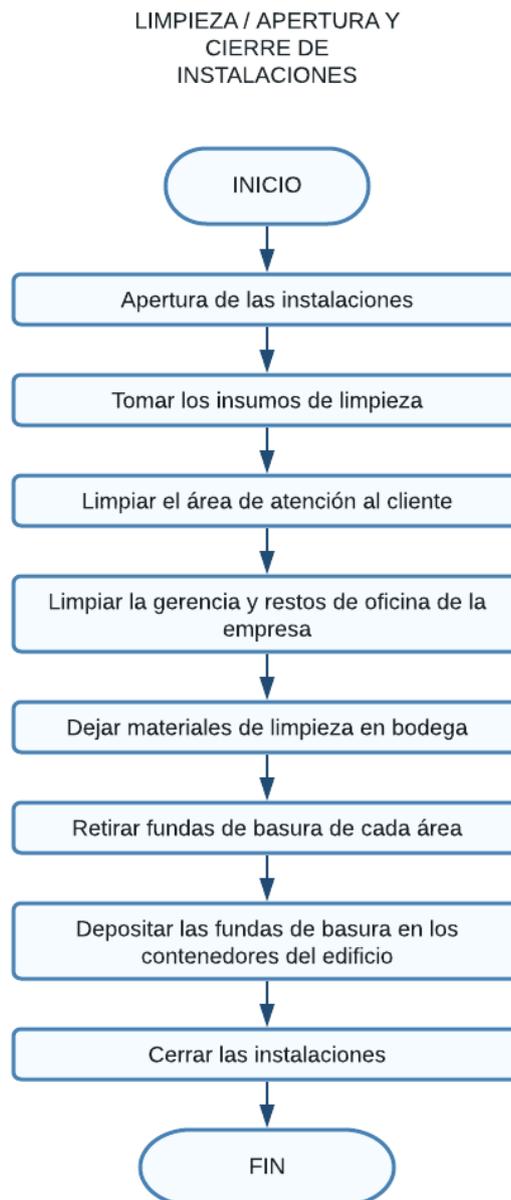
#### 3.4.2.1 Retiro de cheques



**Figura 3.18** Proceso de retiro de cheques

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Sntaxi, 2021

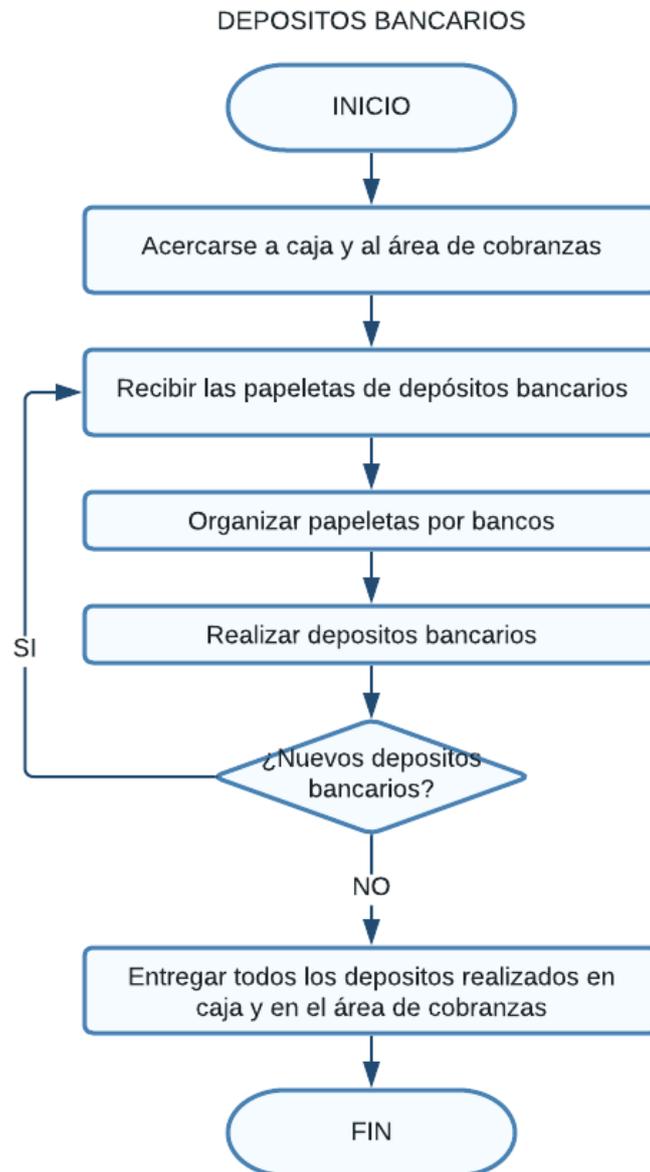
### 3.4.2.2 Limpieza / Apertura y Cierre de instalaciones



**Figura 3.19 Proceso de apertura, cierre y limpieza de instalaciones**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.4.2.3 Depósitos bancarios

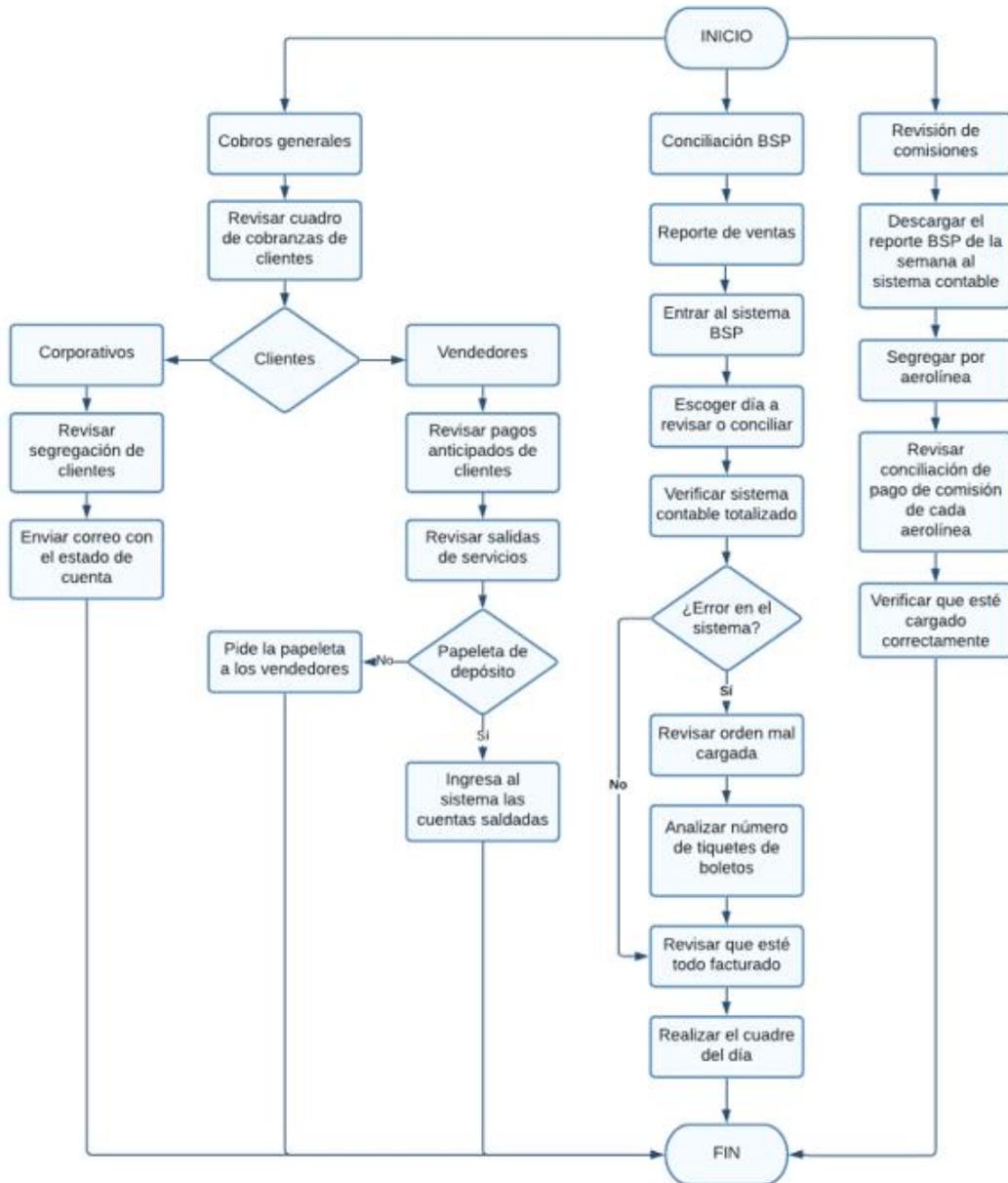


**Figura 3.20 Proceso de depósitos bancarios**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.4.3 Departamento de contabilidad

