



Tecnología Superior en Administración

**Título de la propuesta: Manual de Procesos para el Departamento de
Logística y Operaciones de Expedition Ecuador**

**Trabajo de titulación, presentado como requisito previo para optar por
el título de Tecnóloga Superior en Administración**

Autora:

Cajas Robalino, Silvy Jaqueline

Tutora:

Aguirre Robles, Narciza Guadalupe

Quito, marzo 2023

Declaración de Responsabilidad

Yo, Silvyja Jacqueline Cajas Robalino, con cedula de identidad 172019019-6, en calidad de egresado de la carrera de Administración promoción 1-4 TSADQ1, declaro que los contenidos de este trabajo de titulación, requisito previo a la obtención del grado de Tecnóloga en Administración, son originales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, marzo del 2023

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Silvyja Jacqueline Cajas Robalino', written over a faint, illegible stamp or background.

Cajas Robalino Silvyja Jacqueline

Cedula I.: 172019019-6

Derechos de Autor

Yo, Silvy Jacqueline Cajas Robalino con cedula de identidad 172019019-6, en calidad de autora del trabajo de grado descrito, cedo los derechos al Instituto Superior Tecnológico Universitario Pichincha, para su publicación en el repositorio digital institucional, como apoyo a la educación, de acuerdo a la Ley de Educación Superior artículo 144.

Quito, marzo del 2023

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Silvy Jacqueline Cajas Robalino', enclosed within a blue oval scribble.

Nombre: Silvy Jacqueline Cajas Robalino

Cedula I: 1720190196

Teléfono: 0988257806

Correo Electrónico: sjcajas@gmail.com

Constancia de Aprobación del Autor

En mi calidad de Tutor del Proyecto: Manual de Procedimientos para el departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador, presentado por la Sra. Cajas Robalino Silvy Jacqueline, para optar por el Título de Tecnóloga en Administración, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, marzo del 2023



Msc. Narciza Guadalupe Aguirre Robles

No. C.C. 1709370017

Dedicatoria

Es para mí una gran alegría y satisfacción, dedicar este proyecto:

A Dios por haberme dado los recursos, fortaleza y perseverancia para alcanzar una más de mis metas en mi formación académica.

Con profundo amor a mis hijos Annette y Martín, por creer en su madre, ustedes son y serán siempre mi mayor motivación e inspiración para fijarme objetivos cada vez más altos; gracias por sus palabras de amor, aliento y por enseñarme el verdadero amor incondicional.

A mis padres Freddy y Anita que con su guía, amor y sabiduría me inculcaron a establecerme objetivos claros, ser perseverante, y creer en mí para alcanzar cada uno de mis sueños. Gracias infinitas por ser mis guías y maestros de vida.

A todas las personas que Dios puso en mí camino, amistades en especial a esa persona que me ayudo con sus consejos y compañeros que me han apoyado en esta etapa.

Silvia Jacqueline Cajas Robalino

Agradecimiento

Agradezco al Tecnológico Universitario Pichincha, instituto que nos abrió las puertas en una de las etapas más duras de la humanidad Covid-19, que, con su innovadora modalidad de estudios, nos ofreció la oportunidad de seguir preparándonos e instruyéndonos para tener un mejor futuro profesional. Gracias por inculcar la semilla del saber.

A la operadora de turismo Expedition Ecuador, por acogerme y darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

A la Msc. Narciza Aguirre, por su excelente calidad humana y profesional. Gracias por su amistad, paciencia, ayuda, tiempo y guía para el desarrollo de este proyecto.

Silvia Jacqueline Cajas Robalino

Resumen

La creación del manual de procesos en el departamento de logística y operaciones de la operadora de turismo Expedition Ecuador, responde a la necesidad de instituir acciones organizadas y correctoras para conseguir la máxima eficiencia y eficacia en la ejecución de la logística y operación de paquetes turísticos, buscando tanto la satisfacción de las expectativas de viaje de los clientes y el óptimo desempeño de cada uno de sus trabajadores. El trabajo inició con el capítulo I, donde se describe los objetivos del proyecto y se detalla la fundamentación teórica recopilando información que respalda el tema investigado. El capítulo II abordó el diseño metodológico y el diagnóstico situacional del objeto de estudio, además, la unidad de análisis empleada para la obtención de los resultados, es decir la encuesta, fue el medio que ayudó para justificar la necesidad de crear el manual de procesos en el departamento de logística y operación de Expedition Ecuador. Al final de este capítulo, se realiza un análisis detallado de los resultados de cada una de las preguntas realizada a los encuestados. El capítulo III, se desarrolló la propuesta del proyecto plasmado en la creación de un manual de procesos, de manera que, el diseño del mismo, sea considerado como una herramienta de mejoramiento y propuesta de valor al plan original. Finalmente se enuncian las conclusiones y recomendaciones que se han generado con el desarrollo de este proyecto para consideración de la gerencia.

Palabras claves: agencia operadora de turismo, logística, manual, manual de procedimientos, procesos.

Abstract

The main objective of this procedure manual is to establish procedures for organizing and taking corrective actions in Expedition Ecuador's logistics and operations departments, which help achieve the maximum efficiency and effectiveness in the tour package execution and operation. Furthermore, it looks for both the satisfaction of customer travel expectations and the optimal performance of each worker. This work began with the first chapter, where the project objectives are described besides containing the theoretical foundation that supports the investigated topic, The second chapter was based on the methodological design and the situational diagnosis of the topic. At the end of this chapter, it shows a detailed analysis of the results of each question of the survey that was carried out in Expedition Ecuador that helped to justify the need to create the process manual. The third chapter has the project proposal, which could be considered a tool for improvement and a valuable addition to the original plan. Finally, this project has the conclusions and recommendations that have been generated for management consideration.

Key words: *logistic, handbook, procedures, process, procedures manual, tourism operator agency.*

Índice General

Portada	1
Declaración de Responsabilidad	2
Derechos de Autor	3
Constancia de Aprobación del Autor	4
Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Resumen	7
Abstract	8
Índice General	9
Índice de Tablas	13
Índice de Figuras	14
Introducción	16
Tema: Manual de Proceso para el departamento de Logística y Operaciones de Expedition Ecuador	17
Planteamiento del problema	17
Formulación del problema	17
Idea a defender	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Justificación	19
Capítulo I: Fundamentación Teórica	22
1.1.Manuales	22
1.1.1. Concepto	22
1.1.2.Objetivos de los manuales	22
1.1.3. Importancia y ventajas	23
1.1.4. Clasificación de los manuales	25
1.2.Manuales de procesos y/o procedimientos	27

1.2.1. Concepto	27
1.2.2. Importancia	28
1.2.3. Ventajas y limitaciones	28
1.2.4. Estructura	29
1.3. Procesos y Procedimientos	30
1.3.1. Concepto de Procesos	30
1.3.2. Clasificación de los procesos	31
1.3.3. Concepto de Procedimientos	32
1.3.4. Modelos de procedimientos	33
1.3.5. Definición de diagrama de flujo	33
1.4. Logística y Operaciones	37
1.4.2. Objetivos del departamento de logística	38
1.4.3. Actividades claves:	38
1.4.4. Componentes de la administración logística:	38
1.4.5. Funciones de la logística:	39
1.4.6. Indicadores logísticos	40
1.5. Marco conceptual	43
Capitulo II: Diagnóstico Situacional de la empresa Expedition Ecuador	44
2.1. Análisis situacional de la empresa	44
2.1.1. Antecedentes o historia	44
2.1.2. Servicios que ofrece	45
2.1.3. Estructura organizacional	46
2.1.4. Misión, Visión y Valores organizacionales	46
2.1.5. Análisis FODA de la operadora de turismo Expedition Ecuador	46
2.1.6. Descripción problemática de la empresa y departamento de logística y operación	48

2.2. Enfoque de la investigación	49
2.2.1. Enfoque cualitativo	49
2.2.2. Enfoque cuantitativo	49
2.3. Método de la investigación	49
2.3.1. Inductivo	49
2.3.2. Deductivo.....	50
2.4. Tipo de diseño de la investigación.....	50
2.4.1. Investigación de Campo.....	50
2.4.2. Investigación Bibliográficas	50
2.5. Nivel de investigación.....	50
2.5.1. Exploratorio – Descriptivo.....	50
2.6. Unidad de análisis	51
2.6.1. Población.....	51
2.6.2. Muestra	51
2.7. Técnica de investigación.....	51
2.7.1. Encuesta.....	51
2.7.2. Observación	52
2.8. Instrumento.....	52
2.8.1. Cuestionario estructurado	52
2.9. Procesamiento, análisis y presentación de resultados.....	52
Capítulo III: Propuesta.....	66
3.1. Objetivos de la propuesta.....	66
3.2. Alcance de la propuesta	66
3.3. Manual de procedimientos para el departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador.....	66
3.3.1. Identificación	67

3.3.2.Índice.....	67
3.3.3.Introducción	68
3.3.4.Estructura organizacional.....	69
3.3.5.Misión, visión y valores.....	70
3.3.6. Objetivo del manual de procesos	71
3.3.7.Identificación de los procedimientos	72
3.3.8.Descripción de los procedimientos	72
3.3.9.Cargo / Responsable	76
3.3.10.Diagramas de flujos	77
3.3.11.Formularios	83
3.3.12.Indicadores.....	88
3.3.13.Glosario de términos.....	92
3.4.Presupuesto	93
3.5. Plan de socialización.....	94
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
Bibliografía	98
Anexo 1: Cuestionario	100
Anexo 2: Anti plagio.....	103

Índice de Tablas

Tabla 1. Líneas y sub líneas de investigación.....	20
Tabla 2. La importancia de aplicar procesos dentro de cada área de la empresa.....	52
Tabla 3. Conocimiento explícito de los procesos	54
Tabla 4. Delineamientos establecidos	56
Tabla 5. Creación de un manual de procesos.....	58
Tabla 6. Implementación de procesos.....	60
Tabla 7. Tiempos de coordinación de actividades	62
Tabla 8. Capacitación al personal	64

Índice de Figuras

Figuras 1. Importancia de un manual.....	24
Figuras 2. Clasificación de manual.....	25
Figuras 3. Símbolos de la Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo	36
Figuras 4. La importancia de aplicar procesos dentro de cada área de la empresa	53
Figuras 5. Conocimiento explícito de los procesos	54
Figuras 6. Delineamientos establecido	56
Figuras 7. Creación de un manual de procesos.....	58
Figuras 8. Implementación de procesos.....	60
Figuras 9. Tiempos de coordinación de actividades	62
Figuras 10. Capacitación al personal	64
Figuras 11. Estructura organizacional Expedition Ecuador.....	70
Figuras 12. Ingreso de Pedidos	77
Figuras 13. Clasificación de pedidos y categorización de servicios.....	78
Figuras 14. Disponibilidad y bloqueo.....	79
Figuras 15. Feed back de la propuesta.....	80
Figuras 16. Confirmación de servicios	81
Figuras 17. Operación de servicios.....	82
Figuras 18. Formato ingreso de pedidos.....	83
Figuras 19. Formato de solicitud de cotización para programas turísticos.....	83
Figuras 20. Formato de solicitud de disponibilidad, bloqueo y confirmación en hoteles & cruceros.....	84
Figuras 21. Formato de cotización.....	85
Figuras 22. Confirmación de servicios	86
Figuras 23. Formato registro de pasajeros	87
Figuras 24. Indicador: Ingresos de Pedidos	88
Figuras 25. Indicador: Segmento preferido	89
Figuras 26. Indicador: Categoría de servicio	89
Figuras 27. Indicador: Reservas efectivas	90
Figuras 28. Indicador: Propuesta efectiva.....	90
Figuras 29. Indicador: Respuesta de proveedores	91

Figuras 30. Indicador: Tasa de incidencias.....	91
Figuras 31. Presupuesto implementación de la propuesta	93

Introducción

Los manuales de procedimiento surgen durante la segunda guerra mundial, cuando por falta de personal capacitado y urgencia, hubo que capacitar a las personas mediante manuales.

Desde hace varias décadas, las organizaciones alrededor del mundo han venido manejándose con procesos, aplicando un control interno a través de manuales de procesos, sirviendo como instructivos o guías para el proceso que se designa a una persona o actividad dentro de una entidad.

En este sentido, el presente trabajo se centra en el estudio y análisis de los distintos procesos utilizados para el diseño y creación de un manual de procesos en el departamento de logística y operaciones de la operadora de turismo Expedition Ecuador; cuyo principal objetivo es lograr que se ejecute cuidadosamente la logística y operación del viaje mediante el correcto empleo de sus actividades a través del uso y conocimiento del manual que permita la correcta gestión de los mismos.

Este trabajo aborda tres capítulos; el primero contiene una descripción del marco teórico conceptual proporcionando conceptos y definiciones para entender el desarrollo de este proyecto. El segundo capítulo abarca un análisis de cómo se encuentra la situación actual de los procesos en el departamento de logística y operaciones de la operadora de turismo Expedition Ecuador, seguido del tercer capítulo que aborda la propuesta del manual de procesos para esta área de la empresa. Por último, se mencionan conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

**Tema: Manual de Proceso para el departamento de Logística y Operaciones de Expedition
Ecuador**

Planteamiento del problema

La Operadora de Turismo Expedition Ecuador, ubicada en la ciudad de Quito, abrió sus puertas en el año 2015, manejando el mercado de turismo emisor, luego de la considerable baja en sus ventas tras la pandemia del 2020, decidió en el año 2021, incorporar el manejo de turismo receptivo, desde su inicio la empresa se ha desarrollado y ha crecido paulatinamente, donde se refleja que en este proceso ha ido creando, innovando y mejorando sus productos. Tras un análisis e investigación se evidencia que actualmente el departamento de logística y operaciones ha venido realizando los procesos de la logística y operación de paquetes turísticos de forma empírica, es decir la entidad no cuenta con un manual que permita llevar una coordinación, dirección, evaluación y control administrativo de las actividades que realiza el personal y le ayude en la optimización de tiempo y recursos; sin embargo, al ir creciendo en su volumen de ventas, ha visto la imperiosa necesidad de un control interno mejorado en todas sus áreas, siendo así, que se está implementando la automatización de información y procedimientos en el departamento, dando paso al surgimiento de la creación de un manual de procedimientos, cuyo propósito es el de establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores, determinando el proceso de actividades específicas dentro del área, generando un sistema de control y de gestión acorde a sus necesidades.

Formulación del problema

¿Cómo afecta la falta de un manual de procedimientos a la gestión administrativa del departamento de logística y operaciones?

Idea a defender

El beneficio de implementar un manual de procesos para el departamento de logística y operaciones de la operadora de turismo Expedition Ecuador, ayudará a establecer como realizar cada actividad de acuerdo a las instrucciones, responsabilidades e información sobre funciones, actividades y procesos a realizarse. Además, esta propuesta de mejoramiento dará la pauta para iniciar un modelo de gestión dentro de la compañía, que en un futuro se pueda implementar en todas las áreas dando paso a la detección oportuna de problemas y oportunidades.

Objetivo General

Crear el manual de procesos para el departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador a través de un estudio analítico que aporte al entendimiento de la estructura logística y operativa del departamento ayudando al óptimo desempeño de la misma.

Objetivos Específicos

Analizar el fundamento teórico que respalda la creación de un manual de procedimiento con el fin de que apoye el buen funcionamiento de la gestión administrativa del departamento de logística y operaciones.

Recopilar información relevante de la empresa mediante herramientas de investigación a fin de comprender el funcionamiento de la misma, identificando la problemática existente en el departamento de logística y operaciones para dar solución a la misma.

Desarrollar el manual de procesos a fin de que este ayude a la empresa en niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

Justificación

Esta propuesta busca realizar una herramienta clave que ayude a un fortalecimiento institucional organizativo del área de logística y operaciones de la operadora de turismo Expedition Ecuador, plasmando los procesos de actividades específicas para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, que facilitará la capacitación y adiestramiento del personal.

Además, en el campo científico servirá como aporte y guía para estudiantes y profesionales que deseen realizar un manual de procesos aportando con saberes adquiridos de forma sistemática y metódica por medio de la observación y análisis de hechos.

En el ámbito social fortalecerá la estructura laboral que permitirá el bienestar de sus colaboradores para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz y a su vez tendrá la optimización del tiempo y calidad en la entrega inmediata en la respuesta al cliente.

En función de lo planteado, también cabe mencionar que los conocimientos adquiridos en el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha en la carrera de administración ofrecen la oportunidad al estudiante egresado de plasmar sus conocimientos en el desarrollo de una respuesta o solución a una situación problemática, además que permite afianzar sus conocimientos para abrir nuevas puertas en el campo laboral lo que también se traduce como mayores oportunidades.

