



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

**Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Gestión
Turística y Hotelera**

TÍTULO:

**“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS OPERADORAS DE
TURISMO DE RIOBAMBA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL
CLIENTE”.**

Autora:

Daniela Carolina Viñán Villagrán

Directora:

Lic. Silvia M. Aldáz Hernández Mgsc.

Riobamba – Ecuador

2016

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título:
“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS OPERADORAS DE TURISMO DE RIOBAMBA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE”
presentado por: Daniela Carolina Viñán Villagrán y dirigido por la: Lic. Silvia M.
Aldáz Hernández Mgsc.

Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la UNACH.

Para constancia de lo expuesto firman:

Ing. Paula E. Moreno Aguirre Mgsc.


Presidente del Tribunal



Firma

Lic. Silvia M. Aldáz Hernández Mgsc.

Directora del Proyecto de Investigación



Firma

Msc. Fanny M. Lascano Vera Mgsc.

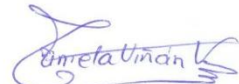
Miembro del Tribunal



Firma

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: Daniela Carolina Viñán Villagrán como autora y a la Msc. Silvia Aldáz en calidad de Directora del Proyecto; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Daniela Carolina Viñán Villagrán

C.I. 060374961-2

AGRADECIMIENTO A MI TUTORA

Msc. Silvia Aldáz, por compartir sus conocimientos, porque su paciencia y su motivación me impulsaron a culminar con éxito este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por bendecirme en cada meta propuesta, a mis abuelitos por ser mi apoyo día a día por brindarme su amor incondicional, mis padres por llenarme de mimos e impulsarme a ser mejor cada día, a mis hermanos, a mi sobrino y en especial a mi tía por ser más que eso, por ser mi amiga, aquella persona que cumple mis caprichos, pero por sobre todo por ser quien a pesar de mi locura siempre está pendiente de todo lo que acontece en mi vida y me da consejos para salir adelante por mí misma. A mis amigos por hacer de mi vida universitaria una época de alegría, con cada experiencia vivida, y por cada viaje realizado. En fin a todos aquellos quienes a lo largo de mi vida dejaron una huella imborrable, porque siguieron junto a mí brindándome su apoyo y su amor.

INDICE GENERAL

Autoría de la investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
Agradecimiento a mi tutora.....	iii
Dedicatoria	iv
Indice de tablas.....	viii
Indice de gráficos	xi
Resumen.....	xiii
Summary	xiv
Introducción	2
Capítulo I	4
1. Marco referencial	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación.....	6
Capítulo II	7
2. Marco teórico	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.2. Fundamentación teórica	8
2.2.1. Definición gestión del talento humano.	8
2.2.2. La gestión del talento humano y la responsabilidad social	10
2.2.3. Responsabilidad social	11
2.2.4. Ética profesional.....	11
2.2.5. Transformaciones en el área de recursos humanos.	12
2.2.6. Talento humano.....	13
2.2.7. El talento humano en la empresa.	13
2.2.8. El talento humano en la operación turística.	14
2.2.9. Subsistemas del talento humano	15

2.2.10. Plan de gestión del talento humano.....	21
2.2.11. Operadoras de turismo.	27
2.2.12. Servicios de las operadoras de turismo.	32
2.2.13. Servicio	34
2.2.14. Servicio al cliente.....	34
2.2.15. Elementos del servicio al cliente.....	35
2.2.16. Principios del servicio.	36
2.2.17. Cliente	37
2.2.18. Tipos de clientes.....	38
2.2.19. Características de la atención y el servicio a clientes.	41
2.2.20. El servicio al cliente en la actividad turística.....	41
2.3. Definición de términos.....	42
2.4. Hipótesis.....	46
2.5. Identificación de variables	46
2.6. Operacionalización de variables	47
Capítulo III	48
3. Marco metodológico	48
3.1. Tipo de estudio.....	48
3.2. Población y muestra	49
3.3. Procedimientos.....	51
3.3.1. Técnicas.....	51
3.3.2. Procesamiento y análisis	52
Capítulo IV	54
4. Resultados	54
4.1. Diagnóstico de la situación actual.....	54
4.1.1. Datos generales	54
4.1.2. Origen de las agencias de viajes.....	56
4.1.3. Estructura orgánico-funcional de las agencias de viajes categoría operadoras.	58
4.1.4. Subsistema socio – cultural.....	59
4.1.5. Subsistema económico productivo.....	61
4.2. Análisis de las necesidad del plan.....	63
4.2.1. Encuestas.....	63

4.2.2. Entrevistas	92
Capítulo V	96
5. Discusión.....	96
Capítulo VI	97
6. Conclusiones y recomendaciones	97
6.1. Conclusiones	97
6.2. Recomendaciones.....	98
Capítulo VII	99
7. Propuesta.....	99
7.1. Título de la propuesta.....	99
7.2. Introducción	99
7.3. Objetivos de la propuesta	100
7.4. Descripción de la propuesta	101
7.4.1. Misión y visión del plan.....	101
7.4.2. Objetivos estratégicos	101
7.4.3. Valores y políticas del plan.....	102
7.4.4. Programas, proyectos y actividades del plan.	103
7.4.5. Estrategias del plan.	119
7.4.6. Control y seguimiento de estrategias propuestas.	134
7.4.7. Diseño organizacional.....	136
Capítulo VIII	138
8. Conclusiones y recomendaciones	138
8.1. Conclusiones	138
8.2. Recomendaciones.....	139
Capítulo IX	140
9. Bibliografía y linkografía.....	140
9.1. Bibliografía	140
9.2. Linkografía.....	142
Capítulo X	143
10. Anexos	143
10.1. Anexo encuesta	143
10.2. Anexo entrevista.....	147
10.3. Anexo perfil del proyecto	148

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Catastro Agencias de Viajes (Operadoras).....	28
Tabla N° 2 Operacionalización de variables	47
Tabla N° 3 Agencias de viajes (Operadoras).....	49
Tabla N° 4 Número de Personal de las Operadoras.....	50
Tabla N° 5 Rango de edad de la población	59
Tabla N° 6 Sexo de los encuestados	63
Tabla N° 7 Instrucción académica	64
Tabla N° 8 Idioma Español.....	65
Tabla N° 9 Idioma inglés	66
Tabla N° 10 Idioma francés	67
Tabla N° 11 Idioma Alemán	68
Tabla N° 12 Proceso de selección.....	69
Tabla N° 13 Experiencia laboral	70
Tabla N° 14 Acceso a información	71
Tabla N° 15 Programas de capacitación	72
Tabla N° 16 Reconocimientos por logros	73
Tabla N° 17 Métodos y planes establecidos	74
Tabla N° 18 Desempeño y logros	75
Tabla N° 19 Sueldos o ingresos	76
Tabla N° 20 Productividad.....	77
Tabla N° 21 Oferta de productos y servicios	78
Tabla N° 22 Facilidades de pago	79
Tabla N° 23 Seguridad turística.....	80
Tabla N° 24 Base de datos clientes frecuentes	81
Tabla N° 25 Base de datos posibles clientes.....	82
Tabla N° 26 Material publicitario	83
Tabla N° 27 Reclamos	84
Tabla N° 28 Internet.....	85
Tabla N° 29 Revistas.....	86

Tabla N° 30 Prensa escrita	87
Tabla N° 31 Otros medios publicitarios.....	88
Tabla N° 32 Tic's.....	89
Tabla N° 33 Alianzas estratégicas	90
Tabla N° 34 GTH – servicio al cliente.....	91
Tabla N° 35 Misión - Visión Alineada	92
Tabla N° 36 Importancia del Talento Humano	93
Tabla N° 37 Valor Agregado	94
Tabla N° 38 Plan GTH - Mejorar el servicio	95
Tabla N° 39 Plan de acción.....	104
Tabla N° 40 Proyecto Desarrollo Organizacional (Reclutamiento del personal)	105
Tabla N° 41 Proyecto Desarrollo Organizacional (Selección del personal).....	106
Tabla N° 42 Proyecto Desarrollo organizacional (Capacitación y desarrollo).....	107
Tabla N° 43 Proyecto Clima Organizacional (Reuniones)	108
Tabla N° 44 Proyecto Desempeño de Competencias (Evaluaciones).....	109
Tabla N° 45 Proyecto Estímulos, Incentivos y Beneficios (Reconocimientos).....	110
Tabla N° 46 Proyecto Estímulos, Incentivos y Beneficios (Bienestar Laboral).....	111
Tabla N° 47 Proyecto Estímulos, Incentivos y Beneficios (Beneficios)	112
Tabla N° 48 Proyecto Gestión de la Calidad (Satisfacción)	113
Tabla N° 49 Proyecto Cultura de servicios (Valores del servicio)	114
Tabla N° 50 Proyecto Cultura de servicios (Principios del servicio)	116
Tabla N° 51 Proyecto Optimización del servicio (Procesos del servicio)	118
Tabla N° 52 Estrategia Desarrollo Organizacional.....	120
Tabla N° 53 Estrategia Formación y capacitación del Talento Humano	121
Tabla N° 54 Plan de capacitación	123
Tabla N° 55 Estrategia Transformación de la evaluación.....	125
Tabla N° 56 Formulario de evaluación de desempeño	125
Tabla N° 57 Factores de evaluación del desempeño.....	127
Tabla N° 58 Resultados de evaluación del desempeño.....	128
Tabla N° 59 Estrategia de Bienestar Laboral.....	129

Tabla N° 60 Plan de Bienestar Laboral.....	129
Tabla N° 61 Estrategia Calidad y Cultura del servicio.	130
Tabla N° 62 Encuesta de satisfacción	130
Tabla N° 63 Control y seguimiento de estrategias.....	134

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Transformación del Área de RRHH.....	12
Gráfico N° 2 Subsistemas del talento humano.....	15
Gráfico N° 3 Comisión Sectorial N°. 16 “Turismo y Alimentación”	19
Gráfico N° 4 Comisión Sectorial N°. 17 “Transporte, Almacenamiento y logística”	19
Gráfico N° 5 Actividades en materia de Gestión Administrativa.....	20
Gráfico N° 6 Esquema del plan N°1	24
Gráfico N° 7 Esquema del plan N°2	27
Gráfico N° 8 Ubicación del cantón Riobamba.....	55
Gráfico N° 9 División parroquial del cantón Riobamba.....	55
Gráfico N° 10 Organigrama estructural Operadoras.....	58
Gráfico N° 11 Rango de edad de la población.....	59
Gráfico N° 12 Según grupos ocupacionales	61
Gráfico N° 13 Según ramas de actividad	61
Gráfico N° 14 Población ocupada por rama de actividad.....	62
Gráfico N° 15 Sexo de los encuestados	63
Gráfico N° 16 Instrucción académica	64
Gráfico N° 17 Idioma Español.....	65
Gráfico N° 18 Idioma inglés	66
Gráfico N° 19 Idioma francés	67
Gráfico N° 20 Idioma alemán	68
Gráfico N° 21 Proceso de selección.....	69
Gráfico N° 22 Experiencia laboral.....	70
Gráfico N° 23 Acceso a información	71
Gráfico N° 24 Programas de capacitación	72
Gráfico N° 25 Reconocimientos por logros	73
Gráfico N° 26 Métodos y planes establecidos	74
Gráfico N° 27 Desempeño y logros	75
Gráfico N° 28 Sueldos o ingresos	76
Gráfico N° 29 Productividad.....	77

Gráfico N° 30 Oferta de productos y servicios	78
Gráfico N° 31 Facilidades de pago	79
Gráfico N° 32 Seguridad turística.....	80
Gráfico N° 33 Base de datos clientes frecuentes	81
Gráfico N° 34 Base de datos posibles clientes.....	82
Gráfico N° 35 Material publicitario	83
Gráfico N° 36 Reclamos	84
Gráfico N° 37 Internet.....	85
Gráfico N° 38 Revistas	86
Gráfico N° 39 Prensa escrita.....	87
Gráfico N° 40 Otros medios publicitarios.....	88
Gráfico N° 41 Tic's.....	89
Gráfico N° 42 Alianzas estratégicas	90
Gráfico N° 43 GTH – servicio al cliente.....	91
Gráfico N° 44 Misión - Visión Alineada	92
Gráfico N° 45 Importancia del Talento Humano.....	93
Gráfico N° 46 Valor Agregado	94
Gráfico N° 47 Plan GTH - Mejorar el servicio.....	95
Gráfico N° 48 Flujograma reclutamiento y selección del personal	120
Gráfico N° 49 Proceso de capacitación.....	122
Gráfico N° 50 Pasos para el buen servicio.....	133
Gráfico N° 51 Organigrama Estructural	136
Gráfico N° 52 Organigrama Funcional.....	137

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la preparación universitaria y el diario vivir.

Partiendo que las operadoras de turismo carecen una de una organización administrativa eficiente y del cambio que las empresas están viviendo en esta la era del conocimiento y la información, hace que sea indispensable que el talento humano este motivado, que conozca de manera clara y detallada cuales son las obligaciones que tienen para con las empresas, permitiendo que el talento humano se desenvuelva correctamente.

Dado esto es importante se aplique de manera prioritaria un plan de gestión del talento humano en las operadoras de turismo, el mismo que busca ser una guía para perfeccionar el servicio, además de establecer estrategias que permitan siempre el buen desempeño del servicio al cliente. La investigación se la realizó tomando en cuenta 12 operadoras de turismo existentes en la ciudad de Riobamba, después de la aplicación de las encuestas se procedió a la tabulación para después concluir con los resultados. Para finalizar cabe indicar que el éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida de sus trabajadores, ya que ellos realizarán su trabajo de manera eficiente, eficaz y efectiva si se desenvuelven en un ambiente de trabajo óptimo.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA
CENTRO DE IDIOMAS



M.Sc. Hugo Romero

27 de Enero del 2016

SUMMARY

This research work has as main objective to put into practice the acquired knowledge in college readiness and the daily living.

Assuming that tourism operators lack an efficient administrative organization and change that companies are living in this era of knowledge and information, it is essential that human talent is motivated, people have to know in clear and detailed way what are the obligations that they have to companies, allowing human talent develops properly.

That being so, it is important to apply on a priority basis a management plan of human talent in the tourism operators, this one aims to be a guide to improve the service, in addition to establish strategies that always allow the good performance of customer service. The research was accomplished taking into account 12 tourism operators in the city of Riobamba, after applying the surveys it was conducted the tabulation then to conclude with the results. Lastly it should be noted that the success or failure of a company relies heavily on its workers, since they perform their work efficiently, efficient and effective if they work in an optimal work environment.



INTRODUCCIÓN

En un mundo cada día más globalizado, las organizaciones requieren redefinir sus factores críticos de éxito, es decir las fuentes de ventaja competitiva y otros elementos de trascendental importancia para su supervivencia y diferenciación, referirse a economías globalizadas, es darle mayor importancia al personal, especialmente cuando se trate del personal integrado en el proceso de creación y agregación de valor de cualquier organización.

La gestión del Talento Humano exige un manejo eficaz, pues es la fuente más preciada dentro de una organización y es la clave para superar los desafíos que presenta la economía actual. En Ecuador, todas las organizaciones deben desenvolverse en un ambiente de alta complejidad, este ambiente influye directamente en todas sus actividades y en el grupo humano que trabaja en la organización. Es por esto que se hace necesario diseñar modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad, competitividad y sostenibilidad.

Al mismo tiempo, la responsabilidad social de las empresas exige que se estudie seriamente la repercusión de las acciones de su personal para que éstas resulten beneficiosas para la organización y la sociedad.

En todos los capítulos de la presente investigación se establece los parámetros y procedimientos de investigación, logrando establecer las causas y efectos del problema.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo propone diseñar un plan de gestión del talento humano en las agencias de viajes tour operadoras para mejorar el servicio al cliente.

Según el trabajo de investigación elaborado que englobe las siguientes etapas:

En el capítulo I se encuentra el marco referencial, en donde se describe el planteamiento y la formulación del problema, objetivos y la justificación relativo al tema investigativo.

El capítulo II que comprende lo referente a datos y conceptos relacionados con las dos variables del tema investigativo, incluye definición de términos, hipótesis, identificación y operacionalización de variables.

El capítulo III se refiere a la metodología en donde se detalla el tipo de estudio, la población y la muestra, procedimientos, procesamientos y análisis estratégico de cada una de las preguntas relacionadas a la encuesta y entrevista efectuadas.

En el capítulo IV se detalla los resultados obtenidos en la investigación, y se realiza un diagnóstico situacional.

El capítulo V corresponde a la discusión, en donde se interpreta los datos obtenidos tras la realización de la encuesta y entrevista.

En el capítulo VI están las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las mismas que esperan contribuir a la mejora del problema planteado.

El capítulo VII se refiere a la propuesta, en la cual se detalla toda la estructura de la propuesta realizada.

En el capítulo VIII se detalla las conclusiones y recomendaciones de la propuesta.

El capítulo IX está diseñado para la bibliografía y linkografía utilizada para la realización del trabajo de investigación, y finalmente en el capítulo X se encuentran los anexos existentes.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El turismo como actividad productiva ha cambiado mucho en los últimos años, la conceptualización de una acción en la que básicamente se recibía al turista y se le hacía conocer un determinado atractivo, ha evolucionado a un proceso en el que el contacto directo entre el cliente y el prestador de los servicios es más complejo, considerando que se busca satisfacer sus necesidades con eficiencia y efectividad.

En este contexto se presentan una serie de situaciones que deben ser resueltas por parte del servidor turístico tomando en cuenta las expectativas del visitante, ya que en el turismo más que en otras actividades empresariales la relación es directa.

El Ecuador por sus características geográficas y culturales, así como por el gran impulso que se le ha dado a la actividad en los últimos 10 años se ha ubicado entre los principales destinos a nivel de Latinoamérica, sin embargo se encuentran graves falencias al momento de integrar a la actividad al personal necesario, que generalmente no cumple con las expectativas para lo que fue contratado.

Dos factores influyen en este hecho, el primero está orientado a la falta de calidad en la estructuración de los términos de referencia para la contratación de personal que se realizan en las operadoras de turismo y el segundo hace relación al escaso compromiso profesional de las personas contratadas para cumplir sus actividades adecuadamente.

En la ciudad de Riobamba existen 12 agencias de operación turística debidamente certificadas que deben considerar la importancia de elevar el nivel de atención al cliente, debido a que en el turismo es una actividad en el que el trato al cliente es fundamental para la empresa, ya que de ello dependerá que el turista vuelva a ocupar los servicios de la operadora y lo que es más importante, que, se constituya en un agente de promoción permanente.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta una deficiente gestión del talento humano en el servicio al cliente en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de gestión del talento humano para mejorar el servicio al cliente en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente las variables del proyecto de investigación a través de una investigación bibliográfica para el plan de gestión.
- Realizar un diagnóstico situacional de las operadoras de turismo para conocer su situación actual y poder hacer frente al problema encontrado.
- Estructurar los componentes necesarios para desarrollar la propuesta del plan de gestión y mejorar el servicio al cliente.
- Validar la propuesta por parte del gerente de una operadora de turismo, para su aprobación.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, es por eso que es sustancial la investigación de la gestión del talento humano, puesto que favorecerá a un mejor desempeño laboral de los trabajadores, impulsando la cooperación de los mismos, además que contribuirá con una apropiada atención dentro de las operadoras de turismo, misma que permitirá el crecimiento personal de los trabajadores y el de la empresa o institución.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido visto como algo secundaria e irrelevante, las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las empresas o instituciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Esta investigación será de gran beneficio para las operadoras de turismo y puede resultar en un valor agregado importante, ya que al estar en contacto directo con el cliente, la atención y el servicio es parte fundamental.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el país, la gestión de talento humano ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones.

La evolución del rol estratégico de la gestión humana, constituye hoy en día el mecanismo que posibilita la transformación cultural en las organizaciones. Cuando pensamos en cambio cultural y transformación del capital humano en las organizaciones debemos relacionarlo con el alineamiento de la gestión a la estrategia del negocio y la relación empleador-empleado. (Pérez, 2013)

Esta relación ha estado guiada por recursos humanos en distintas etapas, siendo las primeras transaccionales y operativas exclusivamente, en las que se incluían la administración de personal, las relaciones industriales-sindicales, enfocadas a asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y bienestar laboral. Este aspecto requería de grandes recursos y atención prioritaria por la conflictividad existente antes de la década de 1990.

Actualmente según Pérez, la gestión humana está enfocada en su sostenibilidad asegurando la transferencia de conocimiento de la organización a través de diferentes procesos de gestión e innovación, como elementos diferenciadores que agreguen valor.

Esta evolución de la administración de personal y relaciones industriales, hacia la gestión estratégica de capital humano se determina por el nivel de alineamiento con los resultados del negocio y conocimiento del mismo, transformándola en una función que busca atender en forma equilibrada sus diferentes frentes de acción, donde sus actividades se enfocan en apoyar al negocio, siendo su socio estratégico, sin perder de vista la administración de compensaciones, relaciones laborales y beneficios, con apoyo de las nuevas tecnologías y servicios especializados. (Pérez, 2013)

La cultura de alto desempeño atrae, retiene y compromete a sus colaboradores, por ello la gestión de personas es esencial para el éxito de una empresa, es la creadora de valor a través de la gente que contribuye a elevar los niveles de satisfacción laboral y productividad.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. DEFINICIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En la actualidad el talento humano se considera como una parte estratégica dentro de la empresa incidiendo en la formulación de estrategias, metas y objetivos, las empresas que invierten en el talento humano, hacen de esto una de las mayores ventajas competitivas, por lo que en este sentido lo importante es atraer, retener y desarrollar al personal usando de forma adecuada el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y bienestar social para sus empleados.

En este contexto es importante conocer algunas definiciones de la gestión de la gestión del talento humano desde la perspectiva de la administración moderna para focalizarlas dentro de la administración turística y en específico en la operación turística.

Desde una concepción simple propuesta por: (Soto B. , 2011) la gestión del talento es un proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en la propia empresa. Busca que las empresas tengan un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten el valor de la empresa. También se le conoce como gestión del capital humano.

El hecho de conseguir o retener talentos para la empresa, asegura Soto, es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante de la empresa y aumentan su valor. Una empresa con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones.

(Apaza, 2012) asegura que la gestión del talento humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

De forma más técnica (Chiavenato, 2009) propone su enfoque en los siguientes términos, “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

Considerando estas definiciones se establece que la gestión del talento humano está orientada a la integración de personas a una empresa buscando en ellas el mejor rendimiento posible, respetando sus características individuales, considerando sus

capacidades en su específica área de desempeño, y la posibilidad de desarrollarse adecuadamente en beneficio de sí mismas y de la empresa. (Pérez, 2015)

Para lograr alcanzar este efecto, es necesario que se consideren varios aspectos en relación a la selección del personal, su entrenamiento, el cumplimiento de sus beneficios y el seguimiento de su trabajo.

2.2.2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Según (Sanchez, 2013) la gestión del talento humano es utilizado para decir que las empresas tienen responsabilidades que van más allá de la producción de bienes y servicios y rendir utilidades. Se emplea para señalar que la empresa tiene un campo de responsabilidad más amplio que servir a sus dueños o accionistas. También se utiliza para decir que una empresa se relaciona con la sociedad no solo a través de las transacciones del mercado, sino que sirve a un amplio conjunto de valores sociales.

La globalización, las mayores facilidades para viajar y la disponibilidad de comunicación instantánea, significa que los individuos y organizaciones de alrededor del mundo encuentran más fácil cada vez conocer las actividades de otras organizaciones, tanto en ubicaciones cercanas como lejanas. Estos factores dan la posibilidad a las organizaciones de beneficiarse y aprender nuevas formas de hacer las cosas y de resolver problemas.

Esto también quiere decir que las actividades de una organización están sometidas a un mayor examen por parte de una amplia variedad de grupos e individuos. Las políticas o prácticas aplicadas por las organizaciones en diferentes ubicaciones, pueden ser rápidamente comparadas.

2.2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social Empresarial es el: “Hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégica. (Morán, 2014)

La Responsabilidad social empresarial según (De la Cuesta, 2014) es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios.

Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero. Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un claro conocimiento de todo lo que rodea su empresa, no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa.

2.2.4. ÉTICA PROFESIONAL

El profesional en su diario vivir no solo confronta problemas con relación a su trabajo, sino también en su profesión de día a día con las personas que le rodean, esto hace que muchas veces cometamos errores sin darnos cuenta que estamos pisando la línea de la moralidad y el diario vivir.

Los hombres y mujeres enfrentan problemas que de una manera u otra podrían poner en tela de juicio su debida conducta, muchas veces ellos mismos dudando de su

propia profesionalidad, pero teniendo siempre en cuenta que existen desde tiempos remotos deberes y derechos que cada cual sabe dónde clasificarse. (De la Cuesta, 2014)

2.2.5. TRANSFORMACIONES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

En la era de la información, relacionarse con las personas dejó de ser un inconveniente y se volvió una solución para la organización; también dejó de ser un reto, para convertirse en una ventaja competitiva. Desde luego el área de recursos humanos se ha tenido que adaptar rápidamente a las nuevas tendencias y poco a poco transformarse en gestión del talento humano.