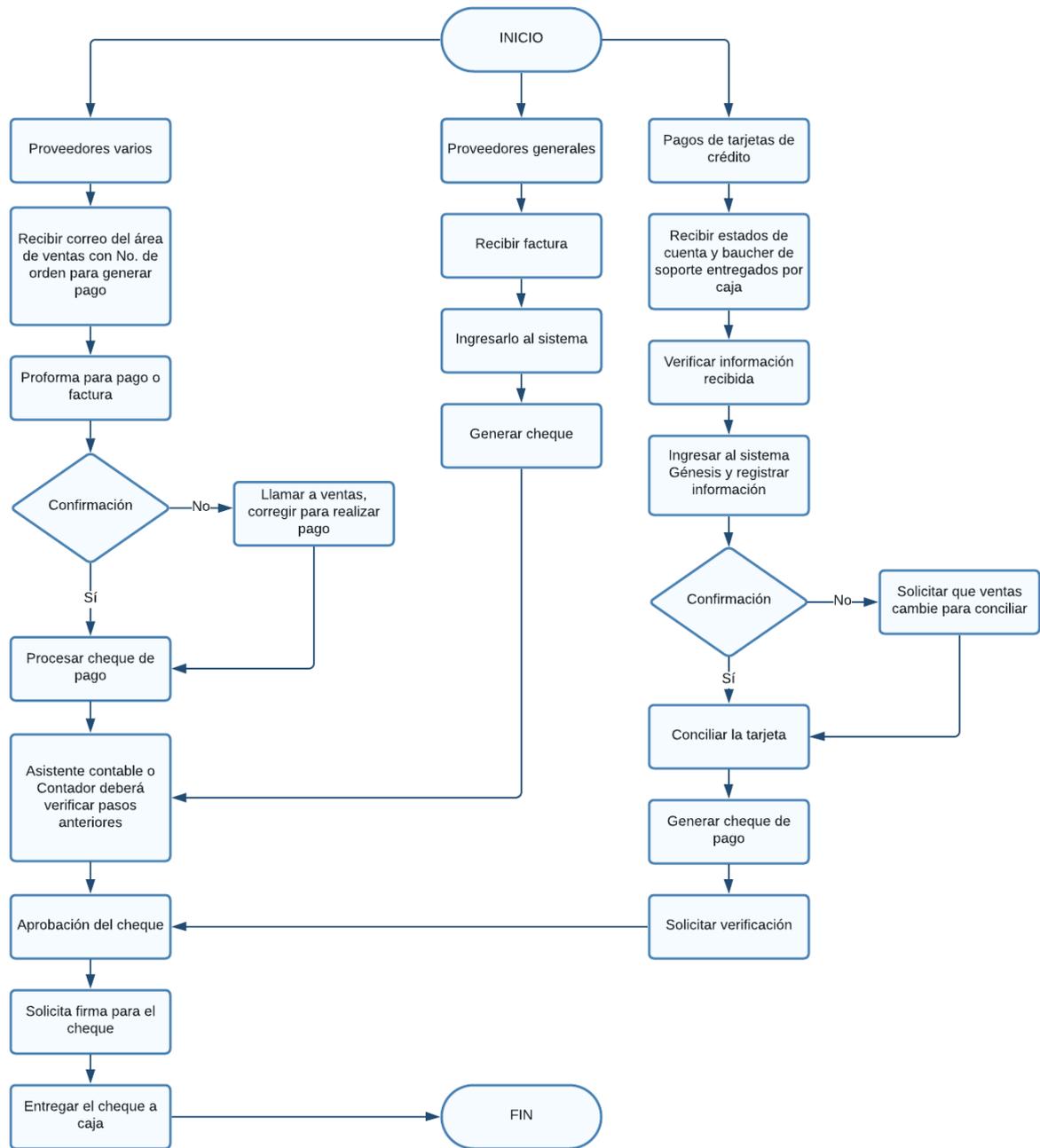
#### 3.4.3.1 Cobranzas



**Figura 3.21 Proceso de cobranza**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

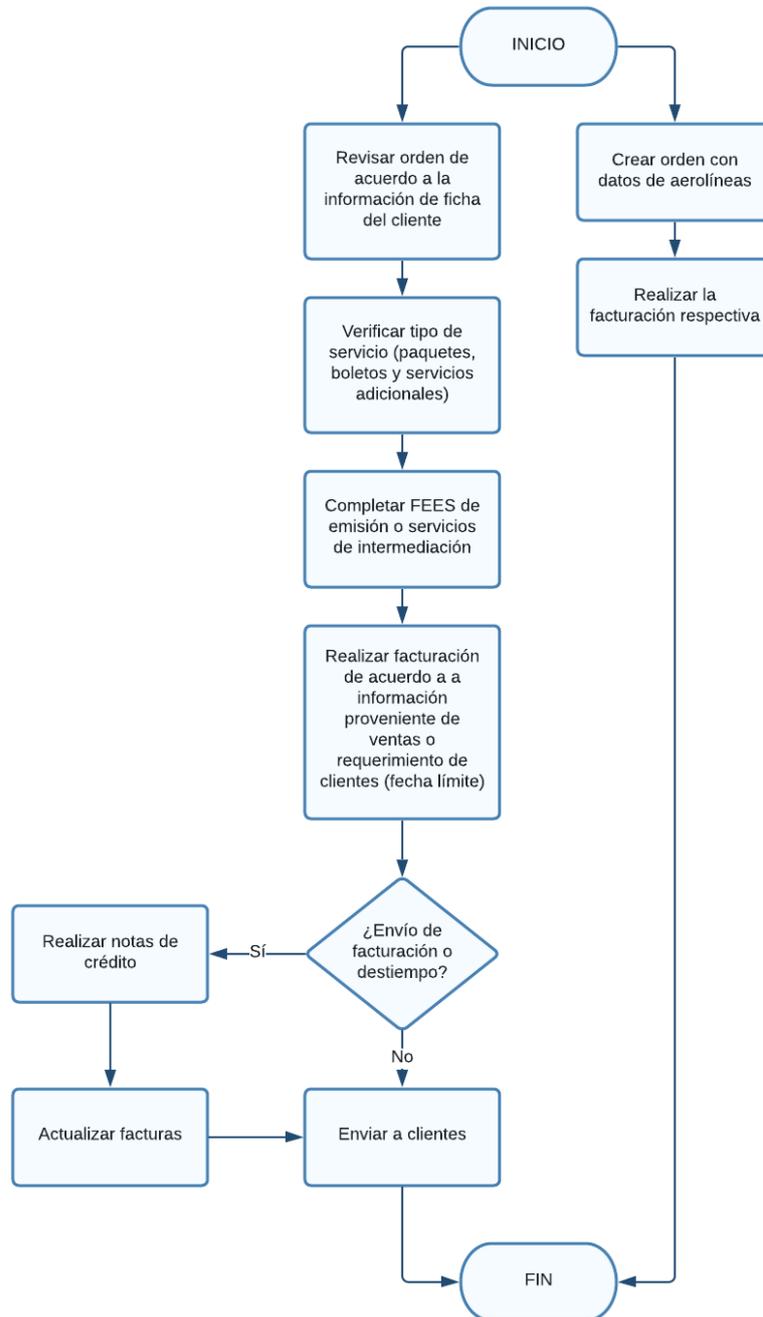
### 3.4.3.2 Pagos



**Figura 3.22 Proceso de pagos**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.4.3.3 Facturación

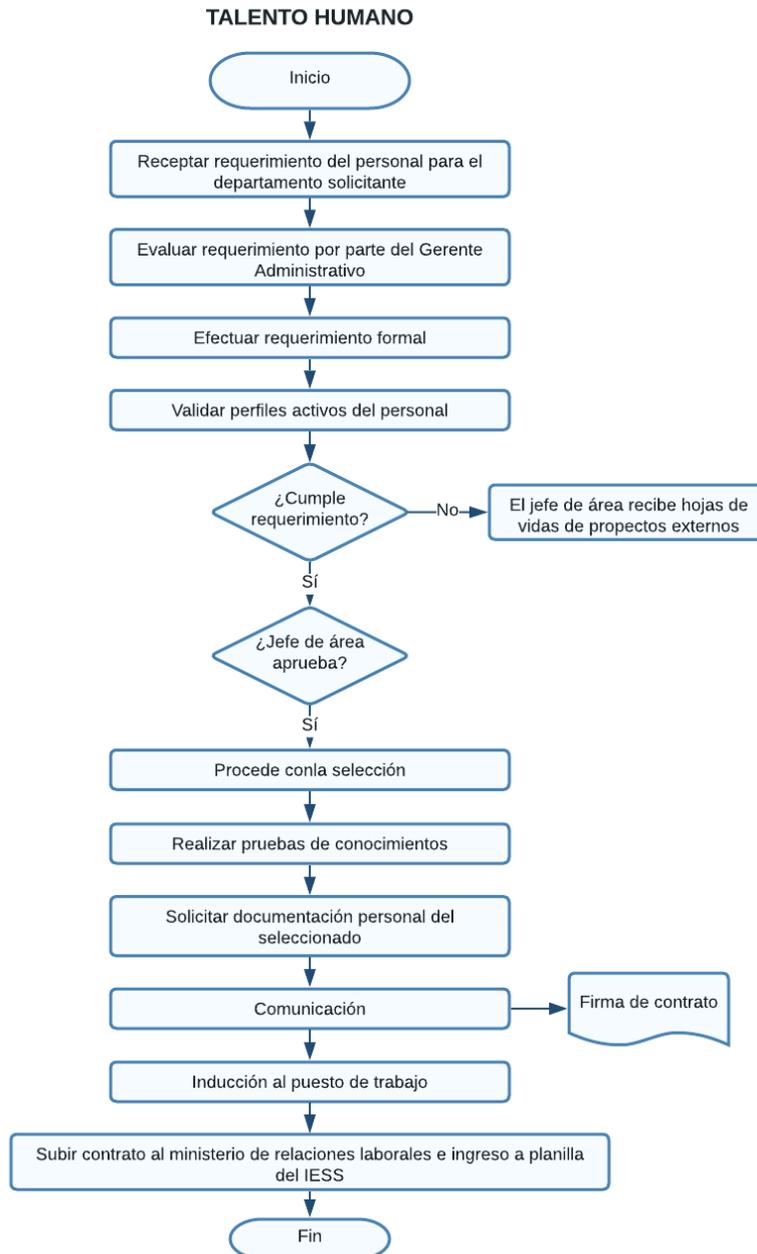


**Figura 3.4.33.23 Proceso de facturación**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.4.4 Departamento de talento humano

#### 3.4.4.1 Reclutamiento de personal

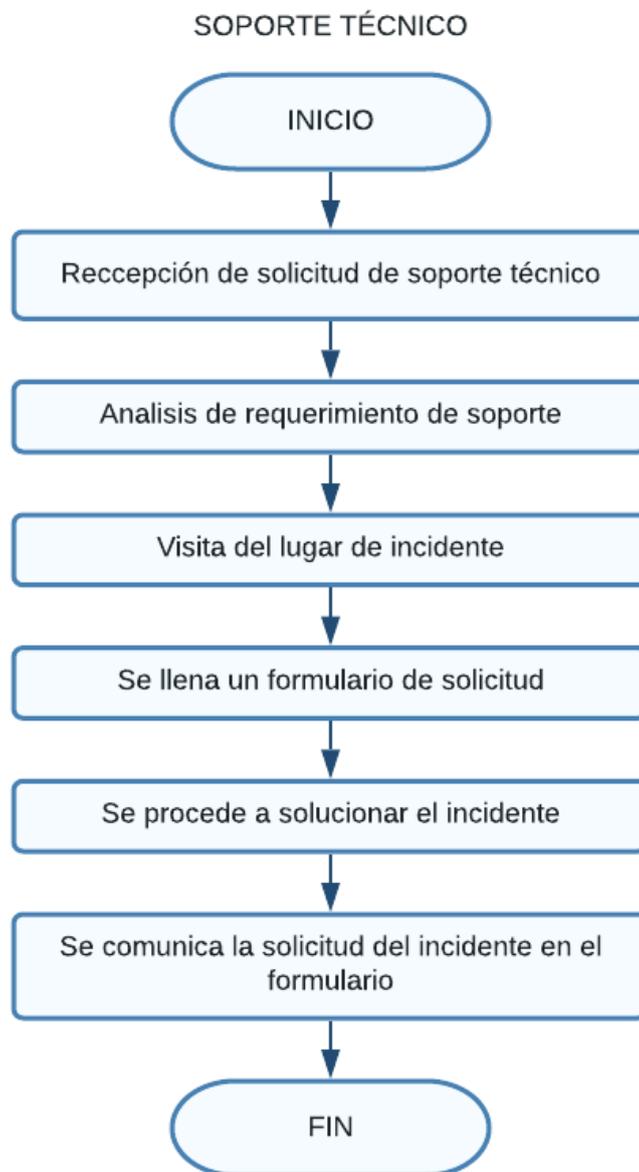


**Figura 3.24 Proceso de reclutamiento de personal**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.4.5 Departamento de sistemas y soporte