Ahora bien, la materialización de construir y plasmar un proyecto de investigación en la etapa final de la carrera, ayuda y motiva de manera significativa para cumplir una meta tanto a nivel personal como profesional.

Finalmente, en relación con las implicaciones de que una empresa no cuente con una organización, planificación y control plasmado en un manual de procesos que detalle las funciones, agentes responsables y tareas definidas limita el desarrollo de la empresa como tal. La no implementación con estos parámetros sería un freno para el desarrollo de la empresa.

Líneas y sub líneas de investigación

En la Tabla 1 se puede apreciar líneas y sub líneas de investigación

Tabla 1.

Líneas y sub líneas de investigación

Tema de Investigación	Manual de procesos para el departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador
Línea de Investigación	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario.
Sub línea de Investigación	Promover una sociedad participativa Emprendimiento e innovación Administración y diseño de procesos de generación de empleos Promoción de iniciativas de la economía popular y solidaria, micros empresas, talleres artesanales y pequeñas empresas.

Fuente: Información Recopilada del Tecnológico Universitario Pichincha (2022)

Eje de formación

En la Tabla 2 se puede apreciar el eje de formación de la carrera de administración.

Tabla 2.

Eje de formación

MATERIAS INTEGRADORAS		RESULTADOS DE APRENDIZAJES
Eje de formación	Metodología de la investigación y desarrollo de emprendimiento.	Analiza la utilidad del manejo de fuentes de información. Desarrolla la capacidad de análisis y síntesis para el tratamiento del conocimiento científico y aplica al a solución de un problema de investigación en el campo de la Administración.
	Métodos de producción para economía popular y solidaria y talleres artesanales.	Está en la capacidad de aplicar los conocimientos para la creación y gestión de la producción en empresas pequeñas y de economía popular y solidaria. Puede desarrollar sistemas de producción de bienes o generación de servicios.
	Administración de Presupuestos.	Entiende la importancia de los presupuestos como reflejo cuantitativo de los objetivos y herramienta de evaluación del actuar empresarial, así como técnica de planeación financiera. Planea las actividades de la empresa de acuerdo a los objetivos propuestos, a través de la recolección de información financiera dependiendo del tipo de empresa.
	Marketing para emprendedores	Elabora y aplica los elementos del marketing que se diseñan en los emprendimientos con el fin de proyectar una gestión de excelencia en la pyme. Aplica de manera práctica las estrategias genéricas y alternativas a fin de generar alternativas de competitividad en el mercado a cualquier tipo de organismo económico –social.
	Gestión de la Calidad	Analiza, identifica y comprende problemas administrativos de manufactura y servicios locales para realizar investigaciones de nivel exploratorio, con enfoque prospectivo para el uso adecuado de métodos que conserven el ecosistema, a fin de promover el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y Economía Popular y Solidaria.
	Finanzas Corporativas	Aplica técnicas de análisis financiero y planeación para comprender la situación financiera actual de la organización y proyectarla a futuro de acuerdo a la capacidad y estructura. Calcula la viabilidad y rentabilidad de inversiones, mediante la valoración de diferentes indicadores que administran el riesgo y el rendimiento

Fuente: Información Recopilada del Tecnológico Superior Pichincha (2022)

Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.1. Manuales

1.1.1. *Concepto*

Los manuales “son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema” (Álvarez Torres, 1996)

Es “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (Terry , 1978)

De acuerdo con Rodríguez (2012) “un manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.

Como se puede apreciar los manuales son una guía que ayudan a entender el funcionamiento de un tema determinado de forma ordenada y concisa que ayuda al personal a realizar sus actividades de una forma organizada.

1.1.2. *Objetivos de los manuales*

A continuación, se detalla los objetivos para la elaboración de manuales administrativos:

- Ayudar como una guía para la capacitación del personal.
- Descartar el desorden.
- Disminuir dudas y la duplicación de tareas.
- Mostrar de manera precisa las labores que realiza cada departamento.
- Incentivar la estandarización en las actividades.
- Reducir la carga de control.
- Prevenir procedimientos erróneos.

En resumen, los objetivos de un manual es trazar concisamente el por qué se realizan los procesos y el cómo se debe llevar a la práctica en una empresa.

1.1.3. Importancia y ventajas

En mi opinión dentro de las ventajas de un manual es dar soporte a las diversas actividades que se realizan diariamente en una empresa, además permite realizar un seguimiento secuencial de las tareas a realizar, también, es muy útil como herramienta de comunicación eficaz ya que detalla los pasos a seguir para el cumplimiento de las funciones asignadas.

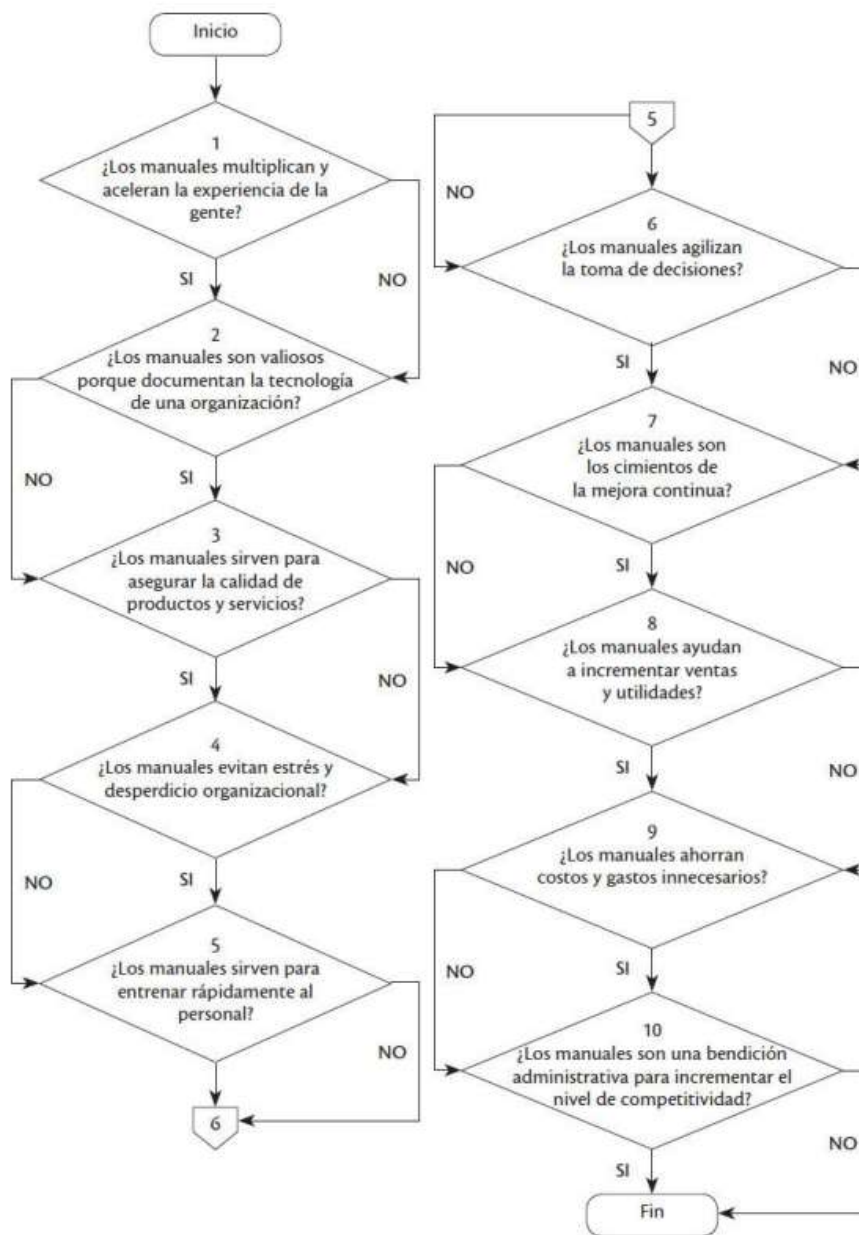
Debido a la complejidad de la estructura organizacional en las empresas, el alcance de las operaciones, los recursos que se les asigna, las necesidades de los clientes o usuarios de productos y/ o servicios, y la introducción de tecnologías avanzadas para gestionar adecuadamente la dinámica de la organización, hace que sea imperativa la utilización de manuales administrativos que contengan claramente los elementos esenciales de una gestión eficaz de comunicación, coordinación, dirección y evaluación. (Franklin Fincowsky, 2009, p. 147)

La existencia de un manual es importante y necesaria para la implementación de un control interno, puesto que es uno de los elementos más efectivos en la toma de decisiones administrativas ya que ayuda a los empleados a comprender sus funciones, en el ámbito operativo permite la orientación precisa que se requiere de la acción humana para la ejecución de sus actividades de una manera clara y sencilla, de esta manera el manual permite al personal lograr las tareas que se le han asignado, así como mejorar y gestionar de mejor forma su trabajo.

En la figura 1 se puede apreciar la importancia de un manual

Figura 1

Importancia de un manual



Fuente: Álvarez Torres (1996)

1.1.4. Clasificación de los manuales

Para Rodríguez (2012), los manuales se clasifican en: por su contenido y por función específica

En la Tabla 2 se puede apreciar:

Figura 2

Clasificación de manuales

Clases de manuales administrativos	
Por su contenido	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De historia del organismo • De organización • De políticas • De procedimientos • De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización) • De adiestramiento o instructivo • Técnicos
Por función específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producción • De compras • De ventas • De finanzas • De contabilidad • De crédito y cobranzas • De personal • Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Fuente: Rodríguez (2012, p.69)

Seguidamente se detalla de forma condensa de cada uno de los manuales administrativos:

Clasificación de manuales por su contenido:

- Manual de historia del organismo: su propósito es dar a conocer información histórica de la empresa dando a sus colaboradores una visión clara de la filosofía de la misma como: inicio, desarrollo, éxitos y posición actual. Realizado de una manera adecuada impulsa a entender mejor a la empresa y ayuda al trabajador afianzar su compromiso con la empresa.
- Manual de organización: da a conocer en forma minuciosa la estructura organizacional de los distintos puestos que tiene la empresa.
- Manual de políticas: se describe las directrices a seguir para cumplir con los objetivos de la empresa. Pueden desarrollarse manuales de políticas para funciones operacionales como: ventas, producción, finanzas, compras, etcétera.
- Manual de procedimientos: su finalidad es enunciar en forma lógica los procedimientos administrativos mediante los cuales se guía la actividad operativa de la empresa. Este manual es una orientación con la que se da a conocer cómo hacer las cosas al equipo de trabajo, además de aumentar la confianza de sus colaboradores para realizar el trabajo utilizando los sistemas y procedimientos de gestión prescritos.
- Manual de contenido múltiple: cuando la cantidad de actividades, número de personas o la sencillez de la estructura organizativa no justifica utilizar diferentes manuales, puede ser oportuno que se realice uno de este tipo. Un ejemplo de este tipo de manuales es el de políticas y procedimientos que se interrelacionan en la práctica administrativa.

Clasificación de manuales por función específica:

- Manual de producción: da las instrucciones para organizar el proceso de fabricación: inspección, ingeniería industrial y el control de producción.
- Manual de compras: su propósito es determinar las acciones que se vinculan con las compras siendo una fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando surge problemas fuera de lo común.

- Manual de ventas: su finalidad es colocar los aspectos fundamentales del trabajo de ventas (políticas, procesos de venta, controles, etc.) con el objetivo de proporcionar al personal de ventas un instructivo para la toma de decisiones cotidianas.
- Manual de finanzas: su finalidad es formalizar las responsabilidades financieras en cada área de la administración; abarca instrucciones específicas para el personal que esté relacionado con el manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.
- Manual de contabilidad: su finalidad es proveer los principios y técnicas de la contabilidad que debe utilizar el personal de esta área (operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, etc.)
- Manual de crédito y cobranza: este tipo de manuales abarcan los procedimientos y normas de esta actividad como: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones, etc.
- Manual de personal: su finalidad es de informar las actividades y políticas de dirección del personal como: políticas del personal, reclutamiento y selección, administración de personal, prestaciones, capacitación, etcétera.
- Manual técnico: proporciona los principios y técnicas de una función operacional determinada para el personal relacionado con dicha función como por ejemplo el manual técnico de sistemas y procedimientos.
- Manual de adiestramiento o instructivo: su propósito es dar a conocer los procesos, labores y rutinas de un puesto en particular, también un manual de adiestramiento incorpora métodos programados de aprendizaje o cuestionarios de evaluación para que el beneficiario compruebe su nivel de aprendizaje.

1.2. Manuales de procesos y/o procedimientos

1.2.1. Concepto

Se conoce como manual de procedimientos al documento que contiene una descripción de las tareas que se deben realizar para llevar a cabo las funciones de una o más unidades

administrativas. Adicionalmente, especifica los cargos o unidades administrativas que intervienen con sus responsabilidades y participación. Frecuentemente incluye detalles y ejemplos de autorizaciones o documentos necesarios, equipo de oficina o maquinaria a utilizar, y cualquier otra información que pueda ayudar a la adecuada realización de las actividades. (Gómez Ceja, 1997, p. 125)

Citando a Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”

Queda claro entonces, que los manuales de procedimientos también conocidos como manuales de procesos son herramientas administrativas de apoyo institucional, considerados como documentos esenciales para la coordinación, dirección, evaluación, control e inspección habitual de las actividades.

1.2.2. Importancia

En la actualidad, es de suma importancia que las empresas registren y controlen todas las actividades para que se ejecuten con la mayor eficiencia. Los manuales de procedimientos se encuentran dentro de las distintas herramientas de control interno. Estos no solo detallan la información referente a los procesos a seguir, sino que también, contienen detalles como políticas, historia, estructura organizativa, etc.

1.2.3. Ventajas y limitaciones

Ventajas:

- Establece el qué, como, cuando y quien de cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa.

- Al conformar una guía operativa para cada proceso se facilitan las operaciones de control interno, detección de errores y medidas correctivas.
- El manual de procedimientos actualizado permite realizar la contratación, inducción y capacitación de nuevos colaboradores para que conozcan la empresa, su cultura, y valores.
- Ayuda a la mejora continua se construye día a día, mediante la documentación y análisis de las actividades y riesgos, para detectar que hacemos bien, que hacemos mal y como mejorarlo.
- Contar con esta herramienta permite actuar con mayor eficacia y eficiencia.
- Delimita las responsabilidades y funciones del personal.

Limitaciones:

Desde la posición de Rodríguez (2001), un manual de procesos tiene algunas limitaciones como:

- Si se elaboran de forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se las actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización, y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad, pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

1.2.4. Estructura

Franklin (2009) indica que la estructura de una manual de procesos debe contener los siguientes ítems:

- **Identificación:** se coloca logotipo y nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- **Índice o contenido:** se detalla los capítulos que forman parte del documento.
- **Introducción:** abarca de forma concisa el contenido global del manual.
- **Objetivo:** muestra cuál es el propósito que se quiere alcanzar con dicho documento.
- **Áreas de aplicación o alcance:** área de acción que cubren los procedimientos
- **Responsable:** es el cargo o unidad administrativa encargado de la elaboración y aplicación del procedimiento.
- **Políticas:** se definen claramente las normas operativas o lineamientos generales para facilitar el ámbito de responsabilidad de las distintas instancias de participación en el proceso.
- **Conceptos:** palabras técnicas que, debido a su importancia o grado de especialización, necesitan ser explicadas claramente para que el manual sea más fácil de leer y comprender para los usuarios.
- **Procedimientos:** es la descripción explícita de las operaciones, se presentan por escrito de forma ordenada, especificando en qué consiste el procedimiento, cuándo, cómo, dónde y con qué tiempo se debe realizar e indicando el o los responsables de llevarlas a cabo.

1.3. Procesos y Procedimientos

A continuación, se mencionan algunas definiciones sobre procesos:

1.3.1. Concepto de Procesos

Lorino (1995) define procesos como: "... combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado material o inmaterial preciso (el nuevo producto, la modificación técnica, la campaña de promoción), que es el resultado global común a todas sus actividades que lo componen..." (p. 36)

De acuerdo con Pérez (2009) proceso es una "secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente".

Proceso, como señala Chang (1996, p.8) es “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio)”.

Dicho de otra manera, el proceso es un conjunto de actividades planeadas, ordenadas y controladas, que hace referencia a todas las operaciones necesarias para poder llevar a cabo la producción tanto como de un bien o de un servicio para alcanzar un objetivo o un fin concreto.

1.3.2. Clasificación de los procesos

Existen muchas maneras de clasificar los procesos; sin embargo, a continuación, se realiza un extracto de los más relevantes:

Desde la posición de (Carvajal et al., 2017) se clasifican en: por el alcance en la organización y por el impacto sobre el cliente final

Por el alcance en la organización en:

- Empresariales: proceso que en su realización aborda a varias unidades organizativas de la entidad.
- Funcionales: proceso que en su ejecución tiene su inicio y fin dentro de una sola área de organizativa.
- Unitarios: actividad fundamental llevada a cabo en un nivel de la empresa inferior a la funcional.