Conviene distinguir que debe dejar de ser un área cerrada, que monopoliza y centraliza a ser un área abierta que participa y que descentraliza. La siguiente figura muestra como se ha transformado el área de recursos humanos según (Chiavenato, 2002):

Gráfico N° 1 Transformación del Área de RRHH

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)	Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)	Era de la información (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Comienzo de la industrialización y formación del proletariado. • Transformación de los talleres en fábricas. • Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia. • Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional. • Modelo mecanicista, burocrático. • Necesidad del orden y rutina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos. • Aumento del tamaño de las fábricas y el comercio mundial. • Inicio del dinamismo del ambiente: intensidad y cambio. • Adopción de estructuras híbridas de nuevas soluciones organizacionales. • Modelo menos mecanicista, estructuras planas y amplitud de control más reducido. • Necesidad de adaptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados). • Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones. • Dinamismo, turbulencia y cambios extremos. • Adopción de estructuras orgánicas. • Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables. • Necesidad de cambio.
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Departamento de personal</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Departamento de relaciones industriales</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Departamento s de Recursos Humanos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Departamentos de Gestión del Talento Humano</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Equipos de gestión del Talento Humano</div>
Personas vistas como mano de obra	Personas vistas como recursos humanos	Personas vistas como socias

Fuente: (Chiavenato, 2002)

2.2.6. TALENTO HUMANO.

Para entender de mejor manera al talento humano resulta importante establecer su conceptualización, cuáles las características que le son inherentes y bajo qué condiciones se presenta o desarrolla de mejor manera.

El talento humano se entiende como “una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).” (Pérez, 2015)

(Orellan , 2012), propone el talento humano como “el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también relacionado a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.”

Considerando estos conceptos se entiende al talento humano como la expresión de la integralidad de la persona que se manifiesta en la aplicación de sus conocimientos para su aplicación objetiva, el talento humano parte de tres aspectos fundamentales que son: el conocimiento, la predisposición al trabajo y la capacidad de poner en práctica lo que se sabe.

2.2.7. EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA.

El talento humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las empresas con visión evolutiva, sostenible y sustentable se están creando políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Actualmente las empresas están considerando que un empleado feliz es más productivo. (Salazar, 2013)

Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementando la productividad de la empresa.

Los empleados para permanecer o abandonar a una empresa se centran no solo en las remuneraciones económicas percibidas sino también en un salario emocional, que va ligado a las recompensas emocionales que reciben a cambio de la prestación de un trabajo. Por ello confían en los planes de igualdad, la flexibilidad y los beneficios sociales y emocionales que ofrecen las empresas en sus políticas retributivas.

El talento humano como principal activo de la organización se ha convertido en la base de la productividad. Las empresas exitosas invierten en su personal, a fin de optimizar el capital intelectual logrando un profesional talentoso, comprometido, que ponga en práctica sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, inteligencia, innovación, para el beneficio de la organización y en consecuencia alcanzar los resultados deseados de manera eficiente. (Orellan , 2012)

2.2.8. EL TALENTO HUMANO EN LA OPERACIÓN TURÍSTICA.

La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico mundial hace imprescindible considerar al talento humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas.

Lo define así (Zornoza, 1996) al talento humano turístico como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo, esta formación en el trabajo la adquiere el individuo, bien a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de su puesto, bien de la formación específica recibida.

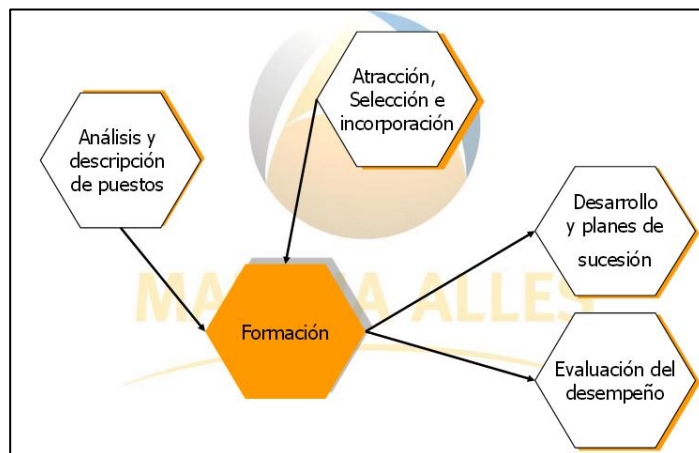
Varios son los argumentos que mantienen una clara relevancia del factor humano en el sector turístico, en una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen (Zornoza, 1996), tomando en cuenta también a (Lillo, Sevilla, & Ramón, 2007) quien dice que “el capital humano se constituye como un factor estratégico para el logro de objetivos en las organizaciones turísticas”.

Por lo tanto, cabe recalcar el valor del elemento humano como un factor de suma importancia para las empresas del sector servicios, ya que a diferencia de otros sectores, los servicios están firmemente vinculados a los trabajadores que lo prestan y por consiguiente como un vínculo entre el servicio y el nivel de calidad brindado.

2.2.9. SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO

Según (Alles, 2006) los subsistemas del talento humano cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal.

Gráfico N° 2 Subsistemas del talento humano



Fuente: (Alles, 2006)

Según (Ventura, 2011) el talento humano tiene como subsistemas los siguientes:

1. La selección: En la selección de personal es cuando comienzan a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se desecharán los curriculum que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la empresa en el currículum vitae, en muchos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos del currículum.

La selección de personal puede darse de forma individual o grupal, siendo necesario saber que dentro de cada una de estas formas de selección existen muchos métodos para seleccionar a la mejor persona que se adecua al puesto, siendo la labor de la persona encargada de la selección elegir los métodos que más se adaptan a la empresa, uno de los más frecuentes es la entrevista personal o las discusiones de grupo.

2. El reclutamiento: Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa.

En esta fase será necesaria la presentación de un curriculum en donde se pide al candidato al puesto que detalle sus datos personales, laborales y educación, entre otros. Pero esta no es la única forma de reclutamiento, de hecho cada vez más las empresas tienden a las nuevas tecnologías para el reclutamiento de personal: internet o las redes sociales.

El proceso de reclutamiento puede llegar a ser largo, pero es necesario para encontrar a la mejor persona para el puesto, y finaliza con la selección de personal y la posterior incorporación de la persona a la empresa.

3. La contratación: Es la etapa en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo.

Se establece la modalidad contractual, pudiendo en este caso ser por tiempo determinado o indeterminado, aunque existen muchas modalidades de contratación.

En este caso, lo principal es que la persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado y cada mes va a cobrar la paga por su trabajo. En muchas ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

4. La inducción: Una vez ingresado el trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brindará una copia del reglamento o también un manual de la organización al cual hace referencia a las políticas internas de la misma.

Además, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.

5. El desarrollo: Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa.

Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general.

6. La capacitación: Es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral,

aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas.

Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo lo que hay que tener en cuenta es que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes.

7. Los sueldos y salarios: Es habitual en la actualidad que sean abonados mediante depósitos bancarios que pueden ser retirados con tarjeta de crédito en el propio banco, aunque existen todavía empresas que pagan el salario en mano de los trabajadores.

Es necesario estudiar las nóminas de los trabajadores para que no sólo sean suficientes para vivir con dignidad sino también para que se conviertan en elementos motivadores de cara al trabajo en la empresa.

Aunque la modalidad de salario suele ser en sueldo fijo, existen empresas que añaden salario en especie, comisiones por productividad o rendimiento e incluso beneficios sociales.

Es necesario también conocer la comisión sectorial N°. 16 Turismo y alimentación, rama de actividad económica: agencias de viajes y turismo: internacionales, operadoras de turismo, mayoristas, dual (Internacional y operadora) mencionada a continuación:

Gráfico N° 3 Comisión Sectorial N°. 16 “Turismo y Alimentación”

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
GUÍA EN AREAS NATURALES	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401001	371,05
GUÍA EN TURISMO DE AVENTURA	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401002	371,05
GUÍA EN TURISMO CULTURAL	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401003	371,05
GUÍA NACIONAL	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401004	371,05
JEFE DE TRAFICO Y/O MOSTRADOR	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401005	371,05
JEFE DE DEPARTAMENTO RECEPTIVO	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401006	371,05
JEFE DE TRAMITACION DE DOCUMENTOS	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401007	371,05
REPRESENTANTE DE VENTAS	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401009	369,62
ASISTENTE DE TRAFICO INTERNACIONAL	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401010	369,62
ASISTENTE DE TRAFICO RECEPTIVO	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401011	369,62
ASISTENTE DE TRAFICO NACIONAL	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401012	369,62
RECEPCIONISTA CERTIFICADA	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401014	369,62
CAJERO CERTIFICADO	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401013	369,62
AUXILIAR Y/O AYUDANTE DE TRAMITACION DE DOCUMENTOS	E1	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401015	368,67

Fuente: (Ministerio de lo laboral, 2016)

Gráfico N° 4 Comisión Sectorial N°. 17 “Transporte, Almacenamiento y logística”

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
CHOFER: de vehículos de emergencia	C1	Ambulancia, Motobomba, Carro Cisterna, entre otros	1716950001001	563,41
CHOFER: Para servicio de pasajeros (urbanos, interprovinciales, intraprovinciales)	C1		1716950002001	563,41
CHOFER: Para camiones pesados y extra pesados con o sin remolque de más de 4,5 toneladas	C1		1716950003001	563,41
CHOFER: Trailer	C1		1716950004001	563,41
CHOFER: Volquetas	C1		1716950005001	563,41
CHOFER: Tanqueros	C1		1716950006001	563,41
CHOFER: Plataformas	C1		1716950007001	563,41
CHOFER: Otros camiones	C1		1716950008001	563,41
CHOFER: Para Ferrocarriles	C1		1716950009001	563,41
CHOFER: Auto ferros	C1		1716950010001	563,41
CHOFER: Trolebuses y vehículos articulados (pasajeros)	C1		1716950011001	563,41
CHOFER: Camiones para transportar mercancías o sustancias peligrosas y otros vehículos especiales	C1		1716950012001	563,41
CHOFER: Para transporte Escolares-Personal y turismo, hasta 45 pasajeros	C2		1716950000003	557,50
CHOFER: Para camiones sin acoplados	C3		1716950000004	544,37
CHOFER: taxis convencionales, ejecutivos	C3		1716950001004	544,37
CHOFER: Para automotores especiales adaptados para personas con capacidades especiales	D2		1716950000006	532,57

Fuente: (Ministerio de lo laboral, 2016)

Gráfico N° 5 Actividades en materia de Gestión Administrativa

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
GERENTE / AFINES	A1		1918200000101	383,09
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1		1910000000003	382,69
ADMINISTRADOR DE CAMPO	B1	Incluye: Mayordomo, Capataz	1910000000004	382,69
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1		1910000000005	382,69
SUBGERENTE / AFINES	B1		1910000000006	382,69
SUPERINTENDENTE / AFINES	B1		1910000000007	382,69
JEFE / AFINES	B2		1920000000008	381,81
SUPERVISOR / AFINES	B2	Incluye: Monitoreador	1920000000009	381,81
DIRECTOR / AFINES	B2		1920000000010	381,81
COORDINADOR / AFINES	B3		1930000000011	380,75
CONTADOR / CONTADOR GENERAL	C1		1910000000012	379,47
ANALISTA / AFINES	C1		1910000000013	379,47
ASESOR - AGENTE /AFINES	C1		1910000000014	379,47
TESORERO	C1		1910000000015	379,47
INSTRUCTOR / CAPACITADOR	C2		1920000000016	377,53
RELACIONADOR PÚBLICO	C2		1920000000017	377,53
LIQUIDADOR	C2		1920000000018	377,53
CAJERO NO FINANCIERO	C3		1930000000019	375,59
VENDEDOR / A	C3	Incluye: Empleado de Mostrador, Prevendedor	1930000000020	375,59
EJECUTIVO / AFINES	C3		1930000000021	375,59

Fuente: (Ministerio de lo laboral, 2016)

8. Las relaciones laborales: Hace referencia a las relaciones internas sostenidas con otros miembros de la organización y con el sistema organizacional en donde se deberá aceptar la aplicación de normas tendientes a formalizar las actividades laborales dentro de la empresa. Dentro de este aspecto es necesaria una buena estrategia de comunicación interna.

9. Los servicios: Serán brindados por la empresa en donde el trabajador podrá acceder a por ejemplo: servicios de comedor para fomentar las relaciones laborales. Se trata de servicios que ofrece la empresa a los trabajadores para fomentar no sólo las relaciones laborales sino también como elementos motivadores para los trabajadores dentro de la empresa. Antes de dar lugar a estos servicios, la empresa debe meditar cuáles serán finalmente incorporados y por qué.

10. La renuncia: Se trata de una acción unilateral realizada por un trabajador de renuncia a su puesto de trabajo y por ende a la organización en la cual se desempeña, no siendo pasible de obtener beneficio alguno. El trabajador renuncia a seguir

trabajando para la empresa. En muchas ocasiones, es necesario anticipar esta decisión con al menos 15 días para que la empresa encuentre un sustituto en el puesto de trabajo que queda sin cubrir.

11. El despido: En la acción en la cual el empleador da por finalizada de manera unilateral una relación laboral con su empleado. De esta manera, el trabajador tiene que abandonar su puesto de trabajo y la empresa por decisión de la propia empresa, teniendo derecho a cobrar la parte de salario del tiempo trabajado que aún no ha sido satisfecha, las vacaciones no disfrutadas y compensaciones que debe abonar la empresa por el despido del trabajador. La empresa debe comunicar al trabajador su despido con al menos 15 días de antelación, de lo contrario el trabajador puede cobrar la cantidad referida a esos 15 días. El despido puede ser objetivo, procedente, improcedente o nulo; aunque también existen casos especiales de despido colectivo y por fuerza mayor.

Los subsistemas de Recursos Humanos son áreas bien definidas dentro de los Recursos Humanos tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa. (Ventura, 2011)

2.2.10. PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Según (Dapazo, 2010) el plan es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

➤ **Etapas para la elaboración del plan**

Según (Dapazo, 2010) en la elaboración del plan podemos distinguir tres etapas fundamentales:

1. El análisis estratégico, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

2. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.

Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor.

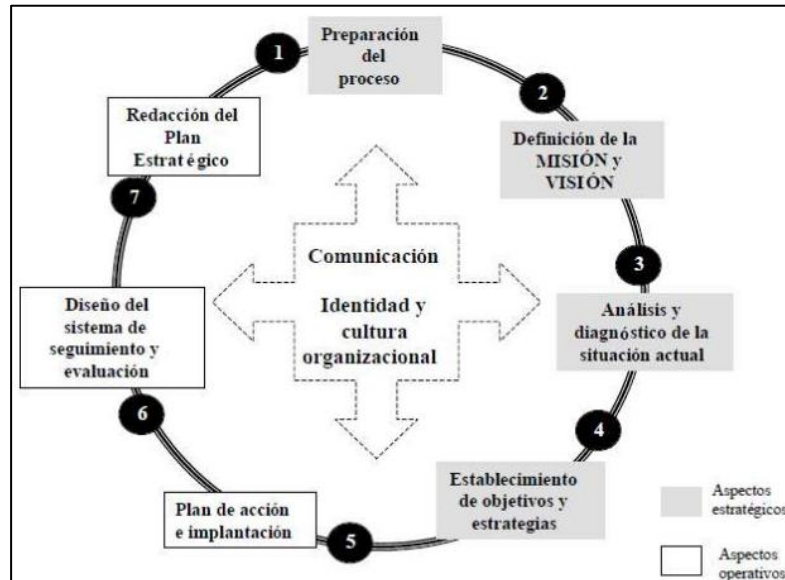
3. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.

➤ Esquema detallado de las fases del Plan.

Gráfico N° 6 Esquema del plan N°1



Fuente: (Dapazo, 2010)

1. Preparación del proceso: Cualquier proceso de planificación estratégica supone un cuestionamiento sobre la razón de ser y el sentido último de la organización, así como de la utilidad del trabajo que hacemos dentro de ella. Pensar estratégicamente nos obliga a hacernos preguntas básicas en relación con lo que somos en la actualidad y lo que queremos ser en el futuro, sobre dónde estamos ahora y adónde queremos llegar, acerca de cómo queremos lograrlo y qué debemos hacer para conseguirlo, entre otras. (Dapazo, 2010)

Identificación y selección de las áreas o temas en los que se centrará el ejercicio de planificación. Aunque la planificación estratégica suele abarcar por definición al conjunto de la organización.

Clarificar el rol de cada instancia o persona en el proceso, cómo se repartirán las responsabilidades. Conformar un equipo o comité de planificación encargado

de impulsar el proceso de planificación y la aplicación y valoración de sus resultados.

2. Definición de misión y visión:

Misión: (Armijo, 2009) “La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia”.

Visión: (Armijo, 2009) La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Al momento de hablar de misión y visión (Dapazo, 2010) nos indica que son los sentimientos y valores más profundos de las personas que componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales.

Esos valores son capaces de movilizar y comprometer a los miembros de la organización en la tarea más allá de otros intereses subalternos tales como el salario, el prestigio, etc.

3. Establecimiento de objetivos y estrategias.

Los objetivos estratégicos: son los logros que la entidad, espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Según (Armijo, 2009) los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión.

Las estrategias: tomando en cuenta a (Dapazo, 2010) el primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es identificar las estrategias que estamos utilizando.

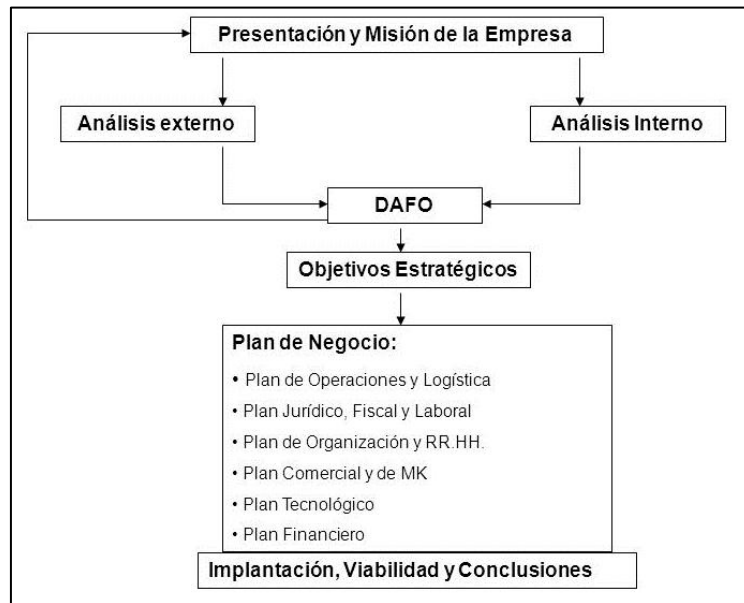
Una vez identificadas las estrategias debemos analizarlas tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o buscando eficiencia a la organización.

Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de todos los miembros de la organización para su validación.

4. Plan de acción

En el plan de acción se detallan los programas, proyectos, estrategias, objetivos, actividades, personas responsables, tiempos y costos a llevarse a cabo durante la realización del plan.

Gráfico N° 7 Esquema del plan N°2



Fuente: (Salas, 2011)

2.2.11. OPERADORAS DE TURISMO.

Son agencias de viajes operadoras las que elaboran, organizan, operan y venden, ya sea directamente al usuario o a través de los otros dos tipos de agencias de viajes (Mayoristas & Internacionales), toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro del territorio nacional, para ser vendidos al interior o fuera del país. (Reglamento general de actividades turísticas, 2002)

➤ Operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba

Forman parte de las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba según el catastro que reposa en los documentos del Ministerio de Turismo Región Centro las siguientes:

Tabla N° 1 Catastro Agencias de Viajes (Operadoras)

Actividad Turística	Categoría	Nombre	Representante	Dirección	Teléfono
Agencia de viajes	Operadora	Expediciones Andinas	Marco Cruz A.	Las Abras km3 vía a guano.	3 64278
Agencia de viajes	Operadora	Gui&eme	Iván Bonifáz	Veloz y espejo.	-
Agencia de viajes	Operadora	Cacha Allisamay	Segundo Sucuy	Barrio Machangara (Pucara Tambo).	-
Agencia de viajes	Operadora	Rumbo Travel	Irene Cedeño	Av. Daniel León Borja y Av. La Prensa.	-
Agencia de viajes	Operadora	Salazartours	Milton Salazar	Viena y Varsovia.	2 968412
Agencia de viajes	Operadora	Atripear	Pablo Luis Falconí	España entre Colombia y esmeraldas.	-
Agencia de viajes	Operadora	Soul Train	María Elene Insuasti	Carabobo y 10 de agosto.	2 964890
Agencia de viajes	Operadora	Circulo Tours	Nelson Soto	Brasil y veloz.	
Agencia de viajes	Operadora	Andesspirit	Jaime Romero	Cdla. Primavera	2 612263
Agencia de viajes	Operadora	Probici	Galo Brito	Primera constituyente y Larrea.	0998238129
Agencia de viajes	Operadora	Julio Verne	Popkje van del Plueg	Brasil y primera constituyente.	2 963436
Agencia de viajes	Operadora	Veloz Coronado Expediciones	Enrique Veloz		-
Agencia de viajes	Operadora	Turistarapuya	Eduvijen Paraguaje	Primera constituyente y joaquin chiriboga.	0997670886

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

➤ **Servicios que ofrecen cada una de las operadoras**

Expediciones Andinas

Dirección: Las Abras km3 vía a guano

Teléfono: 03 2 364278

Descripción: EXPEDICIONES ANDINAS es una agencia tour operadora especializada en turismo de aventura a través de todo el Ecuador continental, con más de 30 años de experiencia en organización y dirección de los diferentes grupos de turistas locales y extranjeros. Está dirigido por el alpinista de renombre internacional y guía profesional de montaña, instructor, autor y naturalista, Marco Cruz Arellano. (Andinas, 2015)

Guieme

Dirección: Veloz y espejo

Teléfono: s/n

Descripción: Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales. (Guieme, 2015)

Cacha Alli Samay

Dirección: Barrio Machangara (Pucara Tambo)

Teléfono: s/n

Descripción: Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales. (Samay, 2015)

Rumbo Travel

Dirección: Av. Daniel León Borja y Av. La Prensa

Teléfono: 03 2 954183

Descripción: Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales. (Travel R. , 2015)

Salazar Tours

Dirección: Viena & Varsovia

Teléfono: 03 2 968 412

Descripción: Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales. (Tours S. , 2015)

A Tripear

Dirección: España entre Colombia y Esmeraldas

Teléfono: s/n

Descripción: Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales. (Tripear, 2015)

Soultrain

Dirección: Carabobo y 10 de agosto

Descripción: Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales. (Soultrain, 2015)

Andes Spirit (Biking Spirit)

Dirección: Cdla. Primavera, ilapo M-2 y Tixán

Teléfono: 03 2 612263 / 0994156348

Descripción: Biking Spirit es la división de ciclismo de Andes Spirit Cía. Ltda. Operadora de Turismo Ecuatoriano-Belga de la ciudad de Riobamba. Registro Ministerio de Turismo 0601010662, Patente de Operación Ministerio del Ambiente 0058. Guías bilingües (español-inglés) certificados por los Ministerios de Ambiente y Turismo del Ecuador desde el año 2000. (Spirit, 2015)

Probici

Dirección: Primera constituyente y Larrea

Teléfono: 0998238129

Descripción: Desde 1995 Probici presta su servicio de paseos en bicicleta de montaña a turistas nacionales y extranjeros en la Provincia de Chimborazo y Ecuador. En el año 2000 al constituirse legalmente en Operadora de Turismo, cambia su nombre a Ciclotur Cía. Ltda. (Probici, 2015)

Julio Verne Travel

Dirección: Brasil y Primera Constituyente

Teléfono: 03 2 963436

Descripción: Julio Verne Travel es una agencia de viajes con administración holandesa-ecuatoriana, con más de 19 años de experiencia en operación de viajes de alta calidad a Ecuador y Galápagos. (Travel J. V., 2015)

Expediciones Veloz Coronado Nieve – Selva

Dirección: Chile y Francia

Teléfono: 03 2 960-916

Descripción: VELOZ EXPEDICIONES es un operador turístico ecuatoriano registrado en el Ministerio de Turismo. Ofrece todo el año senderismo, altas excursiones y expediciones en los Andes ecuatorianos con todos los servicios

incluidos. VELOZ Expediciones está comprometido a proteger de manera sostenible el medio ambiente y los recursos de las altas montañas en Ecuador. (Selva, 2015)

Turistarapuya

Dirección: Primera constituyente y joaquin chiriboga (Sector Villa María)

Teléfono: 097670886

Descripción: Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales. (Turistarapuya, 2015)

Circulo Tours

Dirección: Veloz y Brasil

Teléfono: 0984585276

Descripción: Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales. (Tours C. , 2015)

2.2.12. SERVICIOS DE LAS OPERADORAS DE TURISMO.

Todos los servicios prestados por las operadoras de turismo, de acuerdo a las atribuciones de su clasificación, pueden ser ofertados y vendidos directamente, tanto nacional como internacionalmente.

Dentro del (Reglamento general de actividades turísticas, 2002) menciona que la actividad se desarrollará dentro del siguiente marco:

- a) Proyección, organización, operación y venta de todos los servicios turísticos dentro del territorio nacional;

- b)** Venta, nacional e internacional, de todos los servicios turísticos a ser prestados dentro del Ecuador, ya sea directamente o a través de las agencias de viajes;
- c)** Venta directa en el territorio ecuatoriano de pasajes aéreos nacionales, así como de cualquier otro tipo de servicios de transporte marítimo o terrestre dentro del país;
- d)** Reserva, adquisición y venta de boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas naturales protegidas dentro del país;
- e)** Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo dentro del país;
- f)** Flete de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte, para la realización de servicios turísticos propios de su actividad, dentro del país; y,
- g)** Prestación de cualquier otro servicio turístico que complemente los enumerados en el presente artículo.

Para la operación de los programas turísticos dentro del país, las agencias deberán utilizar guías turísticos, que posean sus licencias debidamente expedidas por el Ministerio de Turismo, previa la evaluación correspondiente.

Para la operación del transporte turístico dentro del país, la operadora deberá exhibir en el vehículo su nombre y número de registro. Los guías responsables del transporte deberán portar siempre su licencia debidamente autorizada, al igual que la orden de servicio sellada y fechada por la operadora a su cargo. (Reglamento general de actividades turísticas, 2002)

No podrá prestar el servicio de transporte turístico ninguna persona natural o jurídica, que no esté registrada legalmente en el Ministerio de Turismo, como agencia de viajes – operadora de turismo.