#### 3.4.5.1 Soporte técnico

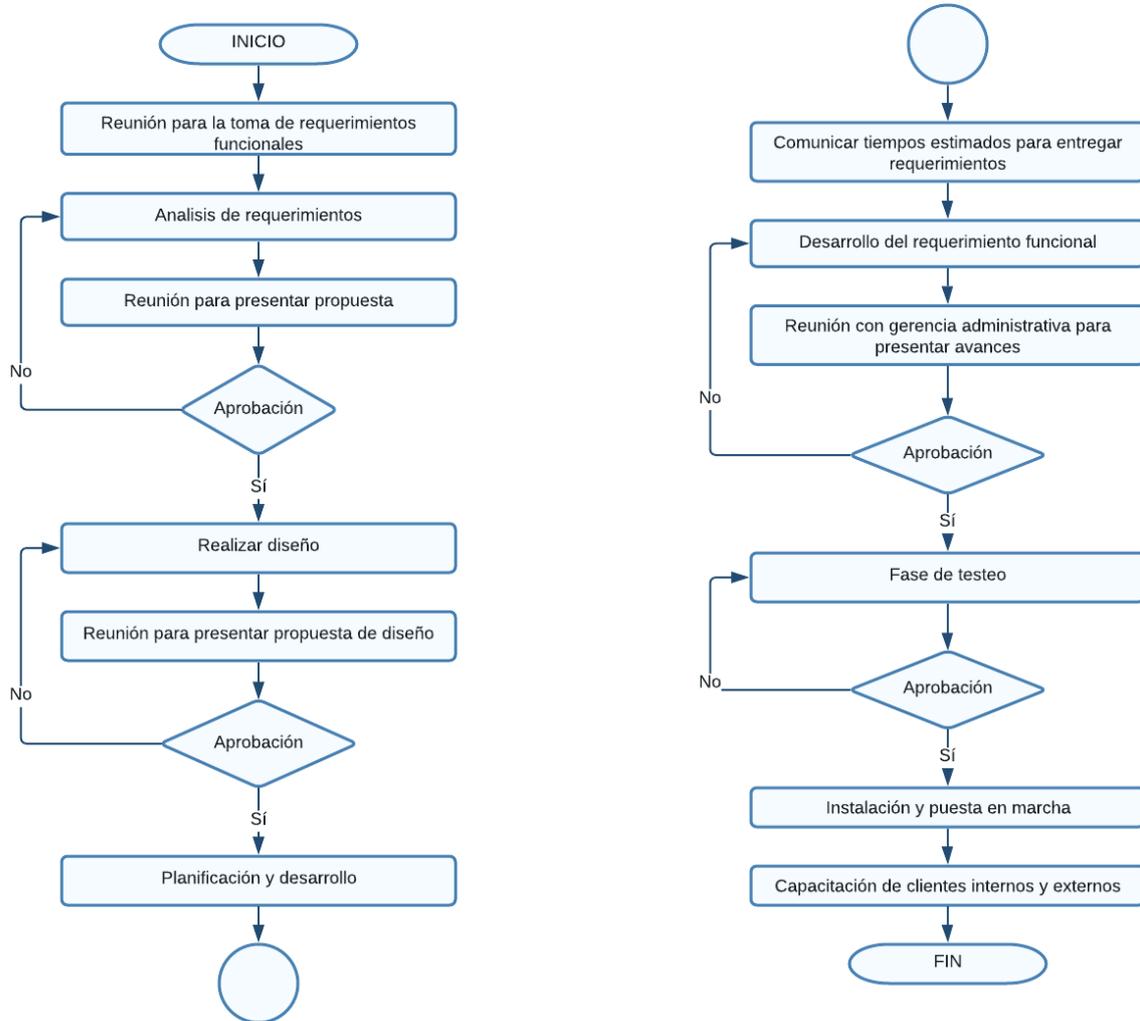


**Figura 3.25 Proceso de soporte técnico**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.4.5.2 Desarrollo de software

DESARROLLO DE SOFTWARE

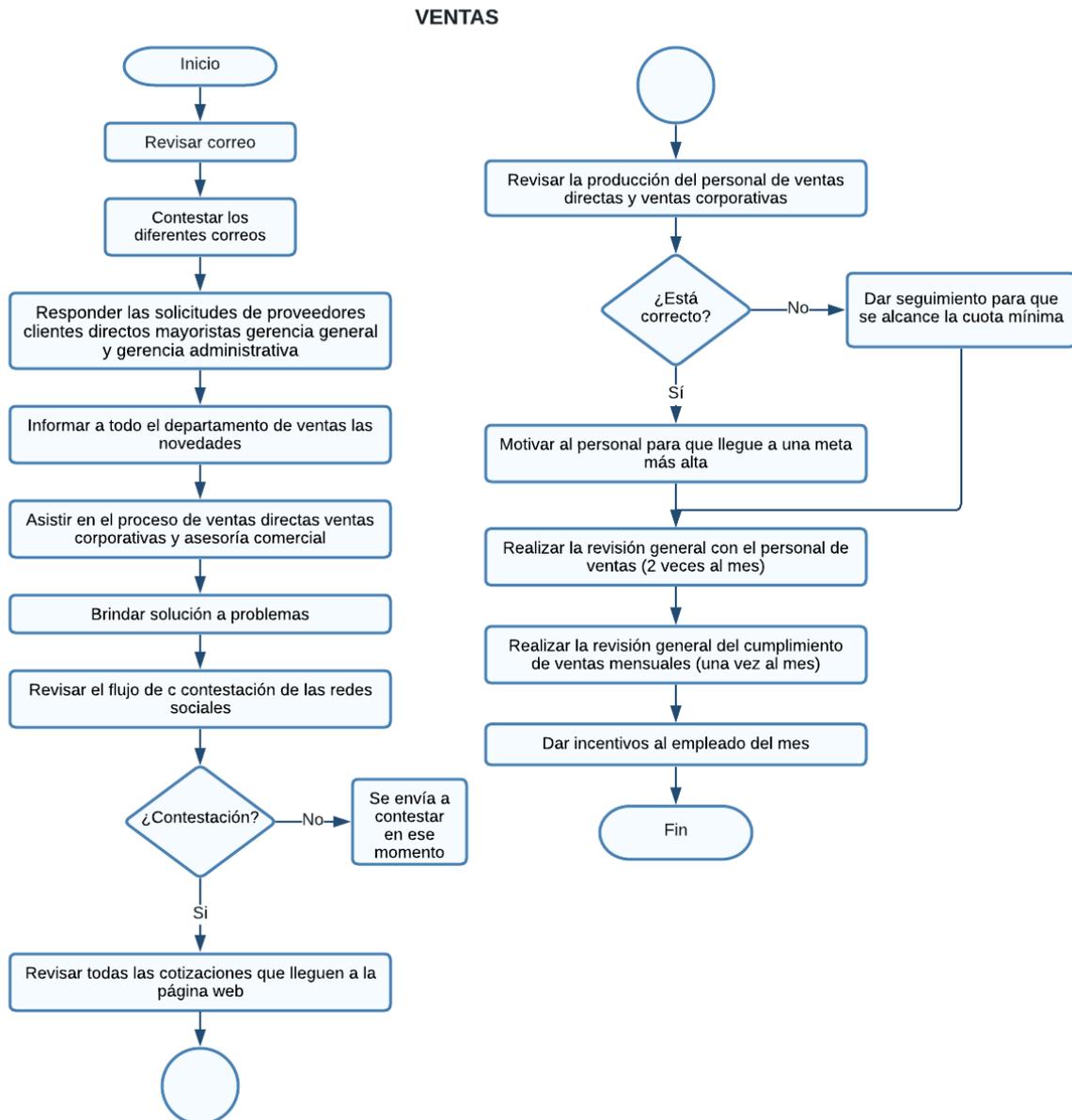


**Figura 3.26 Proceso de desarrollo de software**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.4.6 Departamento de ventas