Por el impacto sobre el cliente final:

- Clave, básico o fundamentales: manifiestan el objetivo social y la razón de ser de la empresa. Conciernen a varias zonas de la organización y tienen impacto directo en el cliente externo creando valor para este. Son procesos que claramente ayudan a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ello el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado

- Soporte o apoyo: son aquellos que brindan a la empresa todos los requerimientos materiales, humanos y financieros, estableciendo las condiciones propicias para asegurar el óptimo desempeño de los procesos clave, básicos o fundamentales de la organización.
- Procesos críticos o estratégicos: son aquellos procesos que, a pesar de ser claves para la empresa, tienen un bajo desempeño con relación a la calidad con que se brindan a los clientes.

1.3.3. *Concepto de Procedimientos*

El procedimiento nos dice cómo hacer el trabajo y qué proceso usar en relación al trabajo, está orientado hacia las tareas; se recomienda que esté escrito en un documento formal dividiendo las tareas a realizar. Se orienta a que relacione la tarea del momento con aquellas que la preceden o la siguen. En definitiva, son un conjunto de operaciones ordenadas gradualmente que detallan la forma de realizar un trabajo de rutina. Se pueden hacer de diferentes formas gráficas y catalogarse. (Rodríguez Valencia J. , 2001)

Según (George, 1978) “Los procedimientos se aplican al manejo de asuntos tales como la recepción de pedidos, elaboración de nóminas, recepción de requisiciones de compra, etcétera. Por lo general, se involucran en diferentes áreas de la empresa”.

“Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación”

(Gómez, 1997, p. 52)

Es decir, un procedimiento es un conjunto de pasos que deben realizarse en el mismo orden para obtener los mismos resultados en las mismas condiciones.

Todo lo expuesto confirma que, un procedimiento es una descripción minuciosa de cómo se debe ejecutar un proceso. Este procedimiento es mejor si está documentado (escrito o en formato digital) y debe estar sociabilizado con todos los integrantes de una organización.

Siempre que existe un proceso en una entidad existe un procedimiento, ambos conceptos van de la mano el uno con el otro, el proceso es la descripción de forma general de una secuencia de pasos que se realizan para ejecutar una actividad mientras que el procedimiento como se ha expuesto previamente es una descripción detallada del cómo se han de llevar a cabo esos pasos (quien los debe hacer, cómo, cuándo, que documentos deben usarse, donde se almacenan esos documentos, etc.) para llevarse a cabo una actividad.

1.3.4. Modelos de procedimientos

No hay una forma correcta o incorrecta de crear un procedimiento. No obstante, dependiendo de la cultura organizacional y el nivel de competencias de los recursos humanos, se pueden elegir los distintos modelos o formatos que mejor se adapten a cada empresa:

- Descriptivo: se realiza mediante la descripción ordenada de las tareas y actividades que deben llevarse a cabo.
- De pasos: se utiliza para procesos cortos con resultados predecibles y específicos. Es una lista numerada de actividades que, según su grado de dificultad se subdivide en las tareas que la componen.
- Flujograma o diagrama de flujo: se basa en la representación gráfica de las operaciones de un proceso y/o el recorrido de la información o los materiales utilizados, asociados a sectores o funciones identificadas. Existen varios modelos de flujogramas: lineales, sectoriales o funcionales, entre otros.

1.3.5. Definición de diagrama de flujo

Diagrama de flujo “es una imagen que visualiza el modo en que las personas desempeñan su trabajo como también indica la representación gráfica de un proceso que ilustra la secuencia o sucesión de tareas o actividades” (Galloway, 2002)

Los diagramas de flujo o flujogramas de una empresa son representaciones gráficas que se emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo

permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento. (Enriquez Caro , 2012)

Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.,(Gómez Ceja,1997) .

En conclusión el diagrama de flujo es una representación gráfica y ordenada de un proceso de trabajo que contiene todas las actividades principales requeridas para alcanzar un objetivo común, donde se utilizan símbolos como flechas, rombos, rectángulos o primas para representar visualmente la secuencia de tareas y las relaciones entre ellas.

1.3.5.1. Normas de flujo diagramación

- Se escriben de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, también deben tener un inicio y un fin.
- Los símbolos se unen con líneas, las cuales tiene en la punta una flecha que indica la dirección que fluye la información procesos, se deben de utilizar solamente líneas de flujo horizontal o verticales (nunca diagonales).
- Es recomendable cuando se realiza una tarea compleja colocar comentarios que expresen o ayuden a entender lo que se hace.
- Se debe evitar el cruce de líneas, para lo cual se quisiera separar el flujo del diagrama a un sitio distinto, se pudiera realizar utilizando los conectores. Se debe tener en cuenta que solo se van a utilizar conectores cuando sea estrictamente necesario.
- Todas las líneas utilizadas para indicar la dirección del flujo del diagrama deben estar conectadas. La conexión debe ser a un símbolo que exprese lectura, proceso, decisión, conexión o fin.
- No deben quedar líneas de flujo sin conectar.

- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.

1.3.5.2. Importancia y ventajas de un diagrama de flujo

Dentro de la importancia se encuentran los siguientes aspectos:

- Facilita la separación de actividades de un determinado proceso, así también permite conocer el orden de las mismas.
- Se utilizar para ejecutar metodologías de mejora y el entendimiento en cada una de las etapas.
- Puede ser llevado a cabo en diferentes disciplinas, como programación, procesos industriales, procesos administrativos, etc.
- Puede reemplazar un texto extenso, un manual de reparación, un instructivo. Al ser un diagrama, se puede visualizar, contemplar y dar lectura con facilidad.

En las ventajas se puede enunciar:

- El entendimiento a través de un dibujo, brinda la posibilidad a una persona de reconocer, comprender y reemplazar un texto de amplitud considerable.
- Brinda la posibilidad de identificar aquellas oportunidades de mejora, así como también aquellos problemas que pueden verse involucrados en las actividades del proceso.
- Esta ayuda visual, representa un instrumento de capacitación de nuevos integrantes o empleados para comprender y que puedan ejecutar las actividades asignadas con facilidad.
- Es un instrumento de control de calidad, permitiendo optimizar los tiempos.

1.3.5.3. Desventajas

- Si se trata de un diagrama de flujo complejo y grande, podría resultar ser una gran tarea que requiere de tiempo y quizás incurrir en gastos económicos.

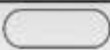
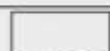




- Las rectificaciones de actividades o subprocesos en el diagrama, cae en la probabilidad de que el diagrama de flujo sea elaborado por completo con una larga inversión de tiempo.
- La probabilidad de tener todo tipos de proceso no es factible ya que algunos tienen una gran complejidad, además que un error de lectura o elaboración, puede debilitar el funcionamiento eficiente del diagrama.

1.3.5.4. Simbología de un diagrama de flujo

En la figura 3 se puede apreciar los símbolos de la Norma Ansi

Figura 3

Símbolos de la Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: Símbolos de la norma ANSI, 2023

1.4. Logística y Operaciones

1.4.1. *Concepto*

Render & Heizer (2014, p. 4), plantean que la Administración de Operaciones (AO) son “las actividades que se relacionan con la creación de bienes y servicios a través de la transformación de insumos (entradas) en productos terminados (salidas)”

La logística es “una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes” (Ferrel, Hirt , Ramos , Adriaenséns, & Flores , 2004)

Lamb, Hair y McDaniel (2002, p.383), expresan que la logística es “el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo”

Según Enrique B. & Franklin (2004, p. 362) la logística es “el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado” (Enrique & Franklin, 2004)

En conclusión, la logística tiene un lugar clave en las compañías ya que esto se debe a la importancia que tiene que, los productos o servicios lleguen a sus destinatarios de la mejor manera posible, teniendo como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad.

En las empresas de servicios su importancia radica en la perfecta coordinación entre el producto, cliente, destino y los tiempos marcados

1.4.2. *Objetivos del departamento de logística*

- Aumentar su competitividad
- Minimizar errores
- Aumentar los niveles de calidad
- Disminuir el gasto
- Mejorar el servicio

1.4.3. *Actividades claves:*

- Servicio al cliente.
- Transporte
- Gestión de inventarios
- Procesamiento de pedidos

Los factores claves para el departamento de logística son la rapidez de entrega y la consolidación de la relación con el cliente. La primera porque la inmediatez y obtener el producto cuanto antes es lo que el usuario espera, y la segunda es con el objetivo de acrecentar la fidelización del cliente a través de un buen servicio.

1.4.4. *Componentes de la administración logística:*

Inicia con las entradas que son materias primas, recursos humanos, financiero e información, éstas se acoplan con tareas gerenciales y logísticas, que se combinan y forman el contenido de salidas logísticas.

Otro de los componentes fundamentales son los sistemas de información ya que los mismos son un factor para el crecimiento y desarrollo logístico; un sistema de órdenes es la conexión entre la empresa, los proveedores y clientes.

Los parámetros generales a tomar en cuenta en la logística son que toda variación en el entorno tiene efectos en la logística de las empresas, así también la interrelación natural de los

elementos empresariales, internos y externos, de los mercados mundiales, de las economías de los países, los cambios tecnológicos y la protección al medio ambiente hacen que la logística sea cada vez más importante.

1.4.5. Funciones de la logística:

En el ámbito de la gestión de la cadena de suministro, la logística existe para movilizar y ubicar el inventario con el propósito de llevar a cabo los beneficios anhelados de tiempo, lugar y posesión al precio total más bajo. El inventario tiene un valor limitado hasta que esté en el lugar adecuado y tiempo correcto para ayudar a la creación de valor agregado. Si una organización no cumple con los requisitos de tiempo y lugar, no tiene nada que vender. Para que una cadena de suministro plasme el valor estratégico máximo de la logística debe integrarse al trabajo funcional. Las resoluciones en un área funcional afectarán el costo de todas las demás. Esta interrelación de funciones desafía la creación exitosa de una administración logística integral; estas áreas de trabajo son:

- Procesamiento de pedidos
- Inventario
- Transporte
- Almacenamiento
- Manejo de materiales y empaclado
- Red de distribución

El trabajo unificado relacionado con estas áreas funcionales establece las capacidades necesarias para lograr el valor logístico.

Las funciones logísticas en empresas de servicios son los aprovisionamientos de los bienes que adquieren para llevar a cabo la actividad que realizan y como son de uso, generalmente, no se almacenan. Por ejemplo, en hoteles y restaurante los aprovisionamientos que adquieren son de consumo diario (alimentos, bebida, etc.) o de uso (ropa, cristalería...) y las cantidades que almacenan son mínimas para cubrir imprevistos.

1.4.6. *Indicadores logísticos*

El área logística es uno de los campos más fundamentales en Latinoamérica, todos los distintos integrantes de esta industria buscan progresar incesantemente en sus procesos y destrezas para mejorar a sus competidores. Para llegar al máximo nivel de rendimiento y mejora continua solo es posible si las compañías utilizan indicadores logísticos óptimamente digitalizados.

En este aspecto, la transformación digital de la logística es sumamente importante para para las empresas que deseen beneficiarse de los avances tecnológicos que ofrece la industria. El reto a superar, es entonces poner en marcha los KPI logísticos que agilicen a realizar mejores inversiones y a perfeccionar todos los procesos.

Los indicadores logísticos o KPI logísticos (Key performance indicators) son sistemas numéricos que proporcionan una referencia sobre el desempeño de la gestión logística de una empresa, las cuales se obtienen mediante fórmulas matemáticas, cuyos resultados brindan información sobre el desempeño de cada uno de los procesos logísticos.

En la actualidad, todas las tareas de obtención de datos y la realización de operaciones matemáticas se pueden realizar de forma automatizada. La digitalización de la logística permite que las métricas se procesen en tiempo real y con una precisión altamente eficiente. Para evaluar correctamente un proceso, su indicador relevante debe compararse con 3 tipos de datos:

- Datos históricos internos: información sobre el desempeño de un proceso en el pasado.
- Datos óptimos internos: información sobre cuál debe ser la ejecución óptima del proceso.
- Datos promedios externos: información sobre cómo se está comportando el proceso en relación con otras empresas del sector (competidoras, empresas líderes, etc.)

La comparación de los KPI de logística con estos 3 tipos de datos proporciona una imagen completa de cada proceso, lo cual permite tomar decisiones más efectivas para optimizar la gestión logística.

1.4.6.1. ¿Cómo fijar un indicador logístico?

Los indicadores logísticos deben ser diseñados teniendo en cuenta una serie de aspectos metodológicos que garanticen la veracidad y la exactitud de la información como, por ejemplo:

- ¿Cuál será el objetivo de cada indicador?
- ¿Qué información específica debe brindar?
- ¿Cuál será la fórmula para calcularlo?
- ¿Cada cuánto tiempo debe tomarse su registro?
- ¿Quién será el responsable de tomar su registro?
- ¿Cuáles serán las fuentes de verificación de la información registrada?
- ¿Cómo serán los procesos de reporte de dicha información?

A pesar de que la planificación y el diseño de los indicadores requieren del factor humano, toda la gestión posterior puede ser digitalizada y el informe final generado automáticamente.

1.4.6.2. ¿Por qué se deben medir los KPI logísticos?

Los indicadores logísticos brindan exactamente la información que necesitan los gerentes logísticos para tomar decisiones de alto impacto, es decir, identifican las fallas en los procesos y elaboran técnicas para perfeccionar su rendimiento.

Así estos indicadores aportan a:

- Comprobar la productividad del personal y la eficiencia de las tecnologías.
- Tomar decisiones estratégicas más efectivas.
- Reducir costos y realizar inversiones más inteligentes.
- Estandarizar procesos y funciones.

- Responder de forma oportuna cuando ocurran eventos inesperados.
- Utilizar técnicas preventivas para posibles problemas futuros.
- Seguimiento continuo en tiempo real de todas las actividades y recursos.
- Llevar a cabo un proceso de comparar los procesos comerciales y las métricas de rendimiento con los mejores de la industria y las mejores prácticas de otras empresas (benchmarking) para mejorar la competitividad.

Estos indicadores permiten evaluar si los procesos, las personas y las maquinarias adquiridas están alineadas con los objetivos y las necesidades de la empresa.

1.4.6.3. Tipos de indicadores logísticos

- Productividad: establecen los indicadores entre los recursos empleados para un proceso y los resultados obtenidos.
- Calidad: estos indicadores miden si el resultado de los pedidos es el resultado esperado en cuanto a calidad de los mismos.
- Inventarios: miden todo lo relacionado con el almacenamiento en stock: capacidades, funcionamiento, adecuación, entre otros.
- Adquisición y compra: analizan el rendimiento de las inversiones realizadas y la justificación de las inversiones futuras.
- Suministro: tiene que ver con el transporte logístico durante la cadena de suministro.
- Servicio: miden la calidad de las entregas de los productos y los niveles de servicio al cliente final.

1.5. Marco conceptual

- **Agencia operadora de turismo:** el operador turístico es una entidad comercial (persona jurídica o empresario individual) que vende el producto turístico sobre la base de una licencia; organiza la creación, promoción y venta del producto turístico.
- **Logística:** Para (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002) expresan que la logística es “el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo”
- **Manual:** Para Franklin, (2009) los manuales “constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una actividad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”
- **Manual de procedimientos:** Según Rodríguez Valencia, (2001) un manual de procedimientos “consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, dónde y para qué han de realizarse”
- **Procedimiento:** “Es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso” (Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia , 2015)
- **Proceso:** “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia , 2015)

Capítulo II: Diagnóstico Situacional de la empresa Expedition Ecuador

2.1. Análisis situacional de la empresa

2.1.1. Antecedentes o historia

La Operadora de Turismo Expedition Ecuador, abrió sus puertas en el año 2015, manejando el mercado de turismo emisor, tras la baja considerable en sus ventas luego de la pandemia del 2020, decidió en el año 2021, incorporar el manejo de turismo receptor con la visión de dar a conocer los fascinantes y maravillosos atractivos turísticos naturales y culturales, así como también, de potenciar todas las facilidades turísticas que ofrece el Ecuador.

Es una empresa ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Quito, cuyo propósito es ofrecer, operar y dar a sus clientes paquetes hecho a la medida de sus expectativas y necesidades.

En la actualidad la empresa cuenta con 9 colaboradores divididos de la siguiente forma:

Gerencia general (1)

Marketing (2)

Ventas (1)

Logística y operaciones (2)

Sistemas (1)

Contabilidad (2)

En estos años la empresa, ha venido desarrollándose y creciendo paulatinamente, si bien se evidencia un desarrollo progresivo, la empresa todavía no cuenta con una estructura y procesos claros que ayuden en su totalidad a su desarrollo de una manera ordenada y estructurada. Es por esta razón que mediante este proyecto se pretende dar solución y alternativas de mejoramiento para su crecimiento.