2.2.13. SERVICIO

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien.

La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico. Los servicios son como propósito u objetivo principal de una transacción, el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio. Las características del servicio son:

- Intangible: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.
- Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo.
- Variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.
- Perecedero: No se puede almacenar.

2.2.14. SERVICIO AL CLIENTE.

El servicio al cliente es quizás la principal misión de toda empresa sin importar el servicio o producto que se está ofreciendo y debe ser el principal motivo que impulsa a todo el personal de un empresa a realizar cada actividad pensando netamente en el cliente y en su satisfacción.

Cabe recalcar lo que menciona (Couso, 2005) con respecto al servicio al cliente, resaltando así que el servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y además constituye el centro de

interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente debe ser integral y no se puede disuadir el siguiente concepto: Todas las actividades que ligan a una empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente.

Según (Tschohl & Flores, 2012) una cultura de servicio es cuando los miembros de una organización aprenden a practicar la estrategia de servicio cada vez, es cada transacción, una y otra vez siempre.

El Servicio no es un tema que solamente le pertenece a las empresas, el servicio es un tema de la vida; está presente en todo los momentos en que interactuamos con otras personas.

2.2.15. ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.

Citando a (Vecino, 2008) el servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene seis grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

Estos elementos tienen que ver con:

- **El producto:** Se refiere específicamente a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él.
- **Los que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen procedimientos:** Hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos

- **Las instalaciones:** Es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio.
- **Tecnología disponible:** La importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos.
- **5. El prestador del servicio:** Es la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios.

2.2.16. PRINCIPIOS DEL SERVICIO.

Según (Lira, 2009) los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

- **Actitud de servicio:** Convicción íntima de que es un honor servir a los demás.
- **Satisfacción del usuario:** Es la intención de vender satisfactores más que productos.
- **Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta:** Esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
- **Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas:** Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.

- **El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes:** Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.
- **Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio):** En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servido. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

2.2.17. CLIENTE

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. (Turismo., 2011)

Cliente interno: El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un coste. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa. (Vecino, 2008)

Cliente externo: El cliente externo según (Vecino, 2008) es por antonomasia toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta. El concepto de cliente externo es de todos modos ligado al término alterno de cliente interno utilizado dentro del concepto de Calidad total.

2.2.18. TIPOS DE CLIENTES.

Según (Vecino, 2008) existen varios tipos de clientes tomando como ejemplo los siguientes:

Cliente afable: Este es el cliente que nos visita, y es muy conversador. Tiene el don de la palabra y le gusta interactuar con las personas. · Muchas veces nos exige tiempo para poder tratarlo y puede molestarse cuando no le damos la importancia debida.

Cliente agresivo: Te puede decir o no cuál es su necesidad, pero lo que nunca va a aceptar a la primera es la solución que el comercial le dé. Seguro que va a debatir, objetar, con lo que el comercial deberá conocer perfectamente lo que tiene entre manos y el esfuerzo es duro, más si aún encima es un cliente hostil, con el que ya sufres para identificarle sus verdaderas necesidades.

Cliente amistoso: Es una persona feliz, paciente, dará siempre las gracias. De sonrisa amistosa y conversación agradable, siempre quedará encantado con el servicio. · Trátelo con extremo cuidado y amabilidad, aunque no lo exija, lo merece.

Cliente autoritario: Es aquel que al momento de la compra, llega con una actitud que quiere imponer todo de acuerdo a sus reglas, por ejemplo, que llega a una tienda él quiere que el vendedor haga todo a su manera.

Cliente callado o reservada: Es silencioso, reservado. Muestra su interés sobre lo que él piensa de tu propuesta. Hacerle preguntas si no se pronuncia. Actúa con suavidad para ganarte su confianza.

Cliente charlatán: Comenta a sus anchas sobre el tiempo, la política nacional y otros temas muy ajenos a la venta. En algunos casos, es necesario hacer callar (amablemente) a personas a las que les gusta hablar sin fin.

Cliente decidido: Este tipo de cliente es el mejor para concluir negocios. No expresa emotividad, pero declara claramente sus intenciones.

Cliente desconfiado: Es escéptico y pone en duda todos los argumentos desconfiando de todo. Incluso lleva la desconfianza al terreno personal, lo que repercute negativamente en las relaciones comerciales.

Cliente especulador: Va al grano: sólo quiere cerrar los tratos con el máximo provecho económico. Se olvida de favores recibidos y relaciones consolidadas, y en cambio, recuerda precios y descuentos obtenidos.

Cliente exigente: Exige cosas muy concretas y dará instrucciones de cómo desea que se le atienda. Los comentarios de este cliente pueden molestarnos en ocasiones, pero sus opiniones deben ser escuchadas con atención e interés.

Cliente grosero: Toda persona grosera, devela problemas de estima y/o de inseguridad con ellos mismos, por lo general utilizan esta actitud como escudo de su personalidad. Cuando estos eventos sucedan, siempre ofrezca una frase amable antes de responderle la pregunta. Es posible que tenga que usar esta estrategia varias veces.

Cliente compulsivo: Se enciende y se apaga en su entusiasmo o en su enojo, obstaculizando todo diálogo constructivo o progresivo.

Cliente inseguro o indeciso: Es alguien tímido, inseguro o poco decidido.

Cliente negativo: Requiere cuidadosa atención. Solo busca defectos y se niega a aceptar que se le ha tratado bien. Está molesto con todo el mundo y encuentra defectos en todo, dele su mejor servicio controlando constantemente su temperamento y él se lo agradecerá.

Cliente prudente: Al igual que el cliente decidido es emotivo y muy racional. Quiere estar seguro de la calidad de los productos que le estas proponiendo. Hay que ser puntual y satisfacer plenamente las promesas que le has dicho.

Cliente terco: Una vez que afirma algo, no lo rectificara ni en las más claras evidencias de lo contrario.

Cliente tímido: No es provocativo, pero puede hacernos perder la paciencia. Le dará vergüenza pedir las cosas, él espera pacientemente, evalúa y juzga. Puede ser fácil de tratar.

Cliente variable: Has de tener paciencia Acelerar la entrevista y cerrar pronto el trato antes de que vuelva a cambiar de opinión.

2.2.19. CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO A CLIENTES.

Las características de la atención y el servicio a clientes según (Vecino, 2008) son:

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continua: Las empresas deben estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Orientación al trabajo y al cliente. Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización.

2.2.20. EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.

Según (Martinez, 2008) el turismo, considerado como una de las actividades de mayor expansión en el mundo, basado fundamentalmente en la prestación de servicios, representa para los países con vocación turística uno de los grandes retos para lograr la satisfacción del cliente e incrementar el número de visitantes.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio. Es importante distinguir en la prestación de servicios algunas

estrategias importantes que nos ayudan a mejorar la calidad en los mismos tales como los sistemas, las políticas y procedimientos y la gestión de calidad. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

Los procesos para la prestación del servicio en turismo son más complejos, ofrecer una habitación en un hotel no consiste simplemente en proporcionar un colchón colocado sobre una base. Incluye, también, garantizar un restaurante, un bar, un personal de recepción, servicios de reservas de espectáculos, cambio de moneda o alquiler de vehículos adaptados a las necesidades de los clientes.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Administración de recursos humanos: sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz. (Real Academia Española, 2015)

Administrar: realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Real Academia Española, 2015)

Agencias de turismo: Empresas organizadas como sociedades de comercio que se dedican al negocio de viajes y promoción turística, a su vez sirven de intermediarias entre los usuarios y los prestadores de servicios turísticos. (Glosario de Turismo, 2015)

Agencia de viajes operadoras: Integran y operan sus propios servicios turísticos y los venden a través de otras agencias mayoristas o minoristas, directamente al público. (Glosario de Turismo, 2015)

Buzón de sugerencias: está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le para rece el servicio o lo atención prestada en el establecimiento. (Glosario de Turismo, 2015)

Capacitar: preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo. (Real Academia Española, 2015)

Cliente: es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e impórtate en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad. (Real Academia Española, 2015)

Competitividad: es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores. (Real Academia Española, 2015)

Cultura organizacional: es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos, todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno. (Real Academia Española, 2015)

Eficacia: indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado. (Real Academia Española, 2015)

Eficiencia: indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados. (Real Academia Española, 2015)

Encuesta: son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación, cuando es de forma escrita se usa entrevista y de forma escrita se realiza por medio de cuestionario. (Real Academia Española, 2015)

Estrategia: proceso regulable que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca objetivos, metas, fines, políticas y la programación de acciones de un todo organizativo o individual. (Real Academia Española, 2015)

Experiencia: conocimiento que se adquiere con la práctica y el desempeño de una actividad en un período de tiempo. Este concepto alude a la experiencia necesaria adquirida al familiarizarse con los problemas de trabajo y situaciones que se presentan en la actividad laboral respectiva. (Real Academia Española, 2015)

Gestión: acción y efecto de administrar. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (Real Academia Española, 2015)

Misión: compromiso moral que tiene una organización o persona para poder llevar a cabo la función o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario para cumplir con su compromiso con la sociedad. (Real Academia Española, 2015)

Objetivo específico: expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. Su característica

principal es que debe poder cuantificarse, para expresarlo en metas. (Real Academia Española, 2015)

Objetivo general: descripción objetiva y concisa de un propósito que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando. (Real Academia Española, 2015)

Planificación: proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos, para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados. (Real Academia Española, 2015)

Programa: conjunto de actividades encaminadas a alcanzar determinados objetivos en tiempos cortos y espacios dados. (Real Academia Española, 2015)

Quejas: es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que este adquiriendo. También lo toman como modo de protesta. (Glosario de Turismo, 2015)

Servicio: equivalente no material de un bien. Es intangible, porque no se puede ver, tocar, sentir ni oler. Está directamente relacionado con la atención de la necesidad del usuario. (Real Academia Española, 2015)

Talento: está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. (Real Academia Española, 2015)

Valor agregado: son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado. (Glosario de Turismo, 2015)

Visión: es donde la empresa se ve a corto, mediano y largo plazo haciendo una proyección de su futuro sin dejar de lado las necesidades, expectativas y cambio de los clientes. (Real Academia Española, 2015)

2.4. HIPÓTESIS

La gestión del talento humano repercute en el mejoramiento del servicio al cliente de las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Gestión del talento humano

Variable dependiente: Servicio al cliente

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 2 Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
V.I. Gestión del Talento Humano	Es un conjunto de <u>políticas y estrategias</u> que permiten que el recurso de una organización aumente de forma significativa su <u>operatividad</u> , con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Mora, 2012)	Políticas	Selección Experiencia Laboral Capacitación.	T: Encuesta/ I: Cuestionario
		Estrategias	Recompensas	
		Operatividad	Desempeño. Productividad Salarios	T: Entrevista/ I: Guía de preguntas
V.D. Servicio al cliente	En turismo es el <u>conjunto de estrategias</u> interrelacionadas, orientadas a la <u>prestación de servicios</u> con el propósito de responder a las <u>necesidades</u> de algún cliente o persona en común. (Casielles & Martín, 2015)	Conjunto de estrategias	Accesibilidad Promoción Seguridad turística Administración de alianzas	T: Encuesta/ I: Cuestionario
		Prestación de servicios	Oferta Información	
		Necesidades del cliente	Calidad Utilización de tics Facilidades de pago	T: Entrevista/ I: Guía de preguntas

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

➤ **Descriptivo.**

Según el autor (Fidias, 2012) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, siendo así y de acuerdo a mi investigación se estructurara un discurso teórico, basado en las variables encontradas en el tema de investigación el mismo que servirá como fundamento para proponer una alternativa de solución.

➤ **Investigación de campo.**

Según (Palella & Martins, 2010) “la Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”.

La investigación de campo en mi tema de investigación consistió en asistir a cada una de las operadoras de turismo y recolectar información que sería de gran utilidad para mi tema de investigación. Información que solo se puede encontrar en el lugar donde se da la actividad.

➤ Bibliográfico

Citando a (Palella & Martins, 2010) quien menciona que “el diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase”, se utilizó la investigación bibliografía puesto que se necesitaba información escrita en relación a las variables de investigación, es por eso que acudí a libros, revistas, con información actualizada con el señalamiento de autores, editores y ediciones, que sustente los resultados investigados.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

➤ Población

La población de la investigación, serán las 12 operadoras de turismo registradas en el Catastro del Ministerio de Turismo – Coordinación Zonal 3- Chimborazo-Riobamba.

Tabla N° 3 Agencias de viajes (Operadoras)

NOMBRE	ACTIVIDAD TURÍSTICA	CATEGORIA
1. Gui&eme	Agencia de viaje	Operadora
2. Cacha Allisamay	Agencia de viaje	Operadora
3. Rumbo Travel	Agencia de viaje	Operadora
4. Salazartours	Agencia de viaje	Operadora
5. Atripear	Agencia de viaje	Operadora
6. Soul Train	Agencia de viaje	Operadora
7. Circulo Tours	Agencia de viaje	Operadora
8. Andesspirit	Agencia de viaje	Operadora
9. Probici	Agencia de viaje	Operadora
10. Julio Verne	Agencia de viaje	Operadora
11. Veloz Coronado Expediciones	Agencia de viaje	Operadora
12. Turistarapuya	Agencia de viaje	Operadora

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

➤ **Muestra**

No hay muestra. Se trabajará con el cien por ciento (100%) de la población.

Tabla N° 4 Número de Personal de las Operadoras

NOMBRE	#PERSONAS QUE LABORA EN LA OPERADORA
1. Gui&eme	2 Personas
2. Cacha Allisamay	3 Personas
3. Rumbo Travel	3 Personas
4. Salazartours	2 Personas
5. Atrippear	2 Personas
6. Soul Train	3 Personas
7. Circulo Tours	3 Personas
8. Andesspirit	2 Personas
9. Probici	3 Personas
10. Julio Verne	4 Personas
11. Veloz Coronado Expediciones	-
12. Turistarapuya	3 Personas
TOTAL	30 Personas
Observaciones:	
11 Gerentes. (Entrevista)	
19 Personas que laboran en las operadoras. (Encuesta)	

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

3.3. PROCEDIMIENTOS

Para la recolección de la información en el trabajo de investigación, se elaboró una entrevista de 4 preguntas dos sobre el talento humano y dos de servicio al cliente dirigida al gerente de cada operadora de turismo y una encuesta de 23 preguntas, encuestas aplicadas al personal que labora en cada una de operadoras y con la finalidad de que esta información recolectada me sirviera para elaborar la propuesta de mi trabajo de investigación.

3.3.1. TÉCNICAS

➤ Encuesta.

Según (Palella & Martins, 2010) señala *que* “la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados”,

Aplique esta técnica, para recolectar datos del personal de cada una de las agencias de viajes tour operadoras, con preguntas relacionadas a mi trabajo investigativo, el cual me permitió identificar como se encuentra el servicio en relación al talento humano y de esta manera poder dar alternativas de solución y con esto poder brindar un mejor servicio al cliente.

La encuesta tiene 23 preguntas contenidas en el formulario de la encuesta dirigida al personal de las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba la misma que posee preguntas cerradas con dos opciones (si, no), preguntas de selección múltiple, preguntas de información personal.. Anexo N° 10.1.

➤ **Entrevista**

(Hurtado, 2008) Opina que la técnica de entrevista “consiste en preguntar de manera dialogada a la unidad o a las fuentes de estudio para obtener información acerca del evento. Las preguntas son abiertas, implican un intercambio entrevistado-entrevistador”.

La entrevista tiene 4 preguntas estratégicas, dos dirigidas a la variable del talento humano y dos al servicio al cliente, entrevista dirigida únicamente al gerente de cada una de las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba. Anexo N° 10.2.

3.3.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Una vez establecida la operacionalización de las variables con sus respectivas categorías e indicadores procedemos a estructurar la encuesta y entrevista que se va a realizar al gerente y al área laboral de las agencias de viajes tour operadoras de la ciudad de Riobamba.

Puesto que se trabajó con el cien por ciento (100%) de la población y tomando en cuenta que en las 12 agencias de viajes trabajan en total 19 personas, se estructuraron 19 encuestas dirigidas al personal de cada una de las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante un análisis contenido en tablas y gráficos estadísticos.

Se detallan las 23 preguntas contenidas en el formulario de la encuesta dirigida al personal de las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba, y 4 preguntas de la entrevista dirigida al gerente de las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba,

que constan de: tablas, gráficos y el análisis e interpretación correspondiente a cada una de ellas, las mismas que en conclusión me permitió dar una explicación concreta basada en las estadísticas de manera secuencial.

Obtenidas las encuestas y entrevistas procedemos a desarrollarlas con ayuda de las personas a las cuales está dirigida. Posteriormente tabulamos la información obtenida a fin, de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de la variable con sus respectivas respuestas y resumirlos en cuadros estadísticos utilizando la hoja electrónica de Microsoft Excel 2010.

Una vez que se ha recopilado y tabulado la información procedemos a analizarla para presentar los resultados. Para la presente investigación los resultados serán presentados en forma tabular y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos.

Finalmente, se establece las conclusiones y recomendaciones que el investigador puede dar después de haber analizado el problema en todo su entorno.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1.1. DATOS GENERALES

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

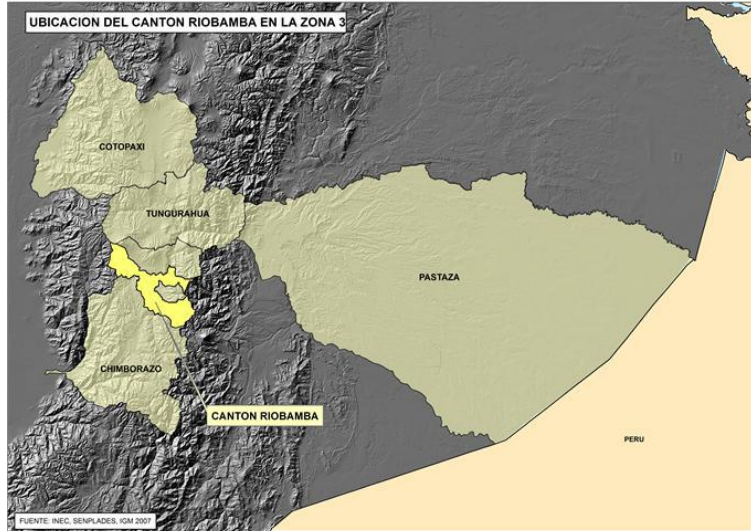
Población: 225.7 mil habitantes

Riobamba es una ciudad de Ecuador, conocida también como: “Cuna de la Nacionalidad Ecuatoriana”, “Sultana de los Andes”, “Ciudad Bonita”, “Ciudad de las Primicias”, “Corazón de la Patria”, se encuentra ubicada en el centro geográfico del país, en la cordillera de los Andes, a 2.750 msnm en el centro de la hoya de Chambo, rodeada de varios volcanes como el Chimborazo, el Tungurahua, el Altar y el Carihuairazo.

La ciudad fue fundada el 15 de agosto de 1534 cerca de la laguna de Colta, siendo la primera fundación española en el territorio ecuatoriano. Tras un devastador terremoto en el año de 1797 queda completamente destruida y se traslada en el mismo año hasta el lugar que ocupa hoy en día, convirtiéndose en la primera y única ciudad planificada del Ecuador.

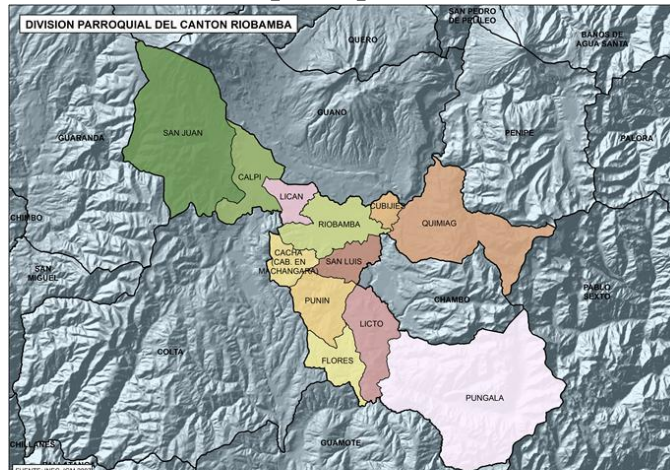
a) **Ubicación Geográfica**

Gráfico N° 8 Ubicación del cantón Riobamba



Fuente: (INEC, 2010)

Gráfico N° 9 División parroquial del cantón Riobamba



Fuente: (INEC, 2010)

4.1.2. ORIGEN DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

La empresa británica Cox & Kings, fundada en 1758, es la agencia de viajes más antigua del mundo. Thomas Cook fue uno de sus pioneros, planificando desde 1841 excursiones religiosas en grupo alrededor del globo. El mayor desarrollo de las mismas tuvo lugar a partir de 1920, paralelo al desarrollo de la aviación comercial.

Razón por la cual es necesario referirse a Thomas Cook y Henry Wells, quienes por rara coincidencia comienzan sus actividades en este campo en el mismo año 1841.

Evidentemente es mucho lo que la actividad turística debe a Thomas Cook & sons y American Express, esta última creada en 1850. Y de manera muy especial a Thomas Cook, reconocido como el primer agente de viajes profesional dedicado tiempo completo a su actividad. Cook comienza en 1841 fletando un tren para transportar 540 personas en un viaje de ida y vuelta entre las ciudades Leicester y Loughborough, distantes 22 millas una de otra, para asistir a un congreso de alcohólicos. Efectuó todos los arreglos del viaje sin pretender obtener, ni pretender por otra parte, ningún tipo de beneficio personal, pero inmediatamente se dio cuenta del potencial existente en otros tipos de personas para los cuales también se podrían organizar viajes. El objeto de la excursión de Cook era convencer a los trabajadores que era mejor pasar el día en la campaña que emborrachándose en una taberna.

Y es así que en 1845 inicia su actividad de tiempo completo como organizador de excursiones. Comienza con las características de lo que hoy conocemos como un tour y desde un principio su principal preocupación fue elaborar tours de acuerdo con el interés y la conveniencia del turista, lo que seguramente contribuyó en gran medida a su éxito como agente de viajes. Ya en el mismo año de 1845, con motivo de una excursión que organizara al puerto de Liverpool y a Gales, desde la ciudad de Leicester, el condado donde él residía preparó para los participantes lo que llamo el “handbook of the trip” que constituye el primer itinerario de viajes descriptivo para clientes. A fin de que los trabajadores pobres viajaran, Cook llevo a cabo

negociaciones para que establecieran precios especiales las compañías ferroviarias. Se fijó un precio para los grupos y otro para los pasajeros individuales. Son innumerables los aportes de Cook en su calidad de agente de viajes a la industria turística. En 1846 se efectúa el primer tour con empleo de guías. Llevando a 350 personas en un viaje a través de Escocia.

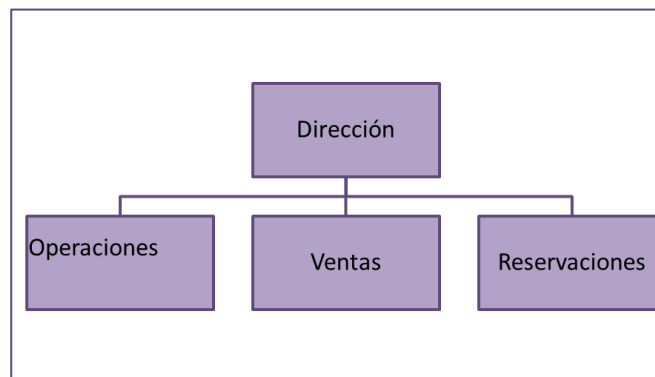
En 1850 Thomas Bennet crea el individual inclusive tour conocido como el IIT. Cook que hasta ese momento se dedicaba a los viajes en grupo, lo adopta inmediatamente y en el mismo año, en un solo mes vende 500 con la Great Eastern Railway. Cook comenzó a ampliar sus horizontes y en 1855 condujo un grupo a Holanda, Bélgica, Alemania y Francia. En 1863 organiza su primera gira a Suiza. Aseguro así su éxito como organizador de viajes por Europa, y estos primeros turistas y los miles que le siguieron constituyeron el incentivo para que los suizos desarrollaran su propia industria de hoteles y de transportes para turistas.

En 1867 crea el cupón de hotel, que hoy conocemos como “voucher” y en 1874 lanza lo que se llamó en ese entonces la “circular note”, verdadera antecesora del “traveler check” puesto que esta nota circular era aceptada por bancos, hoteles, restaurantes y casa comerciales en distintas partes del mundo. Uno de los últimos hechos relevantes de Cook, por su trascendencia, es la realización de la primera vuelta al mundo en viaje turístico que efectuara en 1872 con un grupo de 9 personas en la cual tardo 222 días. Pero es evidente que si bien Cook fue un pionero en el desarrollo del negocio de los viajes de turismo, tampoco fue el único. En todo negocio lucrativo rápidamente nace la competencia y ya en 1884 Henry Wells se convierte en el primer competidor serio de Cook en el negocio de organización de tours, especialmente entre los años de 1860 a 1880. Para el año de 1878 año en que se funda la primera agencia de viajes italiana se calculaba la existencia de unas 250 agencias de viajes funcionando en todo el mundo.