#### 3.4.6.1 Control del departamento

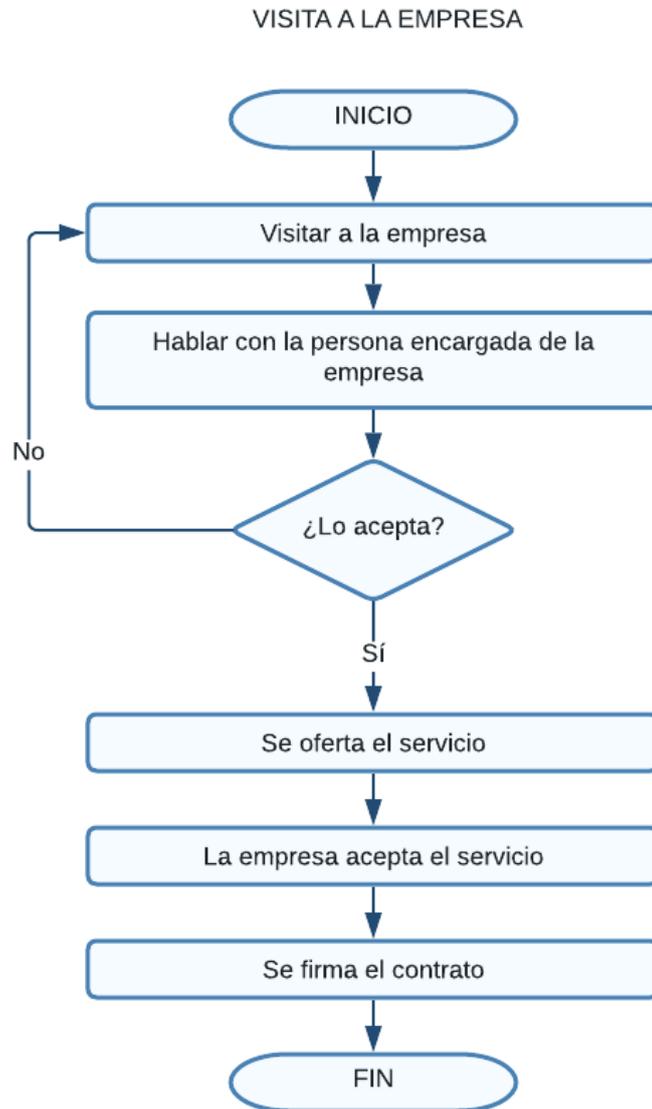


**Figura 3.27 Proceso de ventas**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.4.7 Departamento comercial

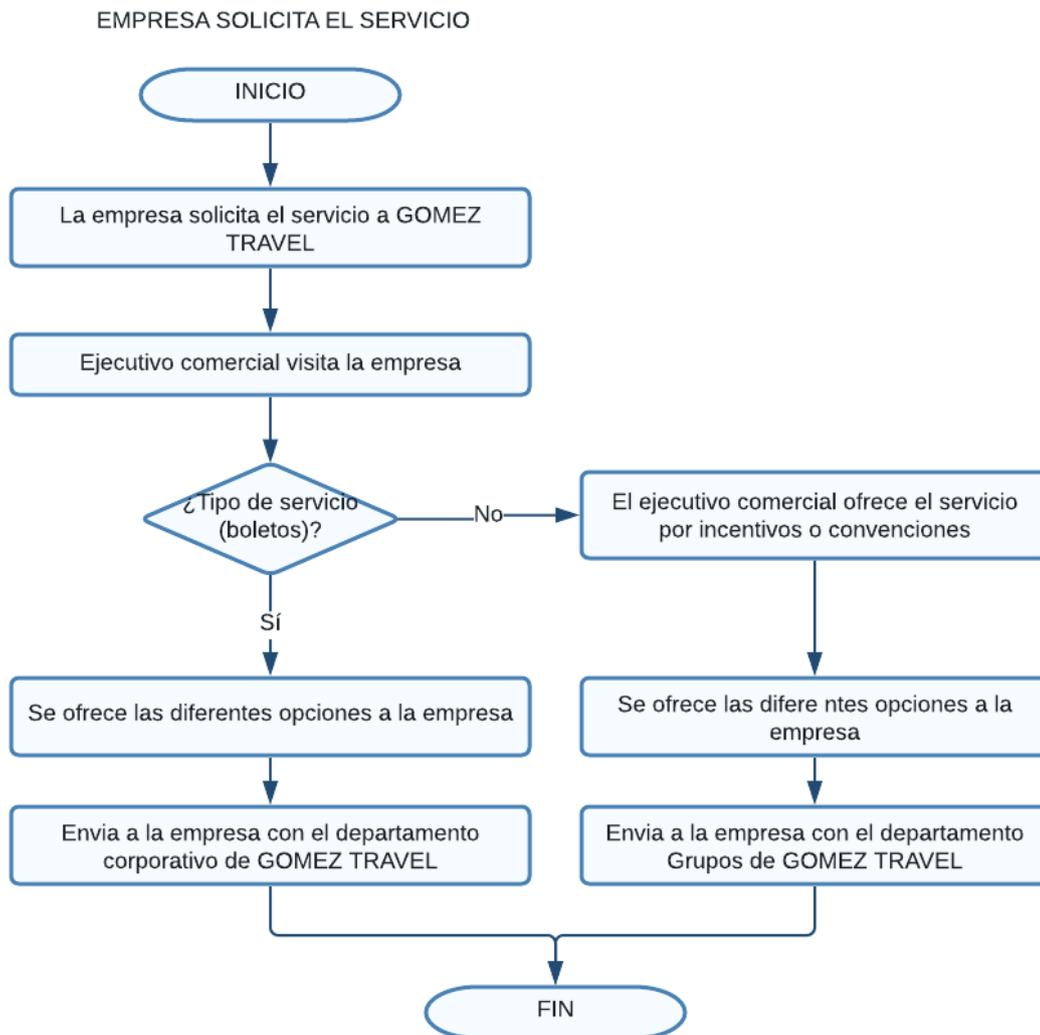
#### 3.4.7.1 Visita a la empresa



**Figura 3.28** Proceso de visita a la empresa

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.4.7.2 Empresa solicita un servicio



**Figura 3.29 Proceso a realizar cuando la empresa visita la compañía**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.5 Análisis de riesgos involucrados en los procesos identificados

De acuerdo con la información proporcionada por la compañía, se pudo identificar una serie de riesgos involucrados en cada uno de los procesos previamente presentados.

#### 3.5.1 Departamento de tráfico nacional e internacional

Riesgos	Acciones	Oportunidades
Cancelación de vuelos	Elaborar un procedimiento a seguir para abordar este tipo de riesgos y brindar alternativas a los clientes	Establecer un control mensual de vuelos cancelados, para tomar medidas necesarias y que el cliente quede satisfecho
Catástrofe natural	Establecer un procedimiento para la devolución completa del dinero	Revisar estadísticamente la frecuencia de este riesgo para tomar las mejores decisiones
Clientes con enfermedades	Elaborar un procedimiento a seguir en caso de que se presenten este tipo de inconvenientes para que el cliente pueda tomar el viaje en otro momento	Revisar estadísticamente la frecuencia de este riesgo para tomar las mejores decisiones y dar un mejor servicio a los clientes que presenten inconvenientes en su salud
Fallos en los servicios de los proveedores	Establecer controles sobre fallos en cuanto al servicio de proveedores	Elaborar un control estadístico semestral sobre fallos del servicio de los proveedores
Calamidad doméstica	Implementar un plan de acción a tomar en caso de que ocurran este tipo de eventos	Controlar anualmente estas acciones para tomar decisiones para satisfacción de los clientes de la empresa
Fallos del sistema de reserva con los operadores	Establecer un control continuo para la confirmación telefónica	Elaborar un flujo continuo de reservas
No contar con la información necesaria (Pérdida del cliente)	Implementar un procedimiento a seguir en caso de que ocurra este riesgo	Realizar reuniones mensualmente para los clientes
La visa sea negada al cliente	Implementar un control de las visas negadas, analizar las causas y tomar acciones para bajar ese porcentaje	Implementar una estadística trimestral de visas negadas para implementar acciones de mejora
Que el cliente no se presenta la entrevista para la obtención de la visa	Realizar el recordatorio mediante vía telefónica/e-mail para asistencia a la entrevista con un día de anticipación, en caso de que se comunique la inasistencia reprogramar dicha entrevista	Realizar controles permanentes y crear oportunidades para que los clientes se vuelvan a presentar en la entrevista

**Tabla 3.16 Riesgos presentes en tráfico nacional e internacional**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.5.2 Departamento de mensajería y servicios generales

Riesgos	Acciones	Oportunidades
Accidentes al realizar la limpieza de las instalaciones	Implementar un plan de acción para tomar las precauciones necesarias y evitar dichos accidentes	Controlar estadísticamente la frecuencia en que ocurren dichos accidentes
Confusión o pérdida de documentos	Comunicar al jefe inmediato para tomar las correcciones necesarias	Realizar controles diarios para evitar que sucedan este tipo de inconvenientes
Faltante de dinero al momento de depositar en los bancos	Revisar la cantidad antes del respectivo depósito o pedir el arqueo de caja en el respectivo banco	Controlar estadísticamente la incidencia de estos inconvenientes para tomar las mejores decisiones

**Tabla 3.17 Riesgos presentes en mensajería y servicios generales**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.5.3 Departamento de contabilidad

Riesgos	Acciones	Oportunidades
Sistema deja de funcionar	Implementar un cronograma para que al área de sistemas verifique el buen funcionamiento de los programas	Controlar trimestralmente las fallas de los sistemas para establecer acciones necesarias que disminuyan dichos riesgos
Falla de internet	Elaborar procedimientos a seguir en caso de que el servicio de internet deje de funcionar	Verificar estadísticamente el servicio para asegurar que este funcione sin interrupciones
No envían información correcta para sacar pagos	Solicitar a través de llamada telefónica o correo electrónico la información faltante para sacar pagos	Verificar periódicamente la información y pagos correctos
No tener acceso a bancos	Solicitar ayuda al departamento de sistemas o reseteo de claves a los bancos	Establecer acciones en caso de que ocurran estos eventos

**Tabla 3.18 Riesgos presentes en contabilidad**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.5.4 Departamento de talento humano

Riesgos	Acciones	Oportunidades
Contratación de personal que no tenga la competencia adecuada	Designar una persona con competencia adecuada para realizar el proceso de selección y contratación	Implementar un proceso de evaluaciones de desempeño en período a prueba y anual para verificar que las competencias sean las adecuadas
	Elaborar y aprobar un procedimiento de selección y contratación de personal	
Presentación de documentos falsos por el personal contratado	Implementación de un proceso de verificación y comprobación de documentos	Implementar un check list para verificar el control de la autenticidad de los datos
Desmotivación del personal	Implementación de programas de incentivos departamentales	Controlar semestralmente el desempeño de los colaboradores
Reparto de utilidades, no contemplar carga familiar del empleado	Implementar un cronograma para recordar al personal que envíe los registros pertinentes	Establecer controles de la carga familiar de cada empleado
No pagar alguna hora extra/bonificación a empleados	Incorporar medidas para el control constante del biométrico	Implementar registros para verificar horas extras de los empleados
Presencia de riesgos ergonómicos	Adecuar cada una de las áreas, tomando medidas correctivas con el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional	Implementar un control de riesgos para la mejora del ambiente laboral
No pagar nóminas a tiempo	Realizar reservas con el área contable del flujo de efectivo	Verificar el record del cumplimiento de pagos
No incluir en la nómina a un nuevo empleado	Revisar las nuevas contrataciones frecuentemente	Implementar controles periódicos para verificar que el personal nuevo conste en la nómina

**Tabla 3.19 Riesgos presentes en talento humano**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.5.5 Departamento de sistemas y soporte