2.1.2. Servicios que ofrece

La compañía ofrece servicios turísticos a sus clientes a diferentes lugares del país:

En las Islas Galápagos brinda opciones como cruceros en diferentes categorías de acuerdo al presupuesto y necesidades de los turistas. De igual modo, se oferta paquetes turísticos con estadía en las tres principales islas: Santa Cruz, Isabela y San Cristóbal y alternativas de tours guiados acorde a las opciones que se puede ofrecer desde cada una de ellas.

La compañía en la región Costa, cuenta con una orientación especial a visitar atracciones turísticas como: la Reserva de Producción Faunística Marina Costera Puntilla de Santa Elena (La Chocolatera y La Lobería), el Parque Nacional Machalilla (Isla de la Plata, Playa de los Frailes, Agua Blanca), Montañita (Museo Náutico, Ayangue, Museo Comunidad Valdivia), donde los viajeros pueden encontrar diversas actividades: visitas a museos, snorkel, caminatas, avistamiento de aves y ballenas según la época del año.

En la región amazónica, al ser un destino exclusivo por su diversidad en flora y fauna ha llegado a ser un destino turístico muy demandado por los viajeros. La Operadora se ha enfocado en ofrecer tours que van desde tres días hasta tour extendidos dependiendo de los requerimientos de los turistas con diferentes actividades para realizar en la Reserva Faunística Cuyabeno, en el Parque Nacional Yasuní y en el área de Misahualli.

En la región sierra, al ser un destino impresionante por sus elevaciones, montañas, volcanes y nevados, la operadora ofrece circuitos para que los viajeros tengan la oportunidad de apreciar el paisaje natural; así como también los turistas pueden tener un acercamiento a las comunidades nativas de las diferentes zonas para que puedan apreciar un poco más de la cosmovisión de su cultura, gastronomía y tradiciones.

2.1.3. Estructura organizacional

La empresa al ser creada de forma empírica, todavía no cuenta con una estructura organizacional, ni elementos administrativos establecidos como: visión, misión y valores. La compañía ha ido creciendo paulatinamente acorde a los conocimientos de turismo que mantiene el personal que trabaja en la misma, pero debido a su crecimiento se ha visto en la necesidad de establecer procesos organizados que se deben plasmar en un manual que refleje la razón de ser de la empresa y a donde quiere llegar.

2.1.4. Misión, Visión y Valores organizacionales

Definir la misión, visión y valores de una compañía es fundamental para establecer el camino que se debe seguir si se quiere alcanzar el éxito, es decir, estos conceptos permiten delinear los pilares sobre los que se sustentará una estrategia de mercado.

Al realizar el diagnóstico de la empresa, se puede mencionar que la empresa no cuenta con una misión, visión y valores organizacionales que se hayan establecido o comunicado al personal.

2.1.5. Análisis FODA de la operadora de turismo Expedition Ecuador

El análisis FODA es considerado una herramienta para analizar la situación competitiva de la empresa, brinda toda la información esencial para identificar factores internos y externos para la implementación de medidas adecuadas y medidas correctivas, también influye en la creación de nuevos proyectos y permite tomar decisiones estratégicas que ayuden a reducir debilidades, controlar amenazas, aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa.

Hoy por hoy la operadora de turismo Expedition Ecuador no ha realizado un análisis sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por lo cual, a continuación, se detallará los factores internos y externos que benefician y perjudican a la organización:

Fortalezas

- Variedad de productos y servicios garantizados no tradicionales
- Personal capacitado y calificado en temas de turismo
- Excelente atención al cliente con atención personalizada y servicio postventa
- Buenas relaciones y alianzas estratégicas con los proveedores (hoteles, restaurantes, empresas de transporte, guías de turismo, etc.)
- Conocimiento del mercado turístico en Ecuador
- Buena distribución física de la oficina
- Precios competitivos en el mercado
- Uso de redes sociales & página web
- Uso de marketing directo y selectivo para dirigirnos a un público objetivo
- Se cuenta con los recursos económicos para invertir en la promoción y mejoramiento de la empresa.

Oportunidades:

- Auge del turismo receptivo en el Ecuador
- Mejoramiento de la imagen del Ecuador en el extranjero a través de ferias internacionales que lleva a cabo el Ministerio de Turismo
- Mejoramiento de los procedimientos de logística y operación a través de un manual de procedimientos
- Diseño la estructura de la organización
- Generación de una comunicación asertiva

Debilidades:

- La empresa al ser relativamente nueva, todavía no se encuentra totalmente posicionada en el mercado
- No contar con herramientas de automatización mejoradas de información y operación de servicios que permita la optimización de recursos y tiempos
- Desorganización de tareas y tiempos
- No existe manuales asignados a cada área de la empresa.

- Falta de conocimiento explícito por parte del personal de las funciones y responsabilidades a realizarse dentro de su puesto de trabajo
- No existen controles internos establecidos
- Falta de un manual de procesos donde se detalle las funciones y especificaciones de las actividades cotidianas a realizarse

Amenazas

- Presencia de numerosas agencias y operadoras de turismo. Fuerte competencia
- Eventualidades naturales (pandemias, lluvias torrenciales, sismos) que afecten la operación de los paquetes turísticos.

2.1.6. Descripción problemática de la empresa y departamento de logística y operación

Analizando la información detallada en los puntos anteriores, se puede determinar lo siguiente:

- La empresa tiene deficiencias en su orden estructural que a nivel interno esta poco fortalecida ya que no tiene definida las actividades y parámetros necesarios para el funcionamiento de cada área de la empresa y por consiguiente también se refleja esta realidad en el departamento de logística y operaciones.
- La comunicación interna no está consolidada en su totalidad, debido a que las funciones generales de los demás trabajadores se desconocen y se limitan a saber y comprender las actividades que le atañen a cada empleado.
- En el departamento de logística y operaciones, de igual modo, se evidencia que no existe un manual de procedimientos donde se encuentran las actividades a realizar en el área y a pesar de que los colaboradores tienen los conocimientos generales de sus actividades, no son claras.
- La comunicación de las actividades a ser desarrolladas por cada miembro de la empresa, no ha sido comunicada de una manera clara ni formal.

- La empresa ha ido contratando personal acorde a las necesidades que se han ido presentado; sin embargo, no existe un plan de crecimiento de la empresa establecido y que se haya dado a conocer al personal.

2.2. Enfoque de la investigación

El área de estudio se enmarca en la Operadora de Turismo Expedition Ecuador, ubicada en la ciudad de Quito, donde la investigación estará basada en un enfoque mixto (cuantitativamente y cualitativamente) ya que para tener resultados idóneos se integran ambas concepciones y se utilizará las técnicas de cada uno por separado, lo cual nos permitirá obtener resultados más concluyentes.

2.2.1. Enfoque cualitativo

Este proyecto utilizará el enfoque cualitativo, tomando descripciones y puntos de vista de todos los trabajadores que conforman la compañía, es decir, su alcance es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, entendiendo así, la realidad en la que se encuentra la empresa.

2.2.2. Enfoque cuantitativo

Se realiza este enfoque con mediciones numéricas a través de una encuesta para medir y cuantificar sus resultados.

2.3. Método de la investigación

Los métodos de investigación que se emplearon para la elaboración del trabajo de investigación son:

2.3.1. Inductivo

Este proyecto abarca este método ya que va de lo individual a lo universal, ya que aplicado en la práctica permite realizar un estudio del área para poder implementar un manual que facilite el trabajo y que posteriormente sea un referente para aplicar en todas las áreas de la compañía.

2.3.2. Deductivo

Bernal (2006) manifiesta que el Método Deductivo es un “método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”.

Por el contrario, al método anterior con esta investigación se quiere generar un enfoque general de como ayudaría a la empresa esta propuesta partiendo desde el área implicada.

2.4. Tipo de diseño de la investigación

Para el buen desarrollo de este proyecto se realiza los siguientes tipos de investigación:

2.4.1. Investigación de Campo

Para el presente trabajo, se utiliza la investigación de campo a través de la recopilación de datos de fuentes primarias (de la realidad de la situación actual de la empresa y de sus procesos en el departamento de logística y operaciones) esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

2.4.2. Investigación Bibliográficas

Este trabajo abarca diferentes tipos de fuentes bibliográficas con el objetivo de ampliar en que consiste un manual de procesos, su importancia, ventajas y clasificación dentro de las organizaciones.

2.5. Nivel de investigación

2.5.1. Exploratorio – Descriptivo

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) manifiesta que el método descriptivo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”

Se efectuó un proceso de indagación en fuentes documentales: libros, informes, artículos para la esquematización de temas y subtemas propuestos en la investigación, realizando una investigación exploratorio -descriptiva, para su consecutivo análisis e interpretación de los mismos.

2.6. Unidad de análisis

Para el procesamiento y análisis de datos se procederá a emplear una encuesta.

2.6.1. Población

Se considera que la población existente en Expedition Ecuador es de 9 colaboradores. Referenciando que el proyecto se va a trabajar en el departamento de logística y operaciones de la empresa junto con el departamento de ventas, marketing y contabilidad. Se plantea trabajar con todos los empleados pertenecientes a estas aéreas mencionadas.

2.6.2. Muestra

Al ser un población conocida y manejable, se prescinde la idea de sacar una muestra, planteando trabajar con el 100% de la misma.

2.7. Técnica de investigación

2.7.1. Encuesta

Se aplicó esta herramienta a las unidades gerenciales, administrativas y operativas de la compañía para analizar las opiniones emitidas.

2.7.2. Observación

Esta técnica se empleó para conocer en su conjunto los procesos tanto operativos y administrativos para determinar factores de investigación, así como también para identificar los problemas y necesidades que presenta esta área, para tomar medidas correctivas que contribuyan al buen funcionamiento de la misma.

2.8. Instrumento

2.8.1. Cuestionario estructurado

Se realizó un conjunto de preguntas para ser contestadas mediante una encuesta, para a través de esta indagar y obtener información relevante para la consecución de uno de los objetivos de esta investigación que es la implementación del manual de procesos para el departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador.

2.9. Procesamiento, análisis y presentación de resultados

Pregunta 1

¿Valore la importancia que es aplicar procesos dentro de cada área de la empresa?

Tabla 3

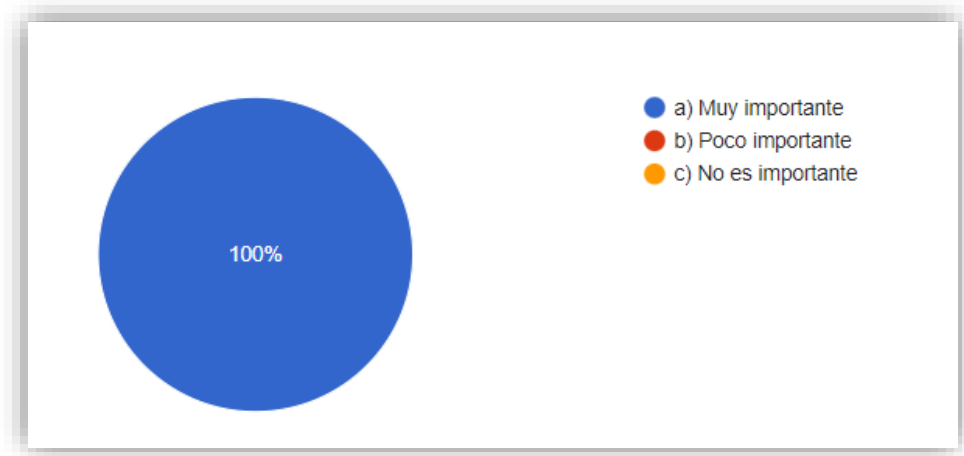
La importancia de aplicar procesos dentro de cada área de la empresa

Opción	Categoría	Encuestados	Porcentaje
a)	Muy importante	9	100%
b)	Poco importante	0	0%
c)	No es importante	0	0%
Total		9	100%

Fuente: elaborado por la autora, 2023

Figura 4

La importancia de aplicar procesos dentro de cada área de la empresa



Fuente: elaborado por la autora, 2023

Análisis:

- El 100% de los encuestados escogieron la opción a) que es muy importante, aplicar procesos dentro de cada área de la empresa.
- El 0% de los encuestados, no escogieron la opción b) poco importante, ni la opción c) no es importante.
- Este resultado refleja la importancia de tener procesos en cada área de la empresa de, que faciliten la ejecución de cada una de las actividades.

Pregunta 2

¿Tiene usted conocimiento explícito de los procesos, actividades que debe realizar en su área de trabajo?

Tabla 4

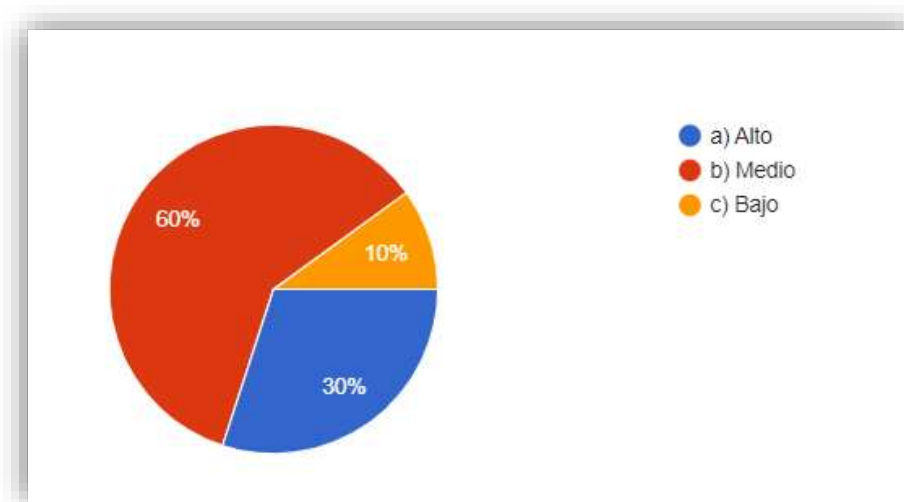
Conocimiento explícito de los procesos

Opción	Categoría	Encuestados	Porcentaje
a)	Alto	3	30%
b)	Medio	5	60%
c)	Bajo	1	10%
Total		9	100%

Fuente: elaborado por la autora, 2023

Figura 5

Conocimiento explícito de los procesos



Fuente: elaborado por la autora, 2023

Análisis:

- El 10% de las personas encuestadas, seleccionó la opción c) bajo, es decir, tiene un bajo conocimiento explícito de los procesos, actividades que debe realizar en su área de trabajo.
- El 60% de las personas encuestadas, seleccionó la opción c) medio, es decir, tiene un conocimiento medio explícito de los procesos, actividades que debe realizar en su área de trabajo.
- El 30% de las personas encuestadas, seleccionó la opción a) alto, tiene un alto conocimiento explícito de los procesos, actividades que debe realizar en su área de trabajo.
- El base a los resultados, se puede determinar la importancia de realizar una herramienta de gestión que permita establecer las funciones y tareas que cada colaborador debe realizar dentro de la empresa.

Pregunta 3

¿Considera usted que al no haber delineamientos bien establecidos aumenta la probabilidad de malos entendidos en la ejecución de las operaciones logísticas?

Tabla 5

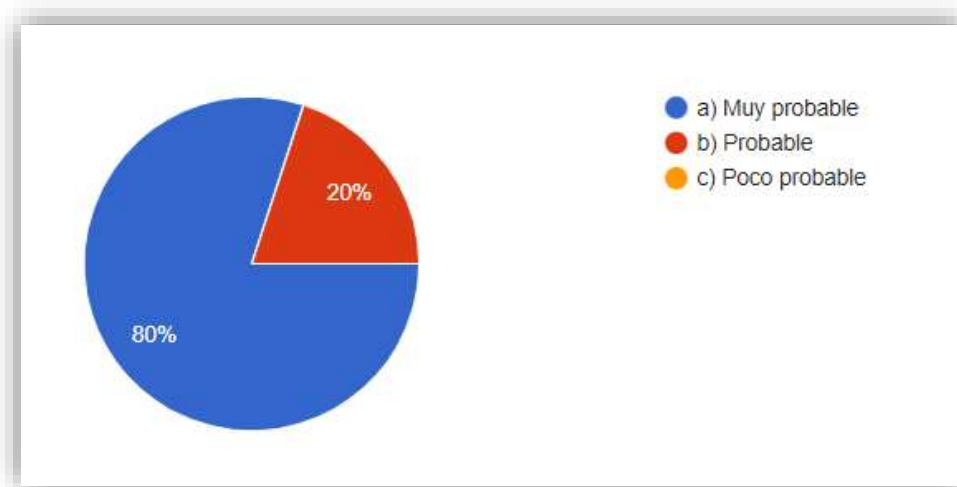
Delineamientos establecidos

Opción	Categoría	Encuestados	Porcentaje
a)	Muy probable	2	30%
b)	Probable	7	80%
c)	Poco probable	0	0%
Total		9	100%

Fuente: elaborado por la autora, 2023

Figura 6

Delineamientos establecidos



Fuente: elaborado por la autora, 2023

Análisis:

- El 80% de las personas encuestadas, tomó la opción a) muy probable, es decir, considera que al no haber delineamientos bien establecidos aumenta la probabilidad de malos entendidos en la ejecución de las operaciones logísticas.
- El 20% de las personas encuestadas, tomó la opción b) probable, es decir, considera que al no haber delineamientos bien establecidos aumenta la probabilidad de malos entendidos en la ejecución de las operaciones logísticas.
- El 0% de las personas encuestadas, no toma la opción c) poco probable.
- Los resultados reflejan, que el implementar delineamientos bien establecidos dentro del área de logística y operación, será una gran ayuda para mejorar los niveles de productividad, favoreciendo la dirección y coordinación organizacional del área, reduciendo al máximo la probabilidad de malos entendidos en la ejecución de las operaciones de los paquetes turísticos.