En el año de 1892 muere Thomas Cook, heredando esta empresa a su hijo el negocio, contando esta empresa en 1898 con 85 agencias en todo el mundo, en 1931 las empresas Wagons-Lits y Cook & sons, se fusionan creando Wagon-Lits viajes, esta empresa es la más destacada del mundo y tiene en la actualidad 1600 oficinas en mas de 100 países. Para el año de 1999 Carlson Wagon Lit travel se integró con Thomas Cook, tomando el liderazgo a nivel mundial. Con el correr del tiempo el número de agencias de viajes fue aumentando y con ello fuero mejorando sus aportes al desarrollo de la industria turística en todo el mundo. En 1928 en Estados Unidos comienza la actividad mayorista en turismo. Pero la mayor contribución de las agencias de viajes al desarrollo del turismo se produce a partir de 1950, con la entrada en el negocio turístico de una serie de empresas que si bien no pertenecía a la actividad, tenían una vasta experiencia en otros campos de los negocios y contaban además con el dominio de las modernas técnicas del marketing. Hacia 1950 el sector distributivo de la industria turística emprendió una mutación considerable, evolución debida a la tendencia hacia una mayor integración dentro de la industria, como consecuencia de la entrada a la misma empresas que hasta entonces activas en esferas no relacionadas directamente con el turismo. (Acerenza, 1990)

4.1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES CATEGORÍA OPERADORAS.

Gráfico N° 10 Organigrama estructural Operadoras



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

4.1.4. SUBSISTEMA SOCIO – CULTURAL

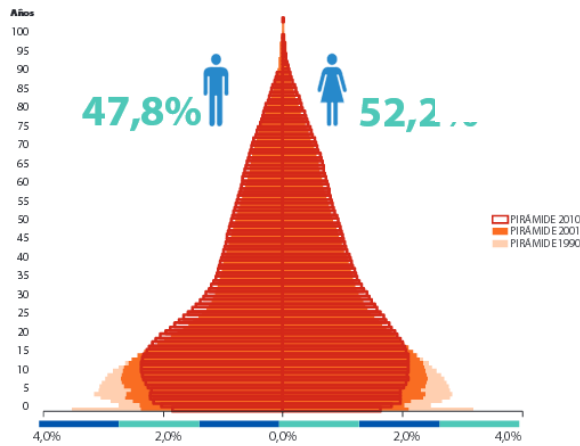
a) POBLACIÓN TOTAL DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Tabla N° 5 Rango de edad de la población

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	956	0,2%	340	0,1%
De 90 a 94 años	1.154	0,3%	1.018	0,2%
De 85 a 89 años	2.264	0,6%	2.598	0,6%
De 80 a 84 años	3.916	1,0%	5.418	1,2%
De 75 a 79 años	6.311	1,6%	7.742	1,7%
De 70 a 74 años	8.570	2,1%	10.318	2,2%
De 65 a 69 años	10.567	2,6%	13.309	2,9%
De 60 a 64 años	12.100	3,0%	14.889	3,2%
De 55 a 59 años	12.882	3,2%	17.420	3,8%
De 50 a 54 años	15.878	3,9%	18.586	4,1%
De 45 a 49 años	17.335	4,3%	21.393	4,7%
De 40 a 44 años	19.542	4,8%	23.061	5,0%
De 35 a 39 años	21.693	5,4%	25.935	5,7%
De 30 a 34 años	23.496	5,8%	28.462	6,2%
De 25 a 29 años	25.755	6,4%	34.485	7,5%
De 20 a 24 años	32.777	8,1%	40.221	8,8%
De 15 a 19 años	41.440	10,3%	48.338	10,5%
De 10 a 14 años	49.837	12,3%	50.710	11,1%
De 5 a 9 años	50.426	12,5%	49.074	10,7%
De 0 a 4 años	46.733	11,6%	45.264	9,9%
Total	403.632	100,0%	458.581	100,0%

Fuente: (INEC, 2010)

Gráfico N° 11 Rango de edad de la población



Fuente: (INEC, 2010)

De acuerdo a lo que se observa en la pirámide, la población de 0 a 14 años presenta un incremento considerable tanto en hombres como en mujeres. De 15 a 30 años se presentan entrantes en la pirámide, este fenómeno podría justificarse por la salida que tiene este grupo de población fuera de su provincia por motivos de estudio, trabajo u

otros. De 31 a 40 años la población se incrementa, esto puede ser por el ingreso de población extranjera al país. A partir de los 41 años en adelante la población va disminuyendo.

b) DEMOGRAFÍA

La demografía de la ciudad, entendida como área urbana del cantón Riobamba, se caracteriza por un gran crecimiento poblacional. En el año 2015 la ciudad en su aglomeración urbana llega a 246.891 habitantes.

Las nuevas iniciativas que se han tomado para retomar el desarrollo, las cuales algunas se hallan en proceso y otras en proyecto de desarrollo, impulsarán a que el ritmo de crecimiento sea mayor aún.

La ciudad en los últimos años ha pasado de expandirse hasta el fusionarse con parroquias rurales como Licán y San Luis, así como extenderse en amplias zonas dentro del cantón Guano, entre algunos de esos sectores de urbanización en desarrollo se halla el Cisne, Langos, Ciudad Balboa, 12 de diciembre, etc.

Otra consideración de Riobamba es haber pasado a constituirse en una zona metropolitana, algo no siempre visto en ciudades medianas, puesto que los habitantes del Guano, Chambo, Colta, parroquias como Licto, San Gerardo, Calpi, entre otros, que no superan en ningún caso viajes superiores a 15 minutos hacia Riobamba, han hecho que el comercio que es una característica típica de la ciudad, así como en trabajos comunes, educación, salud, etc, convierta a Riobamba en un centro de negocios, empleo y estudio de todas estas poblaciones. Dicha población flotante del área metropolitana hace que la ciudad llegue a los 265.000 habitantes. (Wikipedia, 2016)

4.1.5. SUBSISTEMA ECONÓMICO PRODUCTIVO

a) POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA

Gráfico N° 12 Según grupos ocupacionales

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	76.113	44.238	31.875
MIEMBROS, PROFESIONALES			
TÉCNICOS	10.281	5.186	5.095
EMPLEADOS DE OFICINA	4.421	2.167	2.254
TRAB. DE LOS SERVICIOS	10.590	4.472	6.118
AGRICULTORES	12.373	7.064	5.309
OPERARIOS Y OPERADORES			
DE MAQUINARIAS	17.037	14.141	2.896
TRAB. NO CALIFICADOS	16.303	7.662	8.641
OTROS	5.108	3.546	1.562

Fuente: (INEC, 2010)

Gráfico N° 13 Según ramas de actividad

RAMAS DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	76.113	44.238	31.875
AGRICULTURA, GANADERÍA			
CAZA, PESCA, SILVICULTURA	20.262	11.552	8.710
MANUFACTURA	7.680	5.006	2.674
CONSTRUCCIÓN	4.060	3.964	96
COMERCIO	13.343	7.009	6.334
ENSEÑANZA	6.769	2.842	3.927
OTRAS ACTIVIDADES	23.999	13.865	10.134

Fuente: (INEC, 2010)

b) POBLACIÓN OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD

Gráfico N° 14 Población ocupada por rama de actividad



Fuente: (INEC, 2010)

4.1.6. Análisis FODA

Tabla N° 6 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buen manejo de Tic's	Personal con deficiente capacitación
Adecuado manejo de información	Falta de reconocimientos a su personal
Conocimientos en idiomas	Bajas remuneración
Seguridad Turística	Personal desmotivado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ubicación estratégica	Presencia de gran cantidad de operadoras en la ciudad
Toma en cuenta quejas y reclamos de sus clientes	Poca conexión con el MINTUR
Consolidación de Ecuador como potencia turística.	La economía inconstante del país
Creciente desarrollo del turismo a nivel mundial	Inseguridad ciudadana

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

4.2. ANÁLISIS DE LAS NECESIDAD DEL PLAN

4.2.1. ENCUESTAS

1.- Sexo de los encuestados:

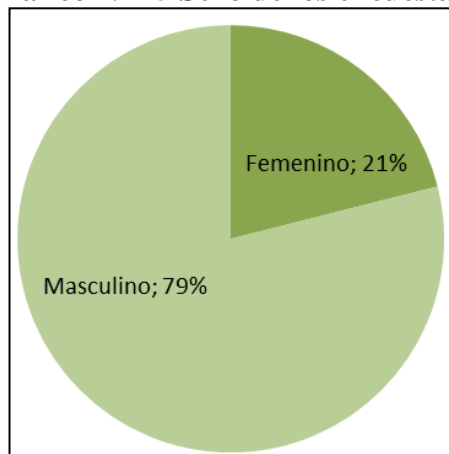
Tabla N° 7 Sexo de los encuestados

Sexo	Número	Porcentaje
Femenino	4	21%
Masculino	15	79%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 15 Sexo de los encuestados



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Dentro de la aplicación de la encuesta tenemos que en las operadoras de turismo un 79% pertenece al sexo masculino y un 21% al sexo femenino, dando a conocer que en una operadora de turismo es necesario contar con personas del sexo masculino puesto que las actividades que se desarrollan requieren de gran esfuerzo físico.

2.- Instrucción académica:

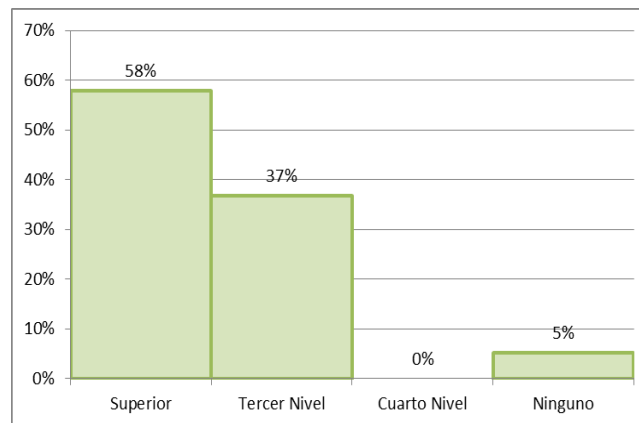
Tabla N° 8 Instrucción académica

Instrucción	Número	Porcentaje
Superior	11	58%
Tercer Nivel	7	37%
Cuarto Nivel	0	0%
Ninguno	1	5%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 16 Instrucción académica



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

En un 58% poseen estudios de nivel superior mientras que un 5% no posee ningún tipo de instrucción académica. Se determinó que predomina la instrucción académica de nivel superior en las personas que laboran en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba.

3.- Conocimientos en idiomas

3.1.- Idioma español:

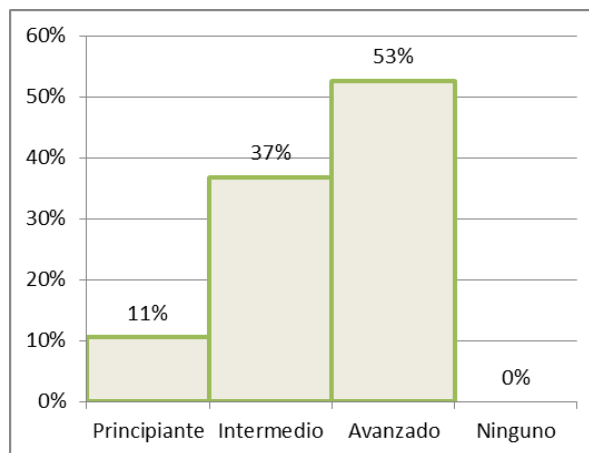
Tabla N° 9 Idioma Español

Español	Número	Porcentaje
Principiante	2	11%
Intermedio	7	37%
Avanzado	10	53%
Ninguno	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 17 Idioma Español



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 53% posee un nivel avanzado en idioma inglés, mientras que un 11% tiene nivel principiante. Determinando así que el nivel de habla española es avanzado en las operadoras de turismo.

3.2.- Idioma inglés:

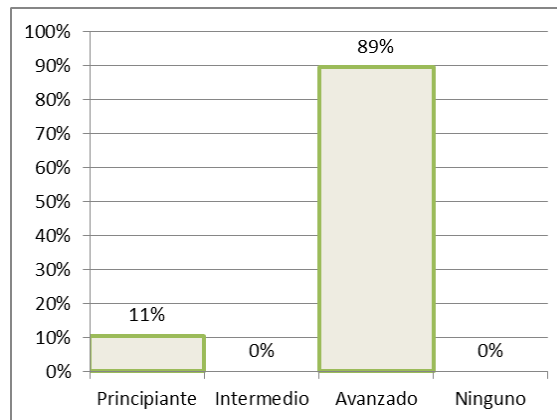
Tabla N° 10 Idioma inglés

Inglés	Número	Porcentaje
Principiante	2	11%
Intermedio	0	0%
Avanzado	17	89%
Ninguno	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 18 Idioma inglés



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 89% del total de personas encuestadas posee un nivel avanzado en idioma inglés y un 11% posee un nivel principiante. Se determinó entonces que las personas que laboran en las operadoras de turismo dominan el idioma inglés en un nivel avanzado.

3.3.- Idioma francés:

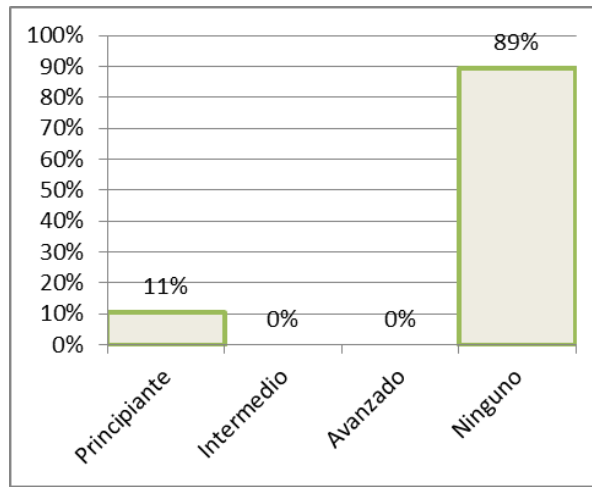
Tabla N° 11 Idioma francés

Francés	Número	Porcentaje
Principiante	2	11%
Intermedio	0	0%
Avanzado	0	0%
Ninguno	17	89%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 19 Idioma francés



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

En el idioma francés un 89% de las personas encuestadas revela que no posee ningún conocimiento en el idioma, mientras que un 11% se considera principiante. Por lo tanto se puede decir que el idioma francés no lo consideran importante, aun cuando el Ecuador recibe turistas del país Francés.

3.4.- Idioma alemán:

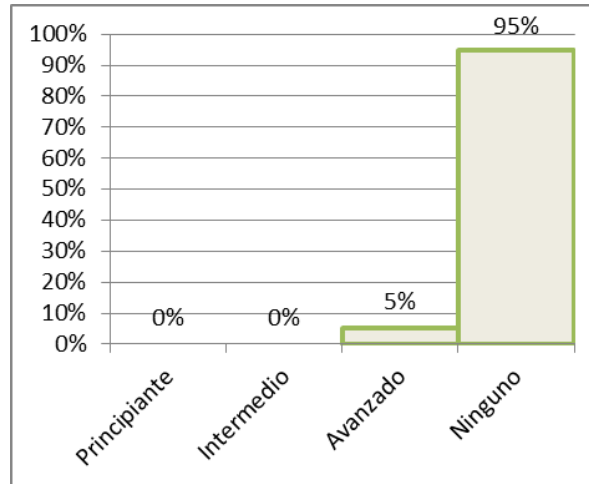
Tabla N° 12 Idioma Alemán

Alemán	Número	Porcentaje
Principiante	0	0%
Intermedio	0	0%
Avanzado	1	5%
Ninguno	18	95%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 20 Idioma alemán



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Según las encuestas realizadas un 95% no posee conocimientos en el idioma alemán, mientras que un 5% posee un nivel avanzado. Se determinó entonces que el idioma alemán no predomina entre los idiomas que se hablan en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba.

4.- ¿En el momento de ingresar a la operadora pasó por un proceso de selección?

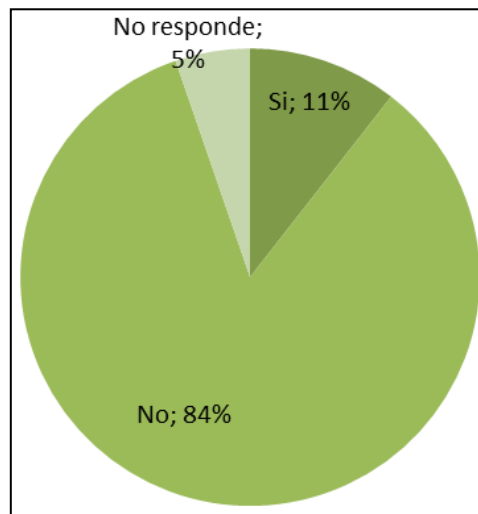
Tabla N° 13 Proceso de selección

Proceso de selección	Número	Porcentaje
Si	2	11%
No	16	84%
No responde	1	5%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 21 Proceso de selección



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Al momento de ingresar a la operadora el 84% de los encuestados no pasó por un proceso de selección para ingresar, mientras que un 11% si lo hizo. Esto demuestra que las operadoras en su mayoría no realizan ningún tipo de proceso de selección del personal al momento de ingresar a trabajar.

5.- La experiencia laboral que usted posee en el área turística es de:

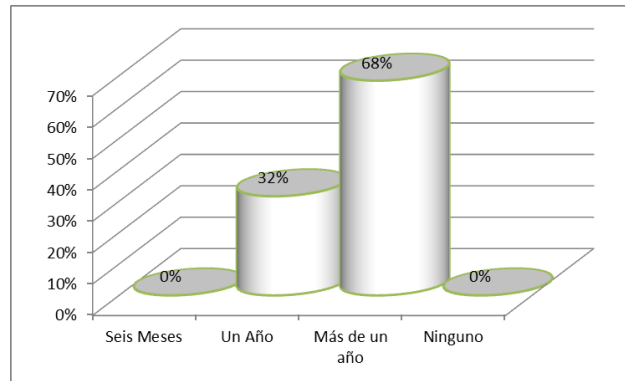
Tabla N° 14 Experiencia laboral

Instrucción	Número	Porcentaje
Seis Meses	0	0%
Un Año	6	32%
Más de un año	13	68%
Ninguno	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 22 Experiencia laboral



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

En cuanto a experiencia laboral, se puede decir que un 68% de las operadoras de turismo solicita más de un año de experiencia mínima, y en un 32% un año mínimo. Por lo tanto cabe recalcar que para trabajar en una operadora turística se necesita poseer una experiencia laboral de más de un año en el área de turismo.

6.- ¿Se cuenta con acceso a información necesaria para cumplir con él trabajo?

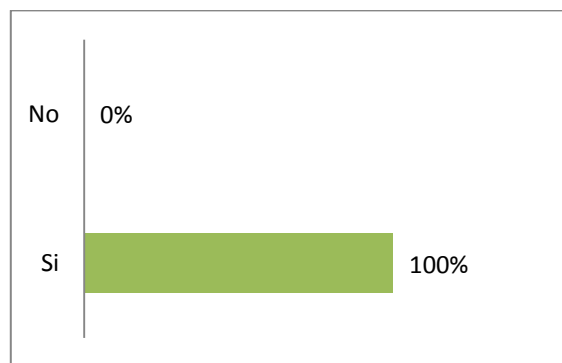
Tabla N° 15 Acceso a información

	Número	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 23 Acceso a información



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

El 100% de los encuestados posee un acceso a la información para poder realizar su trabajo. Se determinó entonces que es indispensable que el personal que labora en la operadora de turismo maneje todo tipo de información necesario para desarrollar de manera óptima su trabajo.

7.- ¿La Operadora turística cuenta con programas de capacitación para sus empleados?

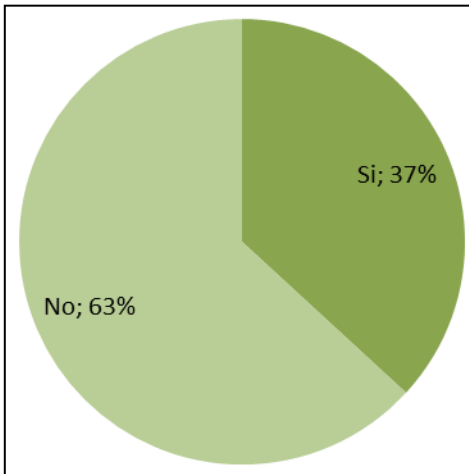
Tabla N° 16 Programas de capacitación

	Número	Porcentaje
Si	7	37%
No	12	63%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 24 Programas de capacitación



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

En lo que se refiere a los programas de capacitación, un 63% de los encuestados indica que la operadora de turismo no posee ningún programa de capacitación y un 37% afirma poseer un programa. Tomando en cuenta estos datos, cabe recalcar que un programa de capacitación es necesario en cualquier tipo de empresa, para de esta manera mantener a su talento humano preparado para asumir sus responsabilidades.

8.- ¿Sus superiores expresan reconocimientos por los logros?

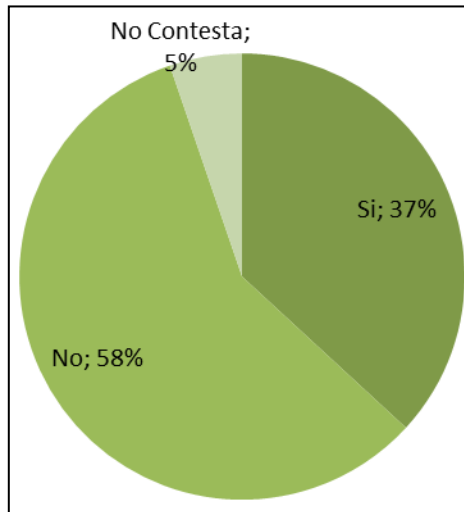
Tabla N° 17 Reconocimientos por logros

	Número	Porcentaje
Si	7	37%
No	11	58%
No Contesta	1	5%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 25 Reconocimientos por logros



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Se determinó que a un 58% del personal no se le reconoce por sus logros, mientras que un 37% de las operadoras lo hacen. Hay que tomar en cuenta que reconocer al personal es una manera de hacerlo sentir importante, ya que además de trabajar por su bien, lo hace también por el de la operadora.

9.- ¿El trabajo que usted realiza va en función a métodos y planes establecidos?

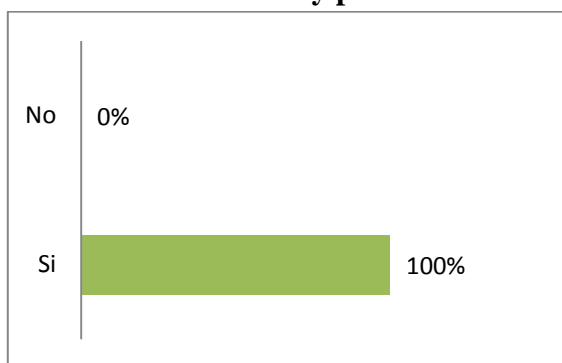
Tabla N° 18 Métodos y planes establecidos

	Número	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 26 Métodos y planes establecidos



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

En este aspecto el 100% de las personas encuestadas afirman realizar su trabajo en función a métodos y planes establecidos. En base a esta información cabe recalcar que realizando un trabajo en base a métodos y planes es más fácil sobrellevar cualquier problema que pueda darse.

10.- ¿La remuneración va de acuerdo al desempeño y los logros?

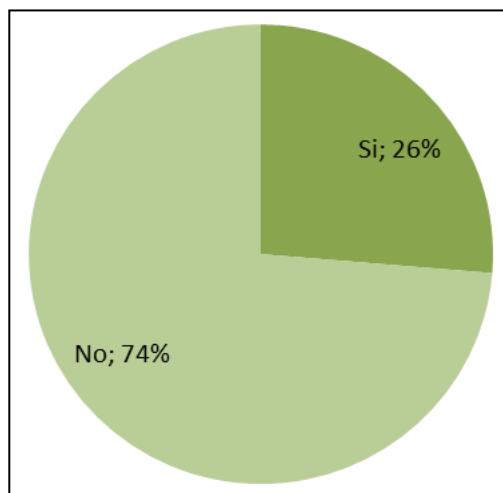
Tabla N° 19 Desempeño y logros

	Número	Porcentaje
Si	5	26%
No	14	74%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 27 Desempeño y logros



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Se destacó que el 74% del personal no recibe una remuneración que vaya acorde a su desempeño y logros, mientras que un 26% si se siente correspondido. Por lo tanto, al no recibir una remuneración acorde al desarrollo de sus actividades, lo que obtendremos es un personal desmotivado, no contento con su trabajo, que no rendirá al cien por ciento como es necesario.

11.- ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?

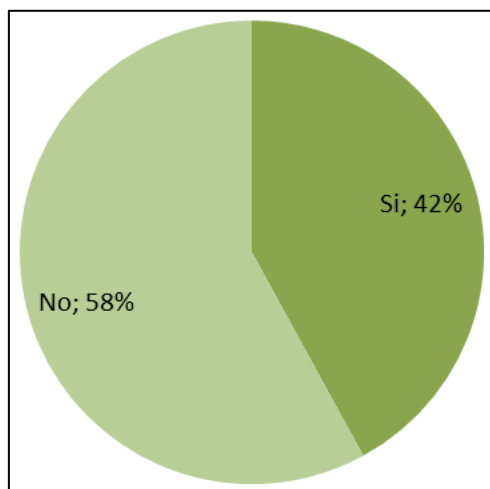
Tabla N° 20 Sueldos o ingresos

	Número	Porcentaje
Si	8	42%
No	11	58%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 28 Sueldos o ingresos



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 58% sienten que su sueldo no refleja su productividad al momento de realizar el trabajo, mientras que un 42% respondió que sí. Si bien la productividad no se ve reflejada solamente por su sueldo, hay que tomar en cuenta que el sueldo o salario recibido debe ir acorde a las actividades que realice.

12.- Seleccione según lo considere, que influye en la productividad a la hora de trabajar.