Riesgos	Acciones	Oportunidades
Falta de energía eléctrica	Contar con UPS	Asegurar trabajo continuo sin interrupciones
Inconveniente en los sistemas de los proveedores GDS	Comunicarse con proveedor para evitar futuros errores	Optimización y confiabilidad de los motores de reserva
Fallos o intermitencias que se dan en el servicio de internet	Contar con proveedor de respaldo	Flujo de trabajo continuo
Fallos en los servicios del proveedor VPS	Comunicarse con proveedor para evitar posibles fallas	Que el sistema pueda fluir correctamente y asegurar la confiabilidad del cliente

**Tabla 3.20 Riesgos presentes en sistemas y soporte**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.5.6 Departamento de ventas

Riesgos	Acciones	Oportunidades
Que el área no llegue al	Presión al área para alcanzar la meta mensual	Llegar a la meta y mejorar sus ingresos
No llegar a un acuerdo con los clientes	Acudir a la Gerencia Administrativa para exponer el caso	Ciente atendido satisfactoriamente
Caida del servicio de internet	Llamar al departamento de sistemas para la solución del servicio	Trabajar con normalidad
Caida del sistema de reservación	Llamar al proveedor para solucionar el problema	Seguir con el trabajo diario

**Tabla 3.21 Riesgos presentes en ventas**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

**3.5.7 Departamento comercial**

<b>Riesgos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Oportunidades</b>
Competencia	Brindar un buen servicio, precios económicos y créditos	Aumentar clientes y sus comisiones

**Tabla 3.22 Riesgos presentes en comercial**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.6 Estudio de los riesgos involucrados en los procesos identificados

#### 3.6.1 Análisis de riesgos

Luego realizamos análisis probabilísticos y de impacto de los riesgos previamente identificados en cada área de investigación.

##### 3.6.1.1 *Departamento de tráfico nacional e internacional*

No.	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación
1	Cancelación de vuelos	2	5	Alto
2	Catástrofe natural	2	5	Alto
3	Clientes con enfermedades	4	4	Alto
4	Fallos en los servicios de los proveedores	3	3	Medio
5	Calamidad doméstica	1	3	Bajo
6	Fallos del sistema de reserva con los operadores	2	4	Medio
7	No contar con la información necesaria (Pérdida del cliente)	2	4	Medio
8	La visa sea negada al cliente	3	4	Alto
9	Que el cliente no se presenta la entrevista para la obtención de la visa	1	3	Bajo

**Tabla 3.23 Análisis de riesgos en tráfico nacional e internacional**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

##### 3.6.1.2 *Departamento de mensajería y servicios generales*

No.	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación
1	Accidentes al realizar la limpieza de las instalaciones	1	3	Bajo
2	Confusión o pérdida de documentos	2	4	Medio
3	Faltante de dinero al momento de depositar en los bancos	2	5	Alto

**Tabla 3.24 Análisis de riesgos en mensajería y servicios generales**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.6.1.3 Departamento de contabilidad

No.	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación
1	Sistema deja de funcionar	2	5	Alto
2	Falla de internet	2	4	Medio
3	No envían información correcta para sacar pagos	3	5	Alto
4	No tener acceso a bancos	1	5	Medio

**Tabla 3.25 Análisis de riesgos en contabilidad**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.6.1.4 Departamento de talento humano

No.	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación
1	Contratación de personal que no tenga la competencia adecuada	2	4	Medio
2	Presentación de documentos falsos por el personal contratado	2	4	Medio
3	Desmotivación del personal	3	5	Alto
4	Reparto de utilidades, no contemplar carga familiar del empleado	3	3	Medio
5	No pagar alguna hora extra/bonificación a empleados	1	4	Medio
6	Presencia de riesgos ergonómicos	1	3	Bajo
7	No pagar nóminas a tiempo	2	5	Alto
8	No incluir en la nómina a un nuevo empleado	1	4	Medio

**Tabla 3.26 Análisis de riesgos en talento humano**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.6.1.5 Departamento de sistemas y soporte

No.	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación
1	Falta de energía eléctrica	1	5	Medio
2	Inconveniente en los sistemas de los proveedores GDS	2	4	Medio
3	Fallos o intermitencias que se dan en el servicio de internet	3	5	Alto
4	Fallos en los servicios del proveedor VPS	1	4	Medio

**Tabla 3.27 Análisis de riesgos en sistemas y soporte**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.6.1.6 Departamento de ventas

No.	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación
1	Que el área no llegue al cumplimiento de las ventas mensuales	2	5	Alto
2	No llegar a un acuerdo con los clientes	2	4	Medio
3	Caida del servicio de internet	3	5	Alto
4	Caida del sistema de reservación aérea	4	5	Alto

**Tabla 3.28 Análisis de riesgos en ventas**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.6.1.7 Departamento comercial

No.	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación
1	Competencia	4	5	Alto

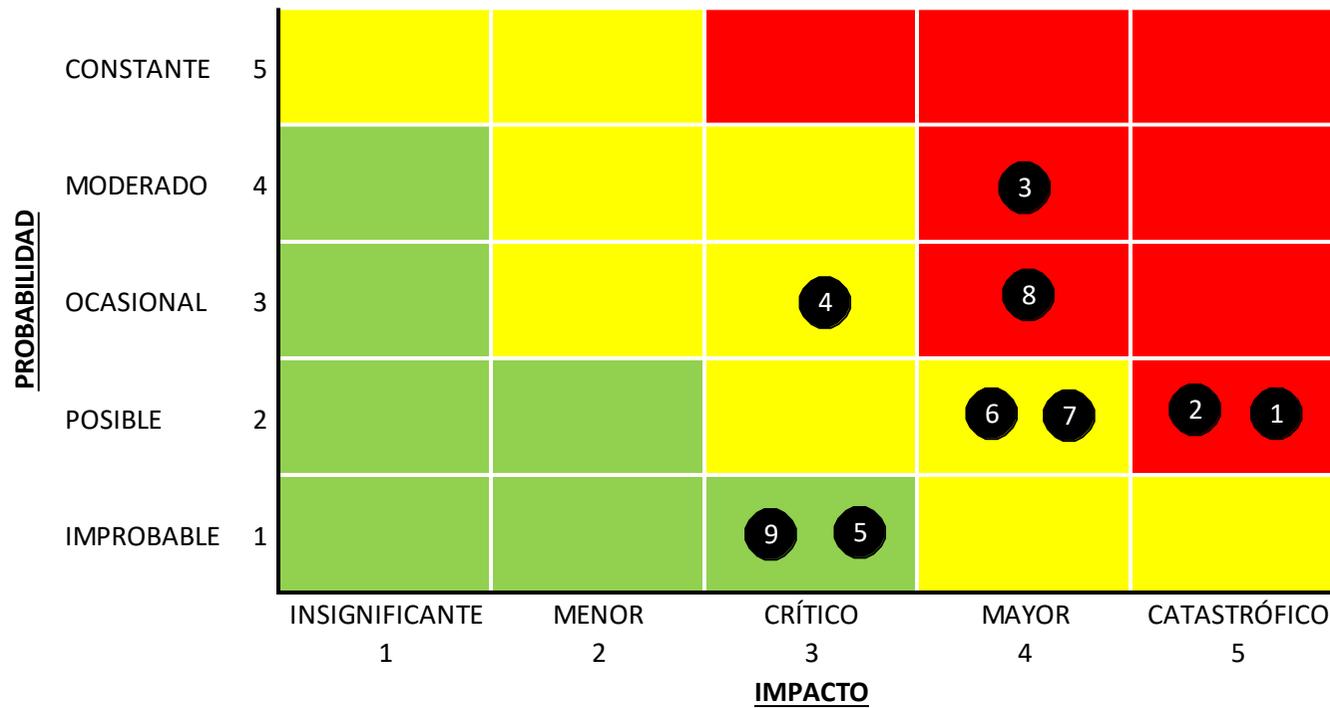
**Tabla 3.29 Análisis de riesgos en comercial**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

### 3.6.2 Mapa de riesgos

Con la información levantada en el punto anterior, presentamos un mapa de riesgos para representar aquellos riesgos que afectan en gran magnitud a la organización.

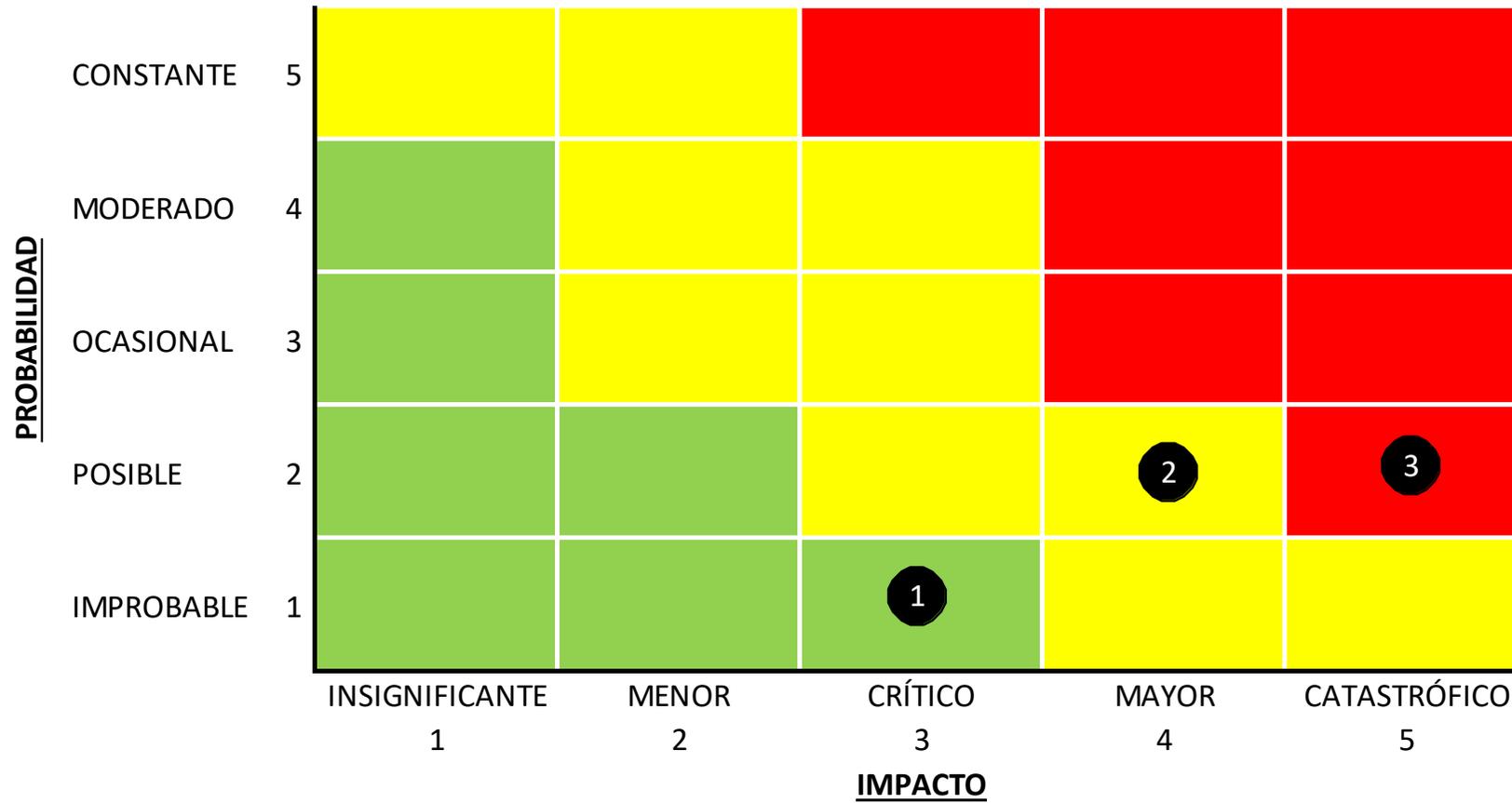
#### 3.6.2.1 Departamento de tráfico nacional e internacional