Pregunta 4

¿Considera usted que la creación de un manual de procesos ayudará al desarrollo integral del departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador?

Tabla 6

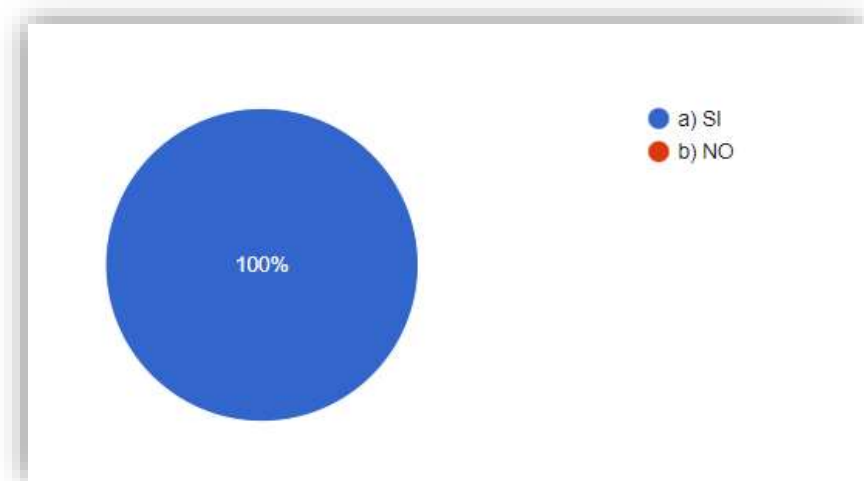
Creación de un manual de procesos

Opción	Categoría	Encuestados	Porcentaje
a)	SI	9	100%
b)	NO	0	0%
Total		9	100%

Fuente: elaborado por la autora, 2023

Figura 7

Creación de un manual de procesos



Fuente: elaborado por la autora, 2023

Análisis:

- El 100% de las personas encuestadas, tomó la opción a) SI, es decir, considera que la creación de procesos ayudará al desarrollo integral del departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador.
- El 0% de las personas encuestadas, no tomó la opción b) NO.
- A través del resultado final se evidencia, en efecto, que la creación de un manual de procesos ayudará al desarrollo integral del departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador ayudando a plasmar en una herramienta idónea las actividades específicas a llevarse a cabo.

Pregunta 5

¿Estima usted que los procesos que se implementarán serán de contribución a que la información que utiliza y genera sea de calidad, oportuna, accesible, veraz, transparente, independiente?

Tabla 7

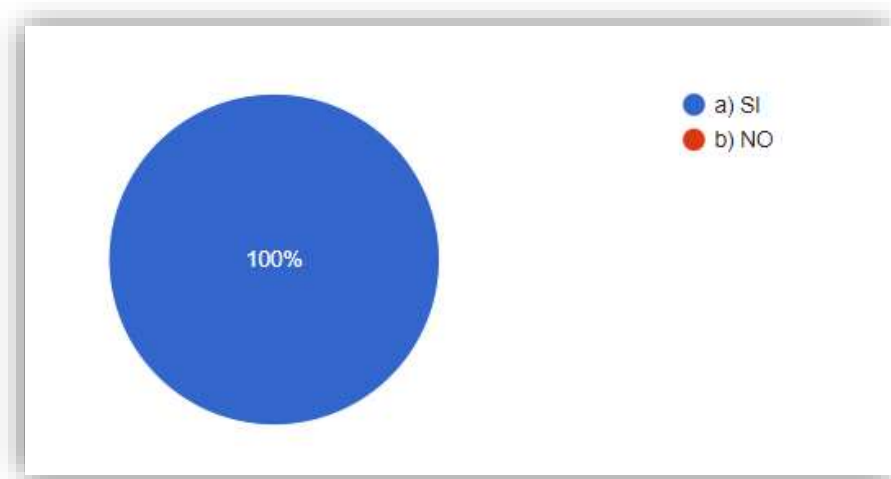
Implementación de procesos

Opción	Categoría	Encuestados	Porcentaje
a)	SI	9	100%
b)	NO	0	0%
Total		9	100%

Fuente: elaborado por la autora, 2023

Figura 8

Implementación de procesos



Fuente: elaborado por la autora, 2023

Análisis:

- El 100% de las personas encuestadas, tomó la opción a) SI, es decir, estima que los procesos que se implementarán serán de contribución a que la información que utiliza y genera sea de calidad, oportuna, accesible, veraz, transparente e independiente.
- El 0% de las personas encuestadas, no tomó la opción b) NO.
- Cabe indicar que los resultados apoyan la noción que las herramientas a realizarse en el manual de procesos son documentos que facilitarían a que la información sea oportuna, accesible, veraz, transparente, independiente, de esta manera, se establecerán los controles para realizar dichas tareas de una manera eficaz y eficiente.

Pregunta 6

¿Piensa usted que es esencial que se delimiten tiempos de coordinación a las actividades de: contratación de guías y transportes, reservación de hoteles, cruceros, ¿restaurantes y lodges?

Tabla 8

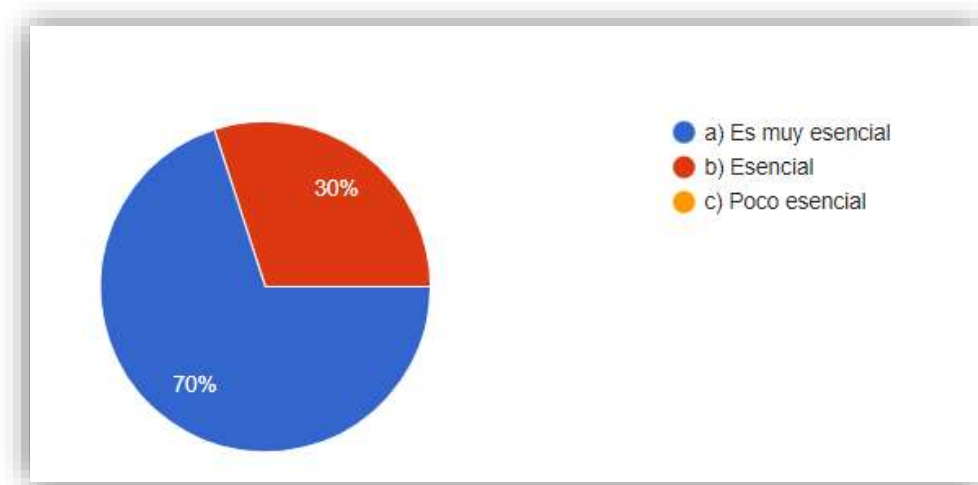
Tiempos de coordinación de actividades

Opción	Categoría	Encuestados	Porcentaje
a)	Es muy esencial	6	70%
b)	Esencial	3	30%
c)	Poco esencial	0	0%
Total		9	100%

Fuente: elaborado por la autora, 2023

Figura 9

Tiempos de coordinación de actividades



Fuente: elaborado por la autora, 2023

Análisis:

- El 70% de las personas encuestadas, seleccionó la opción a) es muy esencial, es decir, piensa que es muy esencial que se delimiten tiempos de coordinación a las actividades de: contratación de guías y transporte, reservación de hoteles, cruceros, restaurantes y lodges.
- El 30% de las personas encuestadas, seleccionó la opción b) esencial, es decir, piensa que es esencial que se delimiten tiempos de coordinación a las actividades de: contratación de guías y transporte, reservación de hoteles, cruceros, restaurantes y lodges.
- El 0% de las personas encuestadas, no seleccionó la opción c) poco esencial.
- Evidentemente se observa que al poner en marcha la delimitación de las actividades y funciones ayudará a reducir los tiempos en las operación y logística de los productos ofrecidos a los clientes.

Pregunta 7

¿Considera usted que el capacitar al personal nuevo es relevante a fin de que conozcan los delineamientos y procesos que debe llevar a cabo?

Tabla 9

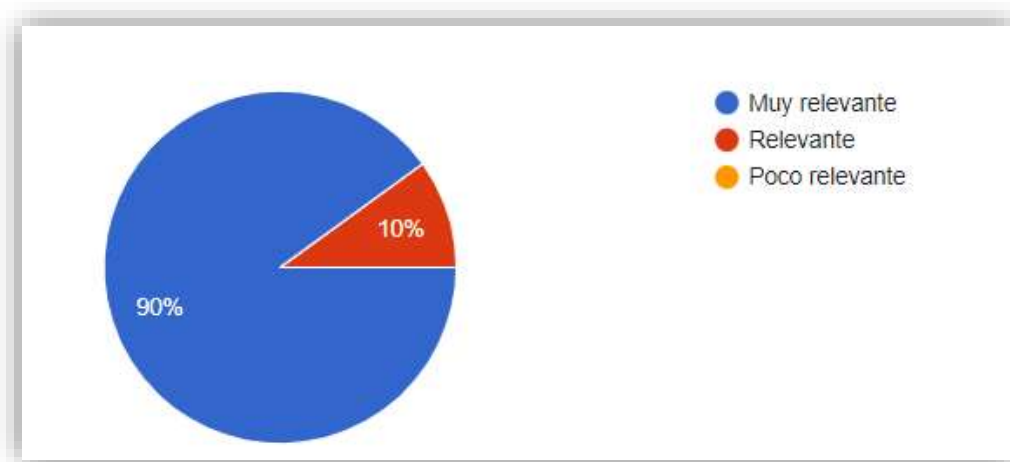
Capacitación al personal

Opción	Categoría	Encuestados	Porcentaje
a)	Muy relevante	8	90%
b)	Relevante	1	10%
c)	Poco relevante	0	0%
Total		9	100%

Fuente: elaborado por la autora, 2023

Figura 10

Capacitación al personal



Fuente: realizado por la autora, 2023

Análisis:

- El 90% de las personas encuestadas, seleccionó la opción a) muy relevante, es decir, que considera que el capacitar el personal nuevo es muy relevante a fin de que conozcan los delineamientos y procesos que debe llevar a cabo.
- El 10% de las personas encuestadas, seleccionó la opción b) relevante, es decir, que considera que el capacitar el personal nuevo es relevante a fin de que conozcan los delineamientos y procesos que debe llevar a cabo.
- El 0% de las personas encuestadas, no seleccionó la opción c) poco relevante.
- Los resultados arrojan que el capacitar al personal nuevo es un factor importante para el correcto desempeño del trabajador en sus actividades, además de contribuir a mejorar la estabilidad de la organización.

Capítulo III: Propuesta

Tomando en consideración la problemática del departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador se sugiere como alternativa la incorporación del presente manual de procesos, previa la autorización de gerencia de la organización, para poder ser socializado e integrado en esta área.

3.1. Objetivos de la propuesta

- Elaborar el manual de procesos donde se encuentren estandarizadas las diferentes actividades que se desarrollan de manera cotidiana en el departamento de logística y operaciones de forma detallada, ordenada, sistemática e integral para que se desarrollen con la mayor eficiencia.
- Optimizar el tiempo que se utiliza en elaboración de los procesos en la ejecución y operación de los productos turísticos ofrecidos a los clientes para gestionar mejor la jornada laboral de los empleados con el propósito de incrementar su productividad.
- Implementar una comunicación asertiva interna e interdepartamental para aumentar su rentabilidad y disminuir riesgos en la operación de los paquetes turísticos.

3.2. Alcance de la propuesta

El alcance principal de esta propuesta es tener de manera clara y comprensiva los pasos a seguir, procedimientos a realizarse y los resultados a tener al realizar una actividad dentro del área de logística y operaciones.

3.3. Manual de procedimientos para el departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador

3.3.1. Identificación

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.2. Índice

- Introducción
- Estructura organizacional
- Misión, Visión y Valores
- Objetivos del manual de procesos
- Identificación de los procedimientos
- Descripción de los procedimientos
- Cargo / Sector responsable
- Diagramas de flujo
- Formularios
- Indicadores
- Glosarios de términos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.3. *Introducción*

El propósito de esta propuesta es dar como una alternativa de mejoramiento, la implementación de una estructura organizacional que puede ser modificada en base a la expansión y necesidades que surjan en la compañía, así como también brindar los elementos administrativos básicos como: misión, visión y valores organizativos para forjar un sentido de quién es y a donde quiere dirigirse la empresa.

Por otro parte, el manual es beneficioso para la empresa, pues en él, se plasman los lineamientos de las tareas que se realizan en el Departamento de Logística y Operaciones de forma sistemática, explícita y ordenada, orientando a los colaboradores a cómo realizar sus actividades cotidianas, buscando así que las personas responsables del área sean más productivas, eficientes y eficaces.

Mantener un control de las actividades que se llevan a cabo, es también un propósito del manual, pues contribuirá a la optimización de tiempo, así como también será una guía de mejoramiento continuo de las funciones, estructuras y procedimientos mediante una revisión y actualización, siempre y cuando lo amerite, bajo la autorización de la persona a cargo de la gerencia.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.4. Estructura organizacional

Robbins (2005; pag. 234) conceptualizó la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.

En busca de la productividad y el éxito, es importante que la empresa cuente con una estructura organizacional que determine la cadena de mando y responsabilidad, el flujo de información, toma de decisiones, definición de funciones y tareas de las diferentes áreas de la empresa y de los empleados.

Es así, que el presente trabajo sugiere que una de las formas en la que la compañía se puede distribuir es con la estructura vertical, que parte de una estructura jerárquica piramidal, que va desde la máxima autoridad con la mayor responsabilidad y autoridad, y debajo de la cual aparecen las divisiones, con sus mandos medios y más abajo los departamentos funcionales, con los empleados, de esta forma se determinan las líneas precisas de gestión y de control sobre las operaciones, con departamentos pequeños, estructurados por capas, con funciones y responsabilidades claras.

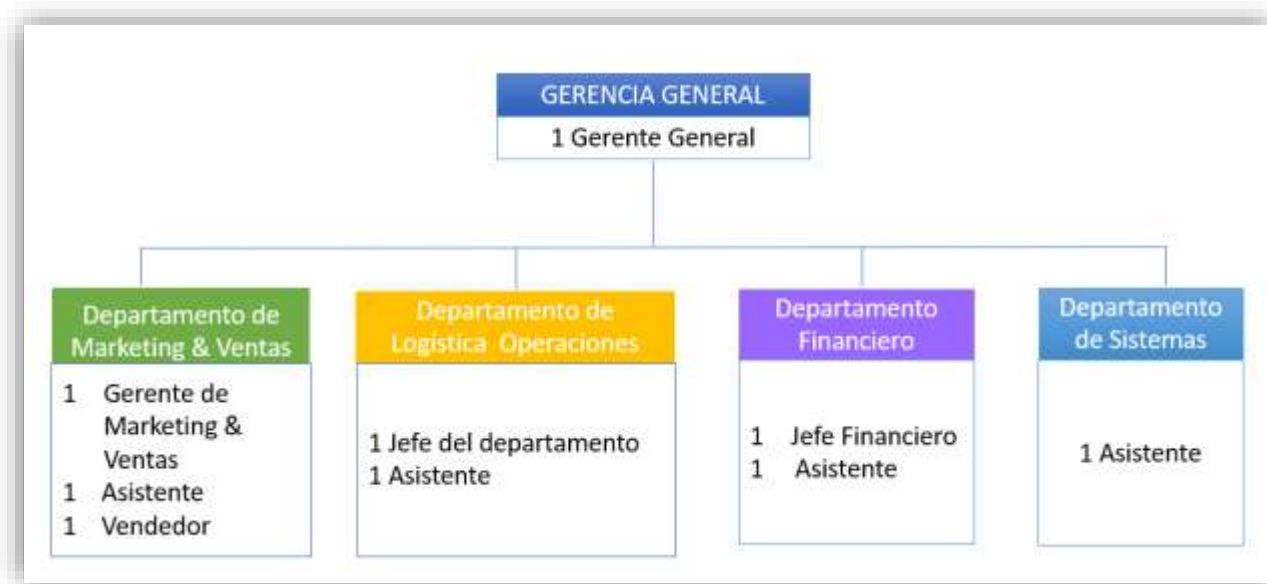
En la figura 8 se puede apreciar la estructura organizacional que se sugiere a la compañía:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

Figura 11.