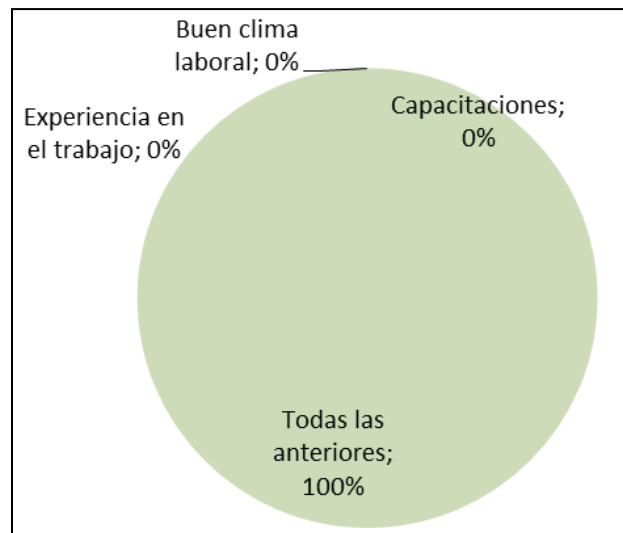
Tabla N° 21 Productividad

	Número	Porcentaje
Buen clima laboral	0	0%
Experiencia en el trabajo	0	0%
Capacitaciones	0	0%
Todas las anteriores	19	100%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 29 Productividad



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Se determinó que un 100% considera que para alcanzar la productividad en el trabajo es necesario estar capacitado, poseer experiencia en el trabajo a realizar y sobre todo un buen clima laboral. Hay que tomar en cuenta que al ser productivo ganan los dos por partes iguales.

13.- ¿El personal que atiende en la agencia tour operadora conoce las ofertas de los productos y servicios?

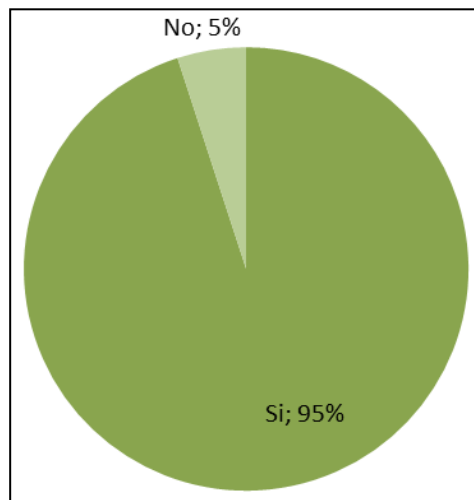
Tabla N° 22 Oferta de productos y servicios

	Número	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 30 Oferta de productos y servicios



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Se destacó que en un 95% el personal que atiende en la agencia tour operadora conoce las ofertas de los productos y servicios ofertados en las tour operadoras. Al conocer toda la información necesaria para ofrecer los productos de la operadora, se estará brindando un excelente servicio, ya que el cliente estará al tanto de todo lo referente a su viaje.

14.- ¿La operadora de turismo posee un programa de facilidades de pago dirigidas a sus clientes?

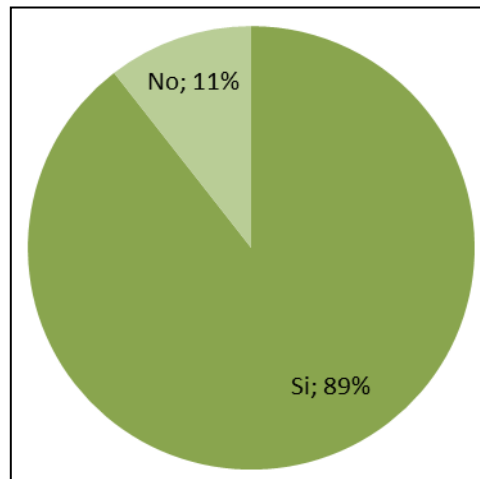
Tabla N° 23 Facilidades de pago

	Número	Porcentaje
Si	17	89%
No	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 31 Facilidades de pago



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 89% de las operadoras de turismo, brinda facilidades de pago a los clientes, y en un 11% no lo hace. El brindar facilidades de pago a sus clientes, hace que ellos se sientan a gusto de comprar viajes que puedan pagarlos poco a poco, cosa que resulta muy productivo al momento de adquirirlo.

15.- ¿El personal que labora en la tour operadora posee conocimientos de seguridad turística?

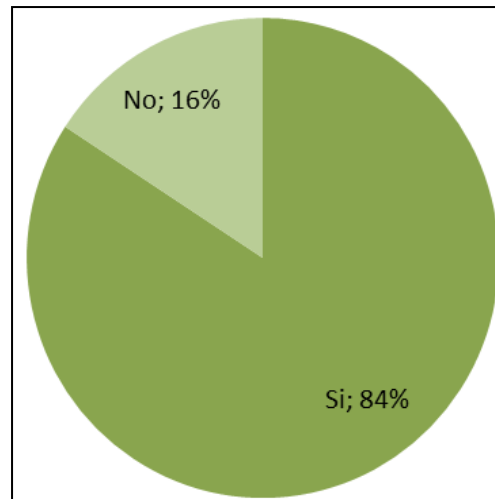
Tabla N° 24 Seguridad turística

	Número	Porcentaje
Si	16	84%
No	3	16%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 32 Seguridad turística



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

En un 84% el personal que labora en las operadoras de turismo posee conocimientos de seguridad turística, mientras que un 16% respondió negativamente. Al poseer conocimientos de seguridad turística podemos decir que toman en cuenta a sus clientes, brindándoles seguridad en todo momento durante la realización de las actividades desarrolladas dentro de cada paquete ofrecido.

16.- ¿La operadora de turismo cuenta con una base de datos de sus clientes frecuentes?

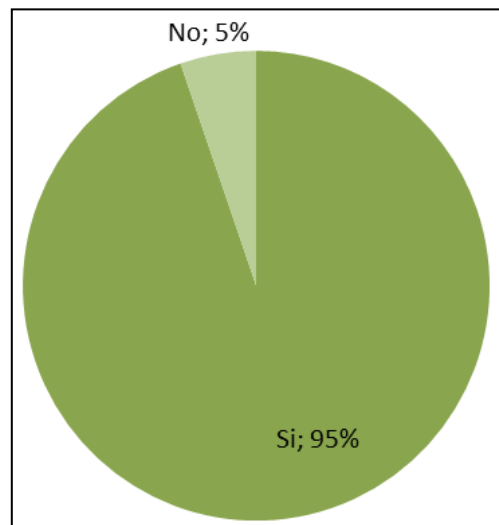
Tabla N° 25 Base de datos clientes frecuentes

	Número	Porcentaje
Si	18	95%
No	1	5%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 33 Base de datos clientes frecuentes



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Se destacó, que en un 95% las operadoras cuentan con una base de datos de sus clientes frecuentes, mientras que un 5% de los encuestados no cuentan con dicha base. Al poseer una base de datos de clientes frecuentes, se puede enviar información de la operadora, ofrecerles paquetes, enviar ofertas, etc, y así mantenerle al cliente informado en todo momento y que pueda hacer uso de los servicios.

17.- ¿La operadora de turismo cuenta con una base de datos de sus posibles clientes?

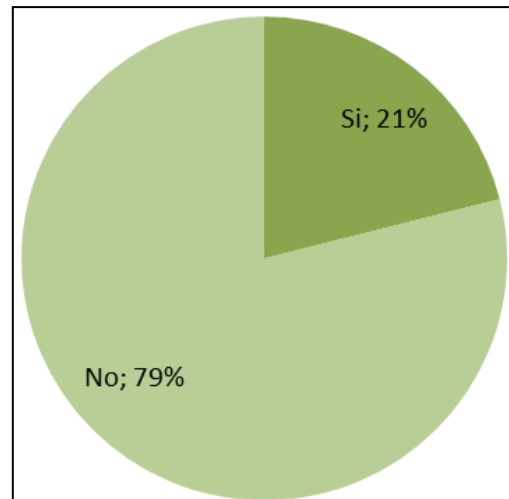
Tabla N° 26 Base de datos posibles clientes

	Número	Porcentaje
Si	4	21%
No	15	79%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 34 Base de datos posibles clientes



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Se destacó, que en un 21% las operadoras cuentan con una base de datos de sus posibles clientes, mientras que un 79% no cuenta con dicha base. Al no poseer una base de datos de posibles clientes, estarían perdiendo clientes, puesto que no promocionan a la operadora y por lo tanto los posibles clientes no se enterarían de su oferta de paquetes.

18.- ¿La Operadora turística se asegura que todo su material publicitario tenga: Información actualizada tarifas RACK, Sitio web, Número de Registro, Contacto (dirección, teléfono, entre otros)?

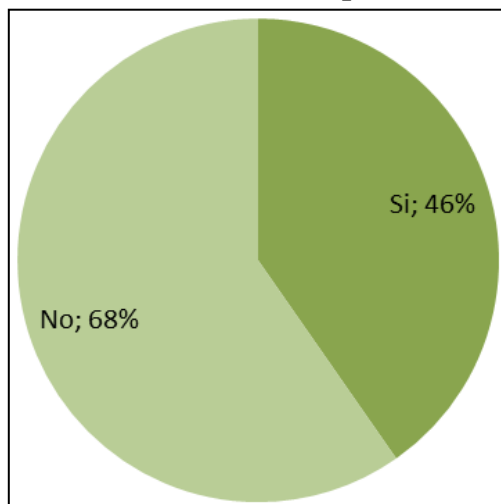
Tabla N° 27 Material publicitario

	Número	Porcentaje
Si	6	46%
No	13	68%
Total	19	100%

Fuente: Agencias de viajes tour operadoras, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 35 Material publicitario



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 68% las operadoras de turismo no entregan material publicitario actualizado a sus clientes, mientras que en un 46% aseguran hacerlo. Al entregar material publicitario caduco, no estaríamos brindando la información necesaria y verídica de los servicios que ofrece la operadora, por lo tanto el cliente no estaría recibiendo un trato adecuado.

19.- ¿La Operadora turística toma en cuenta los reclamos de sus clientes otorgándoles soluciones efectivas?

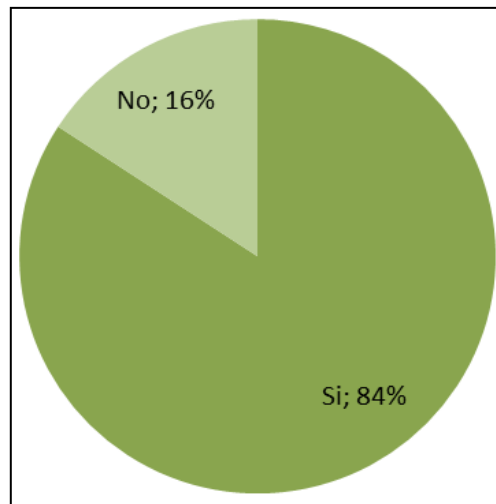
Tabla N° 28 Reclamos

	Número	Porcentaje
Si	16	84%
No	3	16%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 36 Reclamos



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

En lo que se refiere a reclamos las operadoras brindan soluciones efectivas a sus clientes en un 84%, mientras que un 16% no lo hacen. Al notar los valores se determina que la mayoría de operadoras de turismo toma en serio el solucionar los reclamos y no los deja en visto, dando así importancia a sus clientes al darle soluciones a sus inconvenientes.

20.- ¿Qué medios publicitarios utiliza para promocionar a la operadora?

20.1.- Internet:

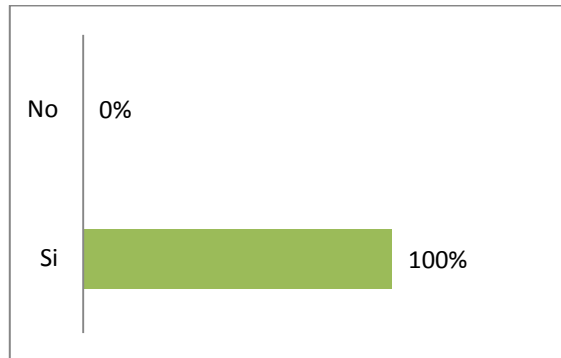
Tabla N° 29 Internet

Internet	Número	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 37 Internet



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Se determinó que un 100% de los encuestados utiliza el internet como medios publicitarios para promocionar a la operadora. Hoy en día, el internet se ha vuelto una herramienta muy necesaria para obtener información de cualquier índole, y es el primer lugar al que recurren las personas en busca de información de sitios turísticos para viajar a nivel mundial.

20.2.- Revistas:

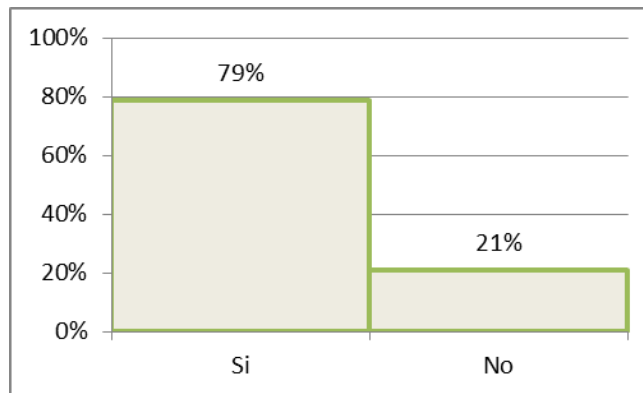
Tabla N° 30 Revistas

Revistas	Número	Porcentaje
Si	15	79%
No	4	21%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 38 Revistas



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 79% de los encuestados utiliza las revistas como medios publicitarios para promocionar a la operadora de turismo. Las revistas poseen información de actualidad en la que la mayoría de veces brindan un espacio dirigido a personas amantes de viajes y temas de interés turístico.

20.3.- Prensa escrita:

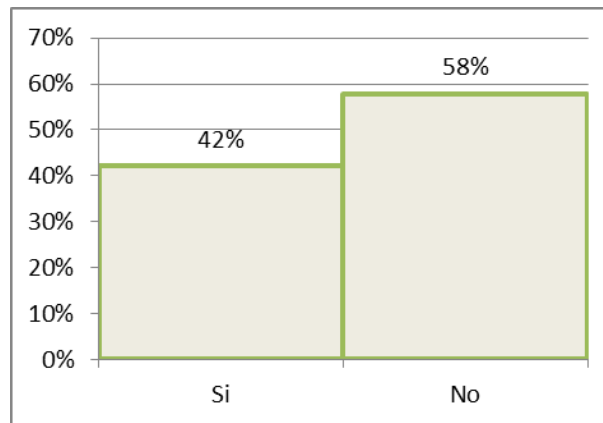
Tabla N° 31 Prensa escrita

Prensa escrita	Número	Porcentaje
Si	8	42%
No	11	58%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 39 Prensa escrita



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 58% de las operadoras de turismo no utiliza la prensa escrita como medios publicitarios para promocionar a la operadora, mientras que un 42% hace uso de la prensa escrita para promocionar sus servicios. La prensa escrita es un medio publicitario en la que la información no es efímera como sucede en la radio o la tv, ya que la información queda plasmada en papel y se puede recurrir aquella en cualquier momento.

20.4.- Otros medios publicitarios:

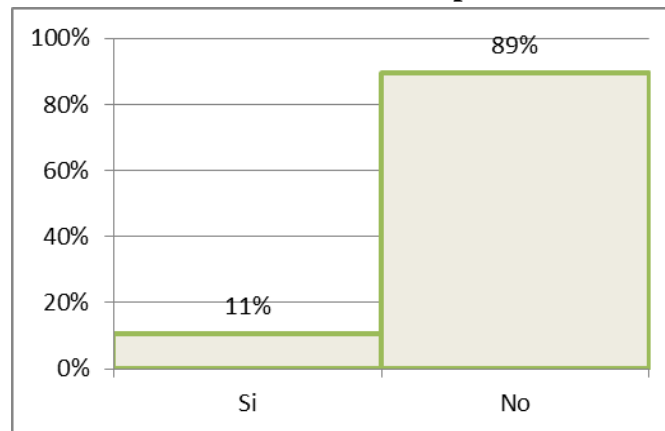
Tabla N° 32 Otros medios publicitarios

Otros	Número	Porcentaje
Si	2	11%
No	17	89%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 40 Otros medios publicitarios



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 11% de los encuestados utiliza otros medios publicitarios para promocionar a la operadora. Entre otros medios publicitarios que utilizan las operadoras de turismo se encuentran las vallas publicitarias, flyers, radio, medios en los cuales promocionan sus ofertas y dan a conocerse como empresa.

21.- Utiliza Tic's (Tecnologías de la información y la comunicación) en la operadora?

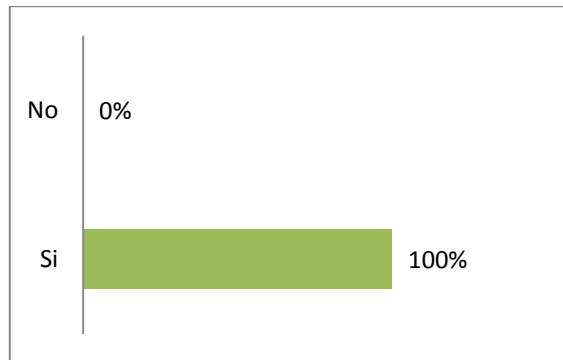
Tabla N° 33 Tic's

	Número	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 41 Tic's



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Respecto a las tecnologías de la información y la comunicación un 100% creen necesarias su utilización en las operadoras de turismo. Hoy en día gracias a las tecnologías de la información y la comunicación las empresas son más modernas, interconectadas y globales, convirtiéndose en innovadoras y competitivas al momento de utilizarlas.

22.- ¿La operado turística cuenta con alianzas estratégicas para la capacitación del personal?

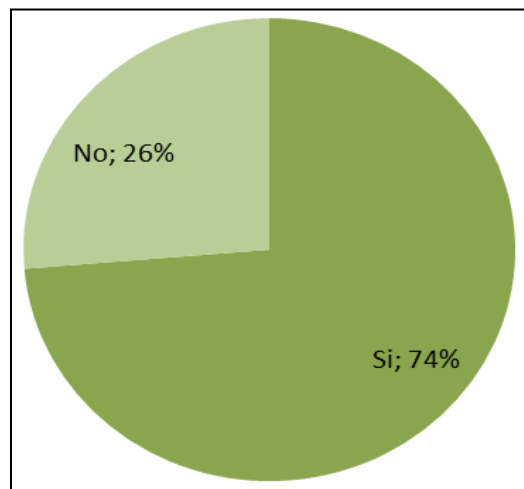
Tabla N° 34 Alianzas estratégicas

	Número	Porcentaje
Si	14	74%
No	5	26%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 42 Alianzas estratégicas



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

En un 75% las operadoras de turismo utilizan alianzas estratégicas, mientras que un 26% no utiliza alianzas. Por lo tanto, se puede decir que según las encuestas realizadas, se cuenta con las alianzas, más no hacen uso de las mismas, provocando mal estar en los clientes internos.

23.- ¿Cree usted que la gestión del talento humano puede mejorar el servicio al cliente?

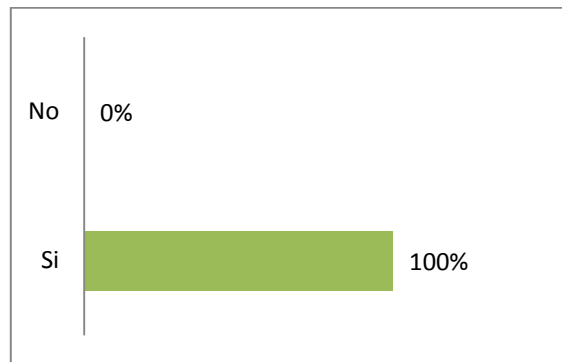
Tabla N° 35 GTH – servicio al cliente

	Número	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 43 GTH – servicio al cliente



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 100% las operadoras de turismo están de acuerdo con que la gestión del talento humano puede mejorar el servicio al cliente. Hay que tomar en cuenta que mientras tengamos un talento humano bien gestionado, esto influirá en que el servicio mejore día a día, puesto que se sentirán motivados y a gusto en su trabajo.

4.2.2. ENTREVISTAS

1.- ¿Considera usted que la misión y visión de su empresa se encuentra alineada con los objetivos de la misma?

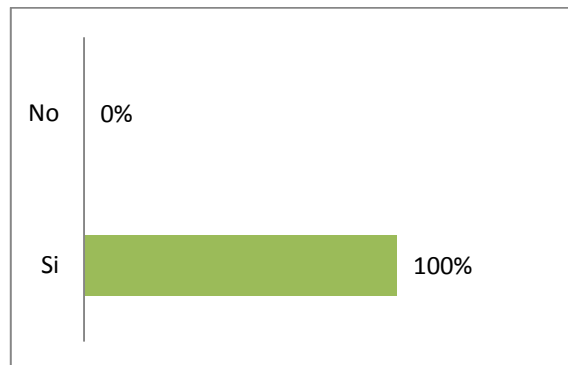
Tabla N° 36 Misión - Visión Alineada

	Número	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 44 Misión - Visión Alineada



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 100% los gerentes de las operadoras considera que la misión y visión de su empresa está alineada con los objetivos de la misma. Al estar alineadas, quiere decir que están enfocadas a cada objetivo que se proponen, llevando de esta manera en buen camino a la operadora que manejan.

2.- ¿Cuál es importancia que tiene el talento humano dentro de su empresa?

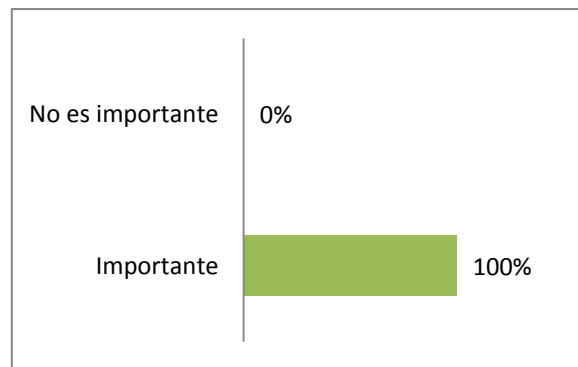
Tabla N° 37 Importancia del Talento Humano

	Número	Porcentaje
Importante	12	100%
No es importante	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 45 Importancia del Talento Humano



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 100% los gerentes de las operadoras cree que es importante el talento humano que trabaja en su empresa. Puesto que el talento humano es el principal eje de toda empresa, es necesario mantenerlo motivado, para que desempeñe las actividades encomendadas de la mejor manera posible.

3.- ¿Cuál es el valor agregado en cuanto a servicio se refiere que brinda su empresa?

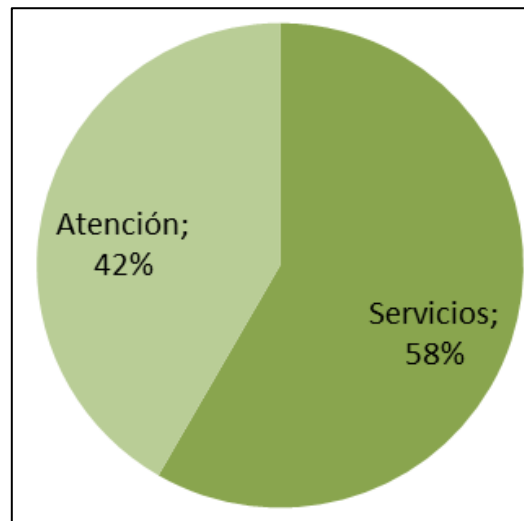
Tabla N° 38 Valor Agregado

	Número	Porcentaje
Servicios	7	58%
Atención	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 46 Valor Agregado



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 58% considera que el valor agregado que ofrece a sus clientes se encuentra entre los servicios ofertados, mientras que un 42% considera que su valor agregado está enfocado en la atención que brindan. Si bien el valor agregado es un extra que ofrecen las operadoras, no hay que dejar de lado que la atención de por sí debe ser excelente más no debería ser considerado como un valor agregado.

4.- ¿Cree usted que un plan de gestión del talento humano mejore el servicio al cliente en su empresa?

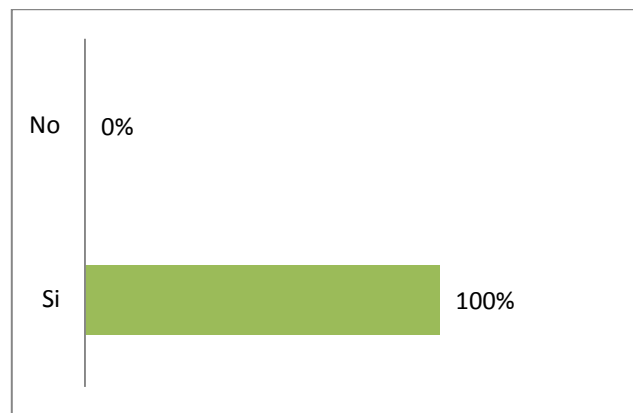
Tabla N° 39 Plan GTH - Mejorar el servicio

	Número	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Gráfico N° 47 Plan GTH - Mejorar el servicio



Fuente: Operadoras de turismo, 2015.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Análisis e Interpretación:

Un 100% está de acuerdo con que un plan de gestión del talento humano mejorará el servicio al cliente. Sin duda hay que tomar en cuenta que el talento humano es la base de cualquier tipo de empresa, y siendo así hay que tomar las precauciones necesarias para mantener al talento humano lo más a gusto en su trabajo para que ellos se ocupen de la mejor manera de los clientes y por lo tanto que el servicio sea de calidad y llene de satisfacción.

CAPÍTULO V

5. DISCUSIÓN

El propósito del trabajo de investigación que se realizó fue el de conocer sobre como la gestión del talento humano incide en el mejoramiento del servicio en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba.

Mediante los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, llegué a la conclusión que al talento humano que labora en las operadoras de turismo no se le está brindando la importancia que se merece, al no motivarlo, no capacitarlo, no reconocerle por el trabajo que desarrolla y muchos otros problemas que se vieron reflejados en las encuestas efectuadas. Siendo el talento humano muy importante en cualquier tipo de empresa u organización, puesto que ponen al talento humano como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas, no se puede dejarlo a un lado, ya que son la base de toda empresa y son los que están a cargo de brindar un servicio de calidad a sus clientes.