**Figura 3.30 Mapa de riesgos en tráfico nacional e internacional**

Elaborado por: Yiser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

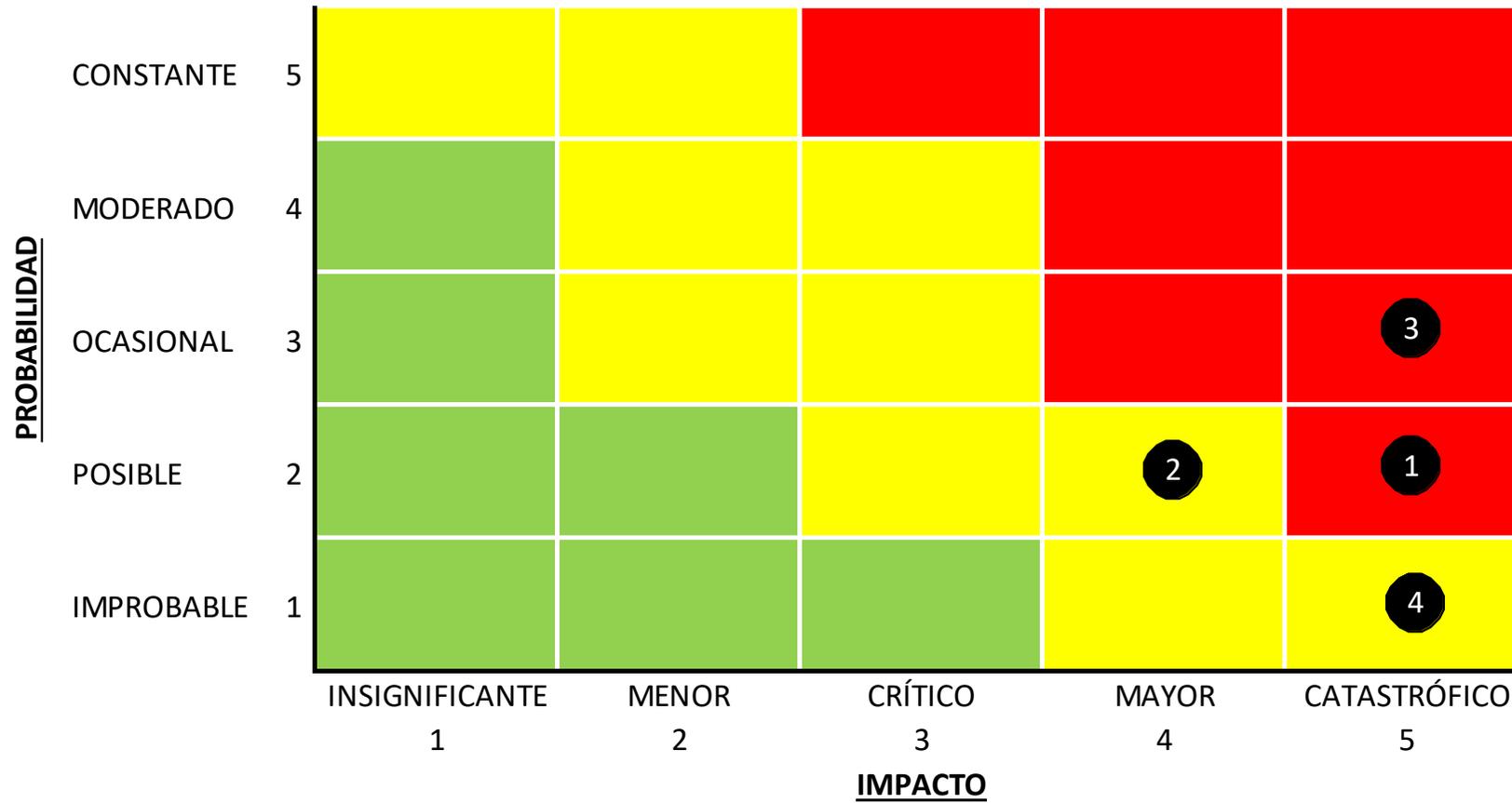
**3.6.2.2 Departamento de mensajería y servicios generales**



**Figura 3.31 Mapa de riesgos en mensajería y servicios generales**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

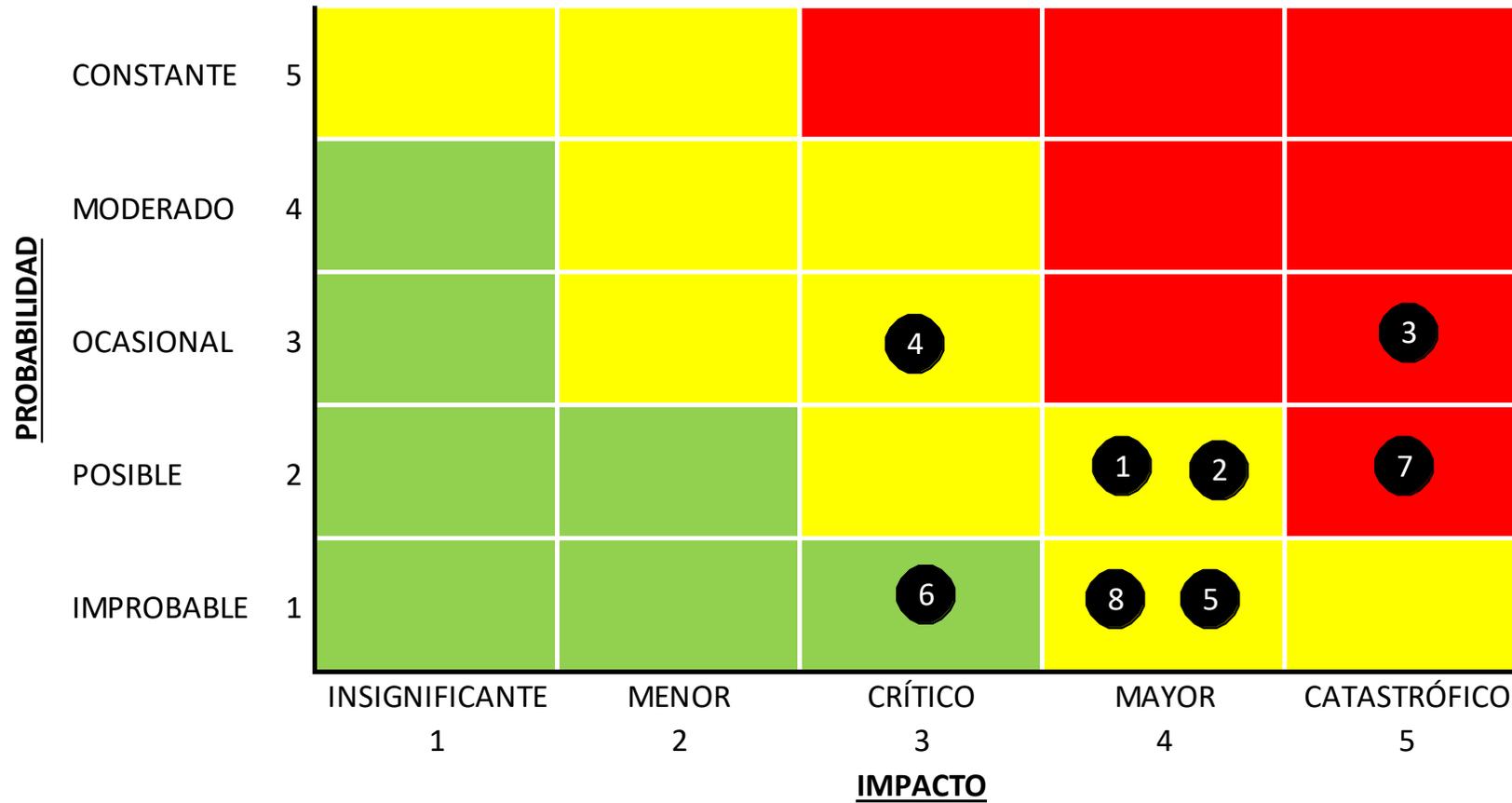
**3.6.2.3 Departamento de contabilidad**