Estructura organizacional Expedition Ecuador

Organigrama de Posición



Fuente: realizado por la autora, 2023

3.3.5. Misión, visión y valores

3.3.5.1. Misión

Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana, prestadora de servicios turísticos y de viajes a nivel nacional, encaminada en brindar a nuestros clientes los consejos de viaje más precisos con un servicio personalizado adaptado a sus necesidades y expectativas a través de un excelente equipo humano y una gran variedad de productos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.5.2. Visión

Ser la mejor operadora de turismo líder del país, reconocida por su filosofía de contribución al desarrollo sostenible & sustentable en el mercado turístico a nivel nacional e internacional a través de un modelo de gestión direccionado a la constante generación de valor para nuestros clientes.

3.3.5.3. Valores

La empresa se basa en la honestidad, el respeto mutuo, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el profesionalismo, la transparencia en las acciones, el compromiso, la innovación permanente y la importancia de nuestros clientes para la vida de la empresa.

3.3.6. *Objetivo del manual de procesos*

- Fijar los procedimientos del departamento de Logística y Operaciones de forma clara y detallada para que sea una guía útil y fácil de utilizar para el personal.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvya Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.7. Identificación de los procedimientos

3.3.7.1. Ingreso de Pedidos

3.3.7.2. Clasificación de pedidos y categorización de servicios

3.3.7.3. Disponibilidad y bloqueos

3.3.7.4. Feed back de la propuesta

3.3.7.5. Confirmación de servicios

3.3.7.6. Operación de servicios

3.3.8. Descripción de los procedimientos

3.3.8.1. Ingreso de Pedidos

- En esta etapa el departamento de ventas receipta el pedido a través de los diferentes canales de venta, que pueden ser: página web, correo electrónico, vía telefónica o WhatsApp.
- Seguidamente se identifica si el cliente es directo o de una agencia de viajes para pasar el pedido al departamento de logística y operaciones.

3.3.8.2. Clasificación de Pedidos y Categorización de servicios

- El siguiente paso es el envío de la solicitud de cotización al departamento de logística y operaciones de los servicios requeridos por parte del cliente.
- El departamento de logística y operaciones clasifica el pedido en dos áreas que son
 - Galápagos (Cruceros y Land based)
 - Servicios Land en Continente (Sierra, Costa y Amazonía)

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

- A su vez se subdivide el pedido en tres categorías de servicios:
 - Standard: servicios enfocados a pasajeros con bajo presupuesto.
 - First Class: servicios enfocados a pasajeros con presupuesto medio.
 - Deluxe: servicios enfocados a pasajeros que buscan servicios exclusivos y de alta gama.

3.3.8.3. Disponibilidad y bloqueos

- La siguiente actividad es contactar a los proveedores en busca de disponibilidad y posibles promociones para las fechas de viaje solicitadas.
- Si existe disponibilidad de los servicios solicitados se procede a enviar los respectivos bloqueos con la siguiente información:
 - **Referencia:** nombre de los pasajeros
 - **Cantidad:** número de pasajeros
 - **Fechas:** llegada y salida del paquete contratado
 - **Servicios:** descripción de los servicios solicitados: alojamiento, guía, transporte o un paquete completo
 - **Time limit:** proveedor indica la fecha máxima para confirmar los servicios
- En el caso de no haber disponibilidad para los servicios o fechas solicitadas se busca una segunda opción para presentar al departamento de ventas.
- Posterior a recibir la respuesta de los proveedores, se envía la cotización en archivo PDF al departamento de ventas a través de la aplicación Click up, indicando la fecha límite para la confirmación de todos los servicios.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.8.4. Feed back de la cotización

- El siguiente punto es tener la respuesta del departamento de ventas con la decisión del cliente para proceder actuar en base a la misma, en donde se pueden presentar tres situaciones:
 - **Aprobada:** el cliente está de acuerdo con el presupuesto y servicios enviados y comienza el proceso de confirmación de servicios de la reserva.
 - **Modificada:** el cliente puede solicitar cambios de servicios o cambios de fechas, en este caso se vuelve al paso anterior para enviar la nueva propuesta.
 - **Negada:** el cliente no está de acuerdo con la propuesta y toma la decisión de no viajar que puede darse por varios motivos como: cambio de fechas a largo plazo, cambio de destino, o calamidad doméstica. En este caso se procede a cancelar todos los bloqueos de los proveedores.

3.3.8.5. Confirmación de servicios:

- Una vez recibida la aprobación del departamento de ventas, el mismo envía a través de la aplicación Click up la solicitud de servicios al departamento de logística y operaciones.
- El departamento de operaciones solicita a los proveedores vía correo electrónico la confirmación de los servicios, en dicha solicitud se incluye la siguiente información:
 - **Datos personales:**
 - ✓ Nombres completos
 - ✓ Fecha de nacimiento
 - ✓ Nacionalidad
 - ✓ Número de documento de identificación
 - ✓ Restricciones alimenticias o medicas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

- **Fechas de viaje:**

- ✓ Se confirma las fechas de ingreso y salida de los pasajeros en el caso de alojamiento, en el caso de excursiones o alimentación se indica la fecha y la hora que se debe proveer el servicio.

- **Descripción exacta de servicios y extras:**

- ✓ En el caso de que los pasajeros tengan algún requerimiento especial, es detallado en este campo, puede ser solicitudes especiales como:
 - ✓ Número o ubicación específica de la habitación que se requiere
 - ✓ Aniversarios, cumpleaños, festividades
- Una vez que el proveedor nos responde el correo con la confirmación de servicios, nos envía la factura o proforma dependiendo de la fecha de operación de los mismos.
- El departamento de logística y operaciones envía a través de Click up la factura o proforma, solicitando al departamento de contabilidad el pago del abono o pago total dependiendo de las políticas del proveedor.

3.3.8.6. Operación de servicios

Este es el proceso más importante dentro del departamento de logística y operaciones ya que de esto dependerá la satisfacción del cliente,

- El primer paso es contactarse con los proveedores tres días antes de la llegada de los pasajeros para de esta manera asegurarnos que todos los servicios solicitados están confirmados.
- En la prestación de servicios al momento de la llegada de los pasajeros tenemos dos opciones dependiendo de cómo el cliente haya reservado los mismos:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

- **Recepción de pasajeros con guía privado**, esto sucede cuando el pasajero ha contratado para su llegada al país un servicio de traslado con guía privado y es aquí cuando nuestro guía le reconfirma con el pasajero los servicios que tendrá y al mismo tiempo indica la hora en que empezarán cada uno de estos servicios.
- **Llegada de pasajeros por su cuenta:** en este caso, ya que los pasajeros no solicitaron un servicio de traslado se envía la información a través de un mensaje vía correo electrónico al lugar de alojamiento donde pernocten el día anterior a la operación del servicio.
- Adicional se contacta vía telefónica para reconfirmar que llegó el mensaje y se entregó a los pasajeros.
- **Seguimiento de servicios en operación**
 En esta etapa se pueden presentar las siguientes situaciones:
 - ✓ Servicios sin novedad: sigue la operación en curso.
 - ✓ Novedades o incidentes: se contacta a los proveedores y/o al cliente para buscar una solución o alternativa enfocada en la satisfacción de los pasajeros.

Finalización de servicios

Una vez culminados los servicios, el sistema Click up está automatizado para que se envíe desde el departamento de logística y operaciones un mensaje al departamento de ventas informando que se culminó con la prestación de servicios. El departamento de ventas se encarga del servicio postventa para conocer el grado de satisfacción del cliente.

3.3.9. Cargo / Responsable

Debido a la estructura de la empresa se cuenta con 2 coordinadores dentro del área de operaciones entre los cuales se trabaja conjuntamente dependiendo de la cantidad de trabajo que se genere.

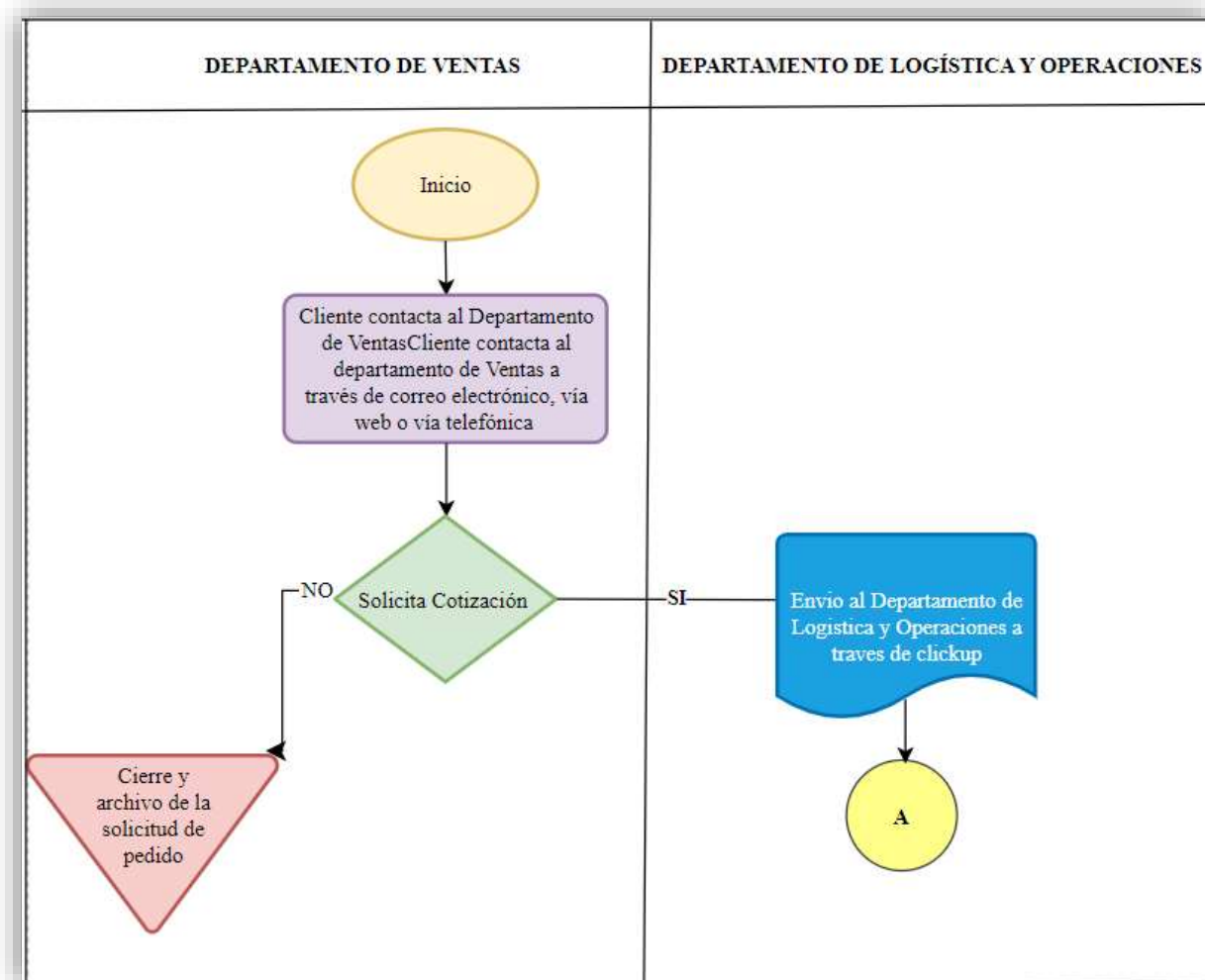
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.10. Diagramas de flujos

3.3.10.1. Ingresos de Pedidos

Figura 12

Ingreso de Pedidos



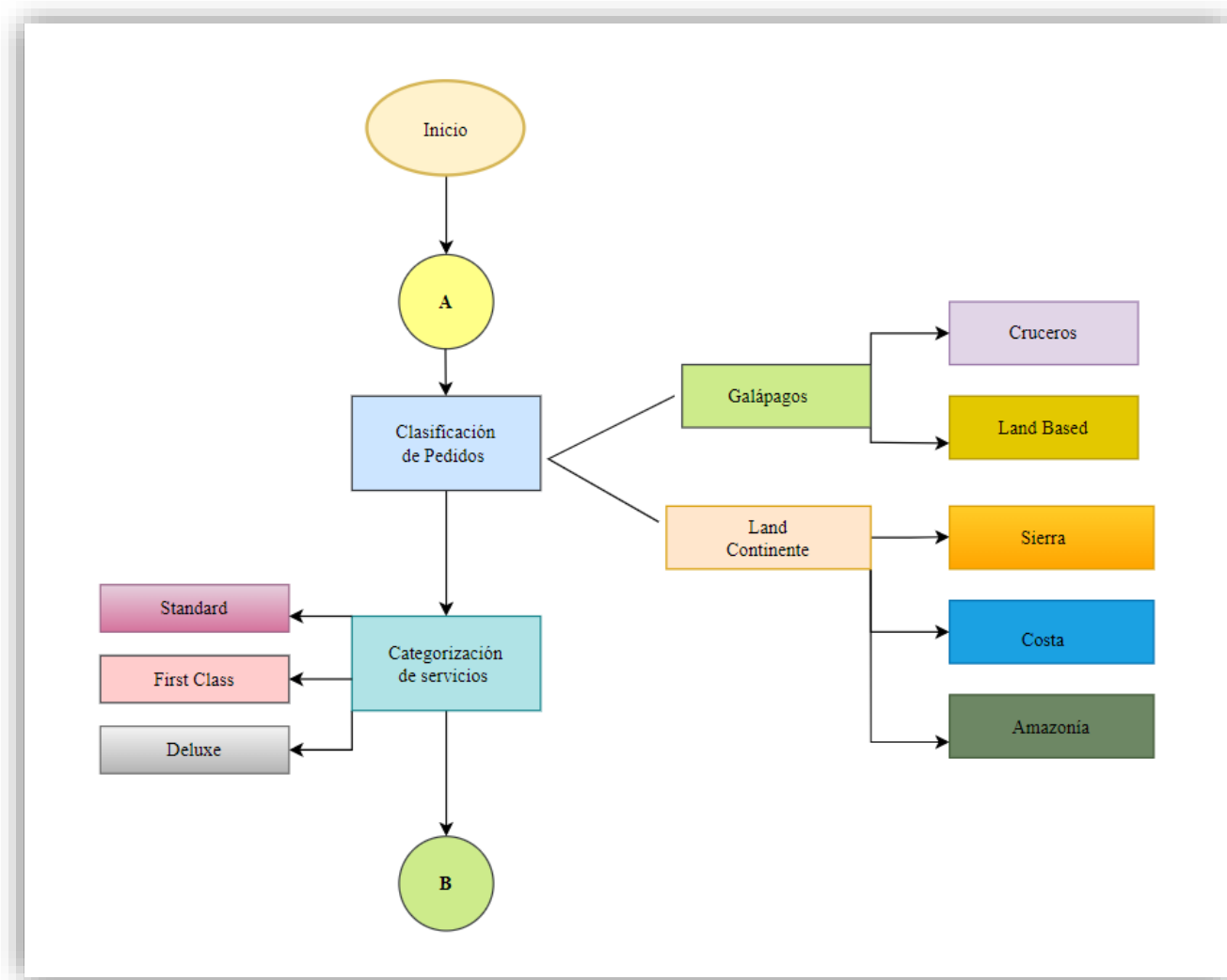
Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.10.2. Clasificación de pedidos y categorización de servicios