En cuanto al servicio, los resultados obtenidos mediante las encuestas arrojan un resultado positivo, puesto que el servicio que ofrecen es de buena calidad más no es excelente, dado las deficiencias encontradas en base al talento humano a cargo de la atención y servicio al cliente.

La importancia del talento humano radica en que es el eje primordial en el servicio que se brinda al cliente, por lo tanto; al no estar dando su cien por ciento, el servicio no será de calidad y el perjudicado sería el cliente.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Mediante la fundamentación teórica de las variables, encontré definiciones que me ayudaron a expandir mis conocimientos y así poder definir una clara diferencia entre la gestión del talento humano y el servicio al cliente.
- La realización del diagnóstico situacional, me permitió establecer la existencia de un gran déficit de gestión del talento humano con un porcentaje del 33% en las operadoras de turismo, la cual no permite que el servicio sea de calidad, encontrándose con un promedio de 56% de satisfacción. Llegando así a la conclusión de que el servicio no es de mala calidad, pero en la gestión del talento humano se encuentra su gran debilidad.
- Se estructuró un plan de gestión del talento humano, el mismo que pretende mejorar el servicio ofrecido en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba.
- Se procedió a la validación de la propuesta, mediante la presentación del plan al gerente de la agencia tour operadora Circulo Tours de la ciudad de Riobamba otorgándonos su visto bueno.

6.2. RECOMENDACIONES

- Potencializar la gestión del talento humano en las agencias de viajes tour operadoras, para obtener de esta manera un capital humano de excelencia y un servicio de calidad.

- Si bien el servicio ofertado no es de baja calidad, es recomendable fomentar la mejora continua, y esto será posible teniendo un talento humano motivado ya que optimando el porcentaje relacionado a la gestión del talento humano se puede llegar a cumplir con ese 100% en calidad de servicio.

- Se recomienda la utilización del manual, puesto que esto ayudará a mejorar el servicio en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba y de igual manera se obtendrá un talento humano eficiente, eficaz y efectivo.

- Con la validación se estará dando el visto bueno al plan y de esta manera se podrá utilizar el plan en el departamento de Talento Humano y así mejorar sus deficiencias.

CAPÍTULO VII

7. PROPUESTA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Plan de gestión del talento humano en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba para mejorar el servicio al cliente.

7.2. INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Gestión del Talento Humano ha sido elaborado como una política orientadora y facilitadora de los programas de formación y capacitación, salud ocupacional, servicio, deporte y cultura, con miras a contribuir al fortalecimiento de conocimientos y de las competencias laborales, la calidad de vida laboral de los trabajadores de las agencias de viajes tour operadoras, lo cual se refleja en la calidad del servicio prestado.

La planificación es esencialmente el proceso dirigido a obtener la información clave para tomar las decisiones de hoy pensando en el futuro. Es decir, significa reconocer que las actuaciones en el presente no sólo tienen una repercusión hoy, sino que también van ayudar a construir el futuro, permitiendo formar las bases para lograr determinados objetivos, llegar a una determinada posición y tomar las decisiones que en dicho futuro permitan la sobrevivencia y crecimiento de la empresa.

El plan de gestión del talento humano debe ser adoptado con la finalidad de que trascienda circunstancias coyunturales y se constituya en un instrumento básico, que soporte los cambios organizacionales y logre el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional.

Toda entidad tiene la responsabilidad de velar por sus recursos, en especial por el recurso humano, pues es el funcionario el que hace las entidades con el desempeño de sus labores y asumiendo su carga laboral.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de gestión del talento humano en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba para mejorar el servicio al cliente.

7.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la misión y visión del plan de gestión enfocada en mejorar el servicio al cliente.
- Establecer objetivos y estrategias para alcanzar la misión de la empresa.
- Redactar el plan de acción a llevar a cabo en el proceso de planeación.
- Evaluar y dar seguimiento al plan de gestión del talento humano mediante la ficha de seguimiento.

7.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

7.4.1. MISIÓN Y VISIÓN DEL PLAN

7.4.1.1. MISIÓN

Generar transformación organizacional mediante el desarrollo del talento humano que viabilice la interacción coherente con las habilidades y conocimientos requeridos por los procesos empresariales, el fortalecimiento de equipos de trabajo, y la relación sistémica de las actividades de la gestión del talento humano vinculadas al servicio.

7.4.1.2. VISIÓN

Lograr el liderazgo directivo a través de la planificación anual de los procesos de gestión del talento humano en todas sus dimensiones basado en las necesidades del personal y sus requerimientos, del desarrollo humano integral, y potencializando el talento humano para el servicio.

7.4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Promover una dirección y administración del talento humano más organizada motivando el desarrollo.
- Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes fomentando personal con un mejor perfil profesional, a través de actividades capacitación y formación.
- Desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal, con la participación activa de todo el talento humano.
- Obtener un mejoramiento sustancial del clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal.

- Desarrollar una cultura de servicios, como elemento diferenciador, fortaleciendo el servicio al cliente.

7.4.3. VALORES Y POLÍTICAS DEL PLAN

7.4.3.1. VALORES

- **Respeto:** respetar la opinión de cada persona que trabaja en la operadora para lograr un mejor trabajo de unión que contribuya para el éxito de la misma.
- **Liderazgo:** practicar el liderazgo basado en la confianza, reconocer el valor de cada persona y lo que esta puede generar, estimular la participación, intercambio de ideas y puntos de vista.
- **Trabajo en Equipo:** Coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas y dependencias que se necesitan entre sí para lograr un resultado en una empresa o causa.
- **Responsabilidad:** Contribuir y participar en el logro de los objetivos de la empresa, asumir las consecuencias de las decisiones y acciones. Comprometerse con la excelencia como un deber tanto individual como organizacional.

7.4.3.2. POLÍTICAS

- **Calidad:** Mejorar de forma continua los procesos de gestión del Talento Humano y el rendimiento operativo de los funcionarios para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de los clientes.
- **Orientación al Usuario:** Vocación para la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.
- **Capacitación:** el talento humano debe capacitarse para el mejor desempeño de las funciones a su cargo.

7.4.4. PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES DEL PLAN.

El Plan de gestión de talento humano contiene dos programas:

- **PROGRAMA DE TALENTO HUMANO:** Este programa está compuesto por los proyectos de desarrollo organizacional, clima organizacional, desempeño por competencias y estímulos, incentivos y beneficios. Este programa tiene el fin de contribuir a una mejor gestión del talento humano para que el trabajo se desarrolle de manera eficaz, eficiente y efectiva.
- **PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE:** En este programa componen los proyectos de gestión de la calidad, cultura de servicios y optimización del servicio, los necesarios para ofrecer un servicio de calidad.

A continuación se presenta la estructura del plan de gestión del talento humano, con sus programas, proyectos y actividades:

Tabla N° 40 Plan de acción

PROGRAMA	PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	
P1 Talento Humano	PY1 Desarrollo Organizacional	A1 Reclutamiento del personal.	Dpto. de Talento humano.	Cada que se requiera	50.00	
		A2 Selección del personal.	Dpto. de Talento humano.	Cada que se requiera	15.00	
		A3 Capacitación y desarrollo.	Dpto. de Talento humano.	Anual	500.00	
	PY2 Clima Organizacional	A4 Reuniones, charlas y talleres.	Dpto. de Talento humano.	Cada que se requiera	5.00	
		PY3 Desempeño por competencias	A5 Evaluaciones.	Dpto. de Talento humano.	Anual	5.00
			A6 Reconocimientos.	Dpto. de Talento humano.	Anual	5.00
			A7 Bienestar laboral.	Dpto. de Talento humano.	Trimestral	150.00
P2 Servicio al Cliente	PY4 Estímulos, Incentivos y Beneficios.	A8 Beneficios.	Dpto. de Talento humano.	Cada que se requiera	-	
		A9 Satisfacción.	Dpto. de Talento humano.	Semestral	15.00	
	PY5 Gestión de la Calidad	A10 Valores del servicio.	Dpto. de Talento humano.	Anual	-	
		PY6 Cultura de Servicios	A11 Principios del servicio.	Dpto. de Talento humano.	Anual	-
		PY7 Optimización del Servicio	A12 Procesos para el servicio.	Dpto. de Talento humano.	Cada que se requiera	-
				TOTAL	\$745.00	

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 41 Proyecto Desarrollo Organizacional (Reclutamiento del personal)

P-1 PROGRAMA DE TALENTO HUMANO

Proyecto:

Desarrollo organizacional

Actividades: A 1

Reclutamiento del personal

Objetivo:

Identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes y/o atraer personal competente e idóneo para cargos específicos.

Descripción:

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Reclutamiento de personal:

- Requisición de personal.
- Publicación y convocatoria.
- Hoja de vida actualizada, con información concisa y específica.
- Anuncio a través de páginas especializadas las vacantes.

Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento humano.	Año 2016	T1. Única T2. Cada que se requiera T3. Cada que se requiera
	Costo:	
	\$ 50.00	
OBSERVACIONES:		

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 42 Proyecto Desarrollo Organizacional (Selección del personal)

P-1 PROGRAMA DE TALENTO HUMANO

Proyecto:

Desarrollo organizacional

Actividades: A 2

Selección del personal

Objetivo:

Seleccionar al personal idóneo para el cargo.

Descripción:

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Selección de personal:

- Análisis de hojas de vida y preselección de candidatos.
- Aplicación de entrevistas.
- Referenciación laboral.

Responsable de la ejecución:

Dpto. de Talento humano.

Fecha de inicio/ Fecha de culminación:

Año 2016

Periodicidad:

- T1.** Única
- T2.** Única
- T3.** Única
- T4.** Cada que se requiera

Costo:

\$ 15.00

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 43 Proyecto Desarrollo organizacional (Capacitación y desarrollo)

P-1 PROGRAMA DE TALENTO HUMANO

Proyecto:

Desarrollo organizacional

Actividades: A 3

Capacitación y Desarrollo

Objetivo:

Capacitar al talento humano para su desarrollo eficaz en el área de trabajo.

Descripción:

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Beneficios de la capacitación:

Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento humano.	Año 2016	T1. Cada que se requiera T2. Anual
	Costo:	
	\$ 500.00	
OBSERVACIONES:		

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 44 Proyecto Clima Organizacional (Reuniones)

P-1 PROGRAMA DE TALENTO HUMANO

Proyecto:

Clima organizacional

Actividades: A 4

Reuniones

Objetivo:

Compartir, comunicar problemas o conflictos que se presenten durante la realización de su trabajo.

Descripción:

Las reuniones permitirán compartir, dentro de un grupo de personas, el mismo nivel de conocimiento acerca de un tema o problema y además una toma de decisiones colectiva. A demás que servirán para aclarar cualquier duda y darle una solución.

- Reuniones, charlas y talleres para solución de conflictos internos que ayuden a la discusión y toma de decisiones.

Responsable de la ejecución:

Dpto. de Talento humano.

Fecha de inicio/ Fecha de culminación:

Año 2016

Periodicidad:

T1. Cada que se requiera

Costo:

\$ 5.00

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 45 Proyecto Desempeño de Competencias (Evaluaciones)

P-1 PROGRAMA DE TALENTO HUMANO

Proyecto:

Desempeño de competencias

Actividades: A 5

Evaluaciones

Objetivo:

Determinar el valor del trabajo desplegado por el colaborador en su puesto de trabajo.

Descripción:

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Evaluación del desempeño del personal: Es necesario precisar de un instrumento que permita medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo de su personal, y en función de ello tomar decisiones respecto del desarrollo futuro de cada trabajador con el fin de alinear los objetivos individuales con los de la empresa.

Responsable de la ejecución:

Dpto. de Talento humano.

Fecha de inicio/ Fecha de culminación:

Año 2016

Periodicidad:

T1. Anual

Costo: \$ 5.00

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 46 Proyecto Estímulos, Incentivos y Beneficios (Reconocimientos)

P-1 PROGRAMA DE TALENTO HUMANO

Proyecto:

Estímulos, Incentivos y Beneficios.

Actividades: A 6

Reconocimientos

Objetivo:

Adecuar el sistema de estímulos, incentivos y beneficios para potenciar los equipos de trabajo hacia el logro efectivo de objetivos y metas institucionales, y como instrumento motivador. Se

Descripción:

Propone estimular o inducir a los colaboradores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están:

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Retener el personal valioso.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.

Responsable de la

ejecución:

Dpto. de Talento humano.

Fecha de inicio/ Fecha de

culminación:

Año 2016

Periodicidad:

T1. Anual

Costo: \$ 5.00

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 47 Proyecto Estímulos, Incentivos y Beneficios (Bienestar Laboral)

P-1 PROGRAMA DE TALENTO HUMANO

Proyecto:

Estímulos, Incentivos y Beneficios.

Actividades: A 7

Bienestar Laboral

Objetivo:

Obtener una buena calidad de vida laboral entre los colaboradores.

Descripción:

Bienestar e Incentivos tiene como ejes fundamentales:

- Relaciones justas: Promover el reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades.
- Reciprocidad: Todo estímulo entregado beneficiará directa o indirectamente de manera continua tanto a los colaboradores.

Bienestar laboral incluye actividades de tipo:

- Salud Ocupacional
- Deportivo y Recreativo: Tiene como objetivo fortalecer el estado físico y mental de cada uno de los colaboradores, generando principalmente comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral y familiar.
- Social y Cultural: Con las actividades de tipo social, se quiere rescatar la historia, valores y creencias tanto a nivel individual como colectivo.

Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento humano.	Año 2016	T1. Trimestral. T2. Trimestral. T3. Cada que se requiera.
Costo: \$ 150.00		
OBSERVACIONES:		

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 48 Proyecto Estímulos, Incentivos y Beneficios (Beneficios)

P-1 PROGRAMA DE TALENTO HUMANO

Proyecto:

Estímulos, Incentivos y Beneficios.

Actividades: A 8

Beneficios

Objetivo:

Atender las necesidades que puedan surgir entre los colaboradores.

Descripción:

Los beneficios corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de la remuneración normal y periódica que reciben por su trabajo.

Entre los beneficios se incluye:

- Descuentos para colaboradores
- Seguro médico privado
- Cobertura de gastos en caso de accidentes laborales.
- Permisos

Responsable de la ejecución:

Departamento de Talento humano.

Fecha de inicio/ Fecha de culminación:

Año 2016

Periodicidad:

T1. Cada que se requiera.

Costo: - No definido -

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 49 Proyecto Gestión de la Calidad (Satisfacción)

P-1 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

Proyecto:

Gestión de la Calidad

Actividades: A 9

Satisfacción

Objetivo:

Cubrir las necesidades del cliente, brindando bienestar al hacer uso de los servicios que se ofrece.

Descripción:

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

Satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado de las empresas exitosas.

Responsable de la ejecución:

Departamento de Talento humano.

Fecha de inicio/ Fecha de culminación:

Año 2016

Periodicidad:

T1. Semestral

Costo: \$ 15.00

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 50 Proyecto Cultura de servicios (Valores del servicio)

P-1 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

Proyecto:

Cultura de servicios

Actividades: A 10

Valores del servicio

Objetivo:

Contribuir positivamente al logro de los objetivos propuestos.

Descripción:

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

10 valores que siempre buscará un cliente en el servicio que se ofrezca:

- **Valor:** Ellos siempre desean saber que lo que están comprando tiene el precio justo. Querrán estar seguros de haber comprado la mejor opción disponible.
- **Apoyo:** El cliente necesita escuchar y creer que tendrá apoyo durante el tiempo que posea el artículo que está adquiriendo. Además, esperará que le orienten para dar el mejor uso del producto o servicio.
- **Actitud positiva:** Incluso si ellos no la tienen, desearán que quien los atienda se muestre feliz, ansioso por ayudar y dispuesto a atender. Es decir, que esté preparado para cumplir y satisfacer sus necesidades.
- **Confiabilidad:** Esperan poder confiar en que recibirán un trato consistente, y que estarás ahí cuando te necesiten.
- **Un mensaje íntegro y tangible:** La única forma en que los clientes pueden creer en la integridad del mensaje de tu empresa es a través de un producto y desempeño de calidad. Si te esfuerzas en este factor proyectarás una imagen profesional.
- **Aseguramiento y reaseguramiento:** Esto se consigue con una entrega el producto o servicio cuando lo prometiste y con un conocimiento total del mismo, que será orientado a ayudar al consumidor.
- **Empatía:** Si se logra hacerles sentirse comprendidos en sus gustos y

necesidades, además de demostrarle un compromiso de entendimiento, conseguirás un cliente contento y leal.

- **Un Servicio Excepcional:** El servicio de la mejor calidad siempre atraerá a los clientes. Entregarlo de esa manera debe ser una norma, y esperarán que mantengas el mismo nivel de servicio en cada oportunidad que interactúes con ellos.
- **Esperan una interacción amistosa:** Si le pregunta a cualquiera sobre cómo le gusta ser atendido, la respuesta categórica será: una persona amistosa que me ayude a conseguir lo que necesito.
- **Quieren las cosas AHORA:** Nadie quiere que lo dejen esperando en el teléfono, a ninguno le gusta que le digan que no tienen su producto, nadie quiere retrasos, ni subir hasta el último piso a hacer una larga cola para que le hagan una factura y mucho menos “regrese la semana que viene por la factura”. Si esto ocurre, los clientes evitarán volver.

Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Departamento de Talento humano.	Año 2016	T1. Anual
Costo: -		
OBSERVACIONES:		

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 51 Proyecto Cultura de servicios (Principios del servicio)

P-1 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

Proyecto:

Cultura de servicios

Actividades: A 11

Principios del servicio

Objetivos:

Contribuir positivamente al logro de los objetivos propuestos.

Descripción:

La correcta relación con los clientes permite conocer los cambios en sus actitudes y expectativas, para poder anticiparse a sus necesidades.

Principios básicos para ofrecer un buen servicio al cliente:

- La relación con los clientes debe estar basada en una actitud positiva, pues el optimismo que proyecte será percibido por los consumidores.
- Una buena forma de acercarse a los consumidores es a través de la atención al cliente por las redes sociales.
- Para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias exitosas con él.
- Los clientes no compran productos o servicios. Compran los buenos sentimientos y las soluciones a los problemas. La mayoría de las necesidades de los clientes son emocionales más que lógico. Cuanto más sepa de sus clientes, mejor usted se convierte en previsión de sus necesidades.
- Siempre busque maneras de ayudar a sus clientes. Cuando tienen una solicitud (siempre que sea razonable) decirles que puede hacerlo. Figura como después. Busque maneras de hacer negocios con usted fácil. Siempre hacemos lo que dices que vas a hacer.
- Cuando algo resulte mal, discúlpese. Es fácil y a los clientes les gusta. El cliente puede no ser siempre estar correcto, pero el cliente siempre debe ganar. Resuelva los problemas inmediatamente y deje que los clientes sepan lo que han hecho. Haga fácil que sus clientes se quejen. Valore sus quejas.
- Aliente y de la bienvenida a sugerencias acerca de cómo se podría mejorar.

- Los empleados son sus clientes internos y necesitan una dosis regular de reconocimiento. Agradézcale y encuentre formas para hacerles saber lo importante que son. Trate a sus empleados con respeto y las oportunidades que ellos tienen para los clientes. El agradecimiento viene de la dirección. Tratar a los clientes y los empleados bien es igualmente importante.

Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Departamento de Talento humano.	Año 2016	T1. Anual
Costo: -		
OBSERVACIONES:		

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 52 Proyecto Optimización del servicio (Procesos del servicio)

P-1 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

Proyecto:

Optimización del servicio

Actividades: A 12

Procesos del servicio

Objetivos:

Impulsar el talento humano, lo que derivará en una cultura del servicio que es vital para el desarrollo y competitividad de la organización..

Descripción:

El proceso de servicio y atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente.

La secuencia de fases y comportamientos del proceso de servicio y atención al cliente se configura como uno de los aspectos más importantes en la percepción de la calidad de un servicio.

Responsable de la ejecución:

Departamento de Talento humano.

Fecha de inicio/ Fecha de culminación:

Año 2016

Periodicidad:

T1. Cada que se requiera

Costo: -

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

7.4.5. ESTRATEGIAS DEL PLAN.

Las estrategias permiten crear esquemas de gestión que lleven a cumplir los objetivos propuestos teniendo en cuenta los recursos con los que la empresa dispone, de tal forma que la organización esté capacitada para superar los eventuales riesgos internos y externos.

Por consiguiente, es importante tener claridad que las estrategias van de la mano de los cambios o mejoras, éstas brindan una perspectiva trascendental que se transforma en una capacidad estratégica.

- Desarrollo organizacional del talento humano.
- Formación y capacitación del talento humano.
- Transformación de la evaluación como instrumento de proyección.
- Apropiación de herramientas adecuadas para el fortalecimiento del clima organizacional.
- Calidad del servicio.
- Cultura del servicio.

A continuación se detallan una por una: (Ver en la siguiente página)

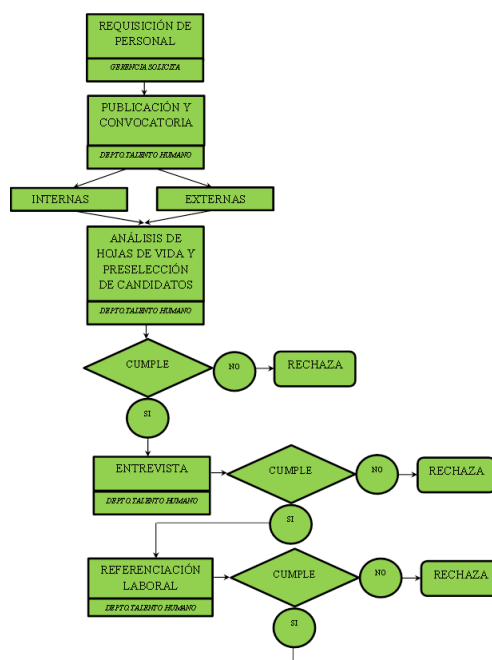
Tabla N° 53 Estrategia Desarrollo Organizacional

Objetivo estratégico N°1: Promover una dirección y administración del talento humano más organizada motivando el desarrollo.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Desarrollo organizacional del talento humano.	Orientar el desarrollo organizacional del talento humano, mediante pasos para el reclutamiento y selección del personal.	- Sistema de reclutamiento y selección del personal: El sistema pretende establecer los lineamientos necesarios para el reclutamiento del personal, iniciando desde la convocatoria, hasta la selección del personal para su integración a la empresa.	Dpto. de Talento humano.

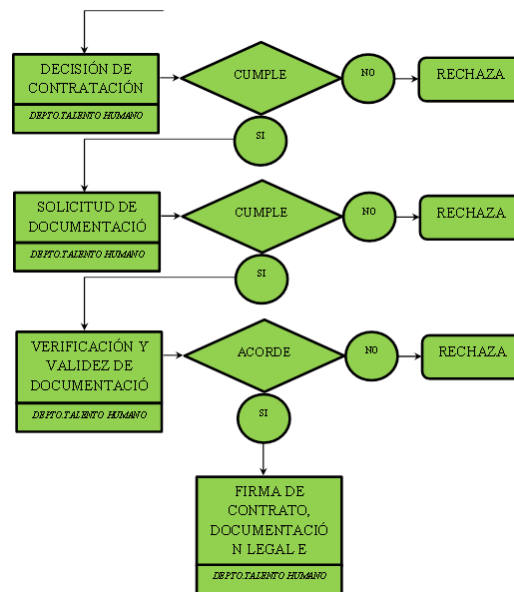
Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

a) Flujograma de reclutamiento y selección del personal.

Gráfico N° 48 Flujograma reclutamiento y selección del personal



Continúa, ver en la siguiente página



Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

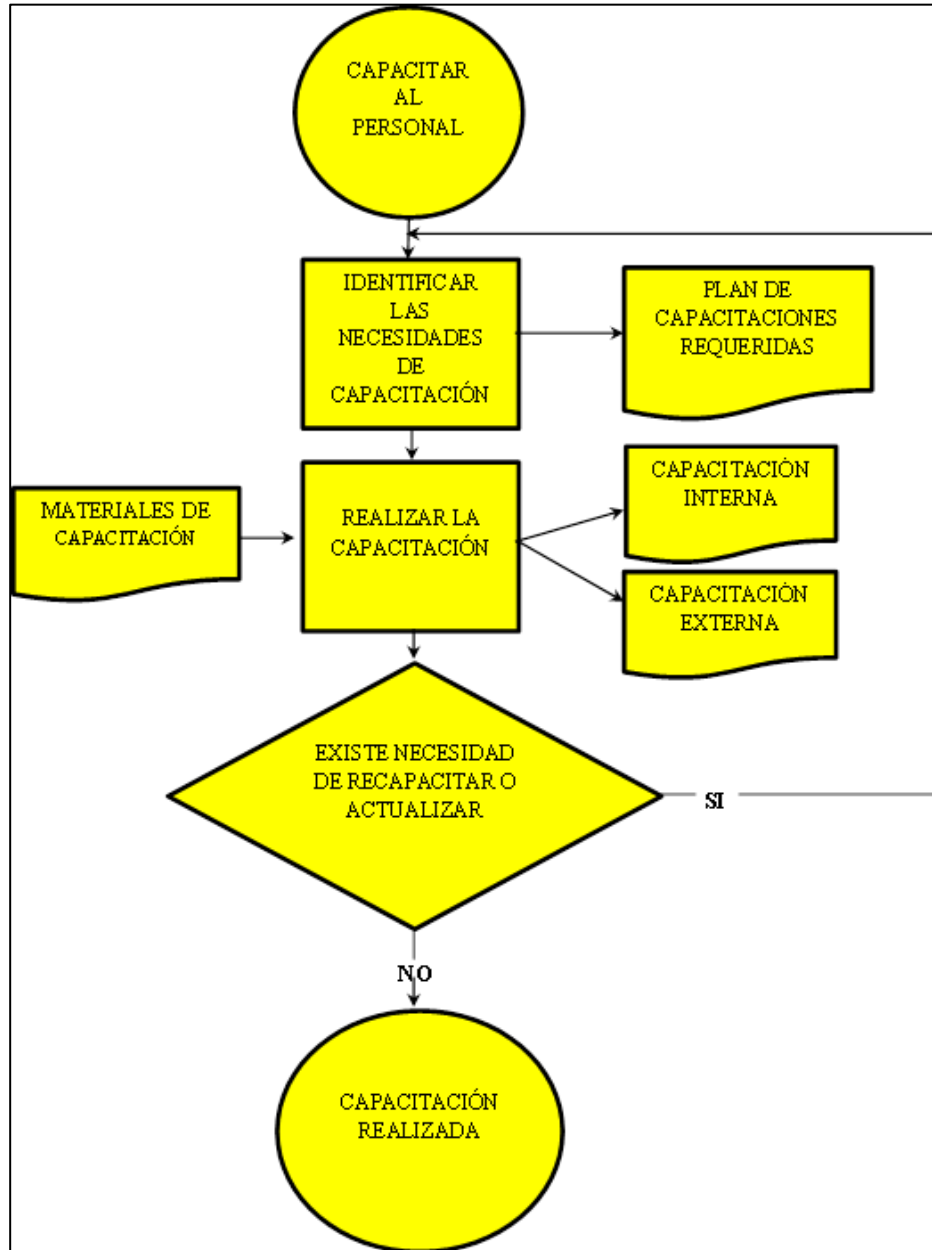
Tabla N° 54 Estrategia Formación y capacitación del Talento Humano

Objetivo estratégico N°2: Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes fomentando personal con un mejor perfil profesional, a través de actividades capacitación y formación.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Formación y capacitación del talento humano.	Establecer un plan de Capacitación mediante un proceso adecuado orientado a formar, fortalecer o potencializar las competencias, según las necesidades evidenciadas.	a) Determinar necesidades de inducción, re inducción y entrenamiento.	Dpto. de Talento humano.
		Diseñar un proceso de capacitación adecuado.	
		Determinar necesidades de formación, actualización, fortalecimiento o potenciación de competencias del personal.	
		b) Diseñar plan de capacitación.	