**Figura 3.32 Mapa de riesgos en contabilidad**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

**3.6.2.4 Departamento de talento humano**



**Figura 3.33 Mapa de riesgos en talento humano**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

3.6.2.5 Departamento de sistemas y soporte

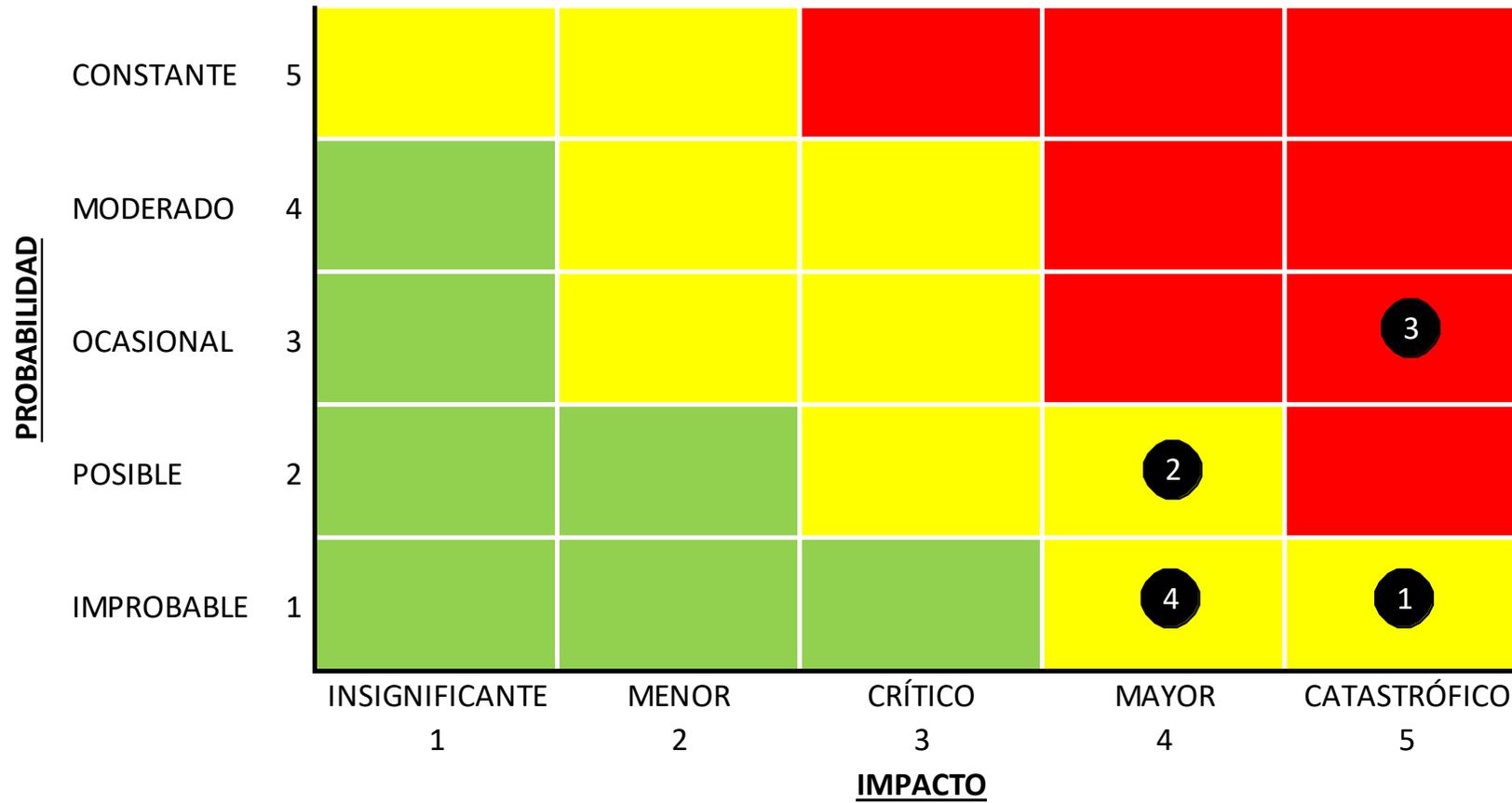
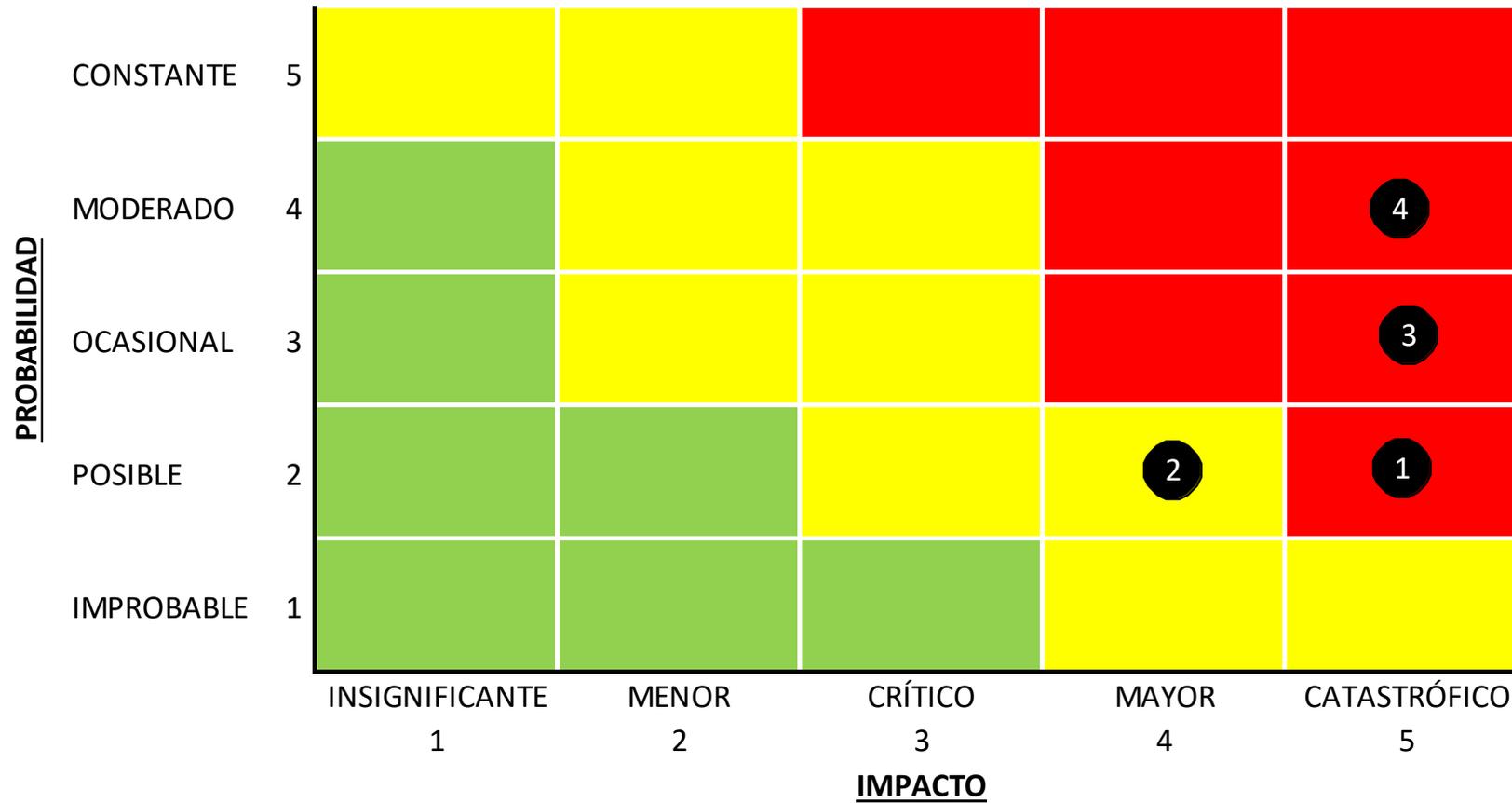


Figura 3.34 Mapa de riesgos en sistemas y soporte

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

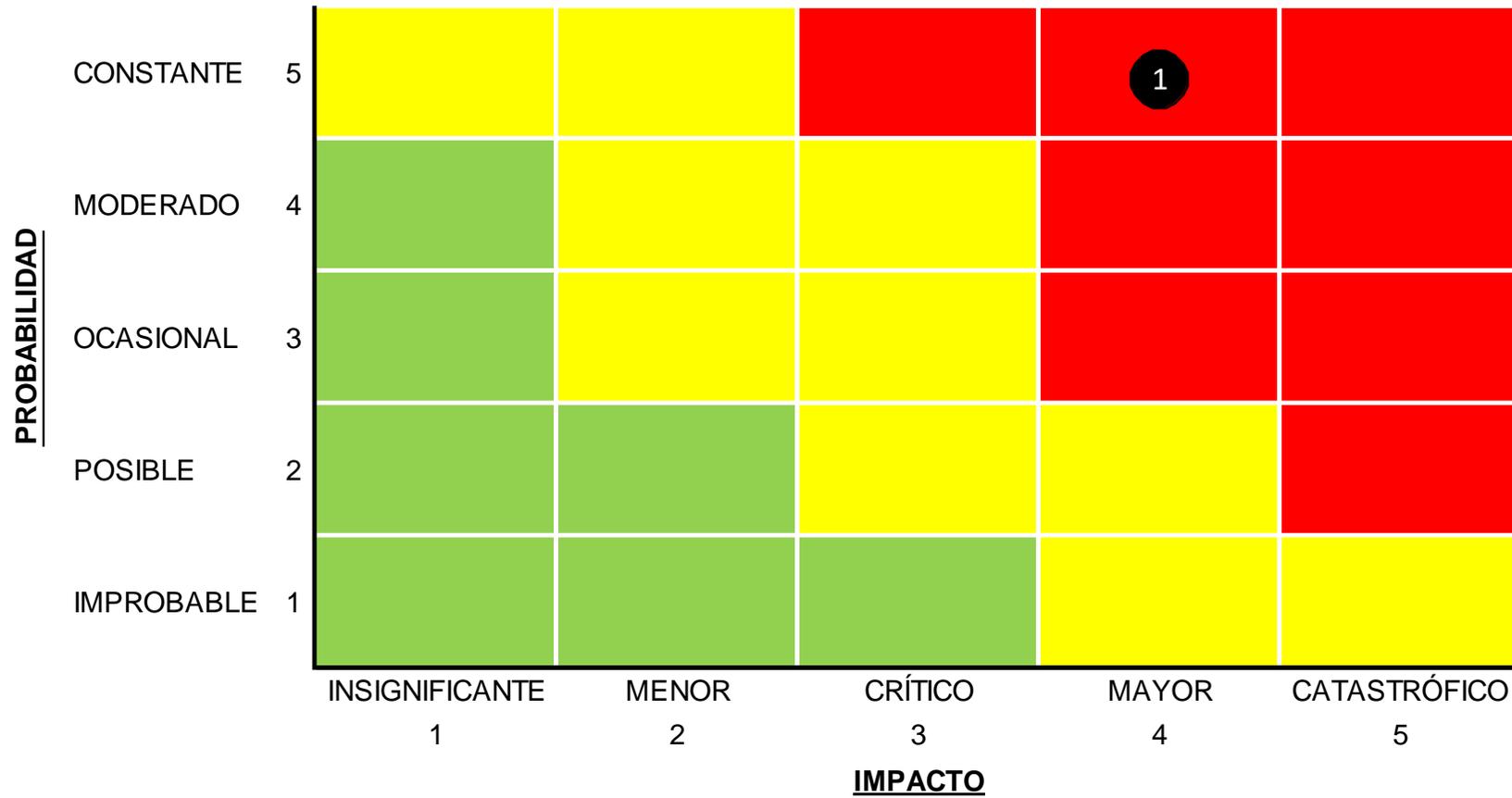
3.6.2.6 Departamento de ventas



**Figura 3.35 Mapa de riesgos en ventas**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

**3.6.2.7 Departamento comercial**



**Figura 3.36 Mapa de riesgos en comercial**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.7 Determinación de indicadores de gestión

En esta sección presentaremos los indicadores de gestión que deberán ser implementados en cada uno de los departamentos objetos de estudio para conseguir los objetivos planteados y establecer cuan eficaces y eficientes son los procesos.