Figura 13

Clasificación de pedidos y categorización de servicios



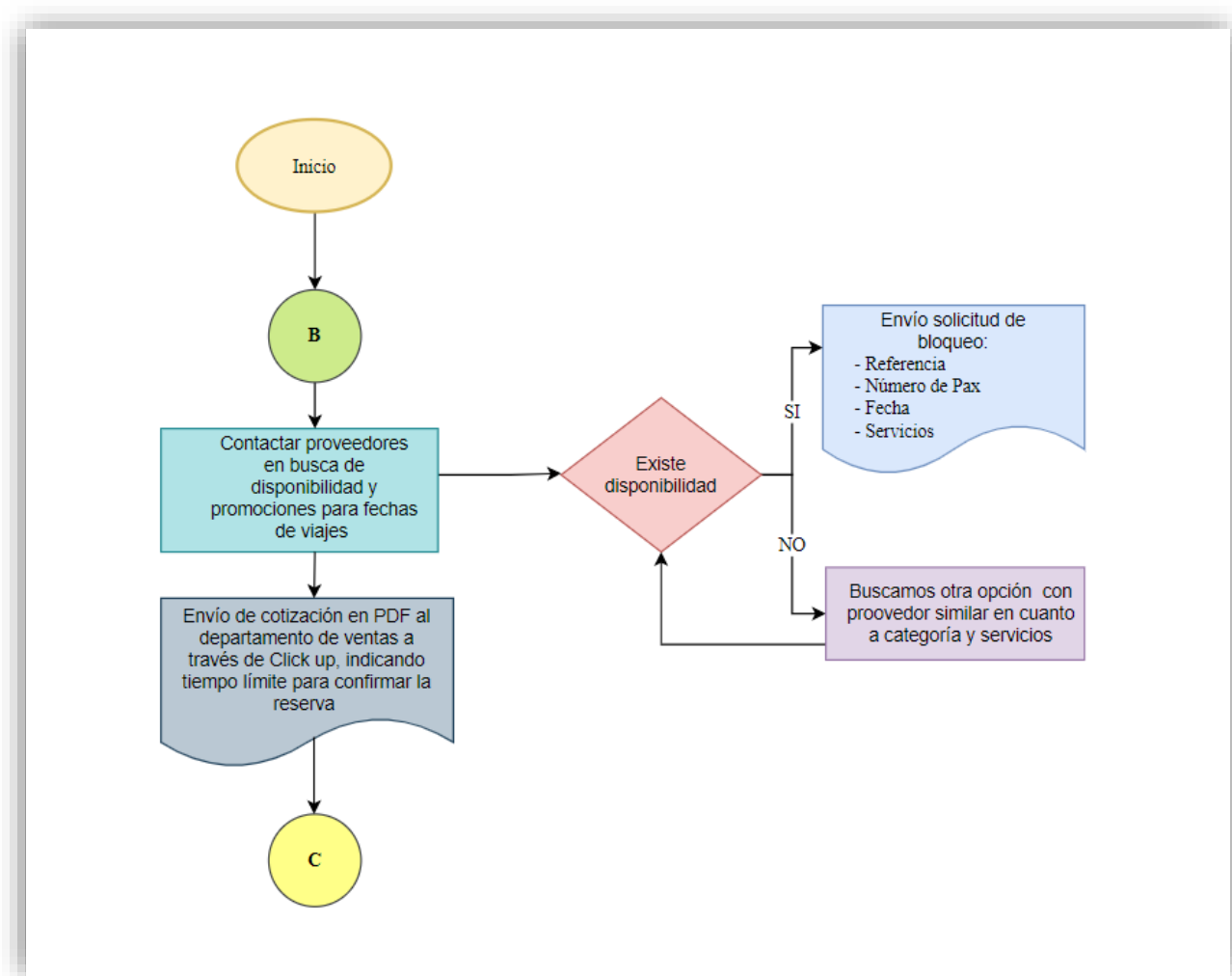
Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.10.3. Disponibilidad y bloqueo

Figura 14

Disponibilidad y bloqueo



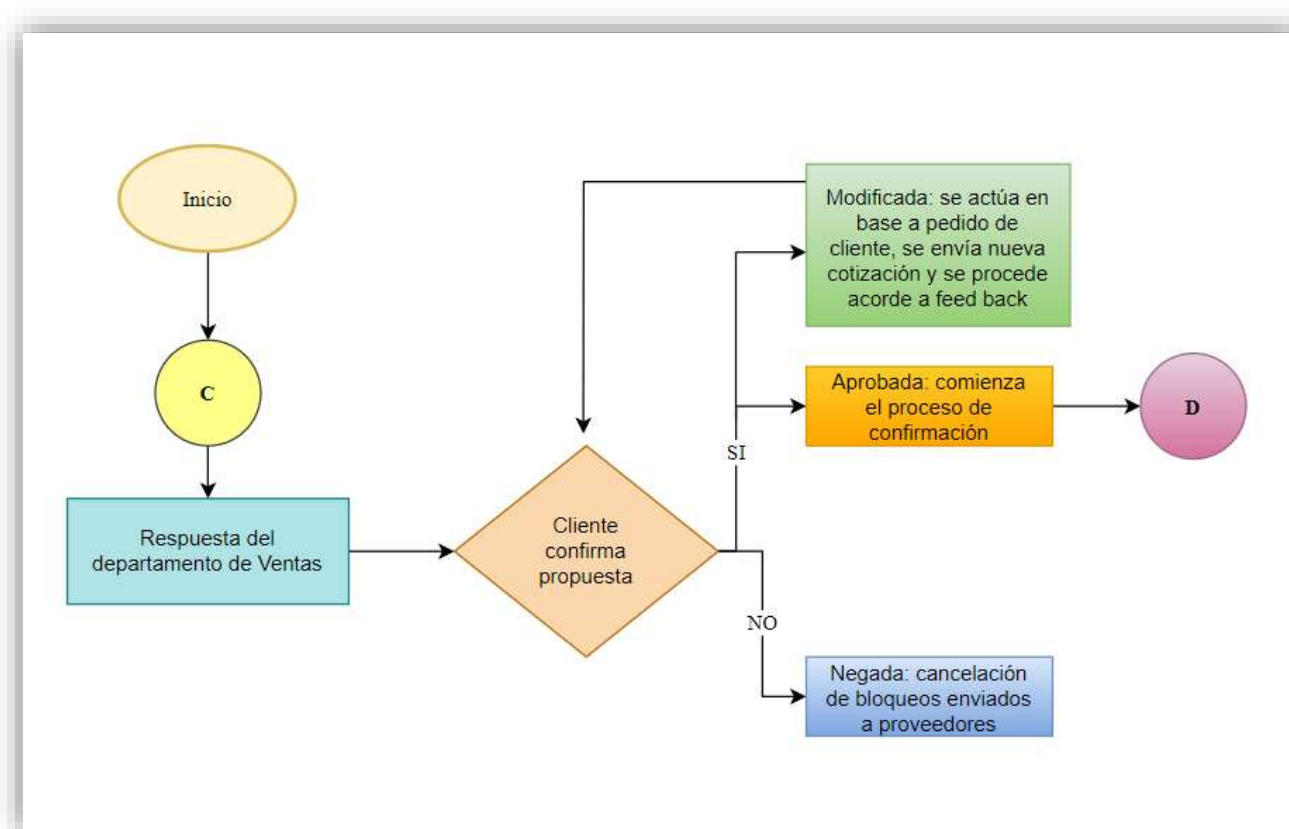
Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.10.4. Feed back de la propuesta

Figura 15

Feed back de la propuesta



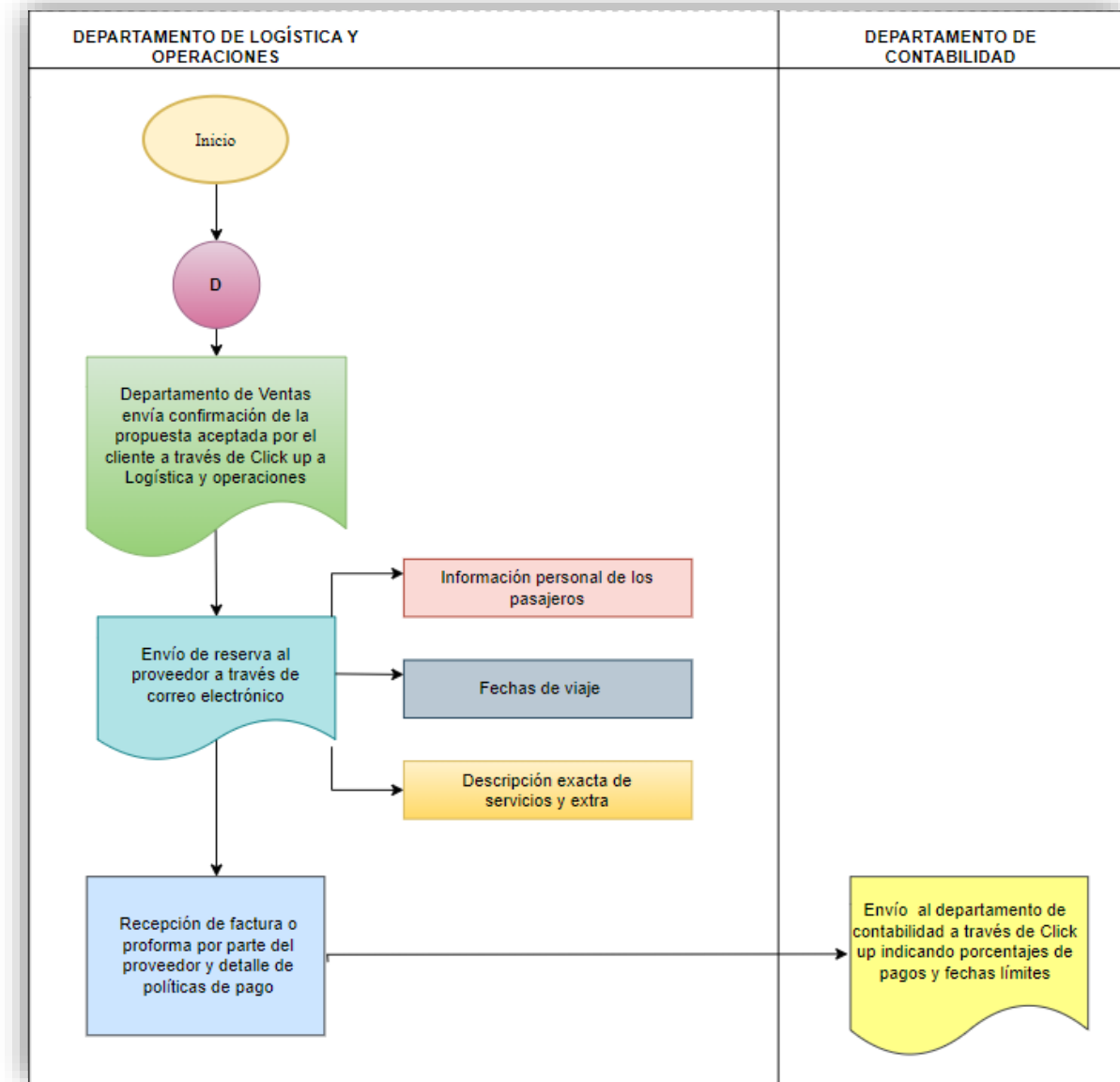
Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.10.5. Confirmación de servicios

Figura 16

Confirmación de servicios



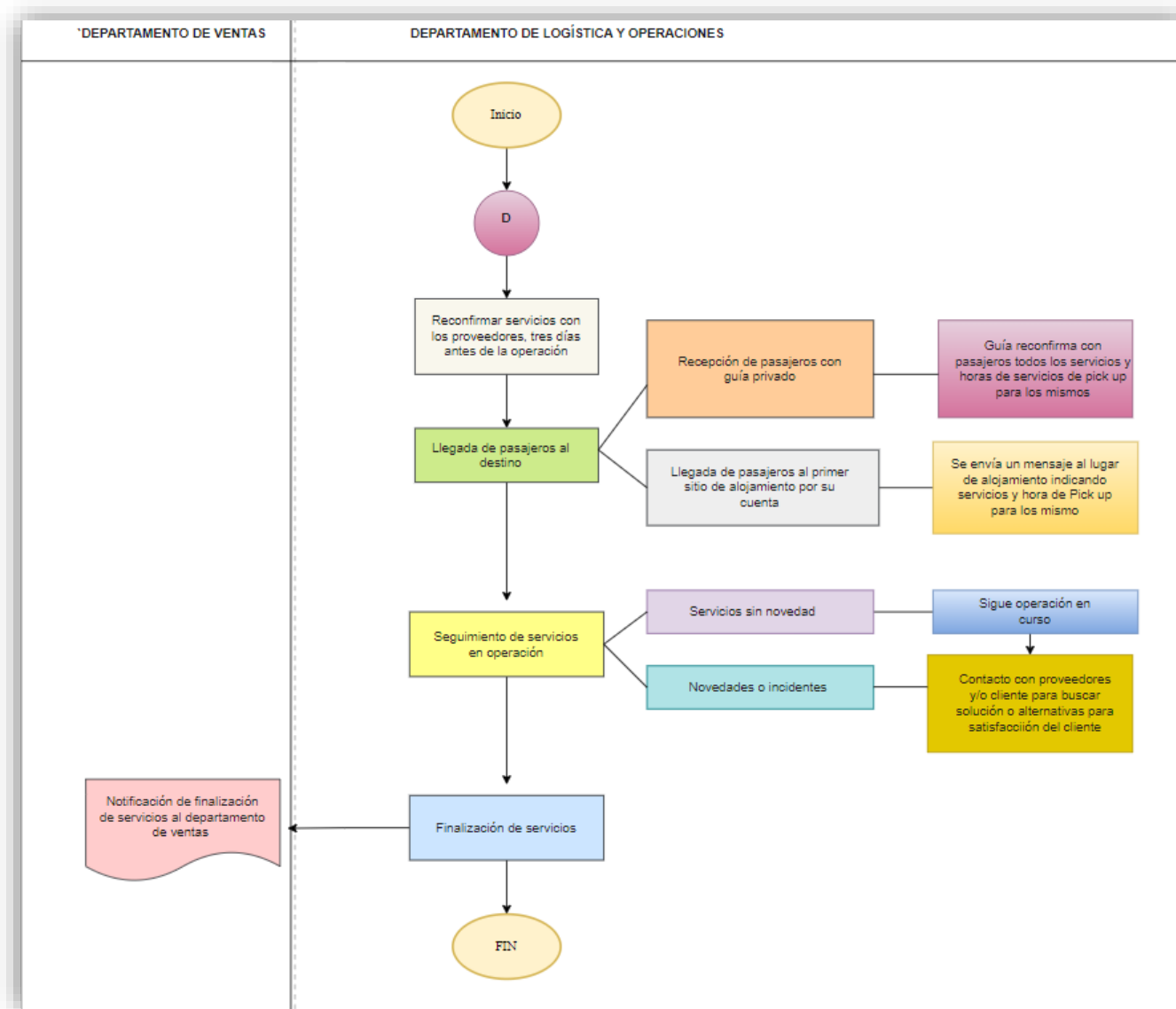
Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.10.6. Operación de servicios

Figura 17

Operación de servicios



Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.11. Formularios

3.3.11.1 Ingreso de Pedidos

Figura 18

Formato ingreso de pedidos

		REGISTRO DE INGRESOS DE PEDIDOS				
DATE	NAME OF CLIENT	TRAVEL AGENCY	DIRECT CLIENT	EMAIL	TELEPHONE	NAME OF TRAVEL ADVISOR

Fuente: elaborado por la autora, 2023

3.3.11.2. Clasificación de Pedidos y Categorización de servicios

Figura 19

Formato de solicitud de cotización para programas turísticos

					
Ref. Pax:	Categoría del servicio:				
Vendedor:					
DAY	DATE	ACTIVITY	OVERNIGHT	HTL.CATEGORY	MEALS

Meals: B-Breakfast / L-Lunch / BL-Box lunch / D-Dinner

Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.11.3. Disponibilidad y Bloqueos

Figura 20

Formato de solicitud de disponibilidad, bloqueo y confirmación en hoteles & cruceros


EXPEDITION
 ECUADOR

DISPONIBILIDAD, RESERVA, BLOQUEOS EN HOTELES

SOLICITUD: DISPONIBILIDAD							
CHECK IN	CHECK OUT	# NOCHES	PROVEEDOR	REFERENCIA	# PAX	DISPOSICIÓN DE HAB	VALOR NETO
		0					
NOTAS:							

SOLICITUD: BLOQUEO							
CHECK IN	CHECK OUT	# NOCHES	PROVEEDOR	REFERENCIA	# PAX	DISPOSICIÓN DE HAB	VALOR NETO
		0					
NOTAS:							

SOLICITUD: CONFIRMACIÓN							
CHECK IN	CHECK OUT	# NOCHES	PROVEEDOR	REFERENCIA	# PAX	DISPOSICIÓN DE HAB	VALOR NETO
		0					
NOTAS:							

Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.11.4. Feed back de la cotización

Figura 21

Formato de cotización

CONTROLES DE LA COTIZACIÓN

PRODUCTO	CANT.	DESC.		DÍAS VALIDEZ	UTILIDAD
	0	0%	< >		

PAX INFORMATION:

0

EXPEDITION ECUADOR


EXPEDITION
ECUADOR

Valido Hasta:

COTIZACIÓN

Emitida el:

PRODUCTO	CÓDIGO	CANT.	PRECIO	SUBTOTAL	DESCUENTO	TOTAL

Esta cotización tiene una validez de: días.