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

a) Proceso de capacitación

Gráfico N° 49 Proceso de capacitación



Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

b) Plan de capacitación

Tabla N° 55 Plan de capacitación

PLAN PROPUESTO DE CAPACITACIÓN ANUAL			
CAPACITADOR: Entidad Externa		INVERSIÓN: \$100.00 cada curso (50% por parte de la empresa)	
DIRIGIDO A: Todo el personal			
<p>Los procesos de capacitación y desarrollo son una actividad sistemática que permiten reconocer las necesidades del personal y de la empresa con respecto a un cargo. Reconociendo que la capacitación y el desarrollo son dos procesos diferentes, puesto que la capacitación busca perfeccionar técnicamente al colaborador en la labor que está desempeñando, mientras que el desarrollo es la educación que recibe el colaborador para su crecimiento profesional en aras de proyectarlo en su cargo a largo plazo.</p>			
Taller	Objetivo	Contenido	Duración
1.- Motivación del personal de la empresa.	Reconocer como un individuo con motivaciones y decisiones propias que pueden afectar positiva y negativamente el entorno social donde se desenvuelve.	Seguridad y autoestima. Satisfacción interna y externa. Motivación de logro vs. Temor al fracaso. Actitud y problemas en el trabajo. Un empleado convencido, es un cliente convencido.	16 horas 3 sábados
2.- Trabajo en equipo.	Desarrollar en el participante la habilidad de poder trabajar en compañía de otras personas. Reconocer la importancia y los beneficios de trabajo en equipo.	Grupos y equipos. Los equipos y las necesidades organizativas. Equipos de alto rendimiento. Productividad en el trabajo	16 horas 3 sábados

3.- Relaciones Humanas.	Propiciar a los participantes la importancia de mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo internos y externos.	Motivación personal Importancia de la relación personal Claves para una comunicación efectiva Técnicas de selección grupal Trascendencia de las relaciones humanas Personalidad y conducta Manejo de conflicto El rol de la psicología laboral	16 horas 3 sábados
4.- Técnicas de servicio al cliente	Capacitar al personal sobre técnicas y principios de cómo tratar al cliente.	Concepto de servicio al cliente. Técnicas de un buen servicio. Principios de un buen servicio.	16 horas 3 sábados
5.- Normas de un buen servicio	Dar a conocer las normas que regulan un buen servicio al cliente en todo momento.	Capacidad de resolver problemas. ¿La sonrisa? Prestar un servicio orientado al cliente. Los 5 sentidos del servicio.	16 horas 3 sábados
6.- Buenas Prácticas en el servicio.	Las buenas prácticas al momento de estar frente al cliente es lo que marca la diferencia.	Cultura de un buen servicio.	16 horas 3 sábados

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 56 Estrategia Transformación de la evaluación

Objetivo estratégico N°3: Desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal, con la participación activa de todo el talento humano.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Transformación de la evaluación como instrumento de proyección.	Desarrollar un sistema de evaluación como instrumento de mejoramiento profesional y personal, articulado al desempeño organizacional.	a) Implementar modelo de evaluación, considerando aspectos vitales: como el desempeño en la función, competencias individuales.	Dpto. de Talento humano.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

a) Formulario de evaluación de desempeño

Tabla N° 57 Formulario de evaluación de desempeño

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Nivel Ocupacional: Intermedio	
División:	Sección:
Datos del Evaluado	
Nombre:	
Cargo:	
Datos de Evaluador	
Nombre:	
Cargo:	
Período de Evaluación:	
<p>Evalué cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto.</p> <p>Indique N/A si no es apropiado.</p> <p>Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas, considere cada uno por separado.</p> <p>Escriba el literal que describe el desempeño del empleado en la columna de la derecha. (A, B, C, D)</p>	

DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE A	BUENO B	REGULAR C	INSUFICIENTE C	CALIFICACIÓN
Calidad de trabajo	Su trabajo es excepcional, totalmente bueno y se supera cada vez más.	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	Comete errores con frecuencia, y en general su trabajo es insatisfactorio.	
Conocimiento del trabajo	Conoce perfectamente e sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	Conoce sus obligaciones y las cumple satisfactoriamente.	Conoce sus obligaciones sin dominar el trabajo.	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES					
FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE A	BUENO B	REGULAR C	INSUFICIENTE C	CALIFICACIÓN
Capacidad de planificación y organización.	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.	Establece de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades.	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	
Orientación al cliente	Busca resolver las necesidades de sus clientes ya sean internos o externos, anticipándose a sus	Está atento a las necesidades de sus clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que estén a su	Se concentra en atender únicamente requerimientos propios, no se esfuerza por dar apoyo a sus compañeros.	

	pedidos o solicitudes. Propone acciones para lograr la satisfacción de sus clientes.	solución y satisfacción a sus clientes, y logra casi siempre.	alcance.		
Tolerancia a la presión.	Alcanza los objetivos previstos, muestra un desempeño alto en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes e imprevistos, desacuerdos.	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo.	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por imprevistos o por tiempo.	
FIRMA DEL EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR		

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 58 Factores de evaluación del desempeño

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	110	100	90	80
Conocimiento del trabajo	100	90	80	70
Capacidad de planificación y organización.	90	80	70	60
Orientación al cliente	80	70	60	50
Tolerancia a la presión.	70	60	50	40
TOTALES	450	400	350	300

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 59 Resultados de evaluación del desempeño

EL OCUPANTE DEL CARGO AH TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DEL INTERVALO ENTRE:	RECOMENDACIONES:
EXCELENTE DESEMPEÑO	401 – 450	Se recomienda continuar con el ritmo de su trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor.
BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	351 – 400	Se recomienda que siga esforzándose para mantener si nivel de desempeño con futuras avanzar en el cargo asignado.
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	301 - 350	Se recomienda que trate de esforzarse más para mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
DESEMPEÑO INSUFICIENTE DEL CARGO	1 – 300	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la operadoras exige.

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 60 Estrategia de Bienestar Laboral

Objetivo estratégico N°4: Obtener un mejoramiento sustancial del clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Apropiación de herramientas adecuadas para el fortalecimiento del clima organizacional.	Implementar estrategias efectivas para mejorar el estado de las variables que interactúan en el talento humano y el servicio al cliente.	Definir actividades para la intervención del clima organizacional: a) Plan de bienestar laboral.	Dpto. de Talento humano.
OBSERVACIONES: Anexo 5. Plan de Bienestar Laboral			

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

a) Plan de bienestar laboral

Tabla N° 61 Plan de Bienestar Laboral

ÍTEMS	TEMAS	PROPUESTA	PROVEEDOR
SALUD OCUPACIONAL	Manejo del stress	Realizar campañas de manejo de stress: Masajes Terapia de la risa.	Entidad externa
DEPORTIVO Y RECREATIVO	Rumbo terapia	Un fin de semana al mes.	Entidad externa
	Día Recreacional lúdico.	Dos veces al año	
SOCIAL Y CULTURAL	Día del niño	Actividades programadas para todos los colaboradores.	Entidad externa
	Amor y Amistad		
	Día Mujer/Hombre		
	Fin de Año		

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

Tabla N° 62 Estrategia Calidad y Cultura del servicio.

Objetivo estratégico N°5: Desarrollar una cultura de servicios, como elemento diferenciador, fortaleciendo el servicio al cliente.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Calidad del servicio	Conocer el nivel de satisfacción del cliente para compensar sus necesidades.	a) Encuesta de satisfacción del cliente.	Dpto. de Talento humano.
2. Cultura del servicio.	Brindar un servicio de excelencia optimizando tiempos para satisfacer la mayoría de necesidades del cliente.	b) Establecer 5 pasos claves para el buen servicio al cliente.	Dpto. de Talento humano.
OBSERVACIONES:			
Anexo 6. Encuesta de satisfacción del cliente			
Anexo 7. Cinco pasos clave para el buen servicio al cliente			

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

a) Encuesta de satisfacción del cliente.

Tabla N° 63 Encuesta de satisfacción

<p>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</p> <p>Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del cliente, para entender sus necesidades y fortalecer la relación con los cliente.</p> <p>Indicaciones:</p> <p>Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.</p> <p>Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.</p> <p>Coloque un (x) en su respuesta.</p>
--

CUESTIONARIO

1. Indíquenos aproximadamente ¿Cuántos viajes realiza al año?

2 o más a la semana
1 cada quince días
1 al mes
1 al año
Menos de 1 al año

2. ¿Cuántos de estos viajes los gestiona a través de una agencia de viajes (OPERADORA)?

Ninguno, 0%
Entre el 25% y 50%
Entre el 50% y el 75%
Entre el 75% y el 100%
Todos, el 100%

3. ¿Siempre acude a la misma agencia de viajes (OPERADORA)?

SI

NO

4. ¿Qué es lo que más valora a la hora de elegir una agencia de viajes (OPERADORA) frente a otras? (Marque tantas opciones como considere oportuno)

Variedad en el servicio ofertado
Precio
Calidad
Experiencias anteriores
Servicio de atención al cliente
Otro (por favor, especifique)

A continuación le solicitamos que nos responda a unas cuestiones relacionadas con el último viaje que contrató con la operadora

5. Finalidad

Negocios / Profesional
Ocio / Turismo
Compromiso Familiar
Estudios
Otros

6. ¿Cuál o cuáles fueron las razones por las que acudió a esta Operadora para organizar este viaje? (Marque tantas opciones como considere oportuno)

Conseguir un mejor precio
Acceder a una mayor variedad de destinos y/o servicios
Reducir el tiempo de búsqueda
Estudios
Otro (por favor, especifique)

7. ¿Qué tipo de servicios contrató con la agencia de viajes?

Solo transporte
Solo alojamiento
Transporte y alojamiento
Paquete turístico todo incluido

Indique su grado de satisfacción, de acuerdo a la siguiente escala, con algunos aspectos relacionados:

Atención recibida por parte de nuestro personal

Fue atendido en modo amable y cortés
Sus preguntas fueron contestadas puntualmente
Todas sus solicitudes fueron atendidas
Dispuso del material necesario para informarse
El tiempo dedicado por nuestros agentes fue el necesario

9. ¿Volvería a confiar en la operadora para organizar sus próximos viajes?

SI

NO

10. ¿Recomendaría la operadora a un amigo o conocido para organizar sus viajes? En caso de ser negativa su respuesta, indiquemos por qué

SI

NO

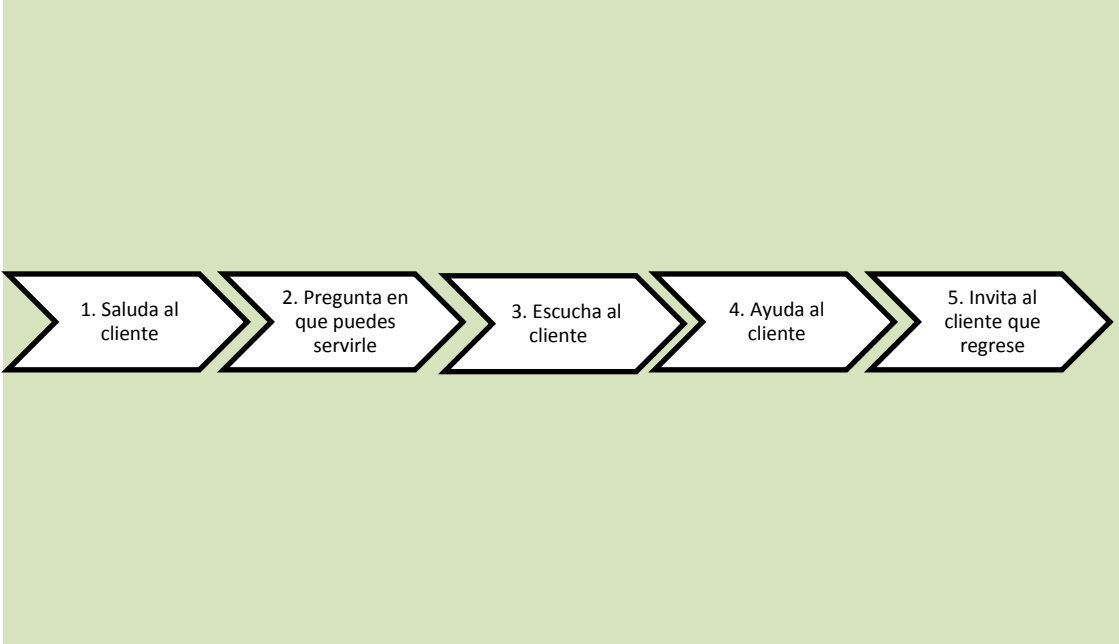
11. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a la operadora sobre el servicio que proporciona?

Ha terminado la encuesta ¡Muchas Gracias!

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

b) Cinco pasos clave para el buen servicio al cliente.

Gráfico N° 50 Pasos para el buen servicio



Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

7.4.6. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Las estrategias tendrán un control y seguimiento para su continuidad, mejora o cambio según sea necesaria, para lo cual sus métodos están reflejados de la siguiente manera:

Tabla N° 64 Control y seguimiento de estrategias

Estrategia	Resultados Esperados	Indicador	Medida	Responsable
1. Desarrollo organizacional del talento humano.	Un talento humano eficaz, eficiente y efectivo.	Personas con carpeta acorde al trabajo.	Procede a la entrega de carpeta.	Dpto. de Talento humano.
		Personas con carpeta no acorde al trabajo.	No continúa con el proceso.	
		# Talento humano seleccionado.	Ingres a la operadora.	
		# Talento humano no seleccionado.	No continúa con el proceso.	
2. Formación y capacitación del talento humano.	Talento humano capacitado.	Alto	Continuar con la capacitación.	Dpto. de Talento humano.
		Medio	Mejorar los métodos para capacitar al personal.	
		Bajo	Buscar incentivos para atraer la atención a las capacitaciones.	

3. Transformación de la evaluación como instrumento de proyección.	Perfeccionar las deficiencias del talento humano, conociendo sus fallas y mejorándolas.	Excelente	Continuar con el ritmo de trabajo.	Dpto. de Talento humano.
		Bueno	Seguir esforzándose	
		Medio	Trate de mejorar su desempeño.	
		Insuficiente	No cumple con las exigencias.	
4. Apropriación de herramientas adecuadas para el fortalecimiento del clima organizacional.	Un ambiente adecuado de trabajo, salud ocupacional y talento humano motivado.	Bueno	Mantener el buen clima.	Dpto. de Talento humano.
		Malo	Mejorar la estrategia.	
5. Calidad del servicio	Satisfacción del cliente al 100%.	100%	Mantener la excelencia	Dpto. de Talento humano.
		75%	Mejorar la estrategia	
		50%	Analizar las fallas	
		25%	Replantear la forma de ofrecer el servicio.	
6. Cultura del servicio.	Optimización de tiempo de servicio.	Optimiza	Utilizar de manera continua el proceso estandarizado.	Dpto. de Talento humano.
		No optimiza	Mejorar la estrategia.	

Elaborado por: Daniela C. Viñan V.

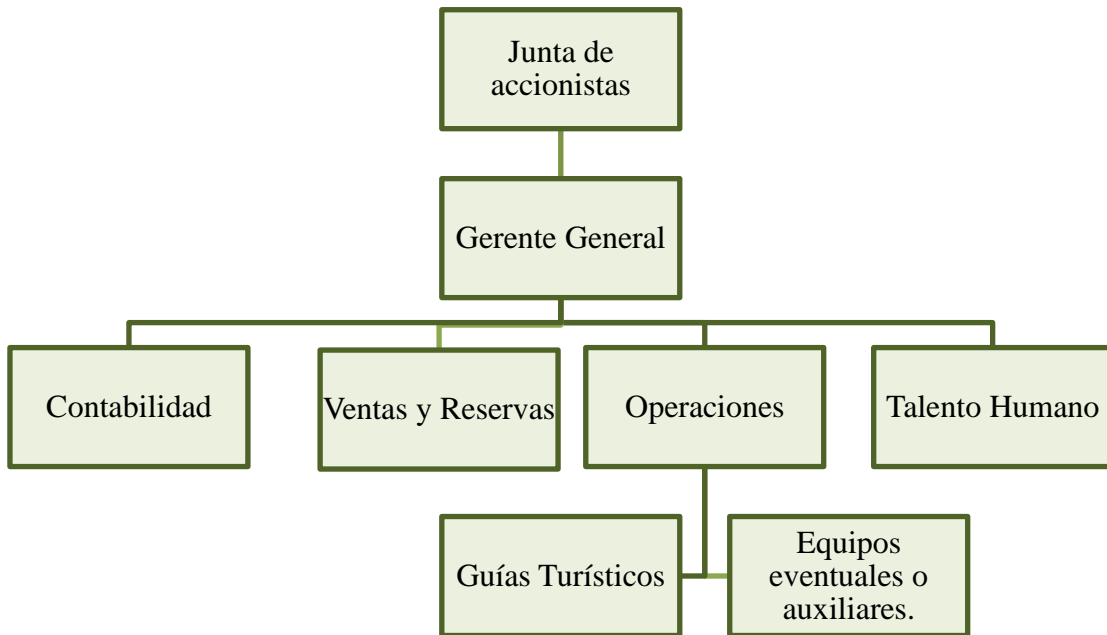
7.4.7. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización.

7.4.7.1. Organigrama Estructural

Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Gráfico N° 51 Organigrama Estructural

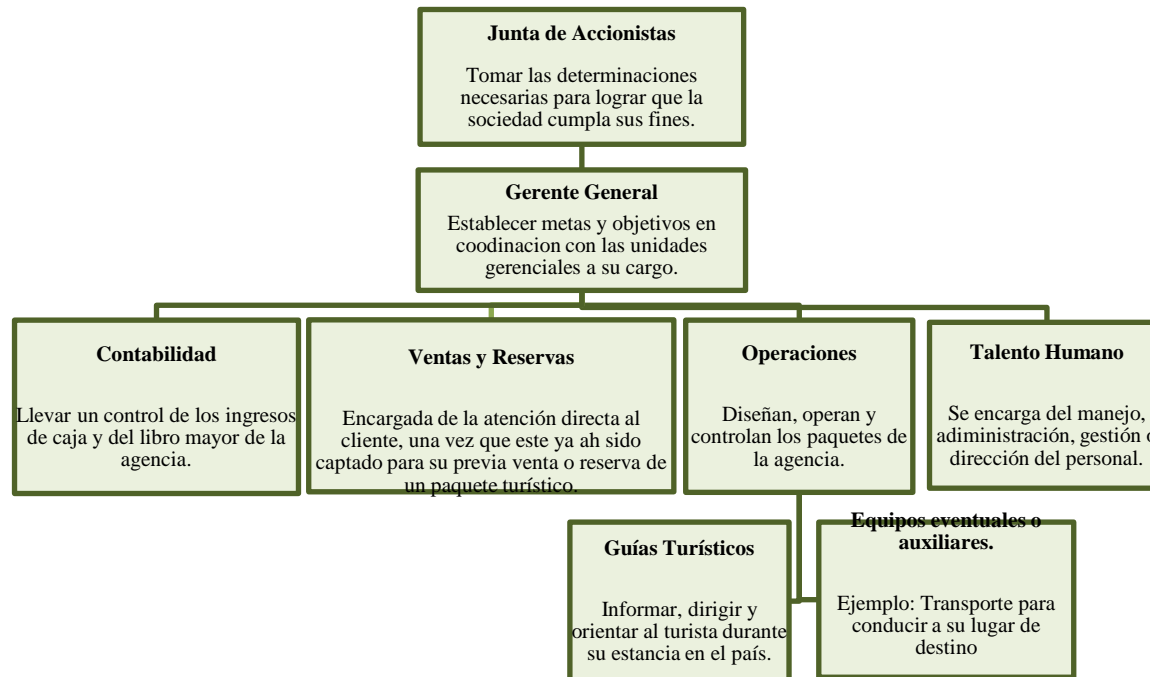


Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

7.4.7.2. Organigrama Funcional

Es aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas.

Gráfico N° 52 Organigrama Funcional



Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- Mediante la definición de la misión y visión tendremos una idea más clara de a donde está enfocada las operadoras de turismo, dirigiendo a nuestro talento humano hacia el camino de la excelencia.
- A través del establecimiento de objetivos y estrategias creados, las operadoras realizaran acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirándose en la visión.
- El plan de acción constará de programas, proyectos y actividades enfocados en la gestión del talento humano y el servicio al cliente, los mismos que favorecerán a desarrollar con más facilidad las actividades que se desarrollan dentro de las operadoras.
- Parte esencial del plan es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las líneas de actuación contenidas en este plan, así como la evaluación de su implementación.

8.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda difundir la misión, visión, objetivos, estrategias a todo el talento humano con el propósito de orientar su accionar a alcanzar el estado deseable de las operadoras.

- Desarrollar los programas, proyectos y actividades a realizarse en el plan de gestión del talento humano, los mismos que están destinados a cumplirse en un determinado tiempo y bajo un responsable.

- Se recomienda realizar la evaluación y control del plan de forma continua ya que va a permitir "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo de esta manera corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IX

9. BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA

9.1. BIBLIOGRAFÍA

Acerenza, M. A. (1990). *Agencias de viajes: organización y viajes*. México.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de RRHH, Gestión por competencias*.

Armijo, D. (2009). *Manual de planificación estratégica*. México: Ilpes/Cepal.

Camizón Zornoza, C. (1996). *La calidad en el turismo: Balance y prospectiva de la investigación*. España.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3° Edición ed.). McGraw-Hill.

Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente. En *La Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente*. España: Ideaspropias.

Dapazo, L. (2010). *Conceptos de planificación estratégica*. Quito.

De la Cuesta, M. (Noviembre de 2014). El porqué de la responsabilidad social corporativa.

Fidias, G. (2012). *Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

García, F., Gil, M., & García, P. (2003). *Técnicas de atención y servicio al cliente*.

- Hurtado, J. (2008). *Algunos aspectos a contemplar en el desarrollo de los criterios metodológicos de la investigación*. Venezuela.
- Lillo, A., Sevilla, M., & Ramón, A. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. Murcia, España.
- Lira, M. (2009). *¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*. México.
- Martinez, J. H. (2008). La calidad en el servicio para la satisfacción del cliente. *Revista Unisangil Empresarial*, 26-30.
- Mora, C. (2012). *Recursos Humanos*. Venezuela.
- Morán, R. (Julio de 2014). Responsabilidad Social en las empresas. *El Comercio*.
- Palella, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fedeupel.
- Salas, D. (2011). La elaboración del plan estratégico. *Economía* 3, 1 - 85.
- Sanchez, M. (2013). *"Evolución histórica del talento humano"*. Quito.
- Soto, B. (2011). *¿Qué es la gestión del talento humano?*
- Tschohl, J., & Flores, S. (2012). Service Quality Institute Latin America. *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. EEUU.
- Vecino, J. M. (22 de Agosto de 2008). La cultura del servicio. Colombia.
- Ventura, S. (Noviembre de 2011). Los subsistemas de Recurso Humano. España.

9.2. LINKOGRAFIA

Apaza, R. (12 de Febrero de 2012). *Gestión Empresarial y Tecnologías de Información*. Obtenido de <http://rubenempresa.blogspot.com/2012/02/gestion-del-talento-humano-que-es.html>

Glosario de Turismo. (2015). *DATATUR*. Obtenido de Glosario: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>

INEC. (2010). *Instituto Nacional de estadísticas y censos* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Orellan , R. J. (13 de Marzo de 2012). *Centro de desarrollo Gerencial* . Obtenido de Un espacio para el aprendizaje: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html>

Pérez, P. Y. (16 de Abril de 2015). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://prezi.com/deauqnuu9g7z/gestion-del-talento-humano/>

Psicología y Empresa. (2010). *Psicología y Empresa*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>

Salazar, A. (18 de Julio de 2013). *De gerencia.com*. Obtenido de Talento humano espejo empresarial: <http://www.degerencia.com/articulo/talento-humano-espejo-empresarial>

Secretaría de Turismo. (2015). *DATATUR*. Obtenido de Glosario: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>

Soto, B. (2011). *Qué es la gestión del talento*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>

CAPÍTULO X

10. ANEXOS

10.1. ANEXO ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LAS OPERADORAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

Encuesta realizada por: Daniela Viñán V.