#### 3.7.1 Departamento de tráfico nacional e internacional

MEDICIÓN	
NOMBRE	FÓRMULA
Alcance cuotas mensuales de ventas	$\text{Ventas totales} - \text{Costos Operativos} = \text{Utilidad} > \$3000$
Reporte de ventas al sistema	% de Utilidad
Alcance cuotas mensuales de ventas (visas)	$\text{Ventas totales} - \text{Costos Operativos} = \text{Utilidad} > \$1499$
Tasa de satisfacción al cliente	$(\# \text{ clientes satisfechos} / \# \text{ clientes encuestados}) * 100$

**Tabla 3.30 Tráfico nacional e internacional**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suintaxi, 2021

#### 3.7.2 Departamento de mensajería y servicios generales

MEDICIÓN	
NOMBRE	FÓRMULA
Tasa del nivel de operación de reiro de cheques	$(\# \text{ de cheques retirados diariamente}) / (\# \text{ de cheques programados para retiros diarios}) * 100$
Tasa de rutas programadas	$(\# \text{ de rutas tomadas semanalmente}) / (\# \text{ de rutas armadas semanalmente}) * 100$
Tasa de cumplimiento de tiempos (minutos)	$(\text{tiempo real de ejecución de tareas}) / (\text{tiempo programado para la ejecución de tareas}) * 100$

**Tabla 3.31 Indicadores de gestión en mensajería y servicios generales**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.7.3 Departamento de contabilidad

MEDICIÓN	
NOMBRE	FÓRMULA
Indice de cuentas pendientes por pagar	$(\# \text{ facturas generales} - \# \text{ cheques o pagos entregados}) * 100$
Indice de cobros a clientes	$(\# \text{ de clientes notificados a cobro} - \# \text{ clientes impagos}) * 100$
Indice de facturación	$(\# \text{ facturas pendientes} / \# \text{ total de facturas emitidas}) * 100$
Indice de errores de fichas de clientes	$(\# \text{ fichas de clientes con errores} / \# \text{ fichas de clientes totales}) * 100$

**Tabla 3.32 Indicadores de gestión en contabilidad**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.7.4 Departamento de talento humano

MEDICIÓN	
NOMBRE	FÓRMULA
Indice de % de capacitaciones	$(\# \text{ horas de capacitaciones} / \# \text{ horas de capacitaciones planeadas}) * 100$
Control de ausentismo	(reporte biométrico mensual - faltas justificadas)

**Tabla 3.33 Indicadores de gestión en talento humano**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.7.5 Departamento de sistemas y soporte

MEDICIÓN	
NOMBRE	FÓRMULA
Índice de cumplimiento de proyectos anuales	$(\# \text{ de proyectos designados anualmente} / \# \text{ de proyectos cumplidos anualmente}) * 100$
Índice de errores en el sistema	$(\text{total de errores corregidos por mes} / \text{total de errores presentados por mes}) * 100$
Índice de cumplimiento del cronograma	$(\text{días reales de ejecución} / \text{días totales de planificación}) * 100$

**Tabla 3.34 Indicadores de gestión en sistemas y soporte**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.7.6 Departamento de ventas

MEDICIÓN	
NOMBRE	FÓRMULA
Ventas totales	Boletos vendidos + Paquetes turísticos
Utilidad	Ventas totales - Costos netos de servicios

**Tabla 3.35 Indicadores de gestión en ventas**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

### 3.7.7 Departamento comercial

MEDICIÓN	
NOMBRE	FÓRMULA
Índice de visitas mensuales	$(\# \text{ de reporte de visitas} / \# \text{ de visitas al mes}) * 100$
Alcance de cuotas mensuales de ventas	Ventas totales - Costos Operativos = Utilidad > \$1500

**Tabla 3.36 Indicadores de gestión en comercial**

Elaborado por: Ylser Gómez y Richard Suntaxi, 2021

# CAPÍTULO 4

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Una vez finalizado nuestro proyecto integrador encontramos las siguientes conclusiones:

1. Como resultado de la aplicación de las herramientas de auditoría y control de gestión aprendidas a lo largo de nuestra trayectoria universitaria; logramos evaluar y reunir gran parte de la información utilizada progresivamente en nuestro proyecto.
2. Teniendo en cuenta la evaluación financiera ejecutada a partir de los indicadores podemos inferir que, la compañía atraviesa una situación económica desfavorable; no obstante, podemos considerar factible la ejecución de la implementación ISO 9001:2015 debido a la recuperación en ventas ocurrida en el ejercicio fiscal 2021.
3. La información levantada en 2019 por la agencia objeto de estudio está correctamente documentada e implementada; razón por la cual, aporta satisfactoriamente al proceso de implementación de la ISO 9001:2015.
4. La información obtenida acerca de los procesos y su representación mediante flujogramas, es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades encargadas a cada uno de los departamentos.
5. El mapa de procesos definido nos otorga una perspectiva global de cómo los departamentos trabajan de forma colaborativa; con el único fin de complacer las necesidades y requisitos del cliente.
6. El análisis de riesgos presentado es una de las herramientas más importantes en una evaluación del proceso; debido a que, permite avvicinar posibles amenazas y reconocer oportunidades de mejora.
7. Con los riesgos clasificados se desarrolló un mapa de calor, a fin de comprender mejor la situación de la compañía; permitiendo que, la alta administración enfoque su atención en los riesgos detectados como amenaza alta.
8. Con el fin de, poder valorar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados por los departamentos; se trabajó en la producción de un listado de indicadores de gestión, los mismos que ayudarán en la toma de decisiones administrativas.

## **4.2 Recomendaciones**

1. Proponemos desarrollar un sistema de mejora continua aplicado a los procesos presentados, empleando herramientas como el ciclo de Deming, también conocido como PDCA (Plan, Do, Check y Act); con el propósito de evaluar y mejorar su forma de trabajar según sea necesario.
2. Con la finalidad de mejorar la situación financiera de la empresa, se recomienda aumentar el nivel de ventas a través de negociaciones con clientes corporativos. Por consiguiente, obtendrán una presencia sólida en la captación de clientes potenciales.
3. Se sugiere monitorear, controlar y dar seguimiento a los indicadores de gestión. Es necesario recalcar que, estas acciones de seguimiento deben realizarse de manera continua y periódica para tomar acciones correctivas frente a metas u objetivos no alcanzados.
4. Indiscutiblemente, se aconseja invertir en la capacitación del personal para que los procesos levantados y las herramientas presentadas, se implementen de la mejor forma posible. Como resultado, se reducirá la necesidad de supervisión, mejorando la productividad y la calidad del trabajo.

# BIBLIOGRAFÍA

- Asanza Molina, M., Miranda Torres, M., Ortiz Zambrano, R., & Espín Martínez, J. (2016). MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-8.
- Bernal, C. A. (2018). *DIAGRAMA DE FLUJO APLICADO, PARA EL ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES EN EL MUNICIPIO DE NICOLÁS ROMERO*. México D.F.: CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE MÉXICO.
- Bouzada, M. O. (1987). *Administraciones públicas: Teoría básica de las auditorías de gestión*. España: Granada.
- Carter, C. (1 de Febrero de 2018). *Definición de servicio de mensajería*. Obtenido de cuidatudinero.com: <https://www.cuidatudinero.com/13137774/lugares-a-donde-enviar-documentos-por-fax>
- Cejas, G. G. (1997). *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*. México D.F.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V.
- Coromines, J. (2012). *BREVE DICCIONARIO ETIMOLOGICO DE LA LENGUA CASTELLANA*. GREDOS.
- EALDE. (16 de junio de 2016). *ealde.es*. Obtenido de <https://www.ealde.es/mapa-de-riesgos/>
- ECONOMICA, M. D. (2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. Costa Rica: MIDEPLAN.
- EMPRENDIMIENTO, L. D. (5 de octubre de 2019). *liderdelemprendimiento.com*. Obtenido de <https://bit.ly/3nGAFwD>
- FUNDIBEQ. (2021). *FUNDIBEQ*. Obtenido de FUNDIBEQ: <https://www.fundibeq.org/informacion/infoiso/que-es-iso>
- Gonzalez, R. M. (2001). *Marketong en el siglo XXI*. Madrid: Cntro de Estudios Financieros.
- Karlof, B. (1992). *Practica de la Estratgja*. Barcelona: Granica.
- Krajewski, R. y. (2008). *Administracion de Operaciones*. Mexico: PEARSON EDUCACION
- Maldonado, J. A. (2018). *GESTIÓN DE PROCESOS*.
- Pareja, D. (06 de octubre de 2020). *piranirisk.com*. Obtenido de <https://bit.ly/3tGH9Q0>
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Piramide.
- Salesforce. (15 de Junio de 2021). *Salesforce blog*. Obtenido de <https://sforce.co/3FGtTgv>

- SIGWEB. (2013). Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos. *El portal de los expertos en prevención de riesgos de Chile*, 2-3.
- Tamayo, A. (1996). Valores Organizacionales. *Cooperativa de Autores Asociados*, 175-193.
- Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionales y compromiso afectivo. *Mackenzie Management Journal*, 192-213.
- TRAVEL, G. (2021). *GÓMEZ TRAVEL*.
- Yáñez, L. C. (2008). SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001. *INTERNACIONAL EVENTOS*, 1-8.
- ZARATIEGUI, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, 81-88.