Esta cotización se emite el:

¡Gracias por su confianza!

SUBTOTAL	\$ 0.00
UTILIDAD (00%)	\$ 0.00
RESPALDO	\$ 0.00
TOTAL	\$ 0.00

Fuente: departamento de logística y operaciones Expedition Ecuador, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.11.5. Confirmación de servicios

Figura 22

Confirmación de servicios

EXPEDITION ECUADOR
 Edf. Shyris Century - Shyris E9-38 y Belgica
 593 2 9947631

Hoja de Ventas

STATUS

Fecha de pedido
 N° de proforma

Referencia N° DE PAXS <input type="text"/> COMPRADOR <input type="text"/> TELF. CONTACT. <input type="text"/> EJECUTIVO <input type="text"/> CHECK IN <input type="text"/> CHECK OUT <input type="text"/>	HOTEL O CRUCERO <SGL> <input type="text"/> <MAT> <input type="text"/> <TWN> <input type="text"/> <TPL> <input type="text"/> <CDP> <input type="text"/> <CAMA ADICIONAL> <input type="text"/>
--	---

INFORMACIÓN DE SERVICIOS	INFORMACIÓN DE SERVICIOS		RESTRICCIONES ALIMENTICIAS
	INFORMACIÓN PRE Y POST TOUR	DETALLES ESPECIALES	VUELOS

Observaciones /


Fuente: departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.11.6. Operación de servicios

Figura 23

Formato registro de pasajeros

PASSENGER REGISTRATION FORM						
<u>REFERENCE:</u>						
PERSONAL INFORMATION	PASSENGER 1	PASSENGER 2	PASSENGER 3	PASSENGER 4	PASSENGER 5	PASSENGER 6
Name (as in Passport)						
Last name						
Gender						
Nationality						
Phone						
Date of birth (DD/MM/AA)						
Passport or identification number						
Marital Status (for type of bed/cabins)						
Food restrictions, allergies or special requests (Birthday, Anniversary, honeymoon, etc.)						
Shoe size						
Emergency Contact (name and phone numbers)						

Fuente: departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.12. Indicadores

3.3.12.1. Ingresos de Pedidos

Figura 24

Indicador: Ingresos de Pedidos

Nombre del indicador	Ingreso de Pedidos
Descripción	Este indicador nos sirve para sacar los porcentajes de donde se origino el pedido
Fórmulas	$TA * 100 / TP$ $DIR * 100 / TP$
Simbología	TP: total pedidos TA: total pedidos realizados por agencia de viajes DIR: total pedidos originados de pasajeros directos
Período	Mensual
Responsable de medición	Coordinadores de logística y operaciones
Responsable de análisis	Gerencia

Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.12.2. Clasificación de pedidos y categorización de servicios

Figura 25

Indicador: Segmento preferido

Nombre	Segmento preferido
Descripción	Este indicador nos sirve para identificar el % de viajeros que escogieron cada segmento
Fórmulas	GPS *100 /TV LANDC*100 / TV
Simbología	TV: total de viajes GPS: reservas confirmadas a Galápagos LANDC: reservas confirmadas servicios en Continente
Período	Mensual
Responsable de medición	Coordinadores de logística y operaciones
Responsable de análisis	Gerencia

Fuente: elaborado por la autora, 2023

Figura 26

Indicador: Categoría de servicio

Nombre	Categoría de servicio
Descripción	Este indicador nos sirve para conocer el % de reservas por categoría de servicios
Fórmulas	STD *100 / TR FC *100/ TR DLX * 100/ TR
Simbología	TR: total de reservas STD: categoría estándar FC: categoría first class DLX: categoría deluxe
Período	Mensual
Responsable de medición	Coordinadores de logística y operaciones
Responsable de análisis	Gerencia

Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.12.3. Disponibilidad y bloqueos

Figura 27

Indicador: Reservas efectivas

Nombre	Reservas efectivas
Descripción	Este indicador nos sirve para conocer el % de reservas confirmadas
Fórmulas	$RC * 100 / TP$
Simbología	TP: total de pedidos
	RC: reservas confirmadas
Período	Mensual
Responsable de medición	Coordinadores de logística y operaciones
Responsable de análisis	Gerencia

Fuente: elaborado por la autora, 2023

3.3.12.4. Feed back de la propuesta

Figura 28

Indicador: Propuesta efectiva

Nombre	Propuesta efectiva
Descripción	Este indicador nos sirve para conocer que productos son de mayor aceptación por los pasajeros
Fórmulas	$COF * 100 / TP$
	$MOD * 100 / TP$
	$NEG * 100 / TP$
Simbología	TP: total de pedidos
	COF: propuesta confirmada
	MOD: propuesta modificada
	NEG: propuestas negadas
Período	Mensual
Responsable de medición	Coordinadores de logística y operaciones
Responsable de análisis	Gerencia

Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvia Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.12.5. Confirmación de servicios

Figura 29

Indicador: Respuesta de proveedores

Nombre	Respuesta de proveedores
Descripción	Este indicador nos sirve para conocer el tiempo de respuesta por cada proveedor
Fórmulas	$TR = FE - FR$
Simbología	TR: tiempo de respuesta
	FE: fecha de envío
	FR: fecha de respuesta
Período	Mensual
Responsable de medición	Coordinadores de logística y operaciones
Responsable de análisis	Gerencia

Fuente: elaborado por la autora, 2023

3.3.12.6. Operación de servicios

Figura 30

Indicador: Tasa de incidencias

Nombre	Tasa de incidencias
Descripción	Este indicador nos sirve para conocer cuántos tours operaron exitosamente y en cuántos se produjeron alguna incidencia
Fórmulas	$SN * 100 / RC$ $INC * 100 / RC$
Simbología	RC: reservas confirmadas
	SN: servicios sin novedad
	INC: incidentes
Período	Mensual
Responsable de medición	Coordinadores de logística y operaciones
Responsable de análisis	Gerencia

Fuente: elaborado por la autora, 2023

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento de Logística y Operaciones	Funcionario que levantó el procedimiento:	Silvy Cajas
		Año de implementación:	2023

3.3.13. Glosario de términos

Click up. - es una aplicación que tiene varias herramientas dentro de la misma que nos permite administrar todos los procesos de la empresa. Para este caso en particular se lo utiliza en el área de ventas y operaciones.

Land based. - Termino utilizado para referirse a un programa en las Islas Galápagos, en el que se incluye alojamiento en una de las islas habitadas más excursiones terrestres o navegables con guía naturalista. Por lo general están incluidas todas las comidas.

Pick up. - Termino utilizado para identificar la hora en que se recoge a los pasajeros para empezar una excursión o traslado.

Restricciones alimenticias o médicas. - Campo utilizado para solicitar al cliente y enviar al proveedor las preferencias alimenticias de los pasajeros como vegetarianos, kosher, alergias, etc. Y en el caso de médicas, puede ser alergias, limitaciones físicas, requisitos especiales en habitación o para excursiones como el caso de oxígeno portátil, etc.

Servicio de traslado. - Se refiere al servicio de transporte y generalmente con guía a la llegada o salida de cualquier aeropuerto, al contar con este servicio el cliente tiene la facilidad de preguntar acerca de sus servicios y resolver cualquier duda, así como solicitar algún servicio extra.

Time limit. - Se refiere al tiempo máximo para confirmar o cancelar una opción determinada, dentro de Turismo, por lo general se lo utiliza mayormente en el caso de hoteles o cruceros. De igual manera se indica este tiempo tanto al cliente directo como agencias de viajes.

Datos de Control			
Fecha de implantación: Abril, 2023			
Versión: 1			
Firma:	Firma:	Firma:	Manual de Procesos
Elaboró:	Elaboró:	Elaboró:	
Cargo:	Cargo:	Cargo:	

3.4. Presupuesto

En la tabla se puede apreciar el presupuesto elaborado para implementación de la propuesta

Figura 31

Presupuesto implementación de la propuesta

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Manual impreso	9	5	\$45.00
Movilización	2	20	\$40.00
Salón de capacitación	1	300	\$300.00
Estación de café y bebidas	1	70	\$70.00
Alquiler pantalla y papelógrafo	1	30	\$30.00
TOTAL, PRESUPUESTO			\$485.00

Fuente: elaborado por la autora, 2023

Detalle del presupuesto

- **Manual de procesos**

El manual de procesos consta de 30 páginas, se entregará un ejemplar a cada miembro de la empresa.

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Manual impreso	9	5	\$ 45

- **Movilización**

Se contratará 1 mini van para dejar y recoger al personal de la empresa en el sitio donde se llevará a cabo la capacitación

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Movilización	2	20	\$ 40

- **Salón de capacitación**

Se alquila un salón pequeño con capacidad para 12 personas, con una duración de cuatro horas, donde se desarrollará la capacitación.

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Salón de capacitación	1	300	\$300.00

- **Estación de café y bebidas**

Se contrata una estación de café y bebidas para que el personal pueda hacer uso del mismo ya que habrá un receso de 15 minutos después de las dos primeras horas del taller.

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Estación de café y bebidas	1	70	\$70.00

- **Alquiler de pantalla y papelógrafo**

Se alquilan estos equipos para poder hacer la presentación de una manera visual que se más entretenida y agradable para el personal.

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Alquiler pantalla y papelógrafo	1	30	\$30.00

3.5. Plan de socialización

Para poder implementar este manual de procedimientos en el departamento de logística y operaciones, primero se deberá contar con la aprobación de gerencia general.

Posterior a dicha aprobación, se procederá de la siguiente manera:

- Capacitación de todo el personal, en el cual se dará a conocer el manual de procesos del área de logística y operaciones entregando una copia del mismo a cada uno de los colaboradores de la empresa, con el propósito de dar a conocer los beneficios del mismo.

Los pasos para el plan de socialización son:

- Organizar el taller
- Imprimir el material
- Invitación a los integrantes de la empresa al taller
- Reunión en la sala de capacitación
- Charla introductoria de la situación del departamento de logística
- Entrega del manual a todos los miembros de la empresa
- Inducción al plan de incorporación de un manual de procesos
- Resultados de la encuesta realizada al personal de la empresa
- Dinámicas de trabajo en equipo
- Coffe break
- Retroalimentación de la propuesta para realizar algún ajuste o mejora a los procesos planteados.
- Fin del taller

Conclusiones

- La investigación de los fundamentos teóricos para realizar un manual de procesos es un requisito indispensable para la creación del mismo.
- El presente trabajo, dio paso a conocer la realidad con la que trabaja la empresa Expedition Ecuador. En la investigación realizada se evidenció algunos problemas con los que la empresa ha venido manejándose en su cotidianidad, como por ejemplo el no trabajar con esquemas y parámetros establecidos, falta de registros, manuales; la gestión en general de la organización se lleva a cabo de manera informal y sin un control adecuado.
- Es así, que las conclusiones obtenidas de este trabajo de tesis van dirigidas al área de Logística y Operaciones de la operadora de turismo, ya que se identificó que algunos de los factores de mayor incidencia para la desorganización del área es no contar con una guía documentada de las funciones y tareas tanto individuales como departamentales, que ayuden a tener una óptima planificación, control, evaluación y mejoramiento de un sistema de gestión del departamento.
- No existen indicadores de gestión logística, que ayuden a identificar y cuantificar el desempeño de los procesos a tiempo causando dificultad en la toma de decisiones.
- Se identifico que no hay registros históricos de las operaciones realizadas, por ende, no se pueden realizar comparaciones entre los primeros años para examinar los resultados obtenidos, siendo así que también se constató que únicamente se realiza el cumplimiento de tareas, más no de la gestión de las actividades.
- Una vez realizado el cuestionario a los trabajadores de Expedition Ecuador, en una de las preguntas claves, el 100% de las personas encuestadas considero que la creación de un manual de procesos ayudaría al departamento de logística y operaciones para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones, además de facilitar la capacitación a los nuevos integrantes de la organización.

Recomendaciones

- Es de suma importancia que la organización cuente con una estructura organizacional y componentes administrativos definidos para mayor integración del personal y fortalecimiento de la compañía.
- De igual manera, es imperativo instituir: guías como manuales de procedimientos y funciones, así como también registros y documentación digital o manual formal adecuada, que respalden los procesos y funciones para alcanzar mayor productividad y facilitar la toma de decisiones, ya que a través de una correcta planificación, dirección y control de sus departamentos a través de esta documentación, ayudará al personal a conocer de forma clara y ordenada cuáles son sus funciones, tareas y parámetros que debe cumplir dentro de la organización, dando paso a crear una atmosfera más segura para cada colaborador, disminuyendo la rotación del personal y generando bases sólidas para su desarrollo.
- Se sugiere la implementación de indicadores por cada proceso dentro del área de logística y operaciones para constatar que la gestión realizada está ayudando al apropiado desenvolvimiento del mismo.
- Por las razones antes mencionadas, la empresa en la actualidad al encontrarse con una mayor expansión es fundamental aumentar recursos, instrumentos y una gestión de procesos que ayude a un desarrollo integral más dinámico y ágil de la misma, de forma inmediata.
- Con lo expuesto anteriormente, finalmente se recomienda a la gerencia de Expedition Ecuador tomar esta propuesta de un manual de procesos como una alternativa de mejoramiento en el área de logística y operaciones, siendo el origen de un plan de implementación y expansión a todos los demás departamentos de la empresa.

Bibliografía

- Álvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial, S.A de C.V.
- Carvajal Zambrano, G. V., Valls Figueroa, W., Lemoine Quintero, F. Á., & Alcívar Quintero, V. E. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de Calidad*. Manta: Mar Abierto.
- Chang, R. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Granica Editorial.
- Enrique, B., & Franklin. (2004). *Organización de Empresas*. Mc Graw Hill.
- Enriquez Caro, R. (11 de 04 de 2012). *Flujograma*. Obtenido de TAEM PERÚ CONSULTING: <https://taemperuconsulting.com/flujograma/>
- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaensens, M., & Flores, M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: Mc Graw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw - Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Galloway, D. (2002). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona : Ediciones Deusto SL.
- George, T. (1978). *Administración y control de oficinas: El manejo administrativo de la información*. Mexico : CECSA.
- Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. .
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores S.A. .
- Lorino, P. (1995). *El control de gestión estratégico*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Espa: ESIC Editorial.
- Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia . (2015). *ISO 9001: Diferencia entre proceso y procedimiento* . Obtenido de ISOTools Excellence : <https://www.isotools.pe/iso-9001-diferencia-proceso-procedimiento/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20norma%20ISO%209000,se%20tiene%20es%20un%20procedimiento.>
- Render, B. y. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación S.A.

Rodríguez Valencia , J. (2001). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* . México: ECAFSA: Thomson Learning .

Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Terry , G. (1978). *Administración y control de oficinas: El manejo administrativo de la información*. Mexico: CECSA.

Anexo 1: Cuestionario**ENCUESTA SOBRE LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y OPERACIÓN DE EXPEDITION ECUADOR**

Objetivo: Recopilar información sobre los problemas y necesidades que pueden ser solucionados con la creación de un manual de procesos para el área de logística y operaciones de Expedition Ecuador.

Agradecimiento: a los directivos y compañeros de trabajo, por su tiempo, información y ayuda.

Instrucciones: seleccione la respuesta que considere pertinente a cada pregunta.

Los datos obtenidos son confidenciales y exclusivos para fines académicos.

1) ¿Valore la importancia que es aplicar procesos dentro de cada área de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- a) Muy importante
- b) Poco importante
- c) No es importante

2) ¿Tiene usted conocimiento explícito de los procesos, actividades que debe realizar en su área de trabajo?

Marca solo un óvalo.

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

3) ¿Considera usted que al no haber delineamientos bien establecidos aumenta la probabilidad de malos entendidos en la ejecución de las operaciones logísticas?

Marca solo un óvalo.

- a) Muy probable
- b) Probable
- c) Poco probable

4) ¿Considera usted que la creación de un manual de procesos ayudará al desarrollo integral del departamento de logística y operaciones de Expedition Ecuador?

Marca solo un óvalo.

- a) SI
- b) NO

5) ¿Estima usted que los procesos que se implementarán serán de contribución a que la información que utiliza y genera sea de calidad, oportuna, accesible, veraz, transparente, independiente?

Marca solo un óvalo.

- a) SI
- b) NO

6) ¿Piensa usted que es esencial que se delimiten tiempos de coordinación a las actividades de: contratación de guías y transportes, reservación de hoteles, cruceros, restaurantes y lodges?

Marca solo un óvalo.

- a) Es muy esencial
- b) Esencial
- c) Poco esencial

7) ¿Considera usted que el capacitar al personal nuevo es relevante a fin de que conozcan los delineamientos y procesos que debe llevar a cabo?

Marca solo un óvalo.

- a) Muy relevante
- b) Relevante
- c) Poco relevante

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