Fecha: ____/____/____

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información que permita diagnosticar la gestión del talento humano en las agencias de viajes tour operadoras para mejorar el servicio al cliente.

INSTRUCCIONES GENERALES:

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso.
- Trate de contestar todas las preguntas. Marque con una (X) el paréntesis que indique su respuesta
- Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A.- DATOS DE INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

1.- Sexo: Femenino Masculino

2.- Instrucción Académica: Superior Cuarto Nivel
 Tercer Nivel Ninguna de las anteriores

3.- Conocimientos en idiomas: Español

<i>P</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	<i>N</i>

 Inglés

--	--	--	--

 Francés

--	--	--	--

 Alemán

--	--	--	--

 Otros _____

P: Principiante

I: Intermedio

A: Avanzado

N: Ninguno

B.- TALENTO HUMANO

4.- ¿En el momento de ingresar a la operadora pasó por un proceso de selección? SI NO

5.- La experiencia laboral que usted posee en el área turística es de:

Seis Meses
 Un año
 Más de un año
 Ninguna
 Otras

6.- ¿Se cuenta con acceso a información necesaria para cumplir con él trabajo? SI NO

7.- ¿La Operadora turística cuenta con programas de capacitación para sus empleados? SI NO

8.- ¿Sus superiores expresan reconocimientos por los logros? SI NO

- 9.- ¿El trabajo que usted realiza va en función a métodos y planes establecidos? **SI** **NO**
- 10.- ¿La remuneración va de acuerdo al desempeño y los logros? **SI** **NO**
- 11.- ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad? **SI** **NO**

12.- Seleccione según lo considere, que influye en la productividad a la hora de trabajar

Ambiente en el trabajo	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

C.- SERVICIO AL CLIENTE

- 13.- ¿El personal que atiende en la operadora conoce las ofertas de los productos y servicios? **SI** **NO**
- 14.- ¿La operadora de turismo posee un programa de facilidades de pago dirigidas a sus clientes? **SI** **NO**
- 15.- ¿El personal que labora en la tour operadora posee conocimientos de seguridad turística? **SI** **NO**
- 16.- ¿La operadora de turismo cuenta con una base de datos de sus clientes frecuentes? **SI** **NO**
- 17.- ¿La operadora de turismo cuenta con una base de datos de sus posibles clientes? **SI** **NO**
- 18.- ¿La Operadora turística se asegura que todo su material publicitario tenga: Información actualizada tarifas RACK, Sitio web, Número de Registro, Contacto (dirección, teléfono, entre otros)? **SI** **NO**
- 19.- ¿La Operadora turística toma en cuenta los reclamos de sus clientes otorgándoles soluciones efectivas? **SI** **NO**

20.- ¿Que medios publicitarios utiliza para promocionar a la operadora?

Internet

Revistas

Prensa escrita

Otros

21.- Utiliza Tic's (*Tecnologías de la información y la comunicación*) en la operadora?

SI

NO

22.- ¿La operado turística cuenta con alianzas estratégicas para la capacitación del personal?

SI

NO

23.- ¿Cree usted que la gestión del talento humano puede mejorar el servicio al cliente?

SI

NO

MUCHAS GRACIAS

10.2. ANEXO ENTREVISTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LAS OPERADORAS DE
TURISMO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

OBJETIVO:

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información que permita diagnosticar la gestión del talento humano en las agencias de viajes tour operadoras para mejorar el servicio al cliente.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Considera usted que la misión y visión de su empresa se encuentra alineada con los objetivos de la misma?
2. ¿Cuál es la importancia que tiene el talento humano dentro de su empresa?
3. ¿Cuál es el valor agregado en cuanto a servicio se refiere que brinda su empresa?
4. ¿Cree usted que un plan de gestión del talento humano mejore el servicio al cliente ofertado en su empresa?

MUCHAS GRACIAS!

10.3. ANEXO PERFIL DEL PROYECTO



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA INGENIERÍA:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS OPERADORAS DE
TURISMO DE RIOBAMBA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.**

AUTORA:

DANIELA CAROLINA VIÑÁN VILLAGRÁN

AÑO

2015

ASPECTOS GENERALES:

1.- TÍTULO DEL PROYECTO

Gestión del talento humano en las operadoras de turismo de Riobamba para mejorar el servicio al cliente.

- **AUTORA**

Daniela Carolina Viñán Villagrán

- **LUGAR DE REALIZACIÓN**

Ciudad de Riobamba

- **BENEFICIARIOS**

Operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba.

Turistas en general.

2.- PROBLEMATIZACIÓN

2.1.- IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS OPERADORAS DE TURISMO DE RIOBAMBA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.

El turismo como actividad productiva ha cambiado mucho en los últimos años, la conceptualización de una acción en la que básicamente se recibía al turista y se le hacía conocer un determinado atractivo ha evolucionado a un proceso en el que el contacto directo entre el cliente y el prestador de los servicios es más complejo considerando que se busca satisfacer sus necesidades con eficiencia y efectividad.

En este contexto se presentan una serie de situaciones que deben ser resueltas por parte del servidor turístico considerando las expectativas del visitante, ya que en el turismo más que en otras actividades empresariales la relación es directa.

El Ecuador por sus características geográficas y culturales, así como por el gran impulso que se le ha dado a la actividad en los últimos 10 años se ha ubicado entre los principales destinos a nivel de Latinoamérica, sin embargo se encuentran graves falencias al momento de integrar a la actividad al personal necesario, que generalmente no cumple con las expectativas para lo que fue contratado.

Dos factores influyen en este hecho, el primero está orientado a la falta de calidad en la estructuración de los términos de referencia para la contratación de personal que se realizan en las operadoras de turismo y el segundo hace relación al escaso compromiso profesional de las personas contratadas para cumplir sus actividades adecuadamente.

Por otro lado, el turismo es una actividad en la que el trato al cliente es fundamental para la empresa, ya que de ello dependerá que el turista vuelva a ocupar los servicios

de la operadora y lo que es más importante, que, se constituya en un agente de promoción permanente.

En la ciudad de Riobamba existen 15 agencias de operación turística debidamente certificadas que deben considerar la importancia de elevar el nivel de atención al cliente, debido a que existen una gran cantidad de quejas por parte de los turistas sobre servicio de transporte, alimentación, guianza, etc. que deben ser solucionados de forma inmediata para tener la capacidad de competir con otras empresas tour operadoras a nivel nacional e internacional.

2.2.- ANÁLISIS CRÍTICO

En el Ecuador, la gestión del talento humano ha desarrollado varios principios que norman, regulan, amparan y protegen al talento humano de las empresas. La gestión del talento humano es el pilar principal para el desarrollo tanto organizacional como del país, tomando en cuenta que cuando el clima organizacional no es llevadero, se disminuyen los niveles de productividad, más aún en la actividad turística en la que el proceso de comercialización se hace con un producto intangible, en el que solamente se comprobaba la calidad el momento en el que el turista sea objeto de la atención del servidor.

2.3.- PROGNOSIS

La investigación que se va a realizar beneficiara a la actividad turística de la ciudad de Riobamba y a las operadoras de turismo mejorando la atención y desarrollando un mejor servicio, de continuar las operadoras de turismo sin considerar como fundamental la potencialización del talento humano, se continuara cometiendo errores en la prestación de los servicios, lo que redundara en un baja afluencia de turistas y en dar ventaja a la competencia de operadoras foráneas.

2.4.- DELIMITACIÓN

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

La investigación se hará en base a 15 operadoras de turismo registradas en el catastro de Zona 3 del Ministerio de Turismo

2.5.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el servicio al cliente en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba?

2.6.- OBJETIVOS

General

Establecer una adecuada gestión del talento humano para el mejoramiento del servicio al cliente en las Operadoras de turismo.

Específicos

- Determinar la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones vinculadas a la actividad turística.
- Analizar el servicio que ofrecen las Operadoras de turismo.
- Establecer mejoras para un óptimo servicio al cliente en las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba.

2.7.- JUSTIFICACIÓN

El estudio del talento humano en la empresa es de gran importancia en la actualidad dado que la participación activa del Talento Humano hoy en día es de vital importancia, ya que este depende la evolución y competitividad de una empresa.

El Talento Humano en una empresa es el elemento más importante no solamente desde el punto de vista productivo sino también social ya que éste debe brindar un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos pautados por la organización.

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, es por eso que es sustancial la investigación de la gestión del talento humano, puesto que favorecerá a un mejor desempeño laboral de los trabajadores, impulsando la cooperación de los mismos. Además, que contribuirá con una apropiada atención dentro de las operadoras de turismo, misma que permitirá el crecimiento personal de los trabajadores y el de la empresa o institución.

Esta investigación será de gran beneficio para las operadoras de turismo y puede resultar en un valor agregado importante, ya que al estar en contacto directo con el cliente, la atención y el servicio es parte fundamental.

3.- MARCO TEÓRICO

3.1.- ANTECEDENTES DEL TEMA

El talento humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las empresas que poseen visión evolutiva, sostenible y sustentable se están creando políticas de responsabilidad social, en donde las organizaciones han de

asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores, ya que un empleado feliz es más productivo.

Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementando la productividad de la empresa.

3.2.- ENFOQUE TEÓRICO

La gestión del talento humano. En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización.

El mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad.

Gestión del Talento Humano

El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2009)

Nuevos Roles de la función de Talento Humano

Con todas estas transformaciones en el mundo entero, el área de TH atraviesa profundos cambios y, en los últimos tiempos, el área experimentó una fuerte transición.

Las funciones asumidas por los profesionales de TH son múltiples, puesto que deben desempeñar papeles operacionales y, con simultaneidad, estratégicos. En consecuencia, necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de RH pueda agregar valor a la organización, precisa desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos.

Para crear valor y obtener resultados, Ulrich destaca que el área de TH debe focalizar no sólo las actividades o el trabajo por realizar, sino también las metas y los resultados para establecer los papeles y las actividades de los socios de la organización. (Santillán, 2014)

Por qué es importante gestionar el Talento Humano?

Actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización. Es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones. (Santillán, 2014)

Atención al cliente

Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. (Ortiz, 2003)

3.3.-DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Turismo.

El turismo es el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual, con fines de descanso, ocio, esparcimiento, negocios u otros motivos.

Clasificación del turismo.

a) Ecoturismo: En el cual los viajeros conocen la naturaleza contribuyendo a su conservación mediante la educación ambiental y generando beneficios para los pobladores locales a través del micro-empresa turísticas, como las de guías locales, de transporte de cabalgatas, de alojamiento, de artesanía, de folklore, de zoo criaderos.

b) Turismo de Aventura: Es aquel donde el contacto con la naturaleza requiere de grandes esfuerzos y altos riesgos, dada la naturaleza del mismo.

c) Turismo Científico: Donde investigadores, científicos y estudiantes realizan sus labores apoyadas en la biodiversidad en los diferentes campos de las ciencias naturales como biología, botánica, zoología, biogeografía, ecología.

d) El Agroecoturismo: Se caracteriza porque el visitante se aloja en una habitación anexada a la vivienda, construida con los materiales de la misma, pero con estándares turísticos, consume los alimentos de la familia, convive con la familia y participa de las labores agrícolas, visitas a granjas integrales.

e) El Turismo Rural: Modalidad de turismo naturalista donde las comunidades rurales ofertan habitaciones de sus viviendas habitadas o destinan casas para ello. El eco turista se aloja en las mismas para disfrutar de la naturaleza y los modos de vida de dichas comunidades, sin participar activamente en las actividades económicas de la comunidad.

f) El Ictioturismo o pesca deportiva: Es la actividad turística naturalista diseñada para el eco turista conservacionista inclinado por dicha actividad, la que disfruta viviendo la sensación de capturarla, medirla, pesarla y devolverla nuevamente al agua, para evitar la extinción de las especies.

g) Turismo Comunitario: Surge como una alternativa económica de las comunidades rurales, campesinas, indígenas, mestizas o afro descendientes propias de un país, para generar ingresos complementarios a las actividades económicas diarias y defender y revalorizar los recursos culturales y naturales locales. **(Turismo, 2012)**

Turismo provincial.

Riobamba es la capital de la provincia de Chimborazo, ubicada en el valle del río Chambo en la Cordillera de los Andes. Es conocida como la Sultana de Los Andes y se encuentra rodeada de altas y hermosas cordilleras que forman un marco natural, dando lugar a una gama infinita de paisajes, encerrados en grandes y pequeños valles. Entre los más importantes nevados se encuentra el Chimborazo, la montaña más alta del Ecuador con una altura de 6310 metros sobre el nivel del mar. (Ecostravel, 2014)

Operadoras de turismo.

Forman parte de las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba según el catastro que reposa en los documentos del Ministerio de Turismo Región Centro las siguientes Agencias: (Viajes, 2015)

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. Expediciones Andinas | 9. Andesspirit |
| 2. Gui&eme | 10. Probici |
| 3. Cacha Allisamay | 11. Julio Verne |
| 4. Altar Climbing | 12. Veloz Coronado Expediciones |
| 5. Salazartours | 13. Turistarapuya |
| 6. Andean Adventures | 14. Circulo Tours |
| 7. Atripear | 15. Rumbo Travel |
| 8. Soul Train | |

Atención al cliente.

Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa. (Ortiz, 2003)

Características de la atención al cliente.

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente: Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continua: Las empresas deben estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Orientación al trabajo y al cliente: Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización. (Ortiz, 2003)

Servicio.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Los servicios son como propósito u objetivo principal de una transacción, el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio.

Características del servicio:

- Intangible: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.
- Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo.
- Variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.
- Perecedero: No se puede almacenar. **(Ortiz, 2003)**

Cliente.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. (Turismo, 2012)

Cliente interno

El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un coste. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa. La aplicación de este concepto de cliente interno permite reducir o anular lo que yo llamo “servicio cero o negativo” (un trabajador nuevo siempre necesitará un periodo de adaptación y, posiblemente, otro trabajador que le enseñe la estrategia de la empresa) al disminuir la rotación de trabajadores, aumenta la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, evita peligros de mala publicidad en los momentos de la verdad entre el empleado y el cliente, fideliza clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado y disfrutar de una estructura de servicio en red y no piramidal, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores y al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas. (Ortiz, 2003)

Cliente externo

El cliente externo es por antonomasia toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta.

El concepto de cliente externo es de todos modos ligado al término alterno de cliente interno utilizado dentro del concepto de Calidad total. Si los diferentes clientes internos hacen su trabajo con un alto estándar de calidad, el cliente externo o cliente final, recibirá también un producto o servicio de calidad derivado de la sumatoria de los diferente niveles cualitativos alcanzados por los clientes internos. (Ortiz, 2003)

3.4. HIPÓTESIS

“La gestión del talento humano incide en el mejoramiento del servicio al cliente de las agencias de viajes tour operadoras de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.4.-IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Gestión del Talento Humano

Variable dependiente: Servicio al cliente

4.- METODOLOGÍA

4.1.- TIPO DE ESTUDIO

Investigación de campo: Permitirá la realización de la investigación en el mismo lugar donde se produce la problemática, para la recolección de información a través de diferentes metodologías.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para el estudio del proyecto se tomara a las operadoras de turismo de la ciudad de Riobamba las mismas que constan en el Catastro de Agencias de Viajes del Ministerio de Turismo Chimborazo-Riobamba.

	F	G	H	I	J	K
1	Nombre	Propietario	Representante	Dirección	Categoría	Habitación
2	MAJESTOURING	MAJESTOURING CIA. LTDA	LARA NANCY	CARABORO Y 10 DE AGOSTO	INTERNACIONAL	
3	RIO TUR TRAVEL	RIO TUR TRAVEL CIA. LTDA.	PEREZ ZARATE MARCELO	VELOZ 28-35 Y MAGDALENA DÁVALOS	INTERNACIONAL	
4	CHIMBORAZO TRAVEL	CHIMBORAZO TRAVEL VISIONMUNDIAL CIA. LTDA.	HERNANDEZ GUILLERMO	ESPAÑA S/N Y VELOZ	INTERNACIONAL	
5	DELGADO TRAVEL	VIAJES Y TURISMO DELGADO CIA. LTDA	DELGADO ALVARADO ANTONIO	10 DE AGOSTO Y LARREA	INTERNACIONAL	
6	MUNDODESTINOS	MUNDODESTINOS CIA. LTDA.	MESIAS RIOS WASHINGTON	AV. DANIEL LEON BORJA 40-26	INTERNACIONAL	
7	MUNDO TOURS	MUNDO TOURS CIA. LTDA.	SANCHEZ LLANGA MARÍA FERNANDA	VELOZ 42-25 Y LOS SAUCES	INTERNACIONAL	
8	AGLOTOUR AGENCIA DE VIAJES GLOBAL TOUR CIA. LTDA.	AGLOTOUR AGENCIA DE VIAJES G.T. CIA. LTDA.	VICUÑA CHRISTIAN ARMANDO	OROZCO 25-54 Y GARCÍA MORENO	INTERNACIONAL	
9	EXPEDICIONES ANDINAS	EXPEANDIN EXPEDICIONES ANDINAS CIA.LTDA.	CRUZ ZURITA MARIA BALVANERA	LAS ABRAS KM31/2 VIA GUANO	OPERADORA	
10	GUI&EME	VALLEJO MIÑACA Y ASOCIADO CIA. LTDA.	BONIFAZ SAMANIEGO IVAN PATRICIO	VELOZ 22-22 Y ESPEJO	OPERADORA	
11	CACHA ALLISAMAY	CACHA ALLISAMAY S.A.	DUCHICELA SANTA CRUZ CARLOS EDUARDO	BARRIO COMUNIDAD MACHANGARA	OPERADORA	
12	ALTAR CLIMBING	ALTAR CLIMBING CIA, LTDA.	LARA MATA JORGE	CHIMBORAZO 24-11 LARREA	OPERADORA	
13	SALAZARTOURS	SALAZAR TOURS CIA. LTDA.	ORTIZ SALAZAR MILTON	VIENA S/N Y VARSOVIA	OPERADORA	
14	ANDEAN ADVENTURES	ANDEAN ADVENTURES TOUR OPERATOR & TRAVEL AGENCY	PAREDES JOHN	AV. DANIEL LEON BORJA 35-17 Y URUGUAY	OPERADORA	
15	ATRIPEAR	ATRIPEAR CIA. LTDA.	FALCONI DAVILA PABLO LUIS	ESPEJO S/N Y OLMEDO	OPERADORA	
16	SOUL TRAIN	SOUL TRAIN CIA. LTDA.	INSUASTI MARIA EMMA	CARABOBO 22-35 Y 10 DE AGOSTO	OPERADORA	
17	ANDESSPIRIT	ANDESSPIRIT CIA. LTDA.	ROMERO JARA JAIME	DUCHICELA 14-46 Y ESMERALDAS	OPERADORA	
18	PROBICI	CICLOTUR CIA. LTDA.	GALO JOSE BRITO ORTIZ	PRIMERA CONSTITUYENTE 23-40 Y LARREA	OPERADORA	
19	JULIO VERNE	JULIO VERNE JUVER CIA. LTDA.	REYES ALVAREZ WILLIAM	BRASIL 22-40 Y PRIMERA CONSTITUYENTE	OPERADORA	
20	VELOZ CORONADO EXPEDICIONES	VELOZ CORONADO EXPEDICIONES NIEVE SELVA CIA LTDA	IVO JAVIER VELOZ MATA	CHILE 33-21 Y FRANCIA	OPERADORA	
21	TURISTARAPUYA	TURISTARAPUYA CIA. LTDA.	ALBA EDWIN	PRIMERA CONSTITUYENTE Y JOAQUIN CHIRIBOGA	OPERADORA	
22	CIRCULO TOURS	ANDIFREIRE CIA. LTDA.	FREIRE ANDINO HUGO FERNANDO	VELOZ 37-35 Y BRASIL	OPERADORA	
23	RUMBO TRAVEL	RUMBO TRAVEL CIA. LTDA.	MARIA FERNANDA ROBALINO	AV. DANIEL LEON BORJA 45-32 Y AV. DE LA PRENSA	OPERADORA	
24	INCAÑAN ECO TOURISM S.A.	ECO TOURISM S.A.	AGUIRRE MERINO ANDRES SANTIAGO	BRASIL Y ALFREDO COSTALES	DUALIDAD	
25	SUSTAIN TOURS	SUSTAIN TOURS CIA. LTDA.	BAEZ OVIEDO MARIA DEL CARMEN	AV. DANIEL LEON BORJA 36-30 Y URUGUAY	DUALIDAD	
26	PURUHA RAZURKU	PURUHA RAZURKU CIA. LTDA.	CAYAMBE LEMA SEGUNDO OLMEDO	AV. SESQUICENTENARIO Y M.A. JIJON	DUALIDAD	
27	UNIVERSAL CENTER TRAVEL	CENTER TRAVEL S.A	SILVA RAMOS NILMA	GARCÍA MORENO Y OLMEDO	DUALIDAD	
28	DIAMANTE TOURS	DIAMANTE TOURS CIA LTDA	OBREGON ALVAREZ LAURA DEL PILAR	AYACUCHO 253 Y GARCIA MORENO	DUALIDAD	
29	ECUAKAWSANI	ECUAKAWSANI TOUR OPERATOR CIA. LTDA.	NICOLALDE JAQUE VERONICA GRACIELA	GARCIA MORENO Y MALDONADO, BARRIO SANTA ROSA	DUALIDAD	
30	AEROVACACIONES	AEROVACACIONES CIA. LTDA.	TORRES BARAHONA MONICA	PARROQUIA YARUQUÍTES	DUALIDAD	
31	INFINITYECUADOR	INFINITYECUADOR S.A	MIRANDA SANDRA	PRIMERA CONSTITUYENTE 30-22 Y JUAN MONTALVO	DUALIDAD	
				AYACUCHO 27-10 Y PICHINCHA	DUALIDAD	

Fuente: Catastro AAVV, Ministerio de Turismo Chimborazo-Riobamba Corte Enero 2015

MUESTRA

La fórmula que se empleó fue la propuesta por Canavos:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N - 1) \left(\frac{e}{z} \right)^2 + (p \cdot q)}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: universo de estudio

e: margen de error o precisión admisible (0,08%)

z: nivel de confianza (depende de la varianza)

p: probabilidad de ocurrencia (0.5)

q: probabilidad de no ocurrencia (0.5)

4.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA #1

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable Independiente Talento Humano	El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos <u>reclutamiento</u> , <u>selección</u> , <u>recompensas</u> . (Chiavenato, 2009)	Reclutamiento. Selección. Recompensas.	Satisfacer exigencias Desempeño satisfactorio Niveles de aprendizaje Productividad Niveles de cumplimiento	Observación Encuestas
Variable Dependiente Servicio al cliente	Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una <u>empresa</u> y que tiene la oportunidad de estar en <u>contacto</u> con los <u>clientes</u> y generar en ellos algún nivel de <u>satisfacción</u> . (Ortiz, 2003)	Empresa Contacto Clientes Satisfacción	Servicio Atención Calidad	Observación Encuestas

Elaborado por: Daniela C. Viñán V.

4.4 PROCEDIMIENTOS

La información recolectada servirá para elaborar la propuesta del trabajo de investigación.

a) La observación

Mediante la observación poder definir las técnicas que utilizan para atender a los clientes de las agencias.

b) La encuesta.

La encuesta permitirá medir cuantitativamente la realidad tanto del cliente interno y externo.

4.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.

En esta etapa se presentan todos los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas, para realizar la clasificación, el registro y la tabulación de la información, para expresar los valores y otros datos obtenidos del trabajo investigativo.

En el procesamiento de la información utilizaremos una hoja electrónica de Microsoft Excel. Para el procesamiento de la información se aplicara la encuesta tanto a clientes internos como externos de las operadoras de turismo.

Para el análisis e interpretación de resultados se realizara:

- Tabulación de la información obtenida
- Conclusiones y Recomendaciones

5. MARCO ADMINISTRATIVO

5.1.- RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

CANTIDAD	DENOMINACIÓN	FUNCIONES REALIZAR	A
1	Estudiante	Desarrollo de actividades	

MATERIALES

CANTIDAD	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Libreta de apuntes	Recolectar información
250	Hojas de papel bond	Elaboración del informe
2	Bolígrafos	Apunte de información

MATERIALES TÉCNICOS

CANTIDAD	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Computadora	Elaboración del informe
1	Impresora	Impresión del informe

PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUB TOTAL
Libreta de apuntes	1	0,80	0.80
Hojas de papel bond	250	0,05	12,50
Bolígrafos	2	0,30	0.60
TOTAL			13.90

6.- CRONOGRAMA TENTATIVO

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Búsqueda de Información	■	■																						
Análisis de fuentes documentales			■	■																				
Observación de campo					■	■	■																	
Recopilación de información									■	■	■	■												
Elaboración del proyecto													■	■	■	■								
Redacción del documento																	■	■	■	■				
Impresión y presentación																					■	■		

7.- BIBLIOGRAFÍA Y LINGÜÍSTICA

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3° Edición ed.). McGraw-Hill.

Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente. En *La Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente*. España: Ideaspropias.

Ecostravel. (s.f.). *Ecostravel*. Obtenido de

<http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/riobamba.php>

Ortiz, F. G. (2003). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. Thomson.

Santillán, D. W. (2014). GTH- El rol estratégico de la Gestión del Talento Humano. Quito.

Turismo, M. d. (2012). Ley Orgánica del Turismo. Ecuador.

Viajes, C. A. (Enero de 2015). *Ministerio de Turismo*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